

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ АЗЕРБАЙДЖАНСКОЙ РЕСПУБЛИКИ
АЗЕРБАЙДЖАНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ЭКОНОМИЧЕСКИЙ
УНИВЕРСИТЕТ

МЕЖДУНАРОДНЫЙ ЦЕНТР МАГИСТРАТУРЫ И ДОКТОРАНТУРЫ

МАГИСТЕРСКАЯ ДИССЕРТАЦИЯ

НА ТЕМУ

**“Совершенствование системы мотивации персонала на предприятиях
Азербайджана”**

Акпербекова Сабина Рауф кызы

БАКУ - 2019

**МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ АЗЕРБАЙДЖАНСКОЙ РЕСПУБЛИКИ
АЗЕРБАЙДЖАНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ЭКОНОМИЧЕСКИЙ
УНИВЕРСИТЕТ**

МЕЖДУНАРОДНЫЙ ЦЕНТР МАГИСТРАТУРЫ И ДОКТОРАНТУРЫ

**Директор Международного Центра
Магистратуры и Докторантуры**

д.ф.п.э., доц. Ахмедов Фариз Салех оглы

Подпись _____

“ ____ ” _____ 2019 год

МАГИСТЕРСКАЯ ДИССЕРТАЦИЯ на тему

**“Совершенствование системы мотивации персонала на предприятиях
Азербайджана”**

Код и название специальности: 060407 «Менеджмент»

Специализация: Управление персоналом

Группа: 203

**Магистрант: Акпербекова
Сабина Рауф кызы**

_____ **подпись**

**Научный руководитель: к.э.н.,
доц. Самедова Эльнара Роберт
кызы**

_____ **подпись**

**Руководитель программы:
д.ф.э., ст.пр. Шамхалова
Самира Октай кызы**

_____ **подпись**

**Зав. каф.: д.э.н. проф.,
Калбиев Яшар Атакиши оглы**

_____ **подпись**

БАКУ – 2019

Azərbaycanın müəssisələrində heyətin motivasiya sisteminin təkmilləşdirilməsi.

Xülasə

Tədqiqatın aktuallığı: Hazırda yüksək rəqabət şəraitində fəaliyyət göstərən müəssisələrin məhsuldarlığını və səmərəliliyini artırmaq üçün heyətin idarə edilməsi metodlarını təkmilləşdirmək, bazarda rəqabət mövqeyini gücləndirmək lazımdır. Məlumdur ki, insan amili müəssisənin davamlı inkişafının təmin edilməsində mühüm rol oynayır.

Tədqiqatın məqsəd və vəzifələri: Yerli kommərsiya müəssisələrində mövcud motivasiya sisteminin nəzərdən keçirilməsi, həmçinin işçilərin ehtiyaclarını və tələblərini öyrənilməsi, işçilərin işinə düz və dolay təsir edən amillərin təhlil edilməsi və bu məlumatlara əsaslanaraq, günümüzə aid təkliflərin və inkişafın edilməsi.

İstifadə olunmuş tədqiqat metodları: Dissertasiya işinin yazılmasında, analiz, sintez və analoji metodlardan istifadə edilmişdir. Həmçinin ampirik tədqiqat metodlarından, xüsusilə müqayisəli analiz, (yerli və xarici təcrübəni müqayisə etmək üçün), müşahidə və sorğu metodlarından istifadə olunmuşdur.

Tədqiqatın informasiya bazası: tədqiqat zamanı metodoloji və informasiya bazasının öyrənilməsi prosesində insan resursların idarə edilməsi, menecment, və bank işi sahəsi üzrə xarici və yerli alimlərin və mütəxəssislərin tədqiqat işlərindən istifadə edilmişdir.

Tədqiqatın məhdudiyyətləri: Azərbaycan müəssisələrində motivasiya ilə əlaqəli statistik məlumatların, göstəricilərin, nisbətlərin kifayət qədər olmaması ilə bağlıdır, lakin bu maneəni aşmaq üçün anonim sirkət daxili sorğu metodu vasitəsi ilə bir araşdırma aparıldı, və araşdırma zamanı məhdudiyyət olmadı.

Tədqiqatın nəticələri: motivasiyanın nəzəri aspektləri öyrənilmişdir, və kommərsiya şirkətinin nümunəsində kadr motivasiya sistemlərinin praktiki problemləri nəzərdən keçirilmişdir. Nəticədə, effektiv stimullaşdırma sistemlərinin qurulması üçün maddi və qeyri-maddi əmək stimulların birgə istifadə olunması məqsədəuyğundur.

Nəticələrin elmi-praktiki əhəmiyyəti: tədqiqat zamanı araşdırma olaraq, anonim sorğu keçirilmişdir, və əldə edilən sorğu nəticələri, yeni motivasiya sisteminin yaradılmasında, habelə mövcud kadr motivasiya sistemin inkişafında tətbiq oluna bilər.

Açar sözlər: motivasiya, insan resursları, idarəetmə, menecment, stimul.

СОКРАЩЕНИЯ:

ИКБ – Инвестиционно-Коммерческий Банк

КПЭ – Ключевой показатель эффективности (Key Performance Indicator)

Др. – другие

Т.д – так далее

СОДЕРЖАНИЕ:

	Введение.....	7
I глава.	ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА НА ПРЕДПРИЯТИИ.....	11
1.1.	Понятие мотивации: ее сущность и роль в современном мире.....	11
1.2.	Изучение содержательных и процессуальных теорий мотивации и возможности их использования в современной жизни.....	16
1.3.	Оценка мировых программ мотивации персонала, сравнение с зарубежными странами	23
II глава.	АНАЛИЗ И ОЦЕНКА ВОЗДЕЙСТВИЯ МОТИВАЦИОННЫХ ФАКТОРОВ НА ПЕРСОНАЛ В СОВРЕМЕННЫХ ОТЕЧЕСТВЕННЫХ УСЛОВИЯХ.....	38
2.1.	Анализ влияния мотивационных факторов на производительность труда и социальную жизнь персонала.....	38
2.2.	Анализ системы мотивации в компании «Никойл» ИКБ.....	48
2.3.	Оценка проблем мотивации труда в компании «Никойл» ИКБ.....	51
III глава.	СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ НЕМАТЕРИАЛЬНОЙ И МАТЕРИАЛЬНОЙ СИСТЕМ МОТИВАЦИИ ТРУДА НА ОТЕЧЕСТВЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЯХ.....	66
3.1.	Оценка корпоративной культуры как действующей системы нематериального стимулирования труда на примере компании «Никойл» ИКБ.....	66
3.2.	Рекомендации по совершенствованию системы мотивации для сотрудников компании «Никойл» ИКБ.....	70
	Выводы и предложения.....	78
	Использованная литература.....	82
	Приложения	85
	Список таблиц	89
	Список графиков	89
	Список рисунков	90

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность диссертационной работы: в настоящее время, чтобы повысить производительность и эффективность предприятий, работающих в условиях высокой конкуренции, необходимо постоянно совершенствовать методы управления персоналом, а также укреплять свои конкурентные позиции на рынке. Известно, что человеческий фактор играет важную роль в обеспечении устойчивого развития предприятия.

Эффективное функционирование системы управления обязательно должна включать в себя действующую систему мотивации.

Ключом в успешной работе предприятия, упрочения собственного места на рынке является его мотивированный персонал. Непростая и трудная в разработке, система стимулов, вызывающая у сотрудников желание выполнять свою работу с большей отдачей, не раз доказывала оправданность усилий, затраченных на ее разработку.

Достижение целей организации находится в прямой связи от выбранной системы мотивации. В настоящее время используются различные методы для повышения качества системы управления, повышающие мотивацию сотрудников, творческую активность, продуктивность сотрудников, создающие благоприятные взаимоотношения между персоналом и руководством, более высокие достижения в работе, рост качества предоставляемых услуг, увеличение прибыли.

В современных условиях предприятия и организации могут либо увеличить частоту внедрения методов материальной мотивации для удовлетворения своих сотрудников, либо использовать нематериальные инструменты мотивации, чтобы отвлечь их от финансовых проблем, или повысить производительность труда, синтезируя ряд методов мотивации.

На данный момент почти в каждой азербайджанской организации есть своя система мотивации труда работников. Как и в любой другой области в них есть свои достоинства и недостатки. Следовательно, изучение различных видов мотивации персонала, заимствование зарубежных практик, позволяет

организациям свести к минимуму недостатки собственной системы мотивирования и заняться её совершенствованием.

Как итог, актуальность темы продемонстрирована, в первую очередь, значимостью роли мотивации в управлении организации в целом, и недостаточным уровнем изученности проблемы в отечественных компаниях.

В диссертации рассмотрены эффективность методов мотивации, и способы совершенствования мотивации на примере банковского сектора в Азербайджане.

Степень разработанности и изученности проблемы: актуальность мотивации в управлении человеческими ресурсами и проблемы ее обширного использования на предприятиях побудили к ней интерес ученых различных стран, начиная с прошлого столетия. В ходе проведения диссертационного исследования были изучены и проанализированы: профессиональная зарубежная и отечественная литература, статьи, журналы, средства СМИ. С их помощью была раскрыта суть и содержание мотивации, и выгоды ее использования для коммерческих предприятий Азербайджана.

Цель и задачи диссертационной работы: рассмотрение имеющейся системы мотивации на коммерческом предприятии, а также изучение потребностей и нужд персонала, анализ факторов прямо и косвенно влияющих на работу сотрудников, и исходя из этих данных, предложение дополнительных возможностей и разработок, актуальных на наш день.

Для достижения цели исследования необходимо изучить вытекающие из данной работы задачи:

- изучить процесс формирования и становления мотивации труда, как науки управления, на основе развития экономических школ менеджмента.
- проанализировать существующие модели и концепции по мотивации, и возможности их применения на практике.
- разобрать факторы прямо и косвенно влияющие на мотивацию труда работников коммерческих банков, и проанализировать степень их влияния на процесс трудовой деятельности и дальнейшего удовлетворения трудом;

-проанализировать материальные и нематериальные способы стимулирования деятельности на коммерческом предприятии.

-оценить текущее состояние от использования методов мотивирования сотрудников на коммерческих предприятиях Азербайджана;

Объект и предмет исследования: объектом диссертационного исследования является система мотивации персонала, корпоративная культура, взаимоотношения, желания и потребности сотрудников компании «Никойл» ИКБ Азербайджан. Предметом исследования являются факторы, имеющие влияние на удовлетворенность труда персонала, способы управления персоналом на предприятии, а также рассмотрение материальных и нематериальных факторов как воздействующих на совершенствование системы мотивации.

Методы исследования: при написании данной диссертационной работы были использованы методы анализа, синтеза для построения соответствующих заключений и выводов, метод аналогии. Методы эмпирического исследования, в частности, метод сравнительного анализа, позволяющий сопоставить отечественный и зарубежный опыт, метод наблюдения и опроса, который был проведен с помощью тестирования.

Информационная база исследования: в процессе проведения исследования методологической и информационной базой послужили труды зарубежных и отечественных ученых, специалистов в сфере менеджмента и управления персоналом, банковского дела, таких как: Кулиев Т., Алиев М., Гамидов Г., Мамедов З., Армстронг М., Мескон М., Грэхем Х., Друкер П., Мерманн Э., Виханский О., Трапицын С., Травин В., Магура М., и др.

Ограничения в исследовании: вызваны недостаточной изученностью мотивации на примере коммерческих предприятий Азербайджана, и недостаточность статистической информации, показателей, соотношений в данной области.

Научная и практическая значимость результатов: заключается в том, что полученные в ходе исследования выводы и результаты

анкетирования сотрудников, могут быть применены как при разработке новой, так и при совершенствовании имеющейся программы мотивирования персонала.

Объем и структура диссертационной работы: Диссертационная работа включает в себя введение, три главы, заключение, список использованной литературы. Работа изложена на 83 страницах, содержащих 18 рисунков, 4 таблицы, 4 графика, 1 приложение.

ГЛАВА I. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА НА ПРЕДПРИЯТИИ

1.1. Понятие мотивации: ее сущность и роль в современном мире

Только малая доля трудящихся людей в организации работают на «полную мощность», т.е. полностью используют в работе свой профессиональный, интеллектуальный, и творческий потенциал. Сам Томас Эдисон утверждал, что для достижения желаемого результата необходим упорный труд. «Гений – это лишь 1% таланта и 99% упорного труда». (Трапицын С.Ю., 2007 с.5)

Факт того, что все люди склонны выполнять свою работу по-разному, некоторые работают усерднее, т.е. затрачивают больше усилий, является неоспоримым. Поэтому практически возможна ситуация, когда менее способные сотрудники опережают в результатах своих более одаренных коллег. Из данного утверждения можно сделать вывод, что производственные результаты сотрудников зависят не только от их способностей, но и от мотивации к труду. (Трапицын С.Ю., 2007)

Мотивация как важный рычаг в управлении персоналом и в повышении эффективности предприятий приобретает важное значение из-за непомерно жесткой конкуренции, характерной сегодняшнему времени. Именно с помощью мотивации, становится реальным привлечь сотрудников к выполнению целей, к которым стремится организация в своем будущем.

Мотивация означает понимание факторов, которые поощряют и мотивируют сотрудников для достижения организационных целей и демонстрируют высокие результаты работы на рабочем месте.

Для того чтобы в дальнейшем лучше понимать суть, необходимо рассмотреть терминологию по данному вопросу.

Сам термин «мотивация» берет свое начало от латинского слова *movere* – что дословно означает двигать. Под мотивацией понимают ту внутреннюю силу воли человека, стимулирующую к поступкам, направленным на

достижение целей, как в профессиональной, так и в повседневной жизненной деятельности. (Мерманн Э., 2007)

Мотивация — это то, что дает внутренний импульс, стимулирует человека и задает его действиям направленность для достижения желаемой цели. (Травин В.В., Магура М.И., Курбатова М.Б., 2005)

Для того чтобы правильно понять, как работает мотивация необходимо обратить внимание на такую ее важную составляющую как потребности индивидуумов. Одной из главных движущих сил человека является удовлетворение потребностей.

Потребность - это наличие у человека физиологического или психологического дефицита, нужды, которая обуславливает удовлетворение этой потребности и достижение желаемого результата. (Трапицын С.Ю., 2007)

Естественно, все, что касается психологии человека, всегда является индивидуальным, что также касается и человеческих потребностей. Каждый человек по-своему реагирует на появление потребностей: одни пытаются удовлетворить их, другие подавить, а некоторые просто их игнорируют.

Потребности по своему характеру делятся на разные виды. Самым значительным является вид потребностей по возникновению: элементарные потребности (в еде, безопасности) и общественные (в популярности, славе, успешности). Как и было упомянуто ранее, самой адекватной реакцией на нужду является желание ее утоления.

Для удовлетворения же потребностей человеку нужны мотивы, которые побудят его к определенным действиям.

Мотив представляет собой причину, которая вдохновляет человека на действия, побуждает его что-то сделать. В литературе есть множество определений этого понятия.

Термины мотив и мотивация представляют собой гипотетические структуры, которые невозможно физически увидеть и измерить. Но всем известно, что они присутствуют в нашей жизни, влияют на мысли, на поведение, чувства и действия индивидуумов.

Мотив - относительно стабильное во времени, индивидуальное, и обусловленное ситуацией поведение или долговременную склонность к определенным целям и оценкам. Так как мотивы абсолютно индивидуальны, по этой причине люди в одинаковых ситуациях могут вести себя абсолютно по-разному. Но мотив сам по себе это лишь предрасположенность к определенному поведению. (Мерманн Э., 2007)

Мотив – это внутренняя причина индивидуума, побуждающая его к выполнению какого-либо действия. В целом мотивы человека определяют его личность в социальной жизни, а также обуславливают его реакцию и поведение на события, происходящие извне. Из этого можно сделать вывод, что мотив - это внутренняя сила человека, и ею также сложно управлять извне, как и другими позитивными эмоциями. Однако уничтожить ее страхом и давлением намного легче и быстрее.

Также во многих источниках рассматривается такое понятие как стимул, очень близкое на первый взгляд по смыслу, но все же имеющее существенные отличия.

Стимул - дословно с латинского языка переводится как остроконечная палка, которой в прошлом погоняли животных. Следовательно, стимулы- это внешние факторы, воздействующие на человека, влияющие на результаты его трудовой деятельности. (Трапицын С.Ю., 2007, с.7)

При этом эффект от этих действий воспринимается в соответствии психики человека и отвечает его мотивам.

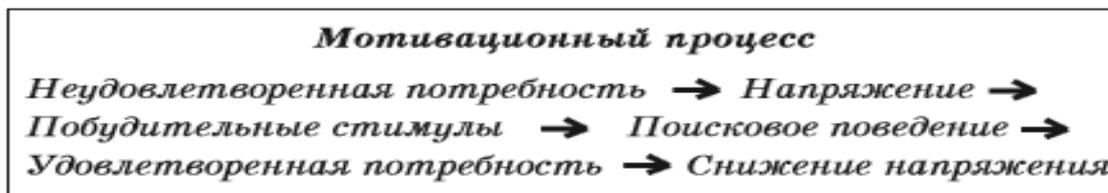
Превратить мотивы в мотивацию можно с использованием привлекательной цели. Мотивировать людей к достижению цели — это стимулировать его к достижению поставленной цели, например, к деловой активности, или творческому подходу, невзирая на все сложности, возникающие в этом процессе.

Если сравнивать мотивы в повседневной жизни с мотивами в профессиональной, можно заметить, что активность в обоих случаях проявляется, если ожидается польза от действий. А значит, польза имеет

мотивирующую силу. Только когда обе стороны, (организация и сотрудник) вовлеченные в процесс, приобретают пользу в достижении общей цели, происходит мотивация.

Эффективность управления в первую очередь зависит от того, насколько хорошо работает процесс мотивирования. Суть мотивационного процесса представлена на рисунке 1.

Рис. 1: Мотивационный процесс



Источник: (Трапицын С.Ю., 2007, стр. 8)

Для более детального понимания мотивации, и формирования ее с научной точки зрения необходимо изучить ее зарождение в менеджменте.

Ощутимое влияние на формирование менеджмента как науки управления оказали нижеуказанные школы управления:

- Школа научного менеджмента (Ф.Тейлор)
- Классическая административная школа управления (А.Файоль)
- Школа человеческих отношений (Э.Мейо)

И естественно такие выдающиеся ученые, представители этих школ-Ф.Тейлор, А.Файоль, Э.Мейо и другие.

Вопрос о мотивации труда, ее значении для эффективной профессиональной деятельности был поставлен еще Ф. Тейлором в начале 20-го века. Стоит отметить, что Тейлор характеризовал крайне пессимистичный взгляд на доминирующую у большинства работников трудовую мотивацию. Он говорил о том, что любому руководителю приходится решать проблему повышения отдачи от подчиненных, которые склонны работать вполсилы, скрывая истинный уровень своей производительности, и готовы при любой возможности отлынивать от работы. Основная задача управления, по Тейлору, – нахождение способов,

которые помогут заставить работников работать в полную силу. (Магура М.И., Курбатова М.Б., 2007)

В период с 18-го века по 20-ый век доминирующим фактором была промышленность, которая вывела «экономический тип» человека, и целью этого человека стало заработать как можно больше денег.

До начала 20-го века к работникам относились как всего лишь одной из составляющих процесса производства товаров и услуг. Не учитывая при этом никаких мотивационных факторов кроме как заработной платы.

Событием, изменившим такой ход мышления, стало исследование, проводимое Э.Мейо и его коллегами в рамках подробного исследования поведения рабочих на предприятии Западной Электрической компании в Хоторне близ Чикаго между 1924 и 1932 годами.

В компании наблюдалась тенденция снижения прибыли. Руководители видели проблему в своем персонале и поэтому обратились к Мейо для проведения исследований в этой области и дальнейшего разрешения проблемы. Сначала Э.Мэйо ссылаясь на популярное мнение, что, если условия труда и заработная плата справедливы прилагаемым усилиям, ничего не должно мешать рабочим, качественно выполнять свою работу. Чтобы доказать это, он провел эксперимент, ключевым аспектом которого было освещение рабочих мест. Результат эксперимента оказался не таким, как ожидалось: несмотря на ухудшение освещения на рабочем месте, объем производства в компании увеличивался. Испытывая сложности в подведении итогов из-за большого количества рабочих в подразделении, он решил отделить пять женщин - операторов и перевести их в отдельное помещение, для облегчения наблюдения за их поведением. Результат снова удивил его, так как производство в некоторые моменты даже увеличивалось. В итоге после длительных наблюдений, общения с рабочими он пришел к выводу, что рабочие, ощущая заинтересованность руководства ими, хотели работать лучше. Также для замера результатов, рабочим разрешалось увеличивать количество/время на перерыв, во время которого рабочие могли общаться

друг с другом. Это привело Мейо на мысль о важности работы в группе, и о значении человеческих отношений в производстве.

В результате этого исследования было продемонстрировано, что работники мотивированы не одними лишь деньгами, но также на работников имеет влияние отношения к ним окружающих, в особенности руководителей, и окружающая их социальная среда.

Для совершенствования организационной эффективности в Хоторнском исследовании впервые систематически применялись науки о человеческом поведении. Этот эксперимент продемонстрировал тот факт, что кроме экономических потребностей, о которых так долго твердили ученые ранних трудов, у работников имеются и социальные потребности. Организация стала рассматриваться как нечто большее, чем просто упорядочение работников в систему, которые выполняют взаимосвязанные задачи. Хоторнские исследования длились около десяти лет и сделали прорыв в человеческом подходе к управлению, и уже со временем такие понятия как потребности и мотивация сотрудников оказываются в центре внимания менеджеров.

После публикации результатов Хоторнских исследований изучение факторов мотивирующих работников, стало одной из актуальных задач многих ученых. (Грехэм Х.Т., Беннет Р., 2003)

Развитие школ менеджмента, с изменением приоритетных факторов от промышленности к человеческим отношениям, привело к разработке учеными различных научных теорий мотивации.

1.2. Изучение содержательных и процессуальных теорий мотивации и возможности их использования в современной жизни

На сегодняшний день учеными было разработано и изучено множество различных теорий мотивации, актуальные из которых можно обобщить и подразделить на две крупные категории:

- теории по мотивированию содержательного характера
- теории по мотивированию процессуального характера

Основой содержательных теорий являются человеческие потребности. Именно они лежат в корне мотивов, которые побуждают человека к определенной работе. В этих теориях рассматривается и изучается характер потребностей, их содержание, какие из потребностей находятся на первом месте для индивидов, а какие на втором, и согласно какому алгоритму происходит их удовлетворение. Плюсы содержательных теорий заключаются в доказательстве потребностей как важного фактора мотивации.

В мотивации выделяют следующие содержательные теории:

- Пирамида А.Маслоу, она же иерархия потребностей
- Трехфакторная модель Д.МакКлелланда
- Двухфакторная концепция, разработанная Ф.Герцбергом

Наиболее распространенная и широко изученной из всех этих теория является теория иерархии потребностей, автором которой является выдающийся ученый в области менеджмента и мотивации А.Маслоу.

В этой концепции выделяется 5 групп мотивов, которые образуют между собой связь соподчинения, т.е. более высшая потребность становится актуальной для индивидуума, только после удовлетворения базовых потребностей.

- Самая первая и низкая группа - это физиологические потребности, которые связаны напрямую с удовлетворением физиологических потребностей человека (поддержка здоровья на нормальном уровне, питание, и т.д.)
- Вторая группа выражается в потребности индивидуума на защиту и безопасность.
- Третья группа включает в себя социальные потребности, общение, взаимодействия с людьми.
- Четвертая группа это потребность в уважении.

- Пятая группа отражает потребность в реализации собственной личности. (Самоукина Н.В., 2006)

Применение иерархии потребностей в разработке методов мотивирования персонала предполагает индивидуальный подход к стимулированию сотрудников. Сначала необходимо определить какая потребность для сотрудника является ведущей, и уже ссылаясь на это разрабатывать факторы мотивации в соответствии с этими потребностями. Для каждого сотрудника важны определенные потребности.

Например, если сотруднику важна первая группа физиологических потребностей, то в этом случае необходимо учитывать, чтобы размер заработной платы сотрудника позволял использовать ее для удовлетворения этих потребностей. (Первичные потребности в пище и жилище, поддержании здоровья, содержание семьи).

Если же сотрудник отдает предпочтение второй группе потребностей, то необходимо организовать максимально эмоциональную стабильную атмосферу на рабочем месте. В таком случае сотрудник не будет иметь постоянных страхов о том, что компания обанкротится или он просто может потерять работу, а также страхов унижения и др.

В случае же если для сотрудника в приоритете находятся социальные потребности в отношениях и общении, в получении эмоциональной поддержки от коллег и от руководства, то в компании или организации должны быть организованы отдельные корпоративные институты, которые будут отвечать за создание условий для удовлетворения таких потребностей своих сотрудников. В их число могут входить регулярные корпоративные праздники, встречи, поездки на природу, тренинги, и т.д. все, что способствует развитию социальных отношений.

Высшие же потребности (уважение, самореализация) представлены немного иначе. Например, если ведущая потребность для работников является потребность в уважении, то необходимо уделять внимание на то, чтобы эти сотрудники получали позитивную оценку от руководства, от

коллег, а также регулярно направлялись на тренинги по повышению квалификации и развитию профессиональных навыков.

Для творческих сотрудников, на первом месте выступает потребность в самовыражении. Поэтому при делегировании обязанностей, именно этим сотрудникам, должны поручаться сложные, нестандартные задачи, требующие творческого подхода к их решению.

Самой большой трудностью в применении этой концепции является то, что она требует максимально индивидуального подхода. Ее нельзя использовать как единственную теорию мотивирования сотрудников. Ведь далеко не все служащие имеют приоритетную потребность в самовыражении или в уважении. И что является значимым для одних, является неинтересным для других.

Следующая из теорий это - теория приобретенных потребностей, или трехфакторная модель. Автором является Д.МакКлелланд. Эта теория гласит, что на сотрудника и его мотивацию имеют влияние следующие основные потребности. Рассмотрим эти потребности и трехфакторную модель в целом на Рисунке 2.

Рис. 2: Трехфакторная модель и соответствующие способы, применяемые в ней, для мотивации.

Потребность во власти	Потребность в успехе	Потребность в участии
Эти сотрудники активны, не боятся сложных ситуаций и конфликтов	Они могут принимать на себя риск в решении какой-либо работы, взятие на себя ответственность за выполнение сложных задач.	Ценят социальные аспекты в работе, коммуникации, тренинги, участие на корпоративных и социальных мероприятиях
Положительно мотивированы выполняя свою работу, если есть перспектива повышения на руководящий пост.	Для их мотивации нужно поручать им задания, требующие творческого подхода в решении, и применять действия, поощряющие достигнутый ими успех	Будут мотивированы, если для них будут созданы соответствующие социально психологические условия.

Источник: составлено автором на основании (Самоукина Н.В., 2006, с.25)

Здесь важно учитывать, что в процессе применения этой теории среди сотрудников выделится три психологических типа личности. (Самоукина Н.В., 2006)

Самая большая сложность, во внедрении трехфакторной системы мотивирования это поиск методов, которыми возможно мотивировать определенные потребности сотрудников. Если фактор, который должен был мотивировать сотрудника, выбран неверно, будет иметь место демотивация человека. Можно отметить, что данная теория схожа с теорией «пирамиды потребностей», и даже является ее усовершенствованным вариантом.

В двухфакторной теории, разработанной Ф.Герцбергом, выделяют 2 группы факторов - это гигиенические и мотивационные факторы.

Табл. 1: Двухфакторная теория и ее компоненты

Гигиенические факторы	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Состояние рабочей среды ❖ График работы ❖ Зарплата ❖ Коммуникации внутри коллектива
Мотивационные факторы	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Потенциал для достижения успеха, ❖ Признание среди коллег, ❖ Одобрение и поощрение со стороны руководителей, ❖ Возможность применения творческого подхода в работе

Источник: составлено автором на основании (Самоукина Н.В., 2006, с. 27)

Главным свойством гигиенических факторов является то, что они не мотивируют персонал, а лишь устраняют их недовольство работой и снижают текучесть персонала. За мотивированность персонала в выполнении своей работы отвечают лишь мотивационные факторы. (Самоукина Н.В., 2006)

Использование теории Герцберга на практике должно быть осторожным, так как она несет в себе западный характер менеджмента персонала. Проблема внедрения двухфакторной модели выражается тем, что для многих работников в Азербайджане очень многие факторы гигиенического характера проявляют себя и как мотивационные. (<https://hr-az.com/management/14-herzbergin-iki-faktor-nezeriyyesi.html>, 2019)

Для многих комфортабельный офис, хорошее месторасположение, наличие оплачиваемого со стороны работодателя трансфера, т.е. когда нет нужды ездить на работу и обратно в неудобном, переполненном общественном транспорте являются факторами, повышающими эффективность.

Процессуальные теории мотивации – это иная обширная группа систем и теорий в менеджменте. Здесь изучаются факторы, которые влияют на приобретение индивидуумом поставленных собственных задач и установок компании. Группа процессуальных парадигм иначе подходит к этому вопросу. Главным отличием от теорий содержания является то, что в процессуальных учениях мотивации рассматривается, каким именно образом человек достигает своих желаний, какие для этого использует способы, и все это изучается уже как процесс, откуда и название группы.

В менеджменте отдается предпочтение процессуальным парадигмам так как в основном именно они применяются в практике кадрового управления.

К процессуальным теориям относятся следующие:

- Концепция ожиданий В.Врума;
- Концепция равенства Дж.Адамса;
- Комплексная концепция Портера-Лоулера;
- Модель построения задач Локка
- Концепция «Х» и «У» МакГрегора

Рассмотрим каждую из них по отдельности.

Концепция ожиданий – гласит, что не просто факт наличия у индивида определенной надобности приводит его в дальнейшем к достижению успеха в задачи. Наиболее весомым здесь, является условие достижения цели при правильном выборе поведения и правильными действиями на пути достижения этой задачи. Здесь недостаточно просто наличие потребности, важно чтобы индивид ждал, что потраченные им усилия, следование дисциплинарным требованиям, способствуют насытить эти ожидания.

Например, у сотрудника могут быть следующие предположения:

Достижение отличных результатов в своей деятельности, с условием того, что он посвятит ей адекватное количество часов и усилий;

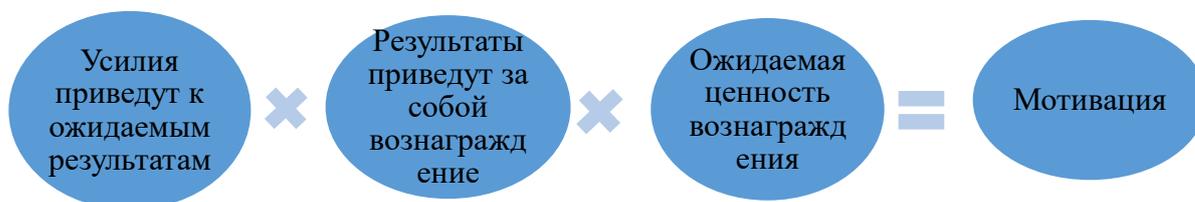
При условии, что работа будет выполнена на высшем уровне, руководство предоставит ему обещанное вознаграждение за выполнение этой работы.

Получение чувства удовлетворения своей работой, после получения обещанного вознаграждения.

Изучил и совершенствовал эту теорию американский ученый В.Врум. В данной своей теории, автор объясняет 3 основные фактора, которые, по его мнению, имеют влияние на мотивацию:

- Ожидание оправдания потраченных усилий на пути к поставленной цели
- Ожидание награды за полученный успех (ключевым является достижение успешного конечного результата как основного инструмента для получения награды)
- Вознаграждения должно быть ценным (валентное вознаграждение)

Рис. 3: Концепция ожиданий.



Источник: составлено автором на основании (Самоукина Н.В., 2006 с. 28-29)

Мотивация будет сильной настолько, насколько сильна связь между этими факторами. Таким образом, если сотрудник замечает, что между усилиями, затраченными на выполнение работы и результатами работы нет

прямой связи, то его удовлетворенность трудом и дальнейшая мотивация начнет снижаться, и далее он будет безучастным в работе и высказывать пассивность.

Постоянное требование обратной связи с обеих сторон является главной сложностью этой концепции. Необходимо не просто предъявлять подчиненным свои постоянные требования, но и интересоваться тем как они рассматривают трату своего времени и сил на выполнение поставленных целей, и какую награду ожидают получить в итоге.

Если же получение награды по каким-либо причинам является в данный момент нереальным, то руководителям или сотрудникам отдела по управлению человеческими ресурсами нужно пообщаться с сотрудником, и в ходе этого общения изучить с ним альтернативные способы, и показать ему возможности, которые открываются для него в дальнейшем. (Грехэм Х.Т., Беннет Р., 2003)

Теория равенства - гласит, что работники всегда оценивают соотношение между выполненной работой, затраченными на нее усилиями, и полученным за нее вознаграждением. Далее собственные результаты сравниваются с результатами коллег, выполняющих аналогичные обязанности.

Когда двое работников, выполняющих одинаковую по содержанию работу, исполнили равный объем заданий, но вознаграждение за проделанную работу в виде прибавки к зарплате или, же премии, получил лишь один из них, другой сотрудник чувствует несправедливость, и начинается процесс его демотивации.

Автор данной теории Джон Адамс рассмотрел и выделил 6 возможных реакций работника на несправедливость. Рассмотрим каждую в отдельности:

1. Снижение и уменьшение прикладываемых усилий. Например: «Я не буду так сильно стараться, за такую низкую зарплату!»

2. Желание получить от начальника прибавку к зарплате или повышение заработной платы за свою работу. Пример «Босс я требую надбавку к зарплате, так как я делаю всю работу, и без меня вы не справитесь».
3. Снижение собственной самооценки. Пример: «Мне платят меньше всех, из-за того, что я невезучий и плохой работник».
4. Использование способов, чтобы повлиять на обязанности и заработную плату других работников. Пример: «Пускай другой сотрудник берет на себя добавочные полномочия и ответственность, ведь всю основную работу выполняю я один»
5. Сосредоточенность на коллеге как на объекте для постоянных сравнений: «Конечно, он/она зарабатывает больше меня, у него же есть знакомства и др.»
6. Стремления перейти в другой департамент /компанию. Пример «Если в этом департаменте/отделе меня недооценивают, то лучше я перейду в другое место».

Реагировать на несправедливость сотрудники могут абсолютно по-разному, это зависит от индивидуальных черт характера индивида.

Наиболее частому сравнению подвергается сравнение зарплаты.

Сравнение объемов выполненных работ и затраченных на это усилий и зарплаты проводится в основном следующим образом:

С одной стороны уравнения представляется отношение собственных достижений к потраченным собственным усилиям, с другой отношение итогов других сотрудников к их усилиям. Когда сотрудник может поставить знак равенства между этим уравнением, то он будет считать систему награждений адекватной, и проявлять высокий уровень мотивации. Если же сравнение окажется несправедливым, то мотивация его постепенно начнет снижаться.

В процессе применения концепции равенства на практике управления персоналом, нельзя забывать, что именно для отечественного персонала принцип равенства очень важен. И часто корень конфликтов и противоречий

на работе и возникают в результате пренебрежения и нарушения этого принципа.

С учетом этого обстоятельства, руководителям необходимо детально объяснять своим подчиненным, по какой причине зарплата одного сотрудника выше, чем у другого. При разъяснении причин руководитель должен придерживаться объективных причин и аргументов, в пользу своего выбора.

Если же принцип равенства все-таки нарушен, разъяснительные беседы с персоналом просто необходимы, и объяснение сотрудникам того факта, что при повышении зарплаты одному работнику, другой его коллега не лишается аналогичной возможности через определенное время и тоже может рассчитывать на ее повышение с условием эффективной работы является обязательным. (Самоукина Н.В., 2006)

Комплексная мотивационная концепция - сочетает и объединяет в себе две предыдущие концепции. Она была разработана и представлена в свете науки в 1968-ом году, учеными Л.Портером и Э.Лоулером.

В концепции Портера-Лоулера объясняется, что на удовлетворенность трудом работников влияет не одно лишь ожидание конечной награды или чувство справедливости вознаграждение, а все эти факторы, в комплексе.

Рассмотрев факторы, о которых говорится в этой теории, можно сделать следующие выводы:

- Приложенные усилия – объем прикладываемых работником сил зависит от ожидаемой им награды за труд и убежденности в том, что это награда будет валентной приложенным усилиям.
- Итоговый результат – продуктивность деятельности работников зависит не только от приложенных работником усилий, но и от его собственных качеств, осознание им собственной значимости в общем деле.
- Награда за труд и ее принятие – служащий сравнивает полученную им награду и приложенные на ее получение силы и делает вывод,

справедлива она или нет. Удовлетворенность своим трудом повышается, если он понимает вознаграждение адекватным своим усилиям.

- Степень удовлетворенности трудом – как результат удовлетворения со стороны (положительные отзывы, премии) и внутреннее удовлетворение с другой стороны (самоуважение, гордость, самовыражение) есть мера его значимости.

На практике применения комплексной теории мотивации персонала предполагается, что удовлетворенность служащих своей деятельностью напрямую зависит от уровня завершенности трудовых усилий.

Трудностью в применении комплексной модели мотивации является то, что перед непосредственными руководителями и департаментом управления человеческими ресурсами стоит миссия поиска и дальнейшего представления крупных завершенных проектов и задач. (Самоукина Н.В., 2006)

Например, в качестве решения данной проблемы, многие предприятия и крупные компании используют для этого фотографии. Эти фото размещаются в местах частого скопления сотрудников. На данных фото наглядно показаны процессы развития, статистические данные по внедрению определенного проекта над которыми работали сотрудники. Чтобы, смотря на эти фото, они могли бы делать сравнительный анализ, и понимать, сколько было уже достигнуто по сравнению с прошлым, с их помощью.

Рассмотрев концепцию Портера-Лоулера можно сделать вывод, что мотивация сотрудников заключается в том, что именно комплексно эффективный труд ведет к удовлетворению потребностей работников, а не иначе.

Концепция постановки целей

Автором данной концепции управления является ученый Э.Локк. Ведущим принципом в концепции, разработанной Локком, является суждение о том, что любое человеческое поведение является целенаправленным. Локк, выносит такое утверждение, что служащие,

которые в своей работе ставят перед собой для достижения более сложные цели, в дальнейшем склонны прикладывать больше сил и ответственнее подходить к своим обязанностям в работе. В итоге и выполняют они свою работу качественнее и лучше.

Выделяется ряд классификаций применения целей для повышения эффективности в результате достижения поставленных перед собою задач. Рассмотрим их по отдельности:

1. Поставленная цель обязана быть четко сформулированной и конкретной.
2. Для достижения цели, сотрудник для начала должен принять ее, участвовать в процессе ее постановки.
3. Обязательным условием для продвижения на пути к цели является обратная связь между руководителями и его подчиненными
4. Участие работников в процессе принятия целей должно помочь им осознанию того, что от них ожидается.

Но важно отметить, что это вовсе не значит то, что цель будет простой, так как некоторые люди предпочитают назначать самим себе более сложные цели, чем те, что могут назначить им их руководители. (Самоукина Н.В., 2006, с 36-37)

Стимулирование работников с использованием четкой постановки задач имеет вероятность быть затрудненной в таких сферах бизнеса, где велика доля непредсказуемых результатов и велик уровень риска, например, туристическая сфера, или сфера образовательного консалтинга.

Модель «Х» и «У» - немного отличается от иных описанных процессуальных концепций мотиваций, по причине того, что здесь описываются стиль и поведение в основном руководителей предприятия. Но, так как, руководители — это также служащие в своем коллективе, которым тоже не чужд факт удовлетворенности трудом и определенное свойственное им поведение в процессе труда, то эту модель также относят к группе процессуальных концепций мотивирования.

Разработчиком данной теории является американский психолог в социальных аспектах, профессор Дуглас МакГрегор. В своих трудах МакГрегор отметил характеристику поведения руководителя над своими подчиненными. Крайними полюсами здесь представляется авторитарное и демократическое управление. Авторитарный стиль менеджмента и поведения МакГрегор обозначил моделью «Х». Смыслом этой модели является то, что менеджмент считает всех работников ленивыми, избегающими работы любыми способами. Также в основе этой модели лежит мнение о том, что работники, беспритязательны, инертны, пассивны, и отказываются брать на себя обязательства за свою деятельность и совершенные ошибки.

Согласно модели «Х» начальники абсолютно не полагаются на своих работников, полностью контролируют их деятельность и считают, что единственным способом мотивации сотрудников являются деньги и наказания.

Менеджерам этой теории характерно во всем винить свой трудовой коллектив, но не собственную систему управления. В результате их отношения полностью подрывается моральный дух сотрудников и это естественным образом сказывается на производительности и эффективности их труда.

Из всего этого можно сделать вывод, что стиль управления в теории «Х» – авторитарный, и основан на принципе «кнута и пряника»; система управления – иерархическая.

Нельзя не отметить факт, что такая разновидность служащих очень часто встречается на практике. Например, индивиды, которые по типу личности относятся к психастеноидам. Безынициативные в собственной деятельности, они безропотно во всем подчиняются руководству, и при этом постоянно жалуются на условия труда, в которых сами работают, низкое жалование, отношение к себе и т.д.

Руководство, при котором руководитель не принуждает подчиненных своей воле, включает своих служащих в процесс менеджмента, координации собственной работы и постановку задач и целей, и т.д. называется

демократичным управлением. МакГрегор назвал теорией «У» демократичный стиль менеджмента руководителя.

Теория «Y» – представляет собой абсолютный контраст с предыдущей концепцией. Соответственно здесь работники представляются менеджментом, как заинтересованные в собственной работе, ставящие перед собой важные для выполнения задачи, не избегающие трудностей и готовые принять обязательства за свои ошибки, а также имеющие личные побуждения для выполнения заданий. В этой теории преобладает иное, доброжелательное отношение к работникам. Здесь бытует мнение, что служащие не боятся работы, и им нравится работать и использовать творческий подход в решении определенных задач и возникающих проблем.

Так как считается, что мотивация хорошо проделанной работы – является мощным стимулом, то управляющие в модели «Y» излагают мысль, о том, что значительно увеличить производительность может такой фактор как независимость в реализации собственных возможностей. Менеджеры по теории «У» придерживаются более демократичного стиля управления, при котором сотрудникам дается больше возможностей для самореализации и самовыражения. (Грехэм Х.Т., Беннет Р., 2003)

Именно работники такого типа и их руководители, такой принцип менеджмента руководства являются более приемлемыми для получения высоких результатов и достижения эффективной мотивации в актуальных рыночных условиях экономики.

1.3. Оценка мировых программ мотивации персонала, сравнение с зарубежными странами

Рассматривая все теории мотивации, историю ее становления как науки, можно прийти к выводу, что начало и распространение она получила в зарубежных странах. В странах, бывших в составе Советского Союза, долгое время придерживались другой политики. После распада СССР и получением странами статуса независимости в трудовых практиках стал применяться

зарубежный опыт в мотивации персонала. То же самое можно и сказать об Азербайджане. Абсолютное изменение экономической ситуации в стране, переход к совершенно новым для Азербайджана рыночным отношениям, оказало влияние на перемену в человеческих отношениях и ценностях. С появлением крупных компаний с большим количеством сотрудников появилась острая потребность в мотивации персонала, дабы развивать предприятия и достигать целей.

В настоящее время одной из самых сложных задач в менеджменте компаний является повышение мотивации труда сотрудников. Внедрение же систем мотиваций является очень сложным и длительным процессом, который требует временных и что немаловажно крупных финансовых вложений. Что могут себе позволить в основном крупные компании. Но, так как результатом внедрения различных систем мотивации персонала является достижение целей бизнеса, рост финансовых показателей компании (выручка, прибыль), выход на новый уровень клиентов, развитие клиентской базы, а также качественное изменение персонала организации, большинство даже средних компаний и организаций стараются все больше внедрять и развивать системы мотиваций.

В современной экономике среди всего множества моделей управления развитых стран Западной Европы и США можно выделить соответствующие им и наиболее интересные для изучения:

- японские
- американские
- французские
- шведские

модели менеджмента и стимулирования персонала. Рассмотрим каждую из них более детально.

Японская модель.

Модель развития характерная Японии, отличается от других более быстрым развитием производительности труда по отношению к развитию

степени жизни населения, а также и зарплаты. Сложностью этой модели является то, что у всех членов социума должен быть высокий уровень национального развития, и в приоритете у людей должно быть благосостояние нации над личной выгодой людей.

Сравнивая Японию с другими странами лидерами в экономике, можно сделать вывод, что система стимулирования труда здесь гибкая. В ее основу входят три фактора:

- профессионализм
- возраст
- трудовой стаж

Оклад работников, а также руководителей формируется исходя из этих трех аспектов: опыт работы (стаж), возраст, профессионализм, определяемый категорией сотрудника.

Множество крупных японских организаций в процессе материального стимулирования используют синтезированные системы стимулирования.

Согласно им, размер зарплаты составляется из четырех показателей, таких как: возраст, трудовой стаж, профессиональная категория сотрудника и качество результатов его труда. Из опыта и возраста сотрудника формируется система, которая называется «традиционной личной ставкой», а понятия, относящиеся к профессиональной деятельности, категория и результативность труда вместе формируют «ставку за квалификацию».

В итоге, одновременное использование данных ставок уменьшает вероятность роста зарплаты, без наличия взаимосвязи между повышением квалификации вложениями сотрудника в свой труд, и тем самым повышает интерес к труду, который в случае японской модели находится в прямой зависимости от итогов работы.

Американская модель

В центре внимания американской системы мотивации труда находится заработная плата. Наиболее используемой системой формирования оплаты

труда в США является система, сочетающая в себе элементы как сдельной, так и повременной зарплаты.

Большая часть компаний в США, склонна применять на практике системы, которые сочетают в себе заработную плату и премии.

Распространенными коллективными формами начисления премий являются системы «Скенлона» и «Раккера».

Согласно системе «Скенлон» заранее между администрацией и работниками компании устанавливается норма заработной платы, зависящая от стоимости чистого продукта. Когда предприятие достигает уровня, на котором оно получает максимальную прибыль, образуется экономия заработной платы. С ее использованием формируется премиальный фонд. Далее этот премиальный фонд распределяется. Сначала 25% от суммы прибыли отчисляется в фонд, созданный для резерва, 25% от суммы, оставшейся после отчисления в фонд, перечисляют на премии сотрудникам администрации компании, а 75% остается на долю премии рядовых сотрудников. Премии отчисляются каждый месяц, по результатам трудовой деятельности каждого работника.

Начисление премий по системе «Раккера» проводится в аналогичном порядке. Однако четкое распределение между начислением премий для администрации и работников отсутствует.

Аттестации сотрудников осуществляются на периодической основе и прибавляют эластичности системе формирования жалования. Зарплата формируется исходя из этих аттестаций, и рассматривается в первый год поквартально, а по истечению года опыта в компании - на полугодовой основе.

В некоторых предприятиях в США внедрена обновленная система формирования заработной платы. По этой системе рост жалования обуславливается профессиональным ростом и количеством изученных навыков и специальностей. По итогам изучения новой специальности,

работник получает определенное количество баллов. Получение прибавки к зарплате зависит от количества набранных им баллов.

Французская модель

Охарактеризовать французскую модель мотивации труда можно с учетом различных экономических инструментов. К ним можно отнести стратегическое планирование, стимуляция конкуренции, и т.д. Большой упор в стране делают на развитие конкуренции на рынке.

В формировании заработной платы придерживаются двух тенденций: индексирование жалования согласно текущим ценам на товары и стоимости жизни и индивидуальный подход к формированию заработной платы. Ведется учет цен на товары общего потребления, и их влияние на зарплату почти на всех масштабных организациях, что в дальнейшем находит свое отражение в трудовых коллективных контрактах, заключаемых с профсоюзами.

Индивидуализированный подход к выплатам заработной платы во французской концепции проводится согласно уровню профессиональной подготовки, качества труда, количества предложенных предложений по рационализации деятельности, и других качеств сотрудника. Применяется три подхода к разработке индивидуальной оплаты труда:

Оценивание труда каждого работника проводится в зависимости от работы, которую он выполняет. Критериями труда являются качество выполняемой им работы, а также их роль в социальной жизни компании.

Жалование подразделяется на 2 части: основную и переменную. Основная зарплата является постоянной и зависит от должности, а переменная представляется в виде бонусов, за качественное выполнение своей работы, ответственное отношение к труду и т.д.

Во французской концепции мотивации, также представляется интересным методология оценивания труда. В целом оценка труда проводится по балльной системе и характеризует результативность

деятельности служащих. Система баллов колеблется между 0-120 баллами и формируется она из следующих показателей:

- Квалификация сотрудника
- Результативность труда
- Этика
- Знание и применение техники безопасности
- Активность

Сотрудники, набравшие самый высокий балл, максимум 120, относятся к первой, высшей группе служащих. По этим баллам начисляются надбавки и премии к жалованию служащих. Но при частых пропусках работы, до пяти дней, сотрудник лишается баллов на 25 %, а при пропуске 10 дней лишается баллов в 100%-ом размере, тем самым и надбавки к заработной плате.

Достоинством французской модели мотивации является стимулирующий эффект от ее применения на эффективность и качество труда.

Шведская модель

Модель управления Швеции отличается ярко выраженной политикой социальной направленности, которая нацелена на сокращение материального неравенства, с использованием стратегии распределения прибыли, в пользу малоимущих слоев населения. Активное участие уже с 50-ых годов наблюдается среди профсоюзов. Они проводят политику о перезаключении трудовых договоров с целью обеспечения солидарной заработной платы.

Под солидарной заработной платой подразумевается обеспечение равной заработной платы за одинаковый труд и уменьшения разрыва между минимумом и максимумом заработных плат.

У политики солидарной заработной платы есть свои очевидные плюсы для экономики, такие как стимуляция рыночной конкуренции, и постоянного обновления производства и техники. В принципе одинаковой зарплаты за одинаковый труд подразумевается получение сотрудниками разных предприятий, но выполняющих одинаковую работу равную заработную

плату. Если предприятие получает низкую прибыль, это не дает ему право уменьшать доход своих сотрудников, и остается два выхода, либо повышать уровень производства, модернизировать его, либо закрывать предприятие.

Другой особенностью справедливого жалования является уменьшение разрывов между размерами минимального и максимального заработка в стране. Система единого уровня жалования, подразумевает его выравнивание, т.е. поднимается более быстрыми темпами поднимают заработную плату низкооплачиваемых сотрудников, а у высокооплачиваемых сдерживают. Эти пункты указываются со стороны профсоюзов в трудовом контракте. В дальнейшем создает хорошие условия для формирования высококвалифицированных сотрудников во всех сферах деятельности. (<https://hr-portal.ru/article/zarubezhnyy-opyt-motivacii-truda>, 2019)

В обобщенном виде специфики мотивации в зарубежных странах приведены в таблице 3.

Табл. 2: Особенности систем мотивации труда в зарубежных странах

Страна	Отличительные особенности мотивации труда
Япония	Профессионализм, возраст, трудовой стаж. Пожизненный найм, возможность устройства детей сотрудников на работу.
США	Сочетание сдельной повременной зарплат; участие в прибыли, в качестве премий, балльная оценка труда и формирование зарплат.
Франция	Индивидуализация оплаты труда балльная оценка труда работника: <ul style="list-style-type: none"> • По профессионализму, • По качеству работы, • По соблюдению правил техники безопасности, этике производства • По Инициативности
Швеция	<ul style="list-style-type: none"> • Сильная социальная политика • Сокращение материального неравенства с помощью солидарной заработной платы

Источник: составлено автором на основании электронного ресурса (<https://hr-portal.ru/article/zarubezhnyy-opyt-motivacii-truda>, 2019)

В отношении азербайджанской практики в подходах к мотивации можно отметить, что до 90-ых годов, во время нахождения в составе Советского Союза страна придерживалась общих руководств в стимулировании труда.

В то время использовались такие методы как: пожизненный найм, распределение и устройство на работу студентов после окончания ВУЗа, льготное предоставление жилья, частые командировки за границу, повышение уровня квалификации, и т.д.

Большое значение придавалось материальной мотивации. Она представляла собой в основном премии за перевыполнение плана работ.

Были в этой системе и свои недостатки.

К ним можно отнести:

- Отсутствие индивидуального поощрения сотрудников. Премии начислялись всем служащим в отделе предприятия, хотя работу выполнял каждый по-разному. Это влекло за собой уменьшение активности деятельности сотрудников, их незаинтересованность трудом
- Широко применялась модель «кнута и пряника» в управлении. Эта модель дошла до сегодняшнего дня и часто применяется на практике.
- Моральным стимулам не придавалось должного значения. В приоритете были материальные, натуральные стимулы. (<http://www.pragmatist.ru/motivaciya-truda/motivaciya-truda-v-sovetskij-period.html>, 2019)

В независимом Азербайджане сегодня обширно применяются данные виды мотивации:

- Материальная стимуляция
- Моральная стимуляция
- Корпоративная Социальная Ответственность, как метод стимулирования

- Разовая стимуляция, как дополнительная за определенные личные достижения в работе
- Социальное стимулирование (<https://banco.az/ru/news/usloviya-truda-i-motivaciya-kak-zainteresovat-kadry>, 2019)

Несомненно, для достижения лучших результатов в повышении качества управления персоналом Азербайджану нужно ориентироваться на зарубежный опыт. Но полностью перенять его будет как неверным, так и невозможным. Невозможным это является по причине особенностей азербайджанских традиций, устоявшимся годами менталитета его народа.

Следовательно, использование некоторых зарубежных практик чуждых национальным взглядам, традициям может привести к негативным результатам.

Наиболее применимыми в Азербайджане могут быть японские практики мотивации персонала, в области формирования заработных плат, и развитие корпоративной культуры.

Из американской же модели, можно позаимствовать управление человеческими ресурсами, в основе которого лежит высокая инициативность и самостоятельность в применении сотрудниками творческих подходов. Сложностью применения этой модели в условиях азербайджанской экономики, является социальная позиция и мировоззрение трудового населения страны.

ГЛАВА II. АНАЛИЗ И ОЦЕНКА ВОЗДЕЙСТВИЯ МОТИВАЦИОННЫХ ФАКТОРОВ НА ПЕРСОНАЛ В СОВРЕМЕННЫХ ОТЕЧЕСТВЕННЫХ УСЛОВИЯХ

2.1. Анализ влияния мотивационных факторов на производительность труда и социальную жизнь персонала

В сферах, использующих интеллектуальный и требующий высокой квалификации труд работников, проблемы в системах мотивации персонала должны быть рассмотрены комплексно. Не секрет, что работники склонны в одинаковой мере как проявлять заинтересованность в работе, помогать развитию эффективности предприятия так и не проявлять никакого интереса результатам деятельности, и даже мешать внедрениям новшеств, которые каким-либо образом нарушают их привычный темп работы.

Учитывая это, можно сделать такой вывод, что только человек, который заинтересован в своей работе, а также удовлетворенный ею, способен на самом деле эффективно работать и трудиться, принося результатами своей работы пользу своей организации и обществу в целом. Это и есть основная задача продуманной системы мотивации труда.

Все организации по своему характеру и структуре уникальны, и разработка совершенствования программы мотивации должна зависеть от особенностей предприятия.

Особенно остро обстоит проблема с усилением мотивации труда, в быстроразвивающейся на сегодняшний день, финансово-кредитной сфере. Так как есть много направлений и аспектов в этой сфере, сформировать конкретную и единую систему мотивирования персонала является довольно сложной задачей, и требует комплексного исследования всех ее аспектов.

Анализы, проводимые как зарубежными, так и отечественными исследователями показывают имеющиеся проблемы в этой области. Также наличие данной проблемы подтверждают статистические показатели, которые показывают большую текучесть кадров в финансовой и страховой

сфере экономики Азербайджана. Из графиков 1 и 2 мы видим с одной стороны статистические годы с другой количество. На графике 1 мы видим количество людей, принятых на работу начиная с 2013-го по 2017-ые годы. На графике 2 – аналогичную ситуацию, но уже с данными об увольнении сотрудников. Сравнивая показатели графиков, можно увидеть текучесть в динамике движения рабочей силы. До 2015-го года можно наблюдать резкое увеличение количества принятых на работу, а после 2015-года идет резкая тенденция к увольнениям. Пик увольнений наблюдается в 2016-ом году.

График 1: Движение рабочей силы в финансово-кредитной и страховой сфере (принятые на работу)



Источник: Азербайджанский Государственный Комитет Статистики

<https://www.stat.gov.az/source/labour/>(26.02.2019)

График 2: Движение рабочей силы в финансово-кредитной и страховой сфере (уволенные с работы)

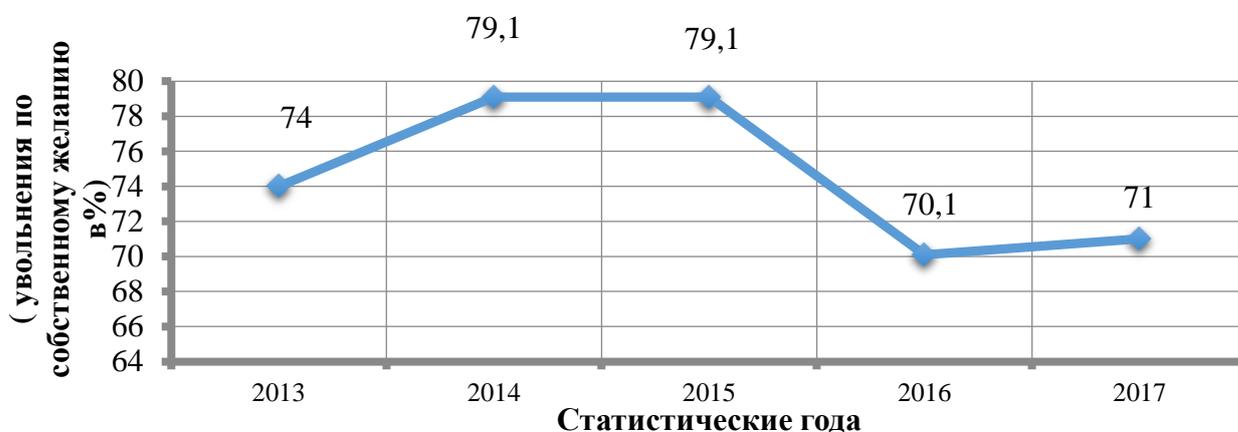


Источник: Азербайджанский Государственный Комитет Статистики

<https://www.stat.gov.az/source/labour/> (26.02.2019)

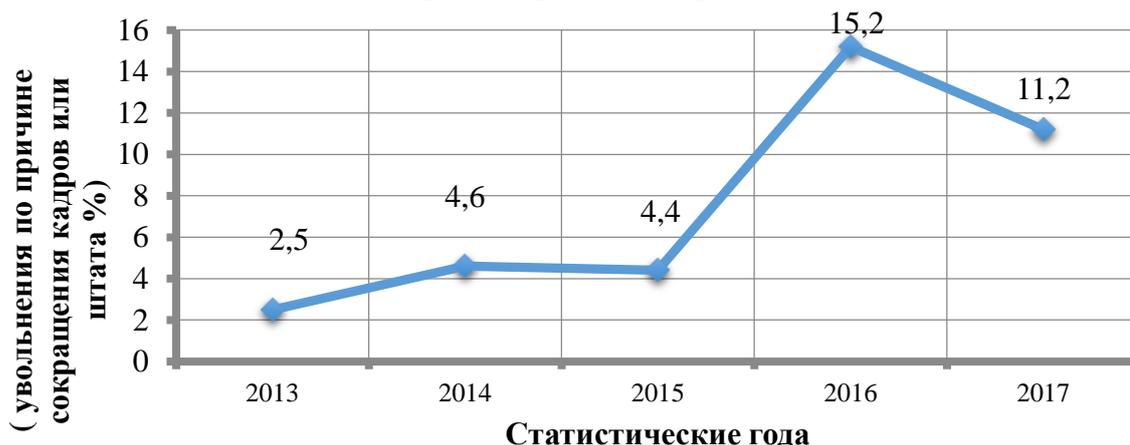
На графиках 3 и 4 мы видим наиболее распространенные причины увольнений. Это увольнения по причине сокращения штатов и рабочих мест и увольнения по собственному желанию. Показатели представлены в виде процентов. Наибольший процент увольнений из-за сокращения мы наблюдаем в 2016-ом году. Увольнения же по собственному желанию своего пика достигли в 2014-ом и 2015-ом годах.

График 3: Количество и причины увольнений в финансовом и страховом секторе (по собственному желанию)



Источник: Азербайджанский Государственный Комитет Статистики
[https://www.stat.gov.az/source/labour/\(26.04.2019\)](https://www.stat.gov.az/source/labour/(26.04.2019))

График 4: Количество и причины увольнений в финансовом и страховом секторе (по причине сокращений)



Источник: Азербайджанский Государственный Комитет Статистики
[https://www.stat.gov.az/source/labour/\(26.04.2019\)](https://www.stat.gov.az/source/labour/(26.04.2019))

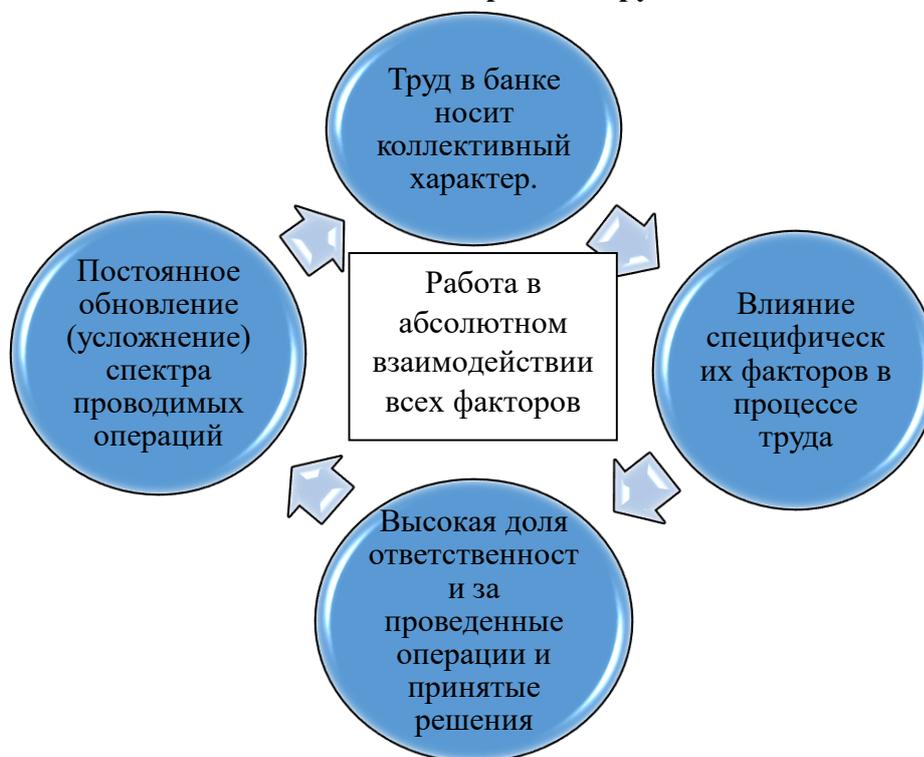
Учитывая вышеизложенные факты в динамике движения рабочей силы в финансовой и страховой сфере, можно прийти к выводу,

совершенствование имеющихся систем мотивации, внедрение новшеств в социальной сфере жизни персонала, является целесообразным. В связи с имеющейся проблемой, проявляющей себя в виде сильной текучести кадров в банковской сфере, ее анализ является актуальным на сегодняшний день, и потому является интересным для изучения.

Поскольку банковский сектор в значительной степени зависит от человеческого фактора, а также от предоставления финансовых услуг, качество обслуживания, которое демонстрируют сотрудники, напрямую влияет на общее положение банковских организаций. По этой причине, обеспечение удовлетворенности сотрудников, изучение причин их поведения при возникновении проблем, создание здоровой рабочей среды и обеспечение эффективной работы кредитной организации являются важными и сложными вопросами.

Но прежде чем говорить о возможных предложениях или изменениях в системе, необходимо изучить и проанализировать содержание работы банковской системы.

Рис. 4: Обобщенное содержание труда в банке.



Источник: Составлено автором на основании (интернет-ресурса <https://cyberleninka.ru/article/v/motivatsiya-deyatelnosti-personala-banka>, 2019)

Для мотивирования служащих банка, учитывая специфику их работы, необходимо пользоваться способами и методами стимулирования труда представленных в Таблице 3.

Табл. 3: Специфика мотивирования в условиях банковской деятельности.

Квалификация	Ответственность	Благополучие банка	Создание новых методов мотивации	Психологическая устойчивость
Контроль уровня знаний, соответствия рабочему месту, выполняемым функциям.	Повышение заинтересованности в безошибочном проведении операций и взвешенном принятии решений.	Создание осознания зависимости междусобственного благополучия от финансового благополучия банка.	Поиск новых методов мотивации, совершенствование и усиление стимулирующей роли материального вознаграждения.	Использование мотивации как инструмента повышения психологической устойчивости

Источник: составлено автором на основании (интернет-ресурса <https://cyberleninka.ru/article/v/motivatsiya-deyatelnosti-personala-banka>, 2019)

Для дальнейшего анализа рассмотрим факторы, непосредственно влияющие на работу сотрудников банка, более детально.

Работа в банках носит очень объемный и сложный характер. Следовательно, труд в банке носит исключительно коллективный характер. Ни одну операцию в банке невозможно осуществить сугубо одним специалистом. Работа проходит во взаимосвязи как минимум двух, трех сотрудников. Например, одна операция осуществляется в процессе взаимодействия труда операциониста, финансового контроллера, кассира. Поэтому, целесообразно стимулировать каждого работника так, чтобы он понимал, что его личное благополучие и уверенность в завтрашнем дне зависит в первую очередь от финансового состояния банка, а также от мнения клиентов, имиджа. Этому способствует усиление групповой мотивации и впоследствии её сочетание с индивидуальной мотивацией.

С развитием современных технологий, требуется постоянное обновление операций, чтобы идти в ногу со временем и поддерживать конкурентоспособность банка на рынке. Для этого проводится постоянное обновление операций, внедрение новых программ, программных

обеспечений, для улучшения качества, а также упрощения банковских операций. Для того чтобы восполнять недостающие знания и профессиональные навыки, целесообразно в практике управления персоналом внедрять тренинги, повышение квалификации. Популярным является метод «круглые столы» где в ходе общения сотрудники более опытные и компетентные в определенных спектрах делятся с коллегами узкопрофессиональными знаниями, навыками в работе, обучают их.

Также необходимо поддерживать текущий уровень знаний работников, операций, устранять возможные пробелы, поддерживать профессионализм сотрудников в форме, с использованием проверки знаний: аттестаций, тестирования и т.д.

Высокий уровень ответственности за проведенные операции и принятые решения является своеобразным девизом работы в банке. Этот факт характерен для работы абсолютно всех работников банковской системы:

- Сотрудники, осуществляющие операции с наличными деньгами клиентов, операционисты, кассиры, специалисты других отделов.
- Сотрудники ответственные за совершение и не совершение каких-либо операций, связанных с деньгами и капиталом банка, от которых может зависеть будущее банка в краткосрочной перспективе.

Например, недостаточно хорошо изученная кредитная история заемщика, и выданная ему при этом ссуда, может обернуться банку большими убытками в будущем в случае некредитоспособности заемщика. Еще большая ответственность лежит на руководителях высшего и среднего звена управления, вся их работа связана с более крупными рисками, и, следовательно, последствия принятых ими решений, сказываются на работе банка в целом. Поэтому очень важно стимулировать заинтересованность каждого сотрудника в максимально возможном правильном принятии решений и безошибочным выполнением операций. Эффект от такой

мотивации, как правило не заставляет себя долго ждать, и положительно сказывается на общей работе банка.

На качество, содержание деятельности работников банка особое влияние оказывают специфические факторы, возникающие в процессе труда. К этим факторам относятся: стресс, раздраженность, утомленность, напряжение, атмосфера на рабочем месте при которой работают служащие.

Причины возникновения этих факторов зависят от ряда явлений, рассмотрим их в отдельности:

- График работы и неравномерная загруженность в течение дня (месяца, года). Например, в конце месяца/года, как правило, подводятся итоги по финансовой и экономической отчетности, и в этот период времени работа специалистов более интенсивна, чем в другое время.
- Работа на компьютере, является общей проблемой у всех сотрудников. Монотонность и напряжение глаз вызывает чрезмерную утомляемость и перетекает в хроническую усталость. Выключить компьютер можно только после подведения всех итогов рабочего дня. В некоторые дни, когда банк работает в режиме «нон-стоп» это дни выдачи заработных плат, пенсий, стипендий, рабочий день может увеличиваться на несколько часов, если это потребуется для закрытия операционного дня.
- Постоянная работа с людьми (клиентами) и наличными средствами также сильно осложняет ситуацию. Этому служит агрессия, исходящая от клиентов, которые часто уже патологически негативно настроены против банка, и считают, что все сотрудники фронт офиса, в лице банка, играют роль в отбирании их последних денег.
- Сотрудники, выполняющие чрезмерно ответственную работу, связанную с кредитными операциями, в основном направленной на расход денег из банка, также находятся в постоянном моральном и

физическом напряжении, так как отвечают за правильность процесса, сосредотачиваясь на всех мелочах, регулируя и контролируя процесс на каждом его этапе. Стресс на этом фоне может перетекать в хроническую усталость, вызывать проблемы со сном, снижать внимание, активность и тем самым снижать производительность и эффективность делопроизводства.

- Кроме стандартных стрессовых ситуаций на работе на сотрудников банка также воздействуют и другие специфические факторы. Примером таковых могут служить общий стресс свойственный всем азербайджанцам. Это может быть стресс на фоне общего материального состояния, страха потерять работу, проблем в личной, семейной жизни и т.д.

Следственно, с учетом осложненных условий деятельности работников коммерческих банков, необходимо соответственно подходить к вопросу мотивации их труда. В первую очередь, необходима соответствующая психологическая готовность, чтобы работать в этих условиях. Во-вторых, обязательно нужна система положительных мотиваций в качестве основного компонента устойчивости профессиональной деятельности, в количественном, качественном, а также и во временном аспектах. (Афоница А.С., 2013)

Также немаловажное значение представляют факторы, имеющие косвенное влияние на мотивацию и управление персоналом в банковской системе.

Переориентация рынка банковских услуг от «рынка продавца» к «рынку покупателя» сыграла большую роль. Если только двадцать лет назад в Азербайджане банковская система являлась слабой, коммерческих банков было мало, соответственно и не было такого разнообразия в банковских услугах, то сегодня ситуация денежно-кредитная сфера претерпела множество изменений.

В количественном цензе 30 коммерческих банков и 22 небанковских кредитных организаций функционируют в современном Азербайджане на

данный момент. Именно это количество является основным, после двух пережитых девальваций в 2015-ом году. (<http://banco.az/az/banks>,2019).

С учетом вышеперечисленных изменений, большой конкуренции, чтобы остаться на рынке данные коммерческие предприятия вынуждены, придерживаются принципа «рынок покупателя». Одним из главных инструментов в борьбе за конкурентоспособность – человеческий потенциал, а именно высококвалифицированный персонал банка.

Каждый представитель банка, начиная от сотрудников фронт офиса, заканчивая его учредителями, обязан быть заинтересованном в поддержании благополучия банка, повышения конкурентоспособности среди оппонентов на рынке, его процветания, а для этого в первую очередь, нужно начать с качественных услуг, обслуживании клиентов.

Для того, чтобы сотрудники, напрямую взаимодействующие с клиентами, могли качественно выполнять свою и миссию банка, необходимо их правильное мотивирование.

Всем известен факт наличия в банках внутрибанковской специализации в высокой степени. Из-за этого возникают сложности в решении проблем, и вследствие узкой специализации и ответственности, в координации деятельности отделов.

Для устранения этих проблем в управлении персоналом логичным является расширения связей между отделами, не только с использованием формальных методов. Важное значение здесь имеет развитие между отделами и департаментами неформальных коммуникаций. С их помощью, можно восполнить пробелы и упущения в обмене информацией, поддерживать обогащение знаний о текущей ситуации в банке. В свою очередь служащие банка, смогут в большей степени почувствовать себя причастными и осведомленными в целом, к банковским проблемам.

Так как главным принципом банковского дела является умственный труд, необходимо его совершенствовать, дабы поддерживать конкурентоспособность, и занимать лидирующее положение на рынке.

Регулярная организация обучения, повышение профессиональной подготовки кадров, является важным условием, чтобы максимизировать эффект от использования самого ценного ресурса. Для минимизации расходов на просвещение персонала, его квалификации, а также для повышения эффективности внутрибанковской системы обучения следует внедрить масштабное использование современного программного обеспечения и технологий, чтобы проводить обучение дистанционным образом, а именно применять технику обучения сотрудников, не отходя от своего рабочего места.

Большая доля банков придерживается тактики конфиденциальности зарплатных счетов своих сотрудников. Эта политика дает администрации банка свободу в выплате сотрудникам их премий за добросовестную и качественную работу, без устного разъяснения своих действий.

Но как метод мотивации можно оставлять доступной какую-то часть выплат материальной стимуляции не банковской тайной. Этот метод несет в себе морально-психологический посыл, так как коллектив делает вывод, что эффективная деятельность, инициативность и желание быть полезным своему банку мобильно поощряется со стороны руководства.

Коммерческий банк и небанковские кредитные организации совмещают в себе разные по функциям и отраслевой принадлежности отделы.

Следовательно, стимулирование труда, разработку систем оценки трудящихся, способы материального вознаграждения т.д. следует выполнять, согласно имеющимся структурным различиям.

Залогом благосостояния, развития банка является с одной стороны успешная политика мотивации его персонала, а с другой его психологическая стабильность, и квалификация на высоком уровне.

2.2. Анализ системы мотивации в компании «Никойл» ИКБ

Учитывая разнородность работы в банковской сфере, для каждого отдела целесообразным является собственная система стимулирования труда исходя из образа работы.

Так, для сотрудников центра клиентского обслуживания вопрос мотивации стоит наиболее острым образом. Как было упомянуто ранее, работа напрямую с клиентами является очень напряженной и стрессовой. Главным правилом сотрудников фронт-офиса является довольствие клиентов банка качеством услуг, предоставляемых сотрудниками банка.

А значит, сотрудники должны быть достаточно стимулированы и заинтересованы в лучшем исполнении своих обязанностей.

Для сотрудников операционного отдела разработана материальная система стимулирования, состоящая из бонусов. Так, за каждую выполненную операцию операционист получает бонус, выраженный стандартной определенной суммой. Также есть ряд операций: открытие депозитов для клиентов, выдача кредитов под залог депозитов и осуществление платежных поручений из Азербайджана в зарубежные страны, которые приносят бонусы больше стандартных, и являются более прибыльными. Зачисление бонусов в виде денежных средств на счет происходит на ежемесячной основе, в день отличный от дня получения заработной платы. Так как бонусы требуют отдельного расчета, их начисление производится в середине месяца.

Сотрудники кассового обслуживания — это специалисты, которые несут ответственность за четкую и бесперебойную работу денежной кассы в своем филиале. Работа кассиров очень ответственна, так как выполняют очень напряженную работу, и взаимодействуют непосредственно с наличными средствами клиентов.

В обязанности сотрудников кассы кассовых входит: прием денег, пересчет, и выдача их клиентам, работа с пластиковыми картами, осуществление обмена валют, проверка купюр и документов клиентов на

подлинность, ведение отчетов по выполненной работе и др. Для сотрудников кассы предусмотрена бонусная система стимулирования. Начисление бонусов осуществляется на ежемесячной основе в зависимости от количества выполненных операций, а также бонусы от операций по обмену валют. (Мәммədov Z.F., 2013)

Кредитные специалисты розничного блока также относятся к группе обслуживания клиентов. Они консультируют клиентов, обращающихся в филиал за кредитом. Анализируют кредитную историю клиента, его платежеспособность и, если он подходит по всем допустимым параметрам отправляют кредитную заявку на рассмотрение андеррайтерам, и, получив согласие, кредитуют клиента. Материальное стимулирование кредитных специалистов также происходит по бонусной системе, но зависит от некоторых факторов. К этим факторам относится определенный план продаж (т.е. сумма выданных кредитов) и качество выданных кредитов. За каждый выданный заем, кредитный специалист получает определенный бонус, выраженный в денежном эквиваленте. Но если сумма всех выданных займов меньше установленного плана, то сумма бонусов уменьшается, или вовсе будет отсутствовать. Также если кредитный специалист направляет заявку на кредит, в котором ему заведомо откажут специалисты андеррайтинга он теряет не только свой бонус, но и штрафуетя в определенном денежном эквиваленте. Кредитные специалисты также, как и операционисты получают бонусы на ежемесячной основе.

Специалисты андеррайтинга (андеррайтер - сотрудник банка проверяющие заявки кредитных специалистов и утверждающие целесообразность выдачи ссуды клиенту) являются сотрудниками бэк-офиса и выполняют очень ответственную и сложную работу. Они анализируют обращения клиентов, которые были направлены им со стороны кредитных специалистов. В ходе анализа они изучают не только платежеспособность клиента и его кредитную историю, но также делают более обширный анализ потенциального заемщика, общаются с членами его семьи, узнают их доход,

а также сферу их деятельности, проверяют личные качества клиента. И если при анализе не выявляются никаких отклонений от норм, утверждают заявку. Стимулирование специалистов андеррайтинга происходит по бонусной системе и зачисления на счет проходят на квартальной основе, и зависит от того насколько качественно утвержденный ими кредит выплачивается со стороны клиента. Проводится мониторинг выданных займов, и если оплаты по выданному кредиту поступают в срок и в полной мере, то андеррайтер получает свой бонус определенном в денежном эквиваленте. Если данное условие не выполняется происходит отрицательная мотивация сотрудника, т.е. он штрафуются и бывает лишен бонуса. Также у сотрудников андеррайтинга в отделе проводится внутренняя конкуренция, так, если один андеррайтер в день рассматривает больше кредитных заявок чем его коллеги, то это также засчитывается как бонус.

Сотрудники администрирования кредитного портфеля только частично относятся по структуре к бэк-офису при департаменте управления рисками, так как часто находятся во взаимодействии с клиентами. Их работа заключается в корректном сборе кредитно-обеспечительной документации, подтверждении и выдаче кредитов по системе, подготовке кредитных контрактов для оформления корпоративных кредитов, подписание их с клиентом, а также в тесном взаимодействии с кредитными специалистами как розничного, так и бизнес блока, операционистами и др. Работа является очень ответственной и требует максимальной сосредоточенности и вниманию даже к мельчайшим деталям. Для администраторов кредитного портфеля предусмотрена система стимулирования труда в зависимости от КПЭ сотрудника. В конце года, сотрудник исходя из качества своей работы, получает премию в размере 30% 50% или даже 100% от установленной зарплаты. Также если сотрудник, обнаружит в системе какую-либо ошибку, и сообщит о ней своим руководителям, это также будет играть роль в формировании премии. (Клочков А. К., 2010 с. 18-19)

Для специалистов, работающих в департаментах, и не взаимодействующих с клиентами подразумевается программа материальной мотивации по КПЭ, и показатели эффективности в каждом подразделении являются различными, исходя из функционала департамента. Исключением являются группа андеррайтеров, мотивация которых формируется по бонусной системе, и группа администраторов кредитного портфеля, работающих в основном с клиентами, но относящиеся к системе мотивации по КПЭ.

2.3. Оценка проблем мотивации труда в компании «Никойл» ИКБ

Экономическое развитие Азербайджана на сегодняшний день требует формирования современного рынка труда, который будет учитывать национальные особенности страны, менталитет. Существует целый ряд причин, обуславливающих актуальность решения данной проблемы, с учетом политического и индустриального развития страны.

Перестройка экономики обуславливается масштабным внедрением технических и технологических новшеств, заимствованных из опыта развитых стран. Но так как процесс реформирования отечественной экономики сопровождается неполным использованием творческого потенциала сотрудников, это приводит к низкому уровню эффективности функционирования трудовых ресурсов.

В Азербайджане, также, как и во всем мире, проблема мотивации сотрудников становится с каждым годом все актуальнее. Насколько эффективно и правильно разработана система мотивации сотрудника, настолько будет продуктивна и эффективна его работа. Самое главное здесь - это выяснить, что движет человеком, к чему он стремится в процессе выполнения той или иной работы. Ведь в конечном итоге, главной, глобальной задачей управления является достижение целей компании, что приводит к ее росту и эффективности.

Существенным признаком современной индустриализации общества является приоритетное внимание к персоналу. С его помощью формируется отношение к персоналу не просто как к рабочей силе, а как к ведущему фактору конкурентоспособности услуг, а также возможному резерву экономического роста.

Основным конкурентным преимуществом в современных рыночных условиях конкуренции становятся не только профессиональные навыки, но и личные качества работников. Ведь именно работникам выпадает роль того элемента, который должен обеспечивать прибыльную часть компании. Предполагается, что эту прибыль можно увеличить, если правильно развивать потенциал персонала.

Современные организации, коммерческие предприятия, банки представляют собой достаточно сложные, многоуровневые структуры, которые включают в себя колоссальное количество составляющих компонентов. И для того чтобы вся данная система эффективно работала и приносила прибыль, необходимо, чтобы эти компоненты не только выполняли свои функции своевременно и корректно, но и могли наиболее эффективным способом взаимодействовать друг с другом.

Учитывая вышесказанные аспекты можно сделать вывод, что планирование и организация деятельности подчиненных, и мотивация их деятельности являются основными проблемами и задачами для руководителей.

Актуальными проблемами на сегодняшний день в Азербайджане являются мышление и понятие мотивации персоналом в большинстве случаев с материальной точки зрения. В последние годы в стране наблюдается тенденция отступления высших потребностей персонала на второй план. Поведением большинства движут низшие потребности (согласно иерархии потребностей, А.Маслоу), это является как следствием, так и причиной специфического менталитета современного азербайджанского работника. Также можно отметить, что мотивация

постепенно свелась до уровня выбора и сохранения стабильного места работы, а не к мотивации высокой активности и отдачи труда, при его адекватной оплате. Причинами этого можно назвать сложный процесс поиска места работы и трудоустройства, дорогой уровень жизни, нестабильные ситуации на валютном и денежном рынке, и т.д. Эти и другие причины играют большую роль в мировоззрении работников, которые находятся в постоянном психологическом напряжении под влиянием денежных проблем.

Таким образом, перед менеджерами по персоналу и непосредственным руководителями стоит сложнейшая задача в определении потребностей сотрудников и их дальнейшему мотивированию, исходя из движущих ими потребностями. (Quliyev T.Э., 2013)

Одним из основных и наиболее эффективных средств по обеспечению оптимального использования ресурсов компании является трудовая мотивация персонала.

Главной задачей процесса мотивации персонала является получение максимально высокой отдачи от использования имеющихся трудовых ресурсов. Этот фактор призван вызывать повышение общей прибыльности и результативности деятельности организации.

Мотивация в свою очередь, подразделяется на внутреннюю и внешнюю мотивацию.

Внешняя – подразумевает воздействие на индивида со стороны, с использованием стимулов.

Внутренняя – выражается непосредственно содержанием и значимостью работы, внешняя же - предстает в качестве стимулирования со стороны и может выступать как в экономической, так и в социальной формах.

Наиболее эффективным функционирование систем стимулирования труда бывает только при соблюдении ряда строгих принципов. Рассмотрим их ниже:

- Установка задач и четких целей: сотрудники должны знать и понимать поставленную перед ними цель, чтобы в дальнейшем, верно определять свои методы и способы продвижения к ней.
- Создание связи между целью и вознаграждения за нее: каждый работник имеет право знать, какое вознаграждение он получит после достижения той или иной цели, при определенных результатах работы.
- Наличие обратной связи и принципа гласности
- Рассмотрение и анализ ожиданий работающих сотрудников для более детального изучения: Например, путем проведения опросов методом онлайн-тестирования или анкетирования.
- Оптимальное сочетание нематериальных и материальных методов стимулирования.
- Максимальный учет личных качеств работников и их индивидуальных потребностей для их стимулирования: так как каждого работника личные интересы, то, что будет хорошо для одного, будет абсолютно не нужно для другого сотрудника. Этот фактор является самым сложным и трудоемким в процессе стимулирования, и часто по этой же причине является недоработанным.
- Применение в основном положительных стимулов, так как при постоянно стрессовых ситуациях на работе, преобладание отрицательных стимулов может привести к еще большему напряжению в коллективе, и, наоборот, к ухудшению производительности труда. (<https://hr-az.com/hr/hrresearch/325-ishchilerinece-motivasiya-etmek-olmaz.html>, 2019)

Стимулы подразделяются на 2 вида это - материальные и нематериальные стимулы.

К материальным стимулам относят:

- Денежные стимулы: заработная плата, бонусы, премии;

- Неденежные стимулы: путевки в санаторий на отдых, медицинская страховка, предоставление бесплатного транспорта, абонеента в спортзал, или разовые посещения в салоны красоты. Также сюда можно отнести способы разовой мотивации, поддержки со стороны департамента человеческих ресурсов, при внезапной кончине членов семьи, или разовая помощь в оплате обучения детей сотрудников.

К нематериальным стимулам относят:

- социальные: перспектива карьерного роста, коммуникация с коллегами, участие в социальной жизни, мероприятия по налаживанию отношений с коллегами и т.д.
- моральные: факторы уважения со стороны друзей и коллег, родственников, получения наград за хорошую работу;
- творческие: возможность самосовершенствования и самореализации, выражение своих талантов в трудовой деятельности, тренинги, обучение, повышение квалификации.

Как уже было отмечено ранее, на мотивацию современного сотрудника влияет множество различных факторов, таких как: вознаграждение, оценка, перспективы карьерного и профессионального роста в организации, социальные отношения с коллегами, уровень признания, и т.д. Также разные работники мотивированы по-разному. Способы же мотивации могут зависеть не только от специфики организации, но и различаться с учетом специализации работников. (<https://hr-az.com/hr/183-ishchilerin-motivasiyasi.html>, 2019)

Рассмотрим результаты опроса, проведенного методом анкетирования, среди сотрудников компании «Никойл» ИКБ. В данном опросе приняли участие 103 сотрудника банка. Среди них:

- специалисты операционного обслуживания
- кредитные специалисты
- специалисты кассового обслуживания

- офис менеджеры при филиале
- финансовые контроллеры при филиале
- кредитные администраторы
- специалисты андеррайтинга
- сотрудники административного департамента

Опросник состоял из 14 вопросов, и был представлен в тестовой форме. Список вопросов и вариантов представлен в Приложении 1. Целью данного тестирования было определить в процентном выражении:

- определение возрастной группы респондентов
- уровень удовлетворенности сотрудников системой материальной и нематериальной мотивации на предприятии
- определения характера выполнения сотрудниками их обязанностей
- выявление истинных желаний и потребностей сотрудников
- определение уровня удовлетворенности своей работой

Первый вопрос определяет возраст специалистов, проходящих тестирование. Большинство составило группу в пределах от 21-25 лет, **35%**, 25-30 лет **23,3%** и 30-35 лет, что составило **22,3%** в общей сводке. Исходя из этих показателей, можно сделать вывод, что персонал в основном составляет молодежь.

Рис.5: Возраст

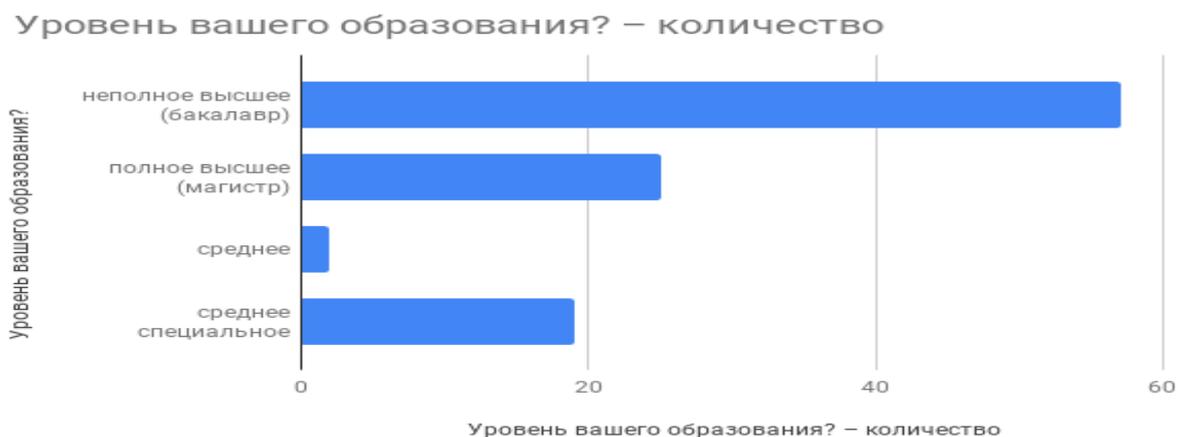


Источник: составлено автором на основании результатов проведенного опроса (Приложение 1)

Второй вопрос, повествует об уровне образования персонала. По результатам этого вопроса на рисунке 6 мы видим, что среди трудящихся в

банке преобладают сотрудники с высшим образованием. Они в общей сложности составляют **79,6%** от всех опрошенных. **55,3%** - неполное высшее образование; **24,3%** - полное высшее образование(магистры); **18,4 %** составляют сотрудники, имеющие среднее специальное образование.

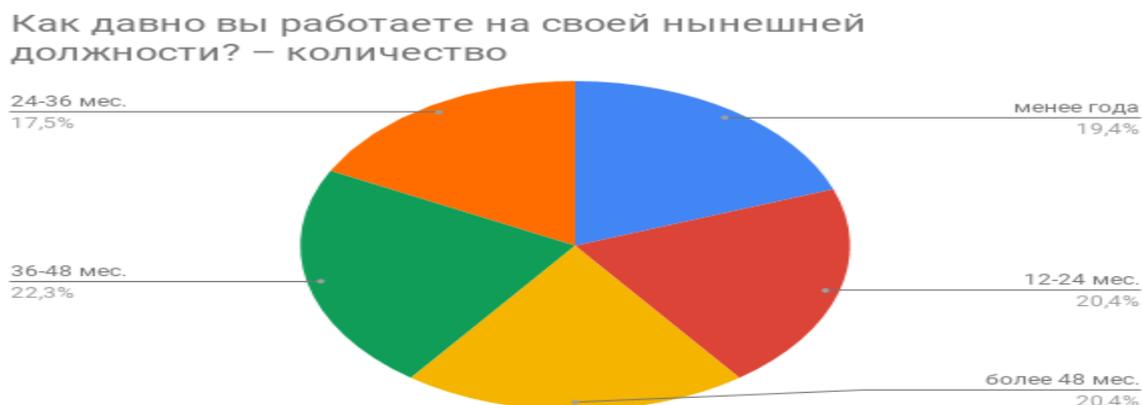
Рис.6: Уровень образования



Источник: составлено автором на основании результатов проведенного опроса (Приложение 1)

Третий вопрос демонстрирует стаж сотрудников в «Никойл» ИКБ. Результаты этого опроса разделены практически на равные доли, так менее года работают **19,4%**; 12-24 месяца - **20,4%**; 24-36 месяца- **17,5%**; 36-48 месяцев **22,3%** более 48 месяца - **20,4 %** от опрошенных сотрудников. Из этого можно сделать вывод, что банк привлекает большую долю нового персонала, но, тем не менее, доля опытных сотрудников, со стажем более четырех лет также велика.

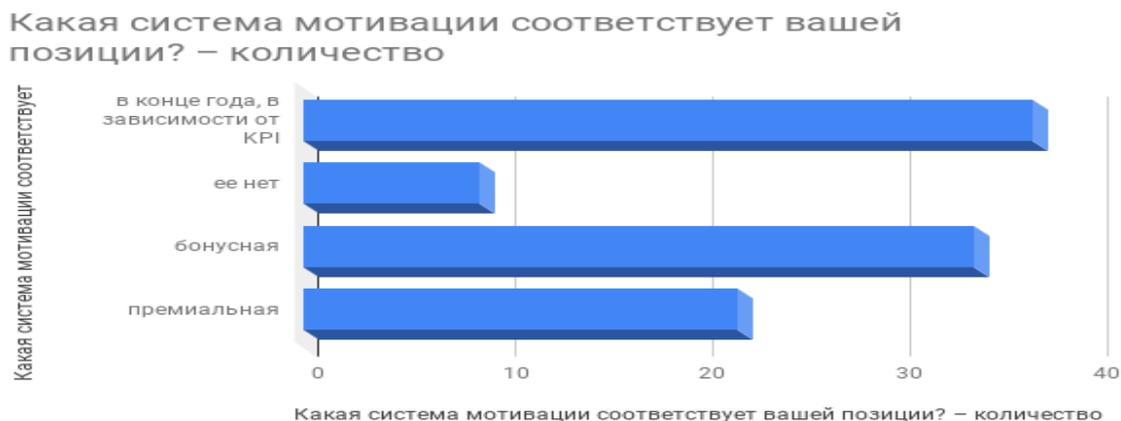
Рис.7: Трудовой стаж



Источник: составлено автором на основании результатов проведенного опроса (Приложение 1)

Четвертый вопрос показывает, какие виды материального стимулирования соответствуют работе опрошенных специалистов. Бонусная система составляет **33,3%**, премиальная **21,6%**, в конце года, в зависимости от КПЭ **36,3%** и обладает преимуществом, те кто не получил по тем или иным причинам премий или бонусов считают себя обделенными материальным стимулированием, их доля в тесте составляет **8,8%**.

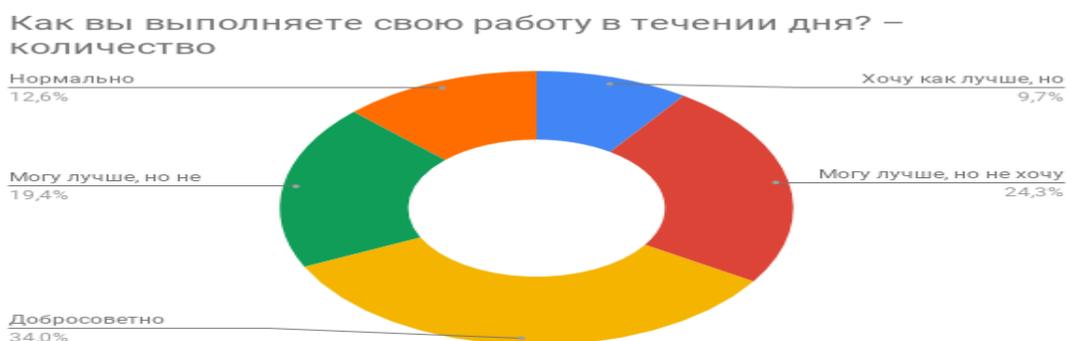
Рис. 8: Система материальной мотивации в соответствии с должностью



Источник: составлено автором на основании результатов проведенного опроса (Приложение 1)

Пятый вопрос наглядно показывает, как сотрудники выполняют свою работу в течение дня, и тем самым насколько серьезно они относятся к своим обязанностям. Итак: **34%** от всех опрошенных говорят, что работают добросовестно; **24,3 %** утверждают, что работают не в полную силу, так как по тем или иным причинам не хотят этого делать; **19,4 %** - хотят работать лучше, но на это им не хватает времени.

Рис.9: Стиль выполнения работы

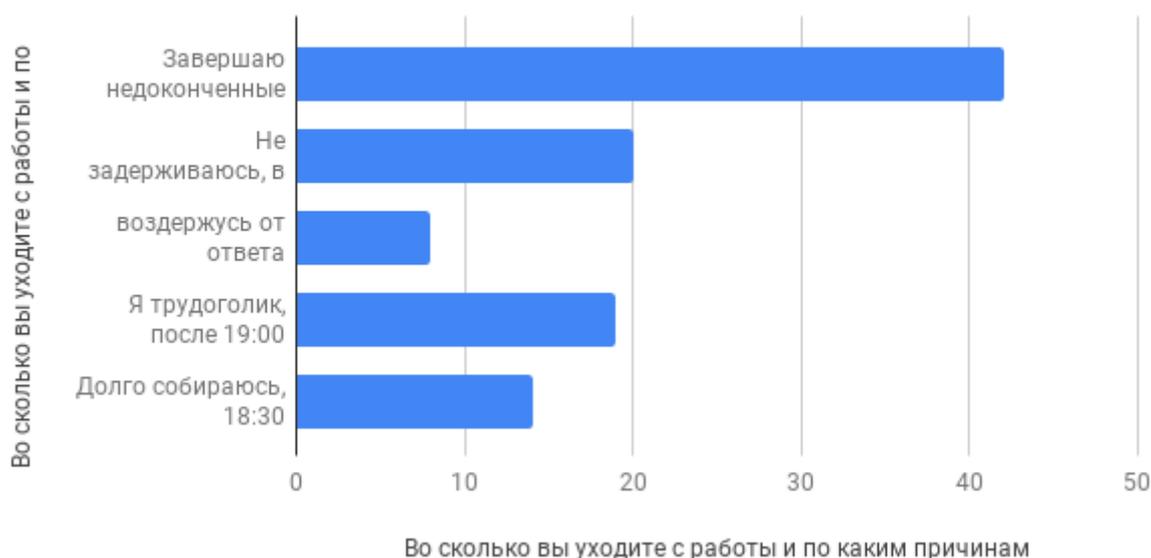


Источник: составлено автором на основании результатов проведенного опроса (Приложение 1)

В шестом вопросе можно увидеть, во сколько участники опроса покидают свое рабочее место. **40,8%** от всех опрошенных ответили, что уходят с работы не раньше 18:30 - 19:00, хотя официально рабочий день заканчивается в 18:00. По этому показателю уже можно сделать вывод, что объем выполняемой работы является большим, и сотрудники задерживаются, чтобы с ним справиться. Такой постоянный режим работы вызывает патологическую усталость, и неудовлетворенность работой. **18,4%** участвующих в опросе назвали себя трудоголиками, и поэтому выбрали время ухода с работы после 19:00. Это также является немаловажным показателем, ведь если кто-то остается после семи вечера в целях работы, означает лишь еще больший объем работы, чем предполагается. Остальные не задерживаются, или же задерживаются по личным причинам.

Рис.10 Длительность рабочего дня

Во сколько вы уходите с работы и по каким причинам задерживаетесь? – количество



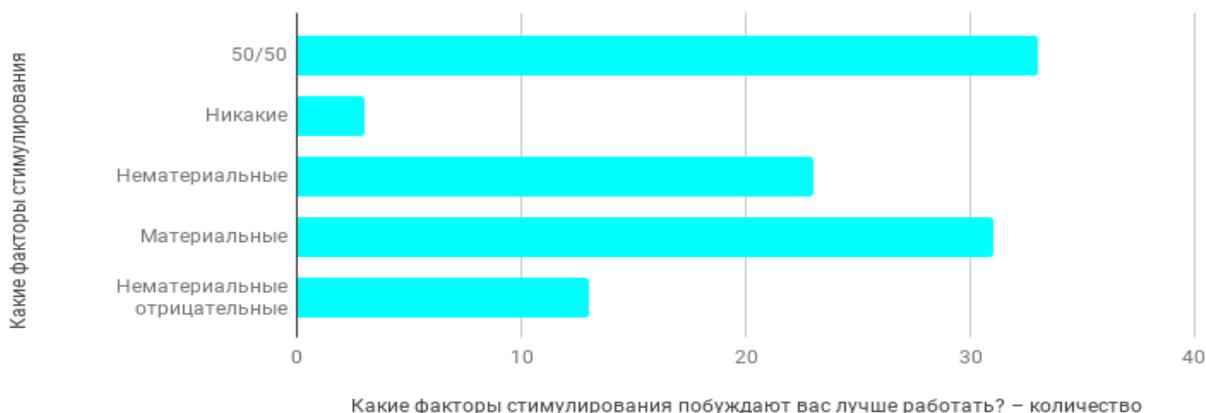
Источник: составлено автором на основании результатов проведенного опроса (Приложение 1)

Седьмой вопрос повествует нам о мотивационных факторах мотивирующих специалистов работать лучше. **30,1%** ответили, что их мотивируют материальные факторы, **22,3%** - нематериальные; **32%** опрошенных ответили, что для мотивации им в равной степени нужны как

материальные, так и нематериальные факторы (50/50); **12,6%** выбрали факторы нематериальной отрицательной мотивации, к ней можно отнести порицание, ругань, отрицательное сравнение с другими сотрудниками.

Рис.11: Факторы, побуждающие работать лучше

Какие факторы стимулирования побуждают вас лучше работать? – количество



Источник: составлено автором на основании результатов проведенного опроса (Приложение 1)

В восьмом вопросе оценивается уровень удовлетворенности опрошенных имеющейся в банке материальной стимуляции труда. В целом результаты очень спорные. **41,7%** участников ответили, что в целом довольны, но могло бы быть и лучше; **30,1%** - абсолютно недовольны; **18,4%** довольны. Спорный показатель среди довольных и недовольных говорит о том, система материальной мотивации, возможно, является где-то несправедливой, и нуждается в оптимизации для некоторых отделов.

Рис. 12: Уровень удовлетворенности материальной системой стимулов

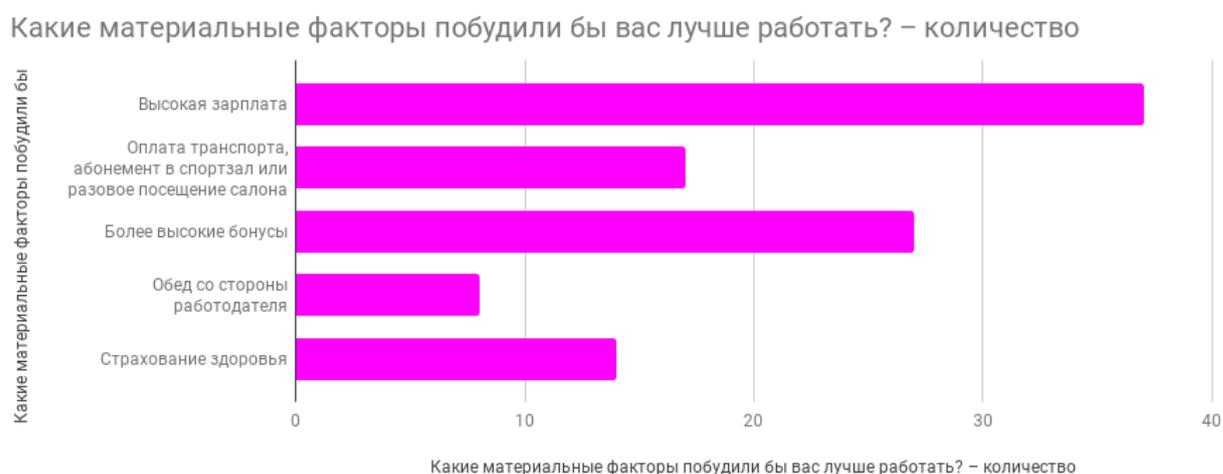
Довольны ли вы имеющейся материальной системой стимулирования труда? – количество



Источник: составлено автором на основании результатов проведенного опроса (Приложение 1)

В девятом вопросе мы видим материальные факторы, которые опрошенные специалисты желают получить, в качестве стимулов. **35,9%** опрошенных отдадут свое предпочтение высокой заработной плате; **26,2%** желают более высокие бонусы; **16,5%** - отдали свой голос за способы неформальной материальной мотивации, т.е. оплата транспорта, абонемент в спортзал или разовое посещение салона красоты со стороны работодателя; **13,6%** проголосовали за такой важный аспект как предоставление медицинской страховки со стороны работодателя. Следует отметить, что медицинская страховка, и другие вышеупомянутые неформальные способы мотивации отсутствуют в «Никойл» ИКБ, но исходя из результатов опроса, целесообразным было бы ввести некоторые из них в тестовое использование, для сравнения результатов. Большой процент ответов за зарплату также говорит, о недостаточной оплате труда некоторых работников, а также менталитете, сложившемся в Азербайджане, и воспринимающем материальную мотивацию только под высоким жалованием.

Рис.13: Материальные факторы, побуждающие лучше работать

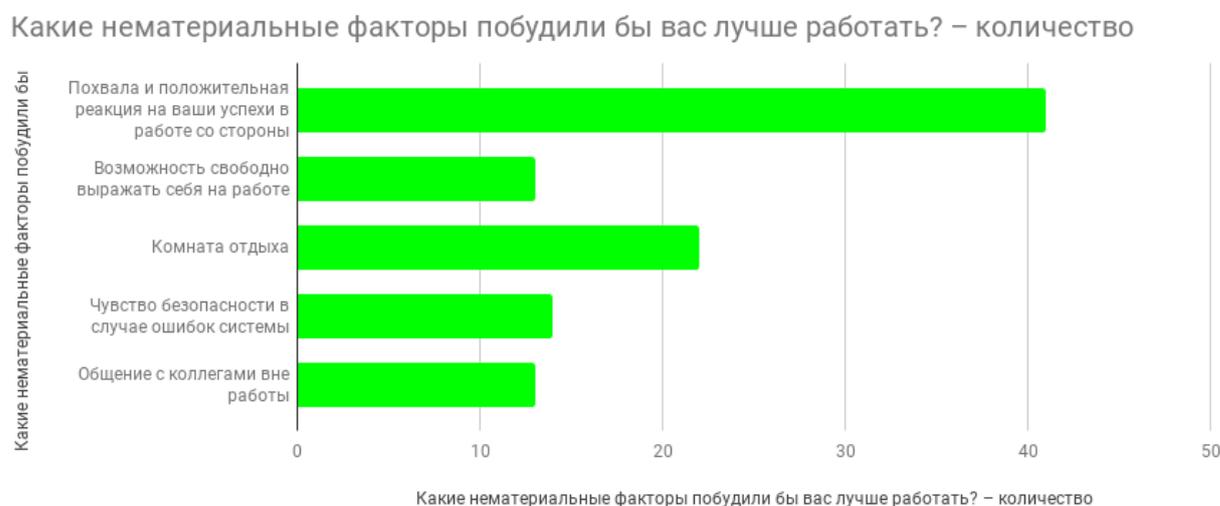


Источник: составлено автором на основании результатов проведенного опроса (Приложение 1)

Десятый вопрос показывает ответы участников на вопрос, какие нематериальные факторы побудили бы их работать лучше. Большинство, **39,8%**, выбрали похвалу и положительную реакцию на успехи в работе со стороны непосредственного руководителя и коллег. Что говорит о высших

потребностях опрошенных в уважении со стороны. **21,4%** отметили, что желают видеть на работе комнату для отдыха; **13,6%** выбрали - ощущение чувства безопасности в случае ошибок системы. Последние два показателя говорят о проблемах сотрудников с одной из первичной потребности (по пирамиде Маслоу) в безопасности. Результаты по вариантам: возможность свободно выразить себя на работе, и общение с коллегами вне работы распределились одинаково по **12,6%** на каждый вариант.

Рис. 14: Нематериальные факторы, побуждающие лучше работать



Источник: составлено автором на основании результатов проведенного опроса (Приложение 1)

В одиннадцатом вопросе рассматриваются ответы опрошенных специалистов на вопрос, в основном о неформальных факторах мотивации, которые они бы желали.

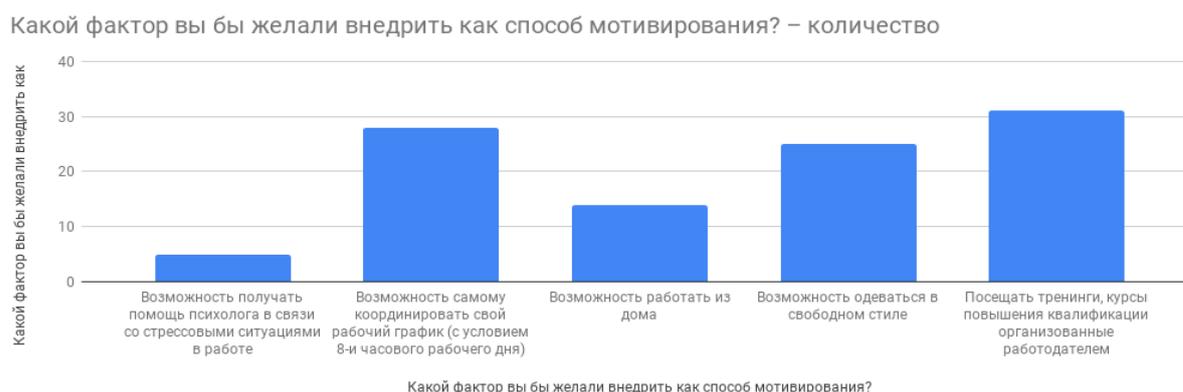
Ответы распределились следующим образом: **30,1%** проголосовали за посещение тренингов, курсов повышения квалификации, организованные со стороны работодателя; **27,2%** выбрали свободный рабочий график с условием 8-и часового трудового дня; **24,3%** желают внедрить свободный выбор одежды на работе; **13,6%** выбрали вариант возможность работать из дома; а также **4,9%** опрошенных выбрали вариант получения помощи психолога в связи со стрессовыми ситуациями на работе.

В ответах о свободном выборе одежды и гибком рабочем графике, можно увидеть, что потребностью опрошенных является желание

самовыражение, свободы. В банке существует строгий дресс-код, которого придерживаются все сотрудники, работающие напрямую с клиентами. Но раз в неделю по пятницам департаментом по управлению человеческими ресурсами было разрешено одеваться в менее строгом стиле. Несмотря на это, многие сотрудники все еще желают чаще одеваться в свободном стиле. Более сложным представляется вносить изменения в рабочий график специалистов. Так как работа в банке четко распределена по времени.

Но учитывая факт, что многие сотрудники постоянно задерживаются на работе, можно оптимизировать рабочее время, в рамках восьмичасового рабочего дня. Хотя и процент выбравших помощь психолога в связи со стрессом на работе невелик, но говорит о сложностях, имеющих в работе, и необходимости помощи сотрудникам.

Рис. 15: Желаемый способ мотивирования



Источник: составлено автором на основании результатов проведенного опроса (Приложение 1)

В двенадцатом вопросе оценивается уровень удовлетворенности опрошенных участников имеющейся в банке нематериальной стимуляцией труда. По рисунку 16 можно увидеть, что **38,8%** ответили, что она могла бы быть и лучше, а **27,2%** - довольны, **25,2%** - нет. Остальные воздержались от ответа.

Ответ «могло бы быть лучше», и большой показатель уровня удовлетворенности показывает, что в целом, система нематериальных стимулов разработана достаточно хорошо, но категорично отрицательный

ответ четверти всех опрошенных кандидатов, показывает также и то, что данная система нуждается в совершенствовании.

Рис.16: Уровень удовлетворенности нематериальной системой стимулов



Источник: составлено автором на основании результатов проведенного опроса (Приложение 1)

Тринадцатый вопрос нацелен, чтобы узнать какие у участников опроса мечты и планы в отношении карьеры в «Никойл» ИКБ. **34%** - ответили, что желают подняться, начав с низов, до самых вершин, **31,1%** - набравшись опыта перейти в другую сферу деятельности, **25,2%** всем довольны и хотят продолжить работать на своей должности. Остальные ответили, что слишком заняты работой и у них нет времени на такие мысли.

Рис. 17: Цели в карьерном отношении



Источник: составлено автором на основании результатов проведенного опроса (Приложение 1)

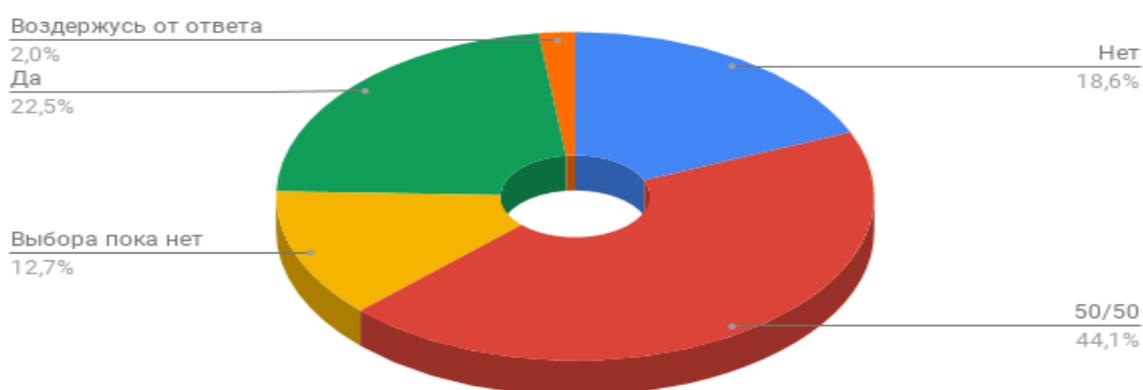
Четырнадцатый и заключительный вопрос дает ответы на вопрос об уровне удовлетворенности своей работой. **44,1%** выбрали ответ 50/50, **22,5%** довольны своей работой, **18,6%** - недовольны. **12,7%** остаются на своей работе из-за отсутствия альтернатив.

К тому, что почти половина опрошенных участников выбрала усредненный ответ, т.е. в равной степени и довольны и недовольны, можно отнестись по-разному. Такой ответ можно растолковать в пользу мотивации. Ибо, если правильно стимулировать сотрудника можно получить от него полноценную отдачу, и изменить его отношение к работе. И наоборот.

Гораздо сложнее с персоналом, испытывающим недовольство по отношению к своей работе, и с теми, кто остается на своей работе из-за отсутствия альтернативы. Если сотрудник является ответственным, качественно исполняет свои обязанности, то их недовольство является опасным для банка. Так как недовольный работник, может в любой момент уйти. Во избежание этого, непосредственным руководителям необходимо интересоваться состоянием своих подчиненных, дабы вовремя заметить и постараться предотвратить отрицательный настрой, недовольство, демотивацию сотрудника.

Рис. 18: Степень удовлетворенности своей работой

Довольны ли вы своей работой? – количество



Источник: составлено автором на основании результатов проведенного опроса (Приложение 1)

ГЛАВА III. СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ НЕМАТЕРИАЛЬНОЙ И МАТЕРИАЛЬНОЙ СИСТЕМ МОТИВАЦИИ ТРУДА НА ОТЕЧЕСТВЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЯХ

3.1. Оценка корпоративной культуры как действующей системы нематериального стимулирования труда на примере компании «Никойл» ИКБ

Вопрос нематериальной мотивации сотрудников банка всегда был и остается спорным и открытым для дискуссий. Из-за психологических особенностей и менталитета граждан Азербайджана гораздо большее внимание уделяется факторам материального стимулирования, а к нематериальным стимулам относятся с пренебрежением и скептически. Хотя и многие сотрудники отдают предпочтение материальной мотивации, другое большинство, исходя из опроса, считает нематериальные стимулы основополагающими в своей работе. Нематериальная мотивация не должна заменять материальную, она должна применяться в синтезе с ней, чтобы вызвать позитивный эффект синергии.

Элементы нематериальной мотивации играют большую роль в повышении вовлечения сотрудников в процесс работы, повышают их лояльность по отношению к банку, и в дальнейшем увеличивают производительность их труда. Чтобы получать удовольствие от работы сотрудникам нужно не только иметь достойную заработную плату, но также:

- работать в комфортных условиях труда
- ощущать себя в безопасности и социальной защищенности
- иметь перспективы для дальнейшего карьерного роста, развития и возможность самореализации.

Известен тот факт, мотивация служащих банка неразрывно связана с развитием благоприятного и дружеского социально-психологического климата на работе. Работа в сплоченном и дружном коллективе позитивно

сказывается на результатах общей деятельности. В «Никойл» ИКБ также отдается большое значение мероприятиям по сплочению сотрудников.

Одним из таких социальных мероприятий является традиционное мероприятие, которое называется “InfoDay”, что в переводе с английского означает дословно Информационный день. Встреча проводится в квартальном порядке, в специально организованном для этого дня месте. На Информационном Дне присутствуют все филиалы банка и их сотрудники. Встреча проводится в выходной день и берет свое начало с 10:00 утра и продолжается до 15:00 с перерывом на обед. Обычно, сотрудники собираются раньше официально назначенного времени в фойе, где могут общаться за чашкой кофе/чая и позавтракать за организованным фуршетным столом. Этот момент является очень важным, так как на мероприятии присутствуют все сотрудники из всех филиалов, и это играет позитивную роль в повышении коммуникаций между ними.

Как это видно из названия, мероприятие носит информационный характер. На мероприятии директора департаментов, руководители, подводят итоги за квартал: каковы показатели в определенном сегменте, в какой области есть продвижения, а в какой наоборот есть пробелы, какие филиалы занимают лидирующие позиции по продажам или по предоставляемым услугам, к каким новшествам пришел банк за определенный период и к каким стремится, и делятся с сотрудниками банка этой информацией. Также проводятся различные опросы и интерактивные игры между сотрудниками для выявления имеющихся проблем и дальнейшего их рассмотрения.

Другое социальное мероприятие по сплочению коллектива называется “Friday Breakfast”, что переводится как пятничный завтрак. Каждую последнюю пятницу месяца, в головном офисе банка проводится завтрак для сотрудников со стороны банка. В осенне-зимний период завтраки проводятся в зале для конференций, а начиная с весеннего периода завтрак, организуется в садике, расположенном у входа в банк. Мероприятие длится с 08:30 до 09:30 утра. Дружелюбная и позитивная атмосфера, вкусная еда, веселая

музыка создает благоприятные условия для общения сотрудников между собой, отдыха перед тяжелым рабочим днем. Ведь нельзя не учесть тот факт, что последний день недели, а особенно месяца бывает очень тяжелым.

Нельзя не учесть роль корпоративных праздников как одних из важнейших нематериальных стимулов мотивации. Ежегодно в «Никоил» ИКБ проводятся крупномасштабные мероприятия по таким праздникам как Международный женский день, и в преддверии Нового Года. Каждый год поздравления и мероприятия бывают различными. Например, в честь Международного женского дня, со стороны HR-департамента совместно с департаментом маркетинга в головном офисе организуется мероприятие внутрибанковское мероприятие, в котором девушкам традиционно дарят цветы, а позже в конференс зале, организуется фуршет, на который приглашаются музыканты, и каждый желающий может присоединиться к поздравлениям.

На Новый Год же, со стороны банка организуется поздравление как внутри банка, так и организуется корпоративный вечер вне банка в ресторане. В банке традиционно, руководство лично посещает каждый департамент отдел, поздравляет всех сотрудников, а также и клиентов, находящихся в этот момент в банке символическими подарками. Все это формирует позитивный эффект у сотрудников, повышает их лояльность и привязанность к банку.

На корпоративном вечере, мероприятие начинается с подведениями итогов года, где каждый филиал награждается грамотой за лучший показатель в определенной области, а отдельные сотрудники награждаются Председателем банка за их положительные качества, помощь банку и другим сотрудникам. Также традиционно организуется конкурс танцев и песен между курациями (командами). Во время подготовки номера, команды тесно взаимодействуют: общаются, делятся положительными эмоциями и впечатлениями, имеют возможность проявить себя в области, не касающейся

их профессиональной деятельности. Победа же в этих конкурсах дарит незабываемые впечатления и сближает сотрудников еще больше.

Также одним из нематериальных стимулов повышения удовлетворенностью трудом являются профессиональные тренинги, организуемые со стороны банка. К этим тренингам можно отнести тренинг по повышению качества коммуникаций, курсы английского языка для сотрудников фронт-офиса, а также курс по обучению программы Excel в зависимости по уровню сложности.

Также в рамках повышения сплоченности в рамках департамента проводятся “Teambuilding”- и. Заключаются они в организации игры в боулинг или др. по желанию департамента. После департамент по управлению человеческими ресурсами делится общими результатами и фото на общедоступном диске.

Интеллектуальные соревнования по шахматам - организация соревнований в рамках повышения сплоченности и участия в соц. жизни сотрудников банка. В этих соревнованиях может участвовать любой сотрудник банка, и результаты соревнований с поздравлениями также высылаются всем сотрудникам по корпоративной почте.

Еще один немаловажный фактор нематериального стимулирования и придаче значимости личности сотрудников является поздравление с днем рождения по корпоративной почте сотрудников со стороны департамента по управлению человеческими ресурсами. При помощи этих поздравлений-напоминаний сотрудники узнают и поздравляют своих коллег. Этот фактор также играет роль в повышении лояльности персонала. (<https://www.nikoil.az/>, 2019)

Из вышеперечисленных мероприятий можно сделать вывод, что работа в дружном, сплоченном коллективе эффективно отражается на итогах работы. Благоприятный и дружественный коллектив, социально-психологическая атмосфера характеризуется у сотрудников оптимистическим настроением, доверием, взаимной поддержкой в сложных

ситуациях и вниманием коллег друг к другу, что в свою очередь, и применяет «Никойл» ИКБ в нематериальной мотивации.

Удовлетворительно на банковскую деятельность работников влияют благоприятные условия труда. К ним можно отнести:

- санитарно-гигиенические –режим температуры, чистота рабочего места, оснащенность нужными принадлежностями, освещение, наличие окон и т.д.
- социально-психологические - темп и график работы, режим отдыха, монотонность работы, нервно-психическое напряжение и т.д.
- эстетические - оформление интерьера (растения, картины, мебель)

Для обеспечения благоприятных условий труда для сотрудников необходимо обеспечивать все вышеперечисленные факторы. (Афоница А.С., 2013)

3.2. Рекомендации по совершенствованию системы мотивации для сотрудников компании «Никойл» ИКБ

По результатам интервью из предыдущей главы можно сделать вывод о том, что сотрудников почти в равной степени мотивируют как материальные (денежные и не денежные), так и нематериальные стимулы. Так как применение на практике только одного является не целесообразным, логичным является их комбинированное использование.

Важными денежными стимулами являются

- заработная плата, как постоянный фактор мотивации и непосредственная оплата за выполненную работу
- бонусы/премии за добросовестно и качественно выполненную работу, начисляемые на ежемесячной или поквартальной основе.

К неденежным стимулам, имеющим сильное влияние на сотрудников можно отнести:

- Организационные (регулируемый, гибкий распорядок дня, возможность ротации, свобода в выборе одежды)

- Экономические косвенные (корпоративные подарки в честь праздников, корпоративные вечера, поездки за город)
- Морально-психологические стимулы (корпоративная культура на предприятии, публичная похвала поощрение, командный дух)

Несмотря на то, что со стороны компании на постоянной основе проводятся мероприятия, создаются комфортные условия для работы сотрудников, работники все равно испытывают очень сильный стресс в процессе работы, из-за избытка обязанностей, ответственной работы, и затрудненности многих процессов.

И хотя в «Никойл» ИКБ достаточно сильно развитая корпоративная культура, она, однако не оказывает желаемого влияния на удовлетворенность уровнем работы.

В данной главе будут рассмотрены предложения и рекомендации по совершенствованию системы денежной и неденежной мотивации в «Никойл» ИКБ. Будут рассмотрены такие предложения как:

- использование зарубежных практик в формировании размера заработной платы
- комплекс тренингов
- присуждение официальных почетных званий сотрудникам за особый вклад в работу
- создание комнат отдыха
- создание банка идей
- организация профессиональных конкурсов
- разработка разовой мотивации (абонемент похода в спортзал парикмахерскую/салон красоты)
- предложения по участию в управлении и ротации кадров

Уменьшение разрыва в заработной плате труда руководителей и работников банка.

С одной стороны, это обеспечивает справедливость процесса вознаграждения, а с другой уменьшает вероятность конфликтных ситуаций

по поводу оплаты, что так свойственны ментальности азербайджанских работников.

Внесение изменений в заработную плату сотрудников по истечению определенного времени

Установка связи между стандартным окладом работника не только к сложности, выполняемой им работы, но и к результатам работы. И даже хотя оклад сотрудника назначается определенно контрактом на ряд лет, его корректировка осуществляется согласно достижениям. Т.е. индивидуальное вознаграждение уже затрагивает и основную часть заработной платы сотрудника.

Использование системы коэффициентов в формировании бонусов для сотрудников

Оценив, систему вознаграждения сотрудников в «Никойл» ИКБ, можно сделать вывод, что начисление материальных вознаграждений происходит, ссылаясь на профессиональные достижения сотрудников. Но нельзя не отметить тот факт, что некоторые сотрудники приходят на работу до начала рабочего дня, а также покидают рабочее место намного позже после его завершения. Также то, что сотрудники с уважением подходят к корпоративной культуре, одеваются согласно установленным в банке правилам, придерживаются деловой этики в общении с коллегами. Так как эти факторы остаются недооцененными, значительно снижается интерес сотрудников. Здесь имеет место теория справедливости, которая строится на постоянном сравнении индивида со своими коллегами. И когда он видит, что относится к работе, своим обязанностям ответственнее других, остается после работы выполнять незаконченные общие дела, когда как его коллеги уходят домой, но при этом они получают одинаковую зарплату, у первого сотрудника накапливается недовольство, а удовлетворенность трудом, качество работы, соответственно снижается. Для разрешения этой проблемы, можно внедрить систему коэффициентов в формировании вознаграждения.

Итак, если сотрудник в течение месяца приходил на работу до начала рабочего дня, по итогу месяца ему к зарплате начисляется 0,5% от суммы его жалования. Также применимо в отношении соблюдения дресс-кода сотрудника. В случае постоянного наблюдения отрицательных показателей эти коэффициенты могут быть использованы как вычеты из зарплаты. Рассмотрим данное предложение на примере таблицы 5.

Табл. 5: Система коэффициентов

Классификация	Коэффициент	З/П	Итоговая З/П
Приход до начала раб дня	0,5%	580	582,9 АЗН
Дресс код	0,2%	580	581,16 АЗН
Опоздания	-0,5%	580	577,1 АЗН

Источник: составлено автором на основании (Слинков А.М. «Развитие трудовой мотивации работников банка», 2009)

Профессиональные конкурсы как способ самореализации сотрудников

По результатам анкетирования и личной беседы со многими сотрудниками банка, было выявлено, что хорошим стимулом к повышению уровня удовлетворенности трудом для служащих может служить проведение профессиональных конкурсов в процессе работы. Такие конкурсы проводятся для достижения целого ряда целей. Это может быть:

- Обмен опытом, как между сотрудниками разных филиалов банка, так и в рамках одного филиала;
- Развитие творческих навыков среди работников;
- Рост профессионального мастерства и качества работы сотрудников отдела;
- Освоение новых программ, методик;
- Самосовершенствование.

В качестве примера профессионального конкурса можно привести организацию среди кредитных специалистов лучшего опроса клиента в процессе выдачи кредита. Процесс работы с клиентами сам по себе является очень сложным, а в случае если сотруднику необходимо определить платежеспособность и добросовестность клиента этот процесс становится

сложнее. Каждый специалист имеет свой стиль общения с клиентом для получения нужной ему информации. Но обобщенно существует ряд определенных вопросов, задаваемых сотрудниками клиенту, для определения полезных для дальнейшего анализа клиента данных. Многие клиенты уже заранее готовятся к такому роду вопросам, и могут предоставить заведомо ложную информацию, для получения денег из банка. В таких случаях кредитный специалист может применить тактику «ловушка вопросов». Это по-разному сформулированные вопросы, имеющие одинаковый подтекст, задаваемые в разное время. Если клиент отвечает на эти вопросы одинаково, то он говорит правду, если он колеблется, и его ответы начинают отличаться друг от друга, то этот клиент лжет. Специалисты, имеющие большой опыт в сфере кредитования знают многие способы и уловки, и внедрение профессиональных конкурсов в каждодневной сфере деятельности, увеличило бы интерес как опытных, так и менее опытных сотрудников в работе, и помогло бы последним научиться многому у первых. Выполнение такого задания индивидуальным сотрудником направлено в первую очередь на самообразование работника (получение новых знаний и навыков, необходимых в профессиональной сфере).

Тренинги как способ повышения квалификации и получения навыков

Тренингом принято считать активный практический метод обучения, где изучение теории сведено к минимуму и делается упор на практическом применении полученных навыков. Посещение и активное в тренингах помогает сотрудникам уже закрепить определенные шаблоны поведения, применять полученные знания в работе, грамотно выходить из самых разных проблемных ситуаций и при этом приобретать ценные профессиональные навыки.

На данный момент департаментом по управлению человеческими ресурсами организован тренинг «Повышение качества коммуникаций». Что является острой проблемой в банке. Но также целесообразно было бы организовать тренинги «управление стрессом» для сотрудников фронт офиса,

и сделать посещение этого тренинга свободным для сотрудников других департаментов, так как стресс в банковской сфере является очень острой проблемой.

Я предлагаю совершенствовать эту программу, проводить больше тренингов, расширять тематику. Например, провести тренинг «Управление конфликтами». Известно, что работа сотрудников фронт-офиса напрямую связана с общением с людьми. Вне зависимости от состояния морально-психологического климата в коллективе отдела или в компании в целом, развитие навыков по управлению конфликтами пригодится любому сотруднику в корпоративной и личной жизни. Тренинги по управлению конфликтами направлены на получение работниками знаний и навыков по нейтрализации и разрешению конфликтов. Как известно, конфликты бывают конструктивными и деструктивными. Главная задача подобных тренингов – научить сотрудников компании определять тип конфликта и находить решение согласно выявленному типу. Конфликтные ситуации могут происходить как между клиентами и служащими банка, так и между сотрудниками разных отделов компании.

Создание комнат отдыха

Ссылаясь на результаты анкетирования среди сотрудников, многие из них подвержены сильному стрессу, часто задерживаются на работе и являются патологически уставшими. Одним из желаний сотрудников является выделение отдельной комнаты для отдыха, куда они могли бы приходить во время работы или в обеденный перерыв, и отдохнуть как физически, так и морально.

Банк идей

Большинство сотрудников каждый день в процессе работы, а также общаясь между собой, генерируют какие-либо новые идеи и предложения по поводу оптимизации работы. Это могут быть предложения по упрощению процессов, решению определенных проблем и т.д. Но часто по тем или иным причинам, сотрудники не делятся своими идеями, так как считают, что они

не покажутся никому дельными и интересными. Для этих и подобных случаев целесообразно применить в «Никойл» ИКБ практику «Банк идей».

Он подразумевает под собой некую коробку или журнал, в который сотрудники могут анонимно записывать свои идеи и предложения. А в конце месяца/квартала сотрудники отдела управления человеческими ресурсами будут анализировать эти предложения, и наиболее целесообразные будут рассматриваться как потенциальные совершенствования. (Chandler S., Richardson S., 2008)

Присуждение почетных званий и создание доски почета.

Многие сотрудники банка, почти каждый день сталкиваются со сложными и рискованными операциями, требующими максимальной отдачи и сосредоточенности. Некоторые часто помогают и учат других сотрудников, и это происходит каждый день, но из-за быстротечности событий, многие достижения и успехи остаются незамеченными, и большинство сотрудников чувствуют себя недооцененными и повышается уровень их неудовлетворенности своей работой.

Во избежание и сведение к минимуму этих ситуаций, можно внедрить в банке своеобразную доску почета, в которой каждый сотрудник сможет поделиться своими достижениями и успехами, а также выразить благодарность своим коллегам в помощи, или поддержке. Установление этой доски почета в месте доступным для обозрения, будет хорошим социально-психологическим стимулом мотивирования, так как многие сотрудники отдадут предпочтение оценке их труда со стороны своих коллег, а также со стороны руководства.

Разработка разовой мотивации

В качестве разовой мотивации, для сотрудников хорошо проявивших себя в определенный период или при выполнении какой-либо задачи в качестве поощрения может выступать предоставление этим сотрудникам возможности взять выходной день среди недели за счет банка, или предоставить этим сотрудникам скидку на какую-либо путевку, а также

целесообразно применить такой вид неденежного стимулирования как поход в салон красоты или парикмахерскую либо предоставление разового посещения спортивного клуба или плавательного бассейна, в зависимости предпочтений самих сотрудников и выделяемого со стороны банка бюджета.

Участие в управлении

Привлечение сотрудников в процесс управления банком является одним из эффективных методов морального стимулирования. Этот способ можно проявлять через опросы, среди сотрудников, в которых они смогут выразить свое мнение, предложить изменения, касающейся определенной ситуации, или процесса. И использованные результаты могут быть объявлены по квартальным итогам, или на корпоративных мероприятиях. Будучи вовлеченными в процесс управления, сотрудники ощутят свою роль и причастность к успеху банка.

Ротация и повышение квалификации

Возможность карьерного роста один из основных стимулов, который обеспечивает дальнейшую уверенную работу работников. Для того, чтобы сохранять мотивацию персонала на удовлетворительном уровне целесообразным является ротация банковского персонала каждые три года.

Принятая в банке программа мотивации банковских служащих должна включать в себя интересы банка в целом, отдельных департаментов, и обеспечивать достижение высоких финансовых показателей работы банка. Правильное сочетание материальных и нематериальных рычагов мотивации будет способствовать созданию эффективной системы мотивации труда.

В основе банковской работы — нацеленные на развитие и достижение результата сотрудники, они и есть та движущая сила, обеспечивающая эффективную деятельность.

Выводы и предложения

На сегодняшний день в условиях развития рыночной экономики грамотное управление человеческими ресурсами приобретает особую актуальность и значимость для предприятий всех сфер деятельности, и впоследствии оно и становится основополагающим признаком эффективности предприятия и его конкурентных преимуществ на рынке услуг.

Человеческий капитал, роль индивидуальности работника, понимание потребностей, координирующих его поведение, мотивов, которыми он руководствуется, сегодня принимается за один из основных рычагов управления человеческими ресурсами. Координация этих данных в достижении целей организации. Мотивация занимает одно из главнейших мест в системе управления, и выступает непосредственной причиной поведения людей в процессе их трудовой деятельности.

Было изучено основное понятие мотивации как важнейшего фактора, побудителя к качественному выполнению сотрудниками своих обязанностей, повышению лояльности и приверженности к предприятию.

Проанализированы главные отличия таких понятий как стимул и мотив.

Изучен долгий путь, начиная от практик Тейлора и экспериментов Э.Мейо к развитию мотивации как ключевого аспекта в науке, и до всех последних теорий мотивации, применяемых на сегодняшний день. Были проанализированы сильные и слабые стороны теорий мотивации, изучены причины нецелесообразности и сложности применения теорий в реальных кейсах и на практике.

Проанализированы проблемы мотивации персонала в Азербайджане, в основном исходящие из определенно сложившегося и годами устоявшегося менталитета, не знанию сотрудников своих прав, высокому уровню безработицы и пренебрежением многих руководителей способностями и положительными качествами своих сотрудников.

Рассмотрены и изучены модели мотивации работников зарубежных стран-гегемонов. Проведен сравнительный анализ и сделаны выводы о возможностях применения некоторых из практик вышеуказанных стран в отечественной практике управления персоналом.

Изучены проблемы, с которыми сталкиваются служащие банковской деятельности.

Рассмотрены по отдельности факторы, воздействующие на их трудоспособность, качество и эффективность их труда. А также выявлены факторы прямо и косвенно воздействующие на их мотивацию и их удовлетворенность трудом.

Также были рассмотрены и проанализированы способы и виды материальной мотивации сотрудников в компании «Никойл» ИКБ. Материальная мотивация представлялась в бонусной, премиальной и КПЭ системах, в зависимости от отделов делопроизводства. А также был рассмотрен вид разовой мотивации, представляемый как разовая выплата-помощь сотрудникам исходя из трудностей семейного положения.

Среди сотрудников банка был проведен опрос с помощью метода анкетирования, в котором были выявлены потребности в определенных видах мотивации и удовлетворенность сотрудников существующей мотивацией труда в банке, а также и своей работой. В ходе данного опроса было выявлено, что сотрудники почти в равной степени нуждаются в материальном и нематериальном стимулировании труда. И очень малая доля, прошедших тест, полностью довольна имеющейся системой мотивации как материальной, так и нематериальной, а также и своей работой в целом.

Была рассмотрена система нематериальной мотивации труда в компании «Никойл» ИКБ:

Рассмотрены и проанализированы мероприятия, регулярно проводимые банком и департаментом по управлению человеческими ресурсами и департаментом маркетинга для:

- сплочения коллектива,

- повышения уровня удовлетворенности трудом.
- Для вовлечения сотрудников в трудовой процесс

Также были предложены способы совершенствования имеющейся системы денежного и неденежного материального стимулирования труда, так как исходя из результатов анкетирования, было выявлено, что многие сотрудники отдают предпочтение в равной степени материальным и нематериальным стимулам, таким как высокая заработная плата, медицинская страховка, проведение тренингов, мероприятий по сплочению коллектива и др.

Условием банковской программы мотивации это сочетание интересов как самого банка, в общем, так и подразделений внутри него, и побуждать к получению наивысших финансовых показателей в процессе деятельности. Совмещение же материальных и нематериальных стимулов будет условием для формирования результативной схемы мотивирования трудящихся. Основой банковской деятельности в конечном итоге является получение прибыли.

Корректная и эффективная работа является ключом банковского дела. Также как кровь, направляющаяся по венам и поддерживающая, в работе весь организм и обеспечивающая работу сердца, так и служащие банка, являясь его кровью и движущей силой, нацеленные на достижение результата обеспечивают эффективную деятельность банка.

На основании исследований, проведенных в данной диссертации можно предложить следующие выводы.

Азербайджанским коммерческим организациям следует учитывать западные практики управления при формировании методов и систем мотивирования труда. Заимствование западных практик будет эффективно для азербайджанской экономики труда, если национальные традиции и менталитет, и другие существующие реалии общества будут учтены.

Практически было доказано, что разработать общую программу мотивации для всех сотрудников одновременно является нереальным.

Являющиеся основными рычагами программы мотивации ее способы и методы, обязаны быть разработаны на определенный срок и зависеть от корпоративной культуры, особенностей трудового коллектива, и национальных традиций.

Так как к мотивации труда как к науке во всем мире пришли не так давно, а в Азербайджане и вовсе недавно, то существование в этой области пробелов является нормальным. В этом аспекте необходимым условием повышения эффективности становится улучшение методов мотивирования персонала. Основными направлениями здесь могут стать:

- мониторинг и управление уровнем имеющейся мотивации;
- личностный способ обращения к мотивам сотрудников;
- прозрачность и понятность для служащих применяемых стимулов;
- формирование у персонала лояльности своему банку;
- стимулирование с помощью повышения квалификации, ротации, обучения, тренингов;
- мотивирование доверительным отношением;
- оперативный информационный обмен информацией внутри банка о работе внутри департаментов;
- поощрение активности и формирование банка идей;
- детализация и четкость в постановке задач;
- поощрение руководителем (департаментом по управлению человеческими ресурсами) качественно выполняемой работы сотрудников.

Очень важным при изменениях в системе мотивации проводить ее апробацию и последующую диагностику ее функционирования, и проведение исправлений в соответствии обстоятельствам.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ:

На азербайджанском языке:

1. Həmidov H., Əliyev M. (2002), İnsan resurslarının idarə edilməsi (Ali məktəblər üçün dərs vəsaiti), Bakı, "Nurlan" 203 s.
2. Məmmədov Z.F. (2013) Bank fəaliyyətinin əsasları (Elmi-nəzəri və praktiki məlumat kitabı), Bakı, "Azərneşr", 480 s.
3. Quliyev T. Ə. (2013) İnsan resurslarının idarə edilməsi, Bakı "Nağıl evi", s.507-512, 828 s.
4. Quliyeva Ş.T. (2017) Menecmentin əsasları. (dərs vəsaiti) Bakı 220 s.

На английском языке:

1. Chandler S., Richardson S. (2008) 100 Ways to motivate others, revised edition, NJ, Canada, "Career Press", 203 p.

На русском языке:

1. Армстронг М. (2012) Практика управления человеческими ресурсами, Москва и др., «Питер», 667 с.
2. Афонина А.С. (2013) «Мотивация труда банковских работников», Молодой ученый, №5, с. 355-356.
3. Аширов Д.А. (2005) Трудовая мотивация: учеб.пособие: по специальности "Упр.персоналом», Москва, «Проспект» 444 с.
4. Белов Д.С. (2017) «Совершенствование управления производством посредством развития системы мотивации труда (на примере АО «78 ЦИБ»», «Тольяттинский государственный университет» Тольятти, 96 с.
5. Виханский О.С., Наумов А. И. (2014) Менеджмент 5-е изд., Москва «ИНФА-М» 576 с.
6. Двинин А.П., Романченко И. А. (2012) Современная психодиагностика: учебно-практическое руководство Санкт-Петербург, «Речь», 283 с.
7. Друкер П. (2012) Эффективный руководитель, пер. с англ. Чернявская О. Москва, «Эскмо» 126 с.

8. Ильин Е.П., (2011) Мотивация и мотивы: учеб.пособие, Санкт-Петербург, «Питер», 508 с.
9. Грэхем Х.Т. Беннетт Р. (2003), Управление человеческими ресурсами пер. с англ. Т.Ю. Базарова и Б.Л. Еремина, Москва «Юнити», с. 54-102., 584 с.
10. Ключков А.С. (2010), КРІ и мотивация персонала. Полный сборник практических инструментов, Москва, «Эскмо» с.18-19, 103 с.
11. Крячко К. С (2013), «Эффективная мотивация персонала», Экономическая наука и практика: материалы II Междунар. науч. конф, Чита, Издательство Молодой ученый с. 65-71.
12. Магура М., Курбатова М. (2007), Секреты мотивации или мотивация без секретов, Москва, «Журнал Управление персоналом ООО» с. 7-15, 653 с.
13. Маслоу, А. (2011) Мотивация и личность: пер. с англ., Санкт-Петербург и др., «Питер» 351 с.
14. Мерманн Э. (2007) Мотивация персонала, пер. с нем. Высочинова Е.И., Харьков, «Гуманитарный центр» с. 12-18, 184 с.
15. Первакова Е.Е. (2014) «Способы нематериальной мотивации инновационной деятельности», Креативная экономика, Том 8, №4 с. 42-51.
16. Петрова Е.А., Макарова В.В. (2018) «Алгоритм внедрения профессионального стандарта как основного инструмента реализации кадровой политики на примере производственной компании», Экономика труда, Том 5, №4, с.1203-1212.
17. Савельченко И.А., Никифорова Л.Е. (2017) «Управление человеческими ресурсами в контексте стратегии развития интеллектуального капитала организации», Креативная экономика, Том 11, № 7, с. 735-748.
18. Самоукина Н. (2006) Эффективная мотивация при минимальных затратах, Москва, «Вершина», с. 23-37, 224 с.

- 19.Слинков А.М. (2009) «Развитие трудовой мотивации работников банка», «Байкальский государственный университет экономики и права», Иркутск, 188 с.
- 20.Травин В. В., Магура М. И., Курбатова М. Б. (2005), Мотивационный менеджмент: Модуль III: учеб.-практич. пособие, Москва, «Дело» с.7, 96 с.
- 21.Трапицын С. Ю. (2007) Мотивация персонала в современной организации, Санкт-Петербург, «Книжный Дом», с. 5-20, 240 с.
22. Федосеев В.Н., Капустин С.Н. (2004), Управление персоналом организации, Москва, «Экзамен» 368 с.
- 23.Официальный сайт Государственного Комитета по Статистике Азербайджанской Республики <https://www.stat.gov.az/source/labour/>, 2019)
24. Официальный сайт «Никойл» ИКБ Азербайджан <https://www.nikoil.az>, 2019)
25. Интернет-ресурс (<https://hr-portal.ru/article/zarubezhnyy-opyt-motivacii-truda>, 2019)
26. Интернет-ресурс (<http://banco.az/az/banks>, 2019)
27. Интернет-ресурс (<http://www.pragmatist.ru/motivaciya-truda/motivaciya-truda-v-sovetskij-period.html>, 2019)
28. Интернет-ресурс (<https://banco.az/ru/news/usloviya-truda-i-motivaciya-kak-zainteresovat-kadry>, 2019)
- 29.Интернет-ресурс (<https://cyberleninka.ru/article/v/motivatsiya-deyatelnosti-personala-banka>, 2019)
- 30.Интернет-ресурс (<https://hr-az.com/management/14-herzbergin-iki-faktor-nezeriyyesi.html>, 2019)
31. Интернет-ресурс (<https://hr-az.com/hr/183-ishchilerin-motivasiyasi.html>, 2019)
- 32.Интернет ресурс (<http://www.vsemirnyjbank.org/ru/publication/reference>, 2019)

ПРИЛОЖЕНИЕ

Анкета

Оценка существующей системы мотивации, и выявление потребностей персонала

Анкета, была составлена под магистрантом Международного Центра Магистратуры и Докторантуры Азербайджанского Государственного Университета Акпербековой Сабиной для выявления предложений совершенствования системы мотивации.

Вопросы составлены в простой и лаконичной форме для легкости понимания и заполнения.

1. Сколько Вам лет?

- 21-25
- 25-30
- 30-35
- 35-40
- 40+

2. Уровень вашего образования?

- среднее
- среднее специальное
- неполное высшее(бакалавр)
- полное высшее(магистр)

3. Как давно вы работаете на своей нынешней должности?

Менее года

- 12-24 мес.
- 24-36 мес.
- 36-48 мес.
- более 48 мес.

4. Какая система мотивации соответствует вашей позиции?

- бонусная

- премиальная
- в конце года, в зависимости от КРІ
- ее нет

5. Как вы выполняете свою работу в течении дня?

- Добросовестно
- Могу лучше, но не успеваю
- Могу лучше, но не хочу
- Нормально
- Хочу как лучше, но получается как всегда... 😊

6. Во сколько вы уходите с работы и по каким причинам задерживаетесь?

- Не задерживаюсь, в 18:00
- Долго собираюсь, 18:30
- Завершаю недоконченные дела, 18:30-19:00
- Я трудоголик, после 19:00
- воздержусь от ответа

7. Какие факторы стимулирования побуждают вас лучше работать?

- Материальные
- Нематериальные
- 50/50
- Нематериальные отрицательные (принуждение, ругань, прессинг со стороны)
- Никакие

8. Довольны ли вы имеющейся материальной системой стимулирования труда?

- Да
- Нет
- да, но могло быть и лучше
- у нас ее нет
- воздержусь от ответа

9. Довольны ли вы имеющейся нематериальной системой стимулирования труда?

- Да
- Нет
- Могло бы быть и лучше
- Воздержусь от ответа

10. Какие материальные факторы побудили бы вас лучше работать?

- Высокая зарплата
- Более высокие бонусы
- Страхование здоровья
- Обед со стороны работодателя
- Оплата транспорта, абонемент в спортзал или разовое посещение салона красоты со стороны работодателя

11. Какие нематериальные факторы побудили бы вас лучше работать?

- Общение с коллегами вне работы
- Похвала и положительная реакция на ваши успехи в работе со стороны непосредственного руководителя и коллег
- Комната отдыха
- Чувство безопасности в случае ошибок системы
- Возможность свободно выражать себя на работе

12. Какой фактор вы бы желали внедрить как способ мотивирования?

- Возможность одеваться в свободном стиле
- Возможность самому координировать свой рабочий график (с условием 8-и часового рабочего дня)
- Возможность работать из дома
- Посещать тренинги, курсы повышения квалификации организованные работодателем
- Возможность получать помощь психолога в связи со стрессовыми ситуациями в работе

13. Какие у вас цели и мечты касаются вашей карьеры?

- Подняться с низов до руководящих постов
- Работать тихо-спокойно на своей должности
- Начать работать в одной сфере, а набравшись опыта перейти в другую
- Нет времени мечтать, я работаю

14. Довольны ли вы своей работой?

- Да
- Нет
- 50/50
- Выбора пока нет
- Воздержусь от ответа

Список таблиц:

Таблица 1. Двухфакторная теория и ее компоненты.....	17
Таблица 2. Особенности систем мотивации труда в зарубежных странах...32	
Таблица 3. Специфика мотивирования в условиях банковской деятельности	39
Таблица 4. Система коэффициентов.....	70

Список графиков:

График 1. Движение рабочей силы в финансово-кредитной и страховой сфере (принятые на работу).....	36
График 2. Движение рабочей силы в финансово-кредитной и страховой сфере (уволенные с работы).....	36
График 3. Количество и причины увольнений в финансовом и страховом секторе (по собственному желанию).....	37
График 4. Количество и причины увольнений в финансовом и страховом секторе (по причине сокращений).....	37

Список рисунков:

Рисунок 1. Мотивационный процесс.....	11
Рисунок 2. Трехфакторная модель и соответствующие способы, применяемые в ней, для мотивации.....	16
Рисунок 3. Концепция ожиданий.....	19
Рисунок 4. Обобщенное содержание труда в банке.....	38
Рисунок 5. Возраст.....	53
Рисунок 6. Уровень образования	54
Рисунок 7. Трудовой стаж.....	54
Рисунок 8. Система материальной мотивации в соответствии с должностью.....	55
Рисунок 9. Стиль выполнения работы.....	55
Рисунок 10. Длительность рабочего дня.....	56
Рисунок 11. Факторы, побуждающие работать лучше.....	57
Рисунок 12. Уровень удовлетворенности материальной системой стимулов.....	57
Рисунок 13. Материальные факторы, побуждающие лучше работать	58
Рисунок 14. Нематериальные факторы, побуждающие лучше работать...	59
Рисунок 15. Желаемый способ мотивирования.....	60
Рисунок 16. Уровень удовлетворенности нематериальной системой стимулов.....	61
Рисунок 17. Цели в карьерном отношении.....	61
Рисунок 18. Степень удовлетворенности своей работой.....	62