

**AZƏRBAYCAN RESPUBLİKASI TƏHSİL NAZİRLİYİ**

**AZƏRBAYCAN DÖVLƏT İQTİSAD UNİVERSİTETİ**

**FAKULTƏ:** *Sabah Mərkəzi*

**İXTİSAS:** *Ümumi İqtisadiyyat*



**B U R A X I L I Ş   İ Ş İ**

**MÖVZU:** Azərbaycandakı müəssisələrdə tətbiq olunan  
motivasiya metodları, problemlər və həll yolları

**İŞİN RƏHBƏRİ:** dos. Qasimov Raqif Xanbala

**TƏLƏBƏ:** Ağayev Camal

**BÖLMƏ:**

**QRUP:** S2İQT1

**B A K I   2018**

## **MÜNDƏRİCAT**

### **GİRİŞ..... 4**

#### **I Fəsil. Müəssisələrdə İRIE-nin əhəmiyyəti və rolu.**

**1.1. İnsan resursları idarəedilməsinin mahiyyəti və tarixi inkişaf mərhələləri.....7**

**1.2. İnsan Resursları və Kadrların İdarə edilməsi.....13**

**1.3. İRIE-nin funksiyalarının müəssisələrdə tətbiqi.....19**

**1.4. İRIE-nə təsir edən daxili və xarici amillər.....30**

#### **II.Fəsil Müəssisələrdə tətbiq olunan motivasiya metodları.**

**2.1. Motivasiya. Motivasiya nəzəriyyələri.....35**

**2.2. Motivasiyanın tətbiqinin müəssisələr üçün əhəmiyyəti.....40**

**2.3. Motivasiyanın tətbiqi prosedurunun mərhələləri.....45**

**2.4. Motivasiyanın tətbiqi zamanı istifadə olunan vasitələr..... 50**

#### **III.Fəsil Azərbaycanı müəssisələrdə motivasiya metodlarının tətbiqi zamanı ortaya çıxan problemlər və həll yolları.**

**3.1. Araşdırmanın məqsədi və istiqamətləri.....65**

|                                                                  |           |
|------------------------------------------------------------------|-----------|
| 3.2. Məlumatların toplanması və analizi .....                    | 66        |
| 3.3. Araşdırma zamanı aşkarlanan problemlər və həll yolları..... | 76        |
| <b>Nəticə və təkliflər.....</b>                                  | <b>78</b> |

## GİRİŞ

Maddi və mənəvi mədəniyyətin, ictimai formaların yaradıcısı və müəyyən edicisi insandır. İnsan fiziki və həyatda əldə edilənlərin vəhdətindən ibarət canlı bir sistemdir. İnsanı istiqamətləndirən, onu iş həyatı ilə bağlayan onun dünya görüşü və təhsilidir. İnsan həyatının məqsədi sosial idealar və fəaliyyətlərlə sıx bağlıdır.

Bəşəriyyət yaranandan bu günədək, insanlar maddi istehsal, əmək prosesi, mülkiyyət, maddi nemətlərin bölgüsü, istehsalın idarə edilməsi və s. haqqında müəyyən biliklər əldə etmiş, onları inkişaf etdirmişdir.

Elmi-texniki nailiyyətlər sürətlə artır və yeni istehsal sahələri, texnoloji sistemlər meydana gəlir. Köhnə istehsal münasibətlərinin artıq yeni məhsuldar qüvvələrin inkişaf səviyyəsinə uyğunsuzluğu nəzərə çarpır. Köhnə istehsal münasibətləri, yeniləşən məhsuldar qüvvələrin inkişafı amilindən çıxır. İnsan resurslarının idarə edilməsi hər zaman öz aktuallığını qoruyub saxlamaqdadır. Belə ki, insan resurslarının idarə edilməsi istiqamətində atılan bütün addımlar, həyata keçirilən bütün fəaliyyətlər bu günə qədər öz fəallığını qoruyub saxlamışdır. Sürətli inkişafı nəzərə alaraq, müəssisə və təşkilat rəhbərlərini, gələcəkdəki dəyişiklikləri və digər vəziyyətləri nəzərə alaraq daha tədbirli və düzgün qərarlar verməyə çağırır. Rəhbərlər indi daha çox bazar, cavabdehlik və idarəedicilik fenomeninə diqqət etməlidirlər.

İntellektual kapital, yəni insan gücü bir qurumun uğurundakı ən mühüm amildir. Dolayısıyla, bir qurum üçün ən doğru namizədlərin ən peşəkar şəkillərdə düzgün vəzifələrə yerləşdirilməsi İnsan Resurslarının ən

mühüm vəzifə, və strateji insan resursları planlaşdırmasının ən mühüm funksiyalarıdır .

Müəssisələrdə bir-birindən fərqli iş və mövqelər, bir-birinə görə müxtəlif xarakter, qabiliyyət və şəxsiyyət xüsusiyyətləri tələb edir. Bu vəziyyət isə müəssisələrdə, işə uyğun və keyfiyyətli insanların işlə təmin edilməsi zərurətini yaradır. Müəssisənin aktiv və səmərəli fəaliyyət göstərməsi etmiş və ya edəcək olduğu fəal iş görən tapma və seçmə prosesinə bağlıdır.

Bu tədqiqatda da Azərbaycandakı müəssisələr ələ alınaraq, kadrları seçmək və onların motivasiyası, problemlər və həll yolları təhlil edilmişdir.

Azərbaycan global-iqtisadi hərəkətlənmələrlə bağlı olaraq, eyni zamanda Sovetlər ittifaqının dağılması ilə yeni bir iqtisadi inkişaf prosesinə daxil olmuşdur.

Bu inkişaf prosesi insan resursları rəhbərliyi sahəsinin əsas funksiyalarına da müxtəlif aspektdən təsir edir. Kadr seçmə və yerləşdirmə tətbiq etmələri zamanı qarşıya çıxan bəzi problemlər də bu inkişaf prosesinin tələb etdiyi lazımı vaxt və təhsil kimi amillərlə birbaşa əlaqəlidir. Tədqiqatın məqsədi, Azərbaycandakı müəssisələrdə tətbiq olunan motivasiya metodları haqqında araşdırma aparmaq, problemlər və həll yollarını araşdırmaqdan ibarətdir.

İşin birinci fəslində, insan resursları idarəetmə bir elm sahəsi olaraq ələ alınmış, müxtəlif mənbələr əldə edilən tərif bir araya gətirilərək sistemləşdirilmiş, təməlinə insan resursları rəhbərliyinin tarixi inkişafı müəssisələr baxımından əhəmiyyəti analiz edilmişdir. Davamında isə,

insan resursları idarəetmə funksiyaları ayrı ayrılıqda ələ alınmış və prosesə təsir edən digər daxili və xarici amillər araşdırılmışdır.

İşin ikinci hissəsində, motivasiya nəzəriyyələri və motivasiyaya elmi yanaşma müxtəlif mənbələrdən araşdırılmışdır.

Motivasiyanın müəssisələrdə tətbiqinin müəssisə üçün əhəmiyyəti, həmçinin motivasiyanın tətbiqinin prosedurları haqqında məlumat verilmişdir. Motivasiyanın tətbiqi zamanı istifadə olunan vasitələr də araşdırılmışdır.

İşin üçüncü hissəsində, Azərbaycandakı müəssisələrdə tətbiq olunan motivasiya metodları zamanı ortaya çıxan problemlər və onların həll yolları araşdırılmışdır. Bu fəsilə həmçinin, məlumatların toplanması, araşdırmanın məqsəd və istiqamətləri öz əksini tapmışdır.

## **FƏSİL 1. Müəssisələrdə İRİE-nin əhəmiyyəti və rolu.**

### **1.1. İnsan resursları idarəedilməsinin mahiyyəti və tarixi inkişaf mərhələləri.**

Bir elm sahəsi olaraq, insan resursları idarəetməsi, qloballaşma ilə birlikdə müəssisələr ayaqda qalmaq üçün rəqabət bacarıqlarını daim inkişaf etdirmək məcburiyyətindədirlər. Rəqabətdə uğur təmin etməyin ən mühüm yollarından biri, müəssisələrin sahib olduğu ən mühüm dəyər olan insan resursuna sərmayə qoymaq və bu vəsaiti ən səmərəli şəkildə istifadə etməkdir. İnsan olmasaydı, iqtisadiyyat olmazdı, necə su insanın yaşaması üçün lazımdırsa, iqtisadiyyat da insana möhtacdır.

Sağlam iqtisadi rəqabət yaratmaq üçün həm istehsalçı, həm də istehlakçı mövqeyində olan iqtisadi subyektlərin insan əməyinə hər zaman ehtiyacı var. Təşkilatda insan resursu hər növ iş və ya peşədə işləyənlərdir.

Məhsuldarlığı artırmaq üçün edilən yeni quruculuq işlərinin bir çoxunda texnologiya ön plana çıxır, insan ünsürünə etinasızlıq edilir. Bu, böyük bir səhvdir.

Dünyada artıq iqtisadçıların, dövlət aparıcılarının birgə düşüncələri nəticəsində, iqtisadiyyatda insanın yaratdığı dəyərin nə qədər əhəmiyyətli olduğu və iqtisadiyyatın insana qarşı yönəlmiş investisiyanın daha prioritet olduğu sübut olunmuşdur, çünki təbii resurslar tükənən, insan isə tükənməz sərvətdir. Təbii ehtiyatlar istifadə etdikcə daha tez tükənir, insan isə əksinə, öz potensialının fərqi nə vardıqca yenilikləri görür, mühakimə edir və həyata keçirir, yəni daha çox dəyər qazanır.

İyirmi birinci əsrin əvvəllərində, dünyada çox sürətli dəyişmə və transformasiya hadisələri baş verir. Dəyişmə sürəti insanları, doğrunu səhvədən ayırmalarına imkan vermədən, onları qərar verməyə məcbur edir. Dünyada gedən bu sürətli dəyişikliklərdə insan əməyinin rolu danılmazdır.

İqtisadiyyatda, insan əvvəlki dövrlərə nisbətə bir ölkənin inkişafında daha böyük və geniş rol oynayır. İqtisadiyyatda, insanın necə mühüm mənbə olması bu ölkədə insana yönəldilmiş investisiyanın həcmi ilə ölçülməlidir, çünki insan kapitalı hesabına dövlətlər daha çox qazanır, yalnız təbii mənbələr hesabına iqtisadiyyatı qaldırmaq mümkün deyil. Belə ki, Dünya Bankının 2005-ci ildə apardığı işin nəticələrinə görə, dünya iqtisadi artımının 16%-i fiziki kapital, 20%-i təbii resurslar, 64%-i isə insan vəsaiti hesabına əldə edilmişdir. Demək, insan kapitalına yönələn xərclərin artması nəticədə ölkəni gələcəkdə daha zəngin edir. Müəssisələrin uğurlu təşkilati həyat mərhələləri keçirmələrinin, insanın artan əhəmiyyətinin nəzərə alınması şərtinə bağlı olduğu görülür. İnsanın, psixososyal bir varlıq olması əməliyyat amilləri içində təbii olaraq fərqli bir yerə və əhəmiyyətə malik olduğu mübahisəsiz bir həqiqətdir. Bu ideya istiqamətində təşkilatlardakı insan resursunun rəhbərliyi də ayrı bir əhəmiyyət daşıyır. Təşkilati proseslərə paralel olaraq gələn mərhələdə İnsan Resursları İdarəetmə məsələsinin daha geniş şəkildə təhlil edilməsini və müəssisələrdə işləyən insan resursuna daha çox investisiya qoyulmasını zəruri edən siyasətlərin mənimsəməsini dəstəkləməkdədir.

İnsanın məhsuldarlığını və iş həyatının keyfiyyətini yüksəltmək üzrə elm sahəsi, İnsan Resursları Rəhbərliyidir. İnsan resursları idarəetmə düşüncəsi ilə dəyişiklik və inkişaf proseslərinin sinxron olması bir təsadüfi deyil. Tam əksinə, dəyişmə və inkişafın hədəf kütləsinin insan olmasına

görə, insan resursları rəhbərliyi dəyişiklik və inkişafın mərkəzində yerləşmişdir.

Bir müəssisənin insan resursları bu əməliyyat üçün çalışan bütün insanların bacarıq, istedad və səylərinin məcmusundan ibarətdir. Bəzi müəssisələrdə personal, işçi, əməkdaş kimi adlandırılan insan resursunun əsas xüsusiyyəti hamısı əməliyyat məqsədləri və hədəfləri istiqamətində çalışmalarıdır. Adətən, bəzi təşkilatlarda, fiziki güc sərf edən əsas təbəqə "işçi", fiziki güc sərf etməyən digə təbəqə isə personal adlandırılır, amma ortaq xüsusiyyət hər ikisinin insan mənbəyini təşkil etməsidir.

İnsan resursları və idarəetmə, insan resursları rəhbərlərinin nə etdiklərini, yada nə etmələri lazım olduğunu açıqlayan bir sahədir. Məqsədlərə nail olmaq üçün insan resursları departamenti lazımi sayda və sifətdəki insanı tapır, inkişaf etdirir, faydalı hala gətirir, qiymətləndirir və müəssisədə saxlayır. İnsan Resursları, bir təşkilatda çalışanların fəallığını artırmaq məqsədi ilə formalaşdırılmış, bütün təşkilat şöhrətli funksiyalar və fəaliyyətlərdən ibarət olan bir məlumat və tətbiqi sahədir. Hər hansı bir təşkilati və ekoloji mühitdə insan mənbələrinin təşkilata, şəxsə və ətraf mühitə faydalı olacaq şəkildə, qanunlara da əməl edilərək, uyğun bir şəkildə idarə edilməsini təmin edən funksiya və işlərin bütünüdür. İnsan resurslarının doğru yönləndirilməsi istənilən bir müəssisə və təşkilat üçün olduqca önəmlidir.

İnsan resurslarının idarə olunması, özündə bir neçə hədəfləri müəyyən edir. David Guest-in 4 yanaşması var:

- Strateji integrasiya: Şirkət hədəfləri, strateji planlarla ilə İR siyasəti qarşılıq təşkil etməlidir. Yəni, İR siyasəti şirkətin ümumi məqsədləri üçün qurulmalı və xidmət etməlidir.
- Yüksək səviyyədə bağlılıq: İR, işçilərin davranışlarında yaxşıya doğru dəyişikliklər etməlidir. Əgər bu şirkətdə edilirsə, işçilərin bağlılıq səviyyəsi yüksək olacaq. Bu da şirkətin ümumi göstəricilərində əks olunacaq və şirkət fəaliyyəti yüksələcək.
- Yüksək keyfiyyət: Şirkətlər müştərilərinə keyfiyyətli xidmət və məhsul təqdim etmək üçün daim sürətlə çalışırlar.
- Elastiklik/Çeviklik: Hal hazırda, işçilərə əvvəlki kimi münasibət göstərmək yaxşı nəticələr verə bilmir.

İnsanlar qayğı, diqqət tələb edir, motivasiya olmaq, daha yaxşı iş mühitində işləmək istəyirlər, çünki müasir dövrdə işçilər daha rahat şəraitdə işləmək istəyirlər.

20-ci əsrin son rübündən etibarən dünyamız dəyişiklik faktının təsirinə düşmüşdür. Dəyişiklik, təşkilatların bütün dinamikalarını köklü şəkildə dəyişdirməkdədir. Təşkilatlara həyat verən əsas mənbə insandır. Bu səbəblə, dəyişiklik və inkişafa dair hər bir proses, bir şəkildə iş həyatındakı insana da təsir edir. İnsan Resursları İdarəetməsi anlayışı, son illərdə, iş həyatında geniş əks-səda doğuran bir idarəetmə münasibəti olmuşdur. Tarixi perspektivinə baxanda, elmi idarəetmə ilə başlayan idarəetmə fəlsəfəsi, hazırda yeni nəsil insan resurslarının idarə olunması mərhələsinə çatmışdır. Modern dövrdə, insan resursları idarəetməsi, müəssisələrdə işləyən insanların ehtiyacları, təhsil və inkişaf etdirilməsi kimi məsələlərə yönəlmişdir. İnsan mərkəzli bir anlayış önəmşəməkdədir. İnsan "Resursları" anlayışı 20-ci əsrdə ortaya çıxmışdır, lakin insan irqi bundan çox daha uzun

bir müddətdir ki, seçim edərkən istedadlı fərdləri ayırd edirdi. Hətta tarix öncəsi dövrdə, insanlar bir liderlik mövqeyi üçün onu seçməzdən əvvəl diqqətli bir namizədin kafilik dərəcəsini müəyyən edir. Əlavə olaraq, insanlar müəyyən bir vəzifəni yerinə yetirərkən fərdlərdə lazımi məlumatın olmasının nə qədər böyük bir əhəmiyyət kəsb etdiyinin fərqlində idi. Tarixi baxımdan insan resurslarının inkişaf etdirilməsi insanların işlərini daha yaxşı etməsi, lazımi materialları xarakterli bir şəkildə istifadə etməsini ehtiva edən kifayət qədər yaxşı təhsilə dayanmaqda idi.

İnsan resursları idarəsinin tarixi inkişafı müxtəlif mənbələrə görə fərqli şəkildə göstərilməkdədir. Aşağıdakı bölgüyə görə, İRİE inkişafı üç dövrə ayrılmışdır:

### ***1-ci İlk dövr***

### ***2-ci 1900-1960 illər***

### ***3-cu 1960-dən günümüze qədər olan dövr***

Ümumiyyətlə, II Dünya müharibəsindən sonra İRİ anlayışının ortaya çıxdığı məlumdur, amma daha bu tarix daha qədim dövrlərə söykənir. Məsələn, məşhur Babilli Hammurabi qanunlarında qiymətləndirmə sistemləri, XVII-XV əsrlərə aid, çinlilərdə ilk iş və ixtisaslaşma, XVII-XV əsrlərə aid, kadr dövr sürətinin hündürlüyünü istifadə etdikləri ilə bağlı müxtəlif mənbələrlə rastlaşırıq. İnsan resursları ilk olaraq böyük zavodların təkamülü ilə daha çox diqqət görməyə başladı. Bu 18-ci əsrdə oldu, yeni sənaye münasibətin sürətlə inkişaf etməsi böyük ölçüdə dünyanı da dəyişdi. Sürətli və ucuz istehsal bir çox sənaye üçün bir prioritet halına gəldi. Zavodlar bir gündə 16 saata qədər çalışdı, minlərlə fəhlə icarəyə götürdü. Beləliklə, bir çox fabrik işçilərinə öz rahatlıq və məmnuniyyətini

artırmaq üçün könüllü proqramları tanıtmağa başladı. Digər tərəfdən, hökumət bəzi təməl insan haqlarını və iş təhlükəsizliyi qanunvericiliyi tanıtmaq üçün müdaxilə etməyə başladı, kadr problemlərinin mühüm olaraq görülməsi, bu günkü mənada İRİ yetirmələrinin ilk nümunələrini ortaya çıxarmışdır. Bu mənada:

1776-cı ildə Adam Smitin işləri asanlaşdırmağa qarşı gördüyü işlər;

1786-cı ildə Filadelfiya nəşr işçilərinin maaş artımı üçün etdikləri ilk tətil

1794-cü ildə Amerikada ilk qar bölgüsü planının həyata keçirilməsi və iş həyatını tənzimləyən qanunların çıxarılması;

Elmi olaraq, İnsan Resursları anlayışı söylədiyimiz kimi ilk olaraq sənaye inqilabı ilə ortaya çıxmışdır. Bu dövrdə, iqtisadi həyat sürətlə inkişaf edir, mühüm sənaye təşkilatları yaranır və insanlar evlərin yerinə zavodlarda işləməyə başlayırlar. Amma 1890-cı ildə, NCR Corporationun ayrı personal ofis açması Personal Rəhbərliyi Hissəsi olaraq tarixdəki yerini almışdır.

Müasir dövrdə idarəetmə və rəhbər anlayışları əvəzinə liderlik münasibəti mənimsənmiş və insanın ictimai və fərdi ehtiyaclarına hörmət ön plana çıxmışdır. Yaponiyada əldə edilən uğurlar, ümumi keyfiyyət anlayışı və iştirakçı idarəetmə təcrübələri, 1980-li və 1990-lı illərdə, insan resurslarının adi bir istehsal daxil olması olmadığını və əksinə, əməliyyat çıxışının və uğurun əsas faktoru həтта yeganə mənbəyi olduğu şüurunu inkişaf etdirmiş və formalaşdırmışdır.

## **1.2. İnsan Resursları və Kadrların İdarə edilməsi.**

İnsan resurslarının idarə edilməsi ilk növbədə demoqrafik, makroiqtisadi siyasətlə, əhalinin davamlı inkişafı və həyat keyfiyyəti ilə bağlıdır. Kadrların idarə edilməsi isə çox təşkilatı kadr siyasətindən aslıdır. Həmçinin, insan resursları və kadrların idarə edilməsi prinsipləri bir-birindən müəyyən dərəcə fərqlidir. Bundan əlavə, kadrların idarə edilməsi ilə insan resurslarının idarə edilməsi bir-birini tamamlayır. Bu proseslərin ardıcılığı da fərqlidir. Onlar müxtəlif forma və səviyyədə həyata keçirilir. İnsan resurslarının idarəetmə sistemi son vaxtlar insan resurslarının kadrlara integrasiya edilmiş strateji idarəetmə resurslarına çevrilib. Bu dəyişiklik formalarının hər birinin öz özlüyündə idarəetmə modeli, təlim keçirmə, əmək müqavilələri, peşə hazırlığı və digərləri ilə səciyyəvidir. Sonra isə kadr problemləri, korporasiyanın birgə fəaliyyət formaları, kadr siyasəti və s. özünü göstərir.

Bəziləri deyirlər ki, insan resurslarının idarə olunması və kadrların idarə olunması arasında əsas fikir ayrılığı yoxdur. Kadrların idarə olunması daha çox inzibati xarakter daşıyır. Kadrların idarə olunması əsasən işçilər, onların əmək haqları əmək qanunları ilə müəyyən olunur. Digər tərəfdən, insan resurslarının idarə olunması işçi qüvvəsinin idarə edilməsi ilə məşğul olur və təşkilatın uğuru üçün öz töhfəsini verir. İnsan resurslarının idarə edilməsi, kadrların idarə edilməsindən daha geniş mənada danışılır. Yəni İnsan Resurslarının İdarə edilməsi kadrların idarə olunması bacarıqlarını əhatə edir və inkişaf etdirir. Bu, təşkilat üçün işçilərin komandası üçün önəmli faktordur.

Kadrların idarə olunmasına əslində bir reaktiv kimi baxıla bilər, o mənada ki, onlar şirkətin tələblərini təmin edir və onları icra edirlər. Əksinə, İnsan resurslarının idarə edilməsi təşəbbüskar olmaq, şirkətin işçi qüvvəsinin artırılması üçün siyasət və funksiyalarının davamlı inkişafına dəstək verməkdir. Kadrların idarə olunması təşkilatdan asılıdır halbuki, insan resurslarının idarə olunması əksinə şirkəti və ya təşkilatın tərkib hissəsidir.

Bir də motivasiya aspektlərdə fikir ayrılıqlarına rast gəlmək olar. Kadrların idarə olunması kompensasiyalar, mükafatlar və bonuslarla əməkdaşları əsaslandırmaq, bir qayda olaraq, insan resurslarının idarə olunması isə qarşıda duran vəzifələrdən, iş qrupları və iş yerlərinin yaradıcılığı üçün səmərəli strategiyalar vasitəsilə motivasiya etməyə çalışır.

Kadrların idarə olunmasında əsasən fərdə xüsusi diqqət yetirilir. Əksinə, İnsan resurslarının inkişafının əsas istiqaməti dinamik inkişaf qurmaqdır.

**1.** Kadrların idarəsi əməkdaşlar, onların əmək haqlarını və əmək qanunları ilə məşğul olur. Digər tərəfdən, İnsan resurslarının idarə olunması isə işçi qüvvəsinin idarə edilməsi ilə məşğul olur və təşkilatın uğuruna öz töhfəsini verir.

**2.** İnsan Resurslarının İdarə edilməsi əsasən kadrların idarə olunması bacarıqlarının inkişafı ilə məşğul olur.

**3.** Kadrların idarə olunması reaktiv sayılır, İnsan Resurslarının İdarə edilməsi isə daim təşəbbüskar olmaq barədə düşünür.

4. Kadrların idarə olunması nəfər və ya əməkdaşlara idarədə xüsusi diqqət yetirir. Digər tərəfdən, İnsan Resurslarının İnkişafının əsas istiqaməti dinamikliyi qurmaqdır.

5. Kadrların idarə olunması təşkilatdan asılı deyil. Əksinə, insan resurslarının idarə olunması şirkəti və ya təşkilatın tərkib hissəsini təşkil edir. Ümumilikdə götürsək, kadrların idarə edilməsi ilə insan resurslarının idarə edilməsində fərqli və oxşar cəhətlər vardır.

Kadr rəhbərliyindən insan resursları rəhbərliyinə keçid prosesi bəzi idarəçilər üçün bir anlayış dəyişikliyindən başqa bir mənə daşımır. Bu qrup elm adamları, insan resursları rəhbərliyinin yeni bir şey olmadığını ifadə etməyə çalışırlar. Bundan başqa, insan resursları anlayışını mənalı tapan ekspertlər də var və hər ötən gün onların sayı artmaqdadır. Bu fikirdə olanlara görə, insan resursları rəhbərliyi kadr rəhbərliyindən daha fərqli bir mövqe ilə müdafiə olunur. Yenə onlara görə kadr rəhbərliyinin yerini insan resursları rəhbərliyinə buraxması və bu yeni anlayışın getdikcə daha geniş rola malik olması müəssisələrin rəqabət güclərini artırmaq zərurəti və işçilərin hüquqlarına dair ictimai gözləntilərdə baş verən dəyişikliklərin nəticəsidir.

Xüsusilə XX əsrin son rübündə, ənənəvi kadr idarəetmə anlayışı ictimai, iqtisadi, siyasi ətrafı, məqsədləri, daxili və xarici idarəetmə anlayışları dəyişən təşkilati hallar qarşısında kifayət qədər qala bilmişdir. Müəssisə daxilində və müəssisə başqa, ortaya çıxan bir sıra dəyişikliklər sonunda müəssisənin məqsədlərinə çatmasında ən azı üstündə durulan mənbəyə daha çox əhəmiyyət verilməsi lazım olduğu fikri, ağırlıq qazanmağa başlamışdır. Kadr rəhbərliyi ilə insan resursları idarəetmə

münasibətlərinin bir-birindən tamamilə ayrı olduqlarını düşünmək əvəzinə, şəxsi heyət rəhbərliyinin bəzi texnoloji və elmi irəliləyişlər nəticəsində təkamül keçirmək vasitəsilə insan resursları yanaşmasının ortaya çıxdığını qeyd etmək mümkündür. Ənənəvi kadrların idarə olunması ilə müqayisədə, insan resursları idarə olunması münasibətlərinin daha strateji mövqeyə malik olduğu deyilə bilər. Ancaq bəzi təşkilat və müəsisələrdə bu aspektin ikinci planda qaldığı və ənənəvi kadrların idarə edilməsi fəaliyyətinin geniş olaraq istifadə edildiyi görünməkdədir. İnsan resursları rəhbərliyi daha əhatəli və təşkilatın insan resursları potensialından tam istifadə etməyi arzulayan bir münasibət fəaliyyətə sahibdir. İnsan resurslarının idarə olunması ənənəvi kadrların idarə olunmasının müasir bir ifadəsidir.

İnsan resurslarının idarə olunması ilə kadrların idarə olunması arasındakı fərqləri spesifik olaraq aşağıdakı kimi sıralamaq mümkündür:

1-ci Kadr idarəetmə anlayışı seçmə, qiymətləndirmə, personal qəbulu, biznes analizi, pul araşdırmaları kimi metod və üsullara üstünlük verərkən, insan resursları idarə edilməsi kadrlara dair texniki və üsulların, kənar çalışanların müəssisə ilə əlaqələrini və bunun müəssisənin strateji idarə etmə içindəki rolunu xırdalayan bir mövqeyə malikdir.

2-ci İnsan resursunun problemlərinin həlli məsələsində passiv və reaktiv yanaşma əvəzinə, əvvəlcədən hazırlanmış strateji bir plan daxilində həll yollar axtarır.

3-cü Kadr rəhbərliyinin vəzifəsi işçilərin işə təminatının təmin olunması ikən, insan resurslarının vəzifəsi müəssisənin ehtiyaclarına görə işləyənlərlə bir sosial kapital məntiqi çərçivəsi içində münasibətləri tənzimləməkdir.

4-cü Kadr rəhbərliyi yüksək idarəetmə ilə çalışanlar arasında vasitəçi ikən, insan resursları idarəsi yüksək rəhbərliklə birlikdə işləyənlərlə münasibətləri tənzimləmə rolunu həyata keçirir.

5-ci İnsan resursları idarəetmə sisteminin yanaşma çərçivəsi içində tamamilə bir yanaşma nümayiş etdirir. Müəssisəni bir açıq sistem olaraq qiymətləndirməklə və təşkilata bağlı qalaraq problemləri həll etməyə çalışır, kadr rəhbərliyi isə müəssisədaxili funksiyalara istiqamətlənir və vahid təşkilat içi dar əhatəli əlaqələri və problemləri həll etməyə çalışır.

6-cı İnsan resursları rəhbərliyi bir mənada insan anlayışının təşkilatlar baxımından diqqət yetirməsinin nəticəsidir. İnsan burada xarakterin adıdır. Ancaq şəxsi heyət tərkibində insan yalnız bir kəmiyyət olaraq adlanmaqdadır.

7-ci Kadr idarəetmə və planlaşdırma baxımından qısa dövrlü və marginal həll yollarına yönəldir, insan resursları rəhbərliyi isə uzun dövrlü fəal və bütünləşdirici strateji həlləri istifadə edir.

8-ci Kadr rəhbərliyi ilə İRİE arasındakı əsas fərqlərdən biri, fəlsəfi olaraq funksiyaya baxışlarıdır. Kadr rəhbərliyi əməliyyat idarəçiliyində səlahiyyət və vəzifə baxımından aktiv rol oynamadığı halda, İRİE insan resursları ilə bağlı bütün idarəçilik proseslərində olmaqla yanaşı həmçinin müəssisə rəhbərliyində və qərar mərhələlərində aktiv fəaliyyət göstərir.

9-cu Kadr rəhbərliyi bir-bir çalışan işçilərə yönəlik hərəkət edərkən, İRİE bütün çalışan işçilərdən bütün idarəetmə mərhələlərinə qədər olan önəmli hissəni əhatə edir.

10-cu Kadr rəhbərliyi iş yönümlü fəaliyyətə əsaslanarkən, İRİE insan mərkəzli bir mövqeyə fokuslanır .

11-ci Kadr rəhbərliyi müəssisənin mövcud vəziyyətini qoruyarkən, keçici bir xarakter daşıyır. İRİE isə müəssisə insan resursları planlaşdırmasını edərək funksional xüsusiyyət daşıyır.

12-ci Kadr rəhbərliyi, insanı bir xərc ünsürü olaraq görərkən, İRİE insanı sadəcə işləyən bir işçi kimi qavramır, onu qiymətləndirən, inkişaf etdirən bir proses olaraq görür.

13-cü Kadr rəhbərliyi müəssisə daxilində məhdud bir quruculuq göstərərkən, İRİE müəssisə və öz içərisində bir təşkilatlanma göstərir və müəssisənin bütün funksiyaları ilə məşğul olur.

Bildiyimiz kimi, kadrların idarə edilməsi ilə insan resurslarının idarə olunmasında bir neçə oxşar cəhətlər də mövcuddur. İnsan resurslarının idarə olunması ilə kadrların idarə olunmasının daban-dabana zidd anlayışlar olduğunu demək yanlış olardı. Hətta bəzi mənbələrdə kadrların idarəetmə məsələsi ilə bağlı məlumatlardan onun insan resurslarının idarə olunması ilə çox böyük bənzərlikləri olduğu nəticəsinə gəlmək mümkündür.

Kadrların idarə olunması ilə insan resurslarının idarə olunmasının oxşar cəhətlərini aşağıdakı kimi sıralaya bilərik:

1-ci Kadrların idarəetmə strategiyaları da insan resursları idarəetmə strategiyaları da hər ikisi təşkilati strategiyalara əsaslanır.

2-ci Kadr rəhbərliyində də insan resursları rəhbərliyində də əmir komandanlıq zənciri mövcuddur, rəhbərlərin şəxsi heyətin idarə edilməsi mövzusunda səlahiyyətləri vardır.

3-cü Kadr rəhbərliyi və insan resursları rəhbərliyinin, "insana hörmət" institusional və fərdi ehtiyacların tarazlanması, işçilərin qane edilməsi və inkişafı məsələsində ortaq düşüncələri vardır.

4-cü Kadr rəhbərliyinin texniki vəzifələri (iş analizi, maaş və.s) İnsan resursları rəhbərliyi tərəfindən də yerinə yetirilir.

5-ci Kadr rəhbərliyi və insan resursları rəhbərliyi iş şəraitləri səviyyəsində təşkilati informasiya, təşkilati davranış məsələlərində də həmçinin birgə xüsusiyyətlərə malikdir.

### **1.3.İRİE-nin funksiyalarının müəssisələrdə tətbiqi.**

Bir kadrın istismara daxil olmasından işdən ayrılmasına qədər keçirdiyi proses içərisində qarşı-qarşıya qaldığı insan resursları tətbiq etmələri, insan resurslarının funksiyaları kimi ifadə edilməkdədir. İnsan resursları funksiyaları insan resurslarının, təşkilatçılığın sürətləndirilməsi və koordinasiya edilməsinə yönələn bütün addımlar, insan resursları idarəsinin vəzifələridir.

Müxtəlif tədqiqatçılar insan resurslarının funksiyaları ilə bağlı olaraq fərqli təsnifatlar edirlər. Ümumiyyətlə insan resurslarının əsas funksiyaları bu şəkildə sadalana bilər:

- İnsan resursları planlaşdırması.
- İşə götürmə və yerləşdirmə funksiyası.
- Təhsil və inkişaf etdirmək.
- Motivasiya rəhbərliyi.

- İş və iş görən qiymətləndirmə funksiyası.
- Ödəniş rəhbərliyi.
- Karyera rəhbərliyi və inkişaf etdirmə.
- Əmək münasibətləri və təhlükəsizlik funksiyası.

Amerikan insan resursları idarə olunması dərəcəsi tərəfindən müəyyən edilən insan resursları funksiyaları və bu funksiyalara dair fəaliyyətlər aşağıda göstərilmişdir:

**Əsas insan resursları funksiyalarında iştirak edən fəaliyyətlər:**

**İnsan resursları planlaşdırması, kadrların seçimi və işə götürmə:**

- Təşkilatdakı spesifik işlər üçün lazımi keyfiyyətləri müəyyənləşdirmək üzrə iş təhlillərinin aparılması.
- Təşkilatın məqsədlərinə çatması üçün lazım olan insan resursu ehtiyaclarının təxmin edilməsi.
- Bu ehtiyacların ödənilməsi üçün bir planın inkişaf etdirilməsi və tətbiqi.
- Təşkilatdakı müəyyən mövqelər üçün personalın seçimi və işə işə götürülməsi.

**İnsan resurslarının inkişaf etdirilməsi:**

- İşçilərin yetişdirilməsi (oriyentasiyası) və tərbiyəsi.
- İdarəetmə və təşkilati inkişaf proqramlarının hazırlanması və həyata keçirilməsi.
- Təşkilati quruluşu içərisində fəal komandaların yaradılması.
- İşləyənlərin çıxışlarının qiymətləndirilməsi üçün sistem yaradılması.

- Karyera planlarını inkişaf etdirmələrində işləyənlərə kömək olunması.

#### Rüsum və digər ödənişlər:

- Bütün işçilər üçün əmək haqqı və digər ödənişlər sisteminin qurulması və işlənilməsi.

Rüsum və digər ödənişlərin ədalətli və dayanıqlı olmasının təmin edilməsi.

#### Əmək və işçi əlaqələri:

- Təşkilatçılıq və həmkarlar arasında vasitəçi kimi xidmət edilməsi.
- İntizam və problemlərin həlli sistemlərinin yaradılması.

#### İnsan resursları araşdırmaları:

- İnsan resursları məlumat bankının yaradılması.
- İşçilərin rabitə sistemlərinin qurulması və istismarı.

Amerikan İnsan resursları lisenziyalaşdırma institutu isə, insan resursları tətbiqlərinin aşağıdakı altı sahədə bilik və təcrübəyə malik olması lazım gəldiyini vurğulamışdır. Bunlar; İdarəetmə bacarıqları, seçmə və yerləşdirmə, təhsil və inkişaf etdirmək, pul və digər iqtisadi faydalar, iş və işçi əlaqələri və iş sağlamlığı, təhlükəsizliyi mövzularıdır.



### **İnsan Resurslarının Planlaşdırılması.**

Planlaşdırma, bir təşkilatın məqsəd və hədəflərinə çatmasını asanlaşdıracaq qərarların alınması prosesidir. Eyni zamanda, bu məqsədlərə çatması məsələsində atılacaq addımları da nəzərə alır.

İnsan resursları planlaşdırması, bir təşkilatdakı insan resurslarının, daxili və xarici proseslərə uyğun olaraq və təsirli bir şəkildə formalaşdırılması, inkişaf etdirilməsi və istifadə edilməsi məqsədilə nəzərdən keçirilməsinə, qurulmasına və qiymətləndirilməsinə dair bütün fəaliyyətdir.

İnsan resursları planlaşdırması, təşkilatın gələcəkdə ehtiyac duyacağı personalın keyfiyyət və kəmiyyət baxımından əvvəlcədən müəyyən etmə; Və bu ehtiyacın necə və nə dərəcədə qarşılana biləcəyi fəaliyyətlərinin bütünüdür. Təşkilatlar hər ötən gün keçdikcə daha mürəkkəb hala gəldiyindən, mürəkkəbliklə başa çıxmaq üçün mütəxəssis və kadrlara ehtiyac duyurlar. Bu məqsədlə ya ixtisaslaşmış işçi işə götürməkdə və ya mövcud personalın müəyyən vəsait qarşılığında maarifləndirilməsi yoluna gedirlər.

İnsan Resursları Planlaşdırmasının, bir təşkilat üçün üzərinə götürdüğü funksiyaları aşağıdakı kimi qruplaşdırma bilərik;

- Bütün təşkilati pillələrdə insan resursları rəhbərliyinin fəaliyyətini artırmaq.
- İş görənlərlərin fəaliyyətləri ilə təşkilati məqsədlər arasındakı uyğunluğu aktivləşdirmək.
- İnsan resursları idarəetmə informasiya sisteminin kadr fəaliyyətləri və digər təşkilati vahidlərini saxlanmasını təmin etmək.
- İş görən tapmaq və seçmək, karyera planlaşdırması və insan resursları funksiyalarının koordinasiyasına kömək olmasını təmin etmək.
- İşçi qüvvəsinin bilik və bacarığından, optimal məhsuldarlığın əldə edilməsini təmin etmək.
- Təşkilati planlaşdırma prosesinin inkişaf etdirilməsinə kömək etmək ehtiyac duyulan spesifik əmək keyfiyyətlərini ortaya qoymaq.

Təşkilatları sistemə bir kadr planlaşdırması etməyə yönəldən amillər bunlardır:

**1-ci Gələcək kadr ehtiyacı:** Kadr planlaşdırması, təşkilatın gələcəkdə duya biləcəyi kadr ehtiyacını açıq şəkildə ortaya qoyur.

**2-ci Dəyişikliyi Həyata Keçirmək:** Kadr planlaşdırması, təşkilatın dəyişən bazar, rəqabət, texnologiya kimi ekoloji dəyişikliklərə uyğunlaşma göstərməsini asanlaşdırır, çünki bu cür ekoloji dəyişikliklər təşkilatdakı işlərin məzmun, bacarıq səviyyəsini və lazımi kadr sayına təsir göstərir.

**3-ci Yüksək Bilik və Bacarığa Malik Kadrların Təmin Olunması** Təşkilatı yüksək idarəetmə və ixtisaslaşmış kadrlara düzgün təmin etmək vacibdir. Bu növ kadrların sayı adətən məhdud olduğundan axtarılıb tapılması və inkişaf etdirilməsi olduqca uzun zaman alır.

### **Kadr tapmaq və seçmək.**

Günümüzün müəssisələrində səmərəliliyin və məhsuldarlığın yaxşı olmasında əsas faktorların başında insan faktoru yer alır. Müəssisənin məqsədlərinə çatmaq fəal rola malik olan insana duyulan ehtiyac müxtəlif səbəblərlə artır. Müəssisələrdə bir-birindən fərqli iş və mövqelər, bir-birinə görə müxtəlif xarakter, istedad və şəxsi xüsusiyyətlər tələb edir. Bu vəziyyət ixtisaslı kadrların, işə uyğun və xarakterli insanların işlə təmin edilməsi zərurətini ön plana gətirmişdir. Müəssisənin aktiv və səmərəli şəkildə fəaliyyət göstərməsi etmiş və ya keçirəcək olduğu fəal iş görən tapma və seçmə prosesinə bağlıdır. Müəssisələrin keyfiyyətli və məhsuldar işçilərini tapmaq və seçmək fəaliyyətləri, böyük ölçüdə zaman, pul və enerji sərf olunmasını tələb edir. Cəmiyyətdə çox sayda işsiz insan olmasına baxmayaraq, həqiqətən, hünərli olanlar məhdud saydadır və müəssisələr bu keyfiyyətlərə malik namizədləri özlərinə çəkmək və almaq üçün rəqabət edirlər.



### Kadırların inkişaf etdirilməsi.

Müasir müəssisələrində uğuru artıran amillərdən ən əhəmiyyətli insan gücüdür. Bir müəssisənin gücü, əməkdaşlarının və rəhbərlərinin gücü ilə ölçülür. Bu səbəblə işləyənlərin təhsili və inkişaf etdirilməsinin xüsusi əhəmiyyəti var. Bu sistem içində bütün hissələr bir birini tamamlayır. Sistemin fəal və səmərəli işləməsi davamlı bir təhsil sayını məcburi edər. Təhsil əvvəlcədən müəyyən məqsədlərə görə, insanların davranışlarında müəyyən irəliləyişlər təmin etməyə yarayan planlı tədbirlər sistemidir.

Təhsil; Fərdin ictimai qabiliyyətlərinin və optimal fərdi inkişafının təmin olunması üçün görkəmli və nəzarətli bir dairə və məktəb təsirlərini içinə daxil edən sosial bir zamandır.

Kadr Təhsili; İşləyənlərin və onların yaratdıqları qrupların müəssisədə yükləndiyi və ya gələcəkdə yüklənəcəyi vəzifələri daha təsirli şəkildə etmələri üçün onların peşə üfüqlərini genişləndirən, fikir rəşional qərar qəbul etmə, davranış və rəftar, vərmiş və düşüncələrində müsbət dəyişikliklər etməyi məqsəd qoyan, bilik, təcrübə və qabiliyyətlərini artıran pedaqoji fəaliyyət və hərəkətlərin hamısı nəzərdə tutulur.

Müəssisələrdə, təhsil veriləcək şəxsi heyətin müəyyənləşdirilməsi, müvafiq təhsil şərtlərinin yaradılması, təhsil avadanlıqlarının və təlimçilərin seçilməsi idarəçilərin məsuliyyətləri arasında yer alır. Rəhbərlik tərəfindən müəyyən edəcək təlimlər şəxsi heyətin ehtiyaclarına görə fərqlilik göstərir.

Bu təlimlər müəssisə daxili və müəssisə xarici təlimlər olaraq aşağıdakı başlıqlar altında verilməkdədir.

Müəssisə daxili təlimlər:

- Oryantasiya
- İş başı təhsil
- Rəhbərin təqibində öyrənmək
- Səlahiyyət dövrü
- Təcrübə
- Qrup işi

Müəssisə xarici təlimlər:

- Seminar və konfranslar
- Nümunə hadisə çalışması
- Laboratoriya şəraitində öyrənmək
- Rol oynama üsulu
- Proqramlaşdırılmış öyrənmə texnikası
- Simulyasiya üzərində öyrənmək

Karyeranın idarə olunması.

Qlobal olaraq dəyişən iqtisadi şərtlər və siyasi hadisələr bütün dünya işçilərinə eyni dərəcədə təsir göstərmiş və bu qeyri-müəyyən şəraitdə heç bir qurum işçilərinə iş zəmanəti verməyəcəyi həqiqəti ortaya çıxmışdır. Bu səbəblə karyeranın idarə olunması məsələsi son illərdə sürətli və çoxşaxəli bir inkişaf göstərmişdir, insan resurslarının idarə olunmasının ən çətin və mübahisəli mövzularından biri halına gəlib. Şirkətlərin ehtiyac duyanda xarakterli şəxsi heyəti əllərində tutmaq üçün çətinlik çəkməsi, indiki və gələcəkdəki mövqeyi doldurma ehtiyacı karyeranın idarə olunmasının əhəmiyyətini daha da artırmışdır.

Karyera bir şəxsin iş həyatında fəallıq, məsuliyyət, mövqe və davranışlarının inkişafıdır. Karyera planlaması işləyənlərin dəyərləri və ehtiyacları ilə iş təcrübəsi və imkanları arasında ən uyğun əlaqə qurmağı hədəfləyən bir problemi həll etmə və qərara alma prosesidir. İşləyənlərin daha xoşbəxt və işlərində daha səmərəli olmasını təmin edir. Şəxsi heyətin qabiliyyət və karyera inkişaf etdirmə fəaliyyətlərini planlamaqdır.

### **Performansın idarə olunması.**

Performans, təşkilatlarda rəhbərlər baxımından mühüm məsələdir və işgörenin əmək davranışının nəticəsidir. Performans, bir işgörenin və ya qrupun, bağlı olduqları vahidin və təşkilatın məqsədlərinə, keyfiyyətə ümumi ölçüsü kimi təsvir oluna. Bu səbəblə, fərdi iş performansı, təşkilat baxımından əhəmiyyətlidir. Fərdi mənada iş görenlərin performansının güclü və ya zəif olmasından təşkilat da təsirlənəcək. Təşkilatın performansını yüksəltmək rəhbərin vəzifəsi olduğuna görə, iş görenlərin performansını da yüksəltmək rəhbərinin nəzarətindədir .

Performans, insanın özü üçün tanınan, xüsusiyyət və qabiliyyətlərinə uyğun olan işi, qəbul olunan sərhədlər içində keçirməsi kimi izah oluna bilər. Performans, fərdlərin və ya qurumların məqsədlərinə hansı nisbətlərdə çatma meyarıdır. Performans qiymətləndirməsi isə, şəxslərin, orqanların və ya qurumların çıxışlarının əvvəlcədən müəyyən edilmiş bəzi standartlara görə və ya "oxşar vəziyyətdə işləyənlərin performansı" əsasında "ölçülməsini" ehtiva edən bir zamandır.

Performansın idarə olunması faydalarını belə yekunlaşdırı bilərik.

Qurum baxımından:

- Performansın standart və obyektiv bir şəkildə qiymətləndirilməsini.
- Qurumun hədəfləri ilə şəxsi hədəflərin üst-üstə düşməsi və həyata keçirilməsini.
- Karyera planlarının keçirilməsini.
- İşə qəbul prosesindəki tədbirin ölçülməsini.
- Vəzifəniz müəssisə hədəfləri istiqamətində və uyğun artırmaqla həyata keçirilməsini.
- Təhsil və inkişaf ehtiyaclarının müəyyən olunmasını, (Çalışanların güclü cəhətlərinin və inkişafı ilə bağlı ehtiyaclarını müəyyənləşdirərək uyğun təhsil imkanlarının təmin edilməsi)
- Bonus və mükafat sistemlərinin təşkilini təmin edir.

#### İşləyənlər üçün:

- İşləyənlərin və qurumun qarşılıqlı bir-birilərdən gözləntilərini dəqiqləşdirilməsi.
- İşləyənlərin mövcud və özlərindən gözlənilən performansları haqqında məlumata sahibi olmalarını təmin etmək .

#### Əmək münasibətləri və təhlükəsizlik funksiyası

İş keyfiyyəti, iş məmnuniyyəti və motivasiyadan ibarət olan əmək münasibətləri şəbəkəsi, işçilərin ehtiyaclarını ödəməyə çalışır. Belə iş şəraitini təmin etmək üçün təşkilatlar demokratik olmalı, işləyənlə səlahiyyət və məsuliyyət verməlidir. Təşkilatda açıq ünsiyyət olması da çalışanlarla yaxşı əlaqələr qurmaqda əhəmiyyətlidir, çünki işləyənlərin fəaliyyətlərini aparmaq, məsuliyyətlərini yerinə yetirmək və qərar almaq üçün məlumata ehtiyacları var. İş həyatından ləzzət alan və iş həyat keyfiyyəti yüksək işləyənlərin işlə qane olma səviyyələri yüksəlir. İşlərində daha çox

motivasiya olmaları onların iş nailiyyətini artırma bilər. Çünki, işdən gözləntiləri qarşılanmış və motivasiya olmuş işləyənlər daha səmərəli ola və davranışları təşkilati hədəf və dəyərlərlə eyni istiqamətdə ola bilər. İşə gəlməmə, boş dayanma və təşkilatdan ayrılmalara azalar. Təşkilatla işləyən arasında müsbət münasibətlər qurulur və qarşıdurmaların qarşısı alınır.

Şəxsi heyətin iş başında fiziki və ruhi təhlükəsizliyinin qorunması, lazımi sağlamlıq və təhlükəsizlik tədbirlərinin alınmasını əhatə edir. İnsan resursları rəhbərliyi işləyən heyətin müəssisədə davamlılığını və onu müəssisədə saxlamaq üçün lazımi şərtlərin yaxşılaşdırılmasını təmin etməyə borcludur. İş şəraitində stresslə baş etmə yolları və məhsuldarlığı artırma kimi fəaliyyətlərin necə aparılacağı mövzusunda işləyən personalı məlumatlandırmalı, treninqlər keçirməli, personalın problemlərinə həll yolları axdarmalıdır.

İş təhlükəsizliyi –gənc işçilərin çox əhəmiyyət verdikləri, amma yaşlı işçilər üçün çox əhəmiyyətli olan iş təminatı, onların həmkarlara üzv olmalarında mühüm bir rol oynayır. İşləyənlər, xüsusilə işsizlik artdığı dövrlərdə və ya əməkli olma şərtlərini yerinə yetirmədən işdən çıxarılma qorxusu daşıyırlar. Bu vəziyyət, onları narazılığa sürükləyir. Həmkarlar, işə götürənlərlə bağladığı kütləvi iş müqavilələri işləyənlərin işdən çıxarma şərtlərini çətinləşdirici hökmlər qoyma istiqamətində mübarizə aparır. Eyni zamanda həmkarlar, işə götürənlərin hüquqi olmayaraq işdən çıxar aksiyalarına qarşı üzvlərinə təminat verir.



### **İRİE-nə təsir edən daxili və xarici amillər.**

İRİE, işi görənin səmərəliliyini artırmaq və işin keyfiyyətini yüksəltmək səyi içində olarkən, mühitin təsiri və təzyiqi altında qalır. Cəmiyyətin dəyişən dəyər mühakimələri və standartları həm müəssisə həm də işgörenin işlənmədən gözləntilərini dəyişdirir. Uğurlu bir İRİE, bu gözləntilərə həssas olmaq və üst rəhbərliyi xəbərdar etmək məcburiyyətindədir. Ətraf mühit amillərini daxili və xarici mühit faktorları olaraq ikiye ayırmaq mümkündür. Hal-hazırda İRİE də uğurlu olmaq üçün ilk növbədə İRİE-ə təsir edən daxili və xarici ekoloji faktorların yaxından izlənməsi vacibdir. Ümumiyyətlə ətraf mühit, canlı organizmlərin və insanların fəaliyyəti üzərində müəyyən dövr ərzində, dərhal və ya sonradan, birbaşa və ya dolayı bir şəkildə təsir yarada, fiziki, kimyəvi, sosial, mədəni, siyasi və iqtisadi amillərin hamısı kimi səciyyələndirilə bilər. Təşkilatlar özlərinə resurs təmin edən və sərhədlər müəyyən edən dairələr ilə iç içə yaşayırlar. Ətraf mühit ilə bir çox cəhətdən mübadilə əlaqəsi olan təşkilatlar, ətrafdan aldıkları daxilolmaları, uyğun görülən və ehtiyac duyulan büdcə xərclərinə çevirərək, yenə də ətrafa bildirirlər. Bu səbəblə ətraf təşkilatların varlıqlarını davam etdirmələrində mühüm yeri olan bir faktordur.

İRİƏ fəaliyyətlərinə təsir edən ətraf mühit amilləri xarici və daxili mühit amilləri olaraq iki qrupa bölünür:

**a)** Xarici Mühit Amilləri: Qanun və qanunvericilik, cəmiyyət, həmkarlar, texnologiya, iqtisadiyyat, əmək bazarı, müştərilər, pay sahibləri və rəqib qurumlardır.

**b)** Daxili Mühit Amilləri: Ekran, missiya və məramlar, siyasət, idarəetmə anlayışı, təşkilat mədəniyyəti və iş keyfiyyətidir.

### Xarici Mühit Amilləri

Xarici mühit faktorları - müəssisənin fəaliyyət göstərdiyi mühitdən qaynaqlanan, nisbi olaraq nəzarət edilə bilinməyən ünsürlərdir. Xarici mühit amilləri iki baş qrupa ayrılır:

- Makro mühit amilləri
- Sənaye mühit amilləri.

### **Makro Mühit Amilləri.**

#### **a) Siyasi amillər**

Dövlətin çıxardığı müxtəlif qanun, nizamnamə, digər ölkələrdə imzaladığı müqavilələr, habelə sifarişçi işləyənlərlə imzaladığı kütləvi və fərdi iş müqavilələri insan resursları idarə olunmasının qanuni hərəkət sahəsini müəyyən edir.

#### **b) İqtisadi Amillər**

İqtisadi dəyişikliklər, müəssisənin nəzarəti xaricində inkişaf edən və təxmin etmək çətin olan qeyri operativ amillərdir. Yüksək inflyasiya mühiti,

faiz dərəcələrindəki artım və işsizlik kimi mənfi iqtisadi şərtlər insan resursları planlaşdırmasına təsir göstərir. Ortaya çıxan iqtisadi böhran, müəssisələri azalma istiqamətində təsir edə bilər. Bu vəziyyət birbaşa insan resursları planlarının dəyişdirilməsinə səbəb ola bilər. Bir çox müəssisə belə bir vəziyyətdə insan resurslarını azaldaraq fəaliyyətlərini davam etməyi üstün tutmaqdadır.

### **c) Texnologiya Amillər**

Texnologiya dar mənada düşündükdə müəssisədə istifadə edilən maşın və texnologiya avadanlığı. Geniş mənada düşündükdə isə təşkilatın iqtisadi, səmərəli və faydalı işləyə bilməsi üçün istehsalla yanaşı idarəetmədə elmi prinsip və texnikaların tətbiqi fəaliyyətlərinin hamısı texnologiya dairəsinə daxildir. Texnologiya mühitin təşkilat baxımından əhəmiyyəti sürətlə dəyişkən olmasındadır. Sürətli dəyişiklik məhsulda, istehsal proseslərində və işçi qüvvəsinin quruluşunda özünü göstərməkdədir.

### **d) Beynəlxalq Amillər**

Günümüzdə əmək bazarları qloballaşır. Yerli işçi qüvvəsi; istər ölkə daxili, istərsə də beynəlxalq miqrasiya hərəkətlərində var. İşçi qüvvə kəsb və tələbində tarazlıq axtarışlarının həddləri sonrası xarakter alması nəticəsində, işçi qüvvəsinin qloballaşması hərəkətini müəssisə rəhbərliyi sahəsində də bəzi yeni sistem və modellərə ehtiyacın yaranmasına səbəb olmuşdur.

### **e) Rəqib firmalar**

Təşkilatlar bazardakı müştəriləri üçün bir biri ilə rəqabət edirlər və ümumiyyətlə bir-birlərini təqib edərək yeni strategiyalar müəyyən edirlər. Rəqabət mühitini araşdırmaq üçün ən çox istifadə olunan analiz vasitəsi Michael E. Porter tərəfindən hazırlanmış “beş güc” analiz modelidir. Bu model beş əsas rəqabət gücü baxımından müqayisə edir:

1-ci Bazara yeni daxil olanların rəqabəti.

2-ci Firmaya mal tədarük edənlərin bazarlıq gücü.

3-ci Firmanın müştərilərinin bazarlıq gücü.

4-ci Əvəzedici məhsulların rəqabəti.

5-ci Rəqabət edən firmalar arasında rəqabətin intensivliyi.

#### **ə) Həmkarlar İttifaqları**

Həmkarlar işləyənlərlə işəgötürənlərin bərabər şərtlər altında görüşü təmin etmək məqsədi ilə ortaya çıxmışdır. Cəmiyyətin demokratik mədəniyyəti həmkarlar ittifaqlarının inkişaf etmələrinə də işıq tutur. Həmkarlar kənd hüquqlarının tərəfdarları olduqlarından işçi-işverən münasibətlərində çox mühüm rol oynayırlar. Toplu bazarlıq, tətillər, lokaut tətbiq etmələri müəssisənin rəqabət gücünə böyük dərəcədə təsir göstərə bilər.

#### **f) İctimai amillər**

Cəmiyyətin bir bütün olaraq sahib olduğu adət, ənənə və dəyərlər, təhsil və dini münasibətlər, elmi və mədəni səviyyə, demografik xüsusiyyətlər və s. təşkilatlara mühüm təsir göstərir. Bu səbəblə cəmiyyət faktoru, İRİE üzərində də mühüm təzyiq yaradan faktordur. Müəssisənin

ictimai ətrafını mədəniyyət, həmkarlar, müştərilər və səhmdarlar yaradır. Milli mədəniyyətdə yer alan müxtəlif davranış xüsusiyyətləri iş həyatına da yansır.

### Daxili mühit amilləri.

Təşkilatların asanlıqla nəzarət edə bilmədiyi və ya nəzarət etmələri kənarda olan xarici ətraf mühit amilləri ilə yanaşı, nisbi olaraq daha asan idarə olunan daxili mühit amilləri, İRİE üzərində mühüm təsirə malikdir. Müəssisənin quruluşundan qaynaqlanan, nəzarət edilə bilən faktorlardır.

#### **a) Missiya, Məqsəd, Hədəf və Vəzifələr**

Missiya, təşkilatın görməkdə olduğu işi niyə etdiyinin, cəmiyyətdəki yaranma səbəbinin və toplama töhfəsinin müəyyənləşdirilməsinə yarayan addımdır. Missiyanın müəyyən olunmasının üç faydası vardır: **a)** strategiya hazırlanmasında rəhbər olur. **b)** təşkilati uğur üçün çox ölçülü standartlar yaradır. **c)** biznes etikası ilə bağlı davranışlar üçün standartlar təklif edir.

#### **b) Siyasətlər.**

Siyasətlər, təşkilatın məqsədlərə çatmaq üçün qərarların qəbul olunmasında və təşkilatın fəaliyyətinin istiqamətləndirilməsinə yol göstərən rəhbər xarakterində yazılı və ya şifahi ümumi qəbul qaydalardır.

#### **c) Təşkilati mühit və mədəniyyət.**

Mühit və mədəniyyət anlayışlarının tez-tez bir-birinin yerinə istifadə edildikləri görünürsə də əslində bu iki anlayış bir-birindən fərqlidir.

Təşkilati mühiti təşkilatlanma quruluşu ilə qarışdırmamaq lazımdır. Quruluş təşkilatın skeleti, mühit isə təşkilatın şəxsiyyətinin işləyənlər tərəfindən qəbul etmə şəkliidir.

Təşkilati mədəniyyət isə təşkilatdakı fərdlər arasındakı qarşılıqlı təsirlər nəticəsində ortaya çıxan münasibətdir.

## **Fəsil 2.**

### **Müəssisələrdə tətbiq olunan motivasiya metodları.**

#### **2.1. Motivasiya. Motivasiya nəzəriyyələri.**

"Motivation" sözü Latıncada hərəkət etmə mənasını verən "movere", "motum" kökündən gəlmiş olub psixologiyada, içdən gələn hərəkətverici qüvvə müəyyən bir hədəfə və məqsədə doğru yönəlmə və məqsədli hərəkətlər göstərmə prosesini ifadə etmək üçün istifadə edilir.

Motivasiya:

- Hərəkətə gətirici.
- Hərəkəti davam ettirici.
- Hərəkəti müsbət istiqamətə yönəldici.

Üç əsas xüsusiyyətə malik bir güc olaraq ifadə edilir. Motivasiya sözü, "hərəkət etmək" mənasında Latınca "movere" sözündən törəmiş olub əsas bir psixoloji proses üçün istifadə edilir. Görülmüş əsas motivasiya təriflərinin təhlil ediləndə ilk başda insan ehtiyaclarının qeyd edildiyi görünür, daha sonra isə ehtiyacı ödəməyə yönəlmiş insan davranışının, təşkilati bir məqsədə xidmət etməsi vəziyyəti gözə çarpır. Ən geniş mənasında motivasiya; Davranışı hərəkətə gətirən fizioloji və ya psixoloji bir

çatışmazlıq, ehtiyac və ya hər hansı bir hədəfə yönəlmiş bir niyyət ilə başlayan bir prosesdir (Luthans 1998). Fərdləri müəyyən hallarda müəyyən hərəkətlərə sövq edən motivasiya, eyni zamanda fərdin iş mövzusunda davranışlarını da xarakterizə edir (Sabuncuoğlu və Tüz 1998). Beləliklə, işçiləri müəssisə məqsədlərinə yaxınlaşdırıcı, inandırıcı və vadaredici xarakterdə keçirilən bütün tədbir və işlərə motivasiya demək olar.

Müəssisələrdə işləyənlərin işlərinə motivasiya olmaları və gördükləri işləri istəklə etmələri, müəssisə fəaliyyətinə də birbaşa təsir edir. Fərdlər, ehtiyaclarının növü nə olursa olsun, bu ehtiyaclarını aradan qaldırmaq üçün işi görürlər. Motivasiya məsələsində çox müxtəlif mülahizələr ortaya qoyulmuşdur. Məsələn, Baumerster və Leary (1995) ən əhəmiyyətli motivasiya mənbələrindən birinin sosial fəaliyyətlər olduğunu vurğulamışdır. Parker, iş mərkəzli motivasiya mövzusunda 2014-ci ildəki etdiyi işində iş müxtəlifliyi, iş kimliyi, işə verilən önəm, iş muxtariyyəti, biznes tələbləri və sosial dəstəyin bir təşkilatda yer alan ən əhəmiyyətli motivasiya resursları olduğunu müəyyən etmişdir. İşçilərin ehtiyaclarının nələr olduğunu aşkar edilib öyrənilməsi elbəttə ki müəssisəndə uğuruna və səmərəliliyinə birbaşa təsir göstərəcəkdir. Bu səbəbdən müəssisənin məqsəd və hədəfləri işçilərin ehtiyacları arasında balanslı münasibətlər qurulmasının, o müəssisənin sağlam və uğurlu fəaliyyətində mühüm bir amil olacağı da aydındır. Belə bir əlaqənin yaradılması, işçilərin motivasiyasını artıracaq, bu da müəssisə məhsuldarlığını və səmərəliliyini artırıb müəssisənin uğur şansını yüksəldəcəkdir. Bu yanaşmaya görə, motivasiya, "insanları istənilən keyfiyyət və kəmiyyəti çıxarıb ortaya qoyması üçün təsir prosesi" olur. Təşkilat içərisində motivasiya faktorlarına

verilən qiymətin və dəyərin artması bütün işgörelərlərin iş motivasiyasını da yüksəldəcəkdir.

### **Motivasiya Nəzəriyyələri.**

Müəssisədə rəhbərlər, iş səmərəliliyini ən yüksək səviyyəyə gətirmək və nail olunan bu səviyyəni qoruyub saxlamaq istəyirlərsə, işçilərlərin maraqlandıran amillər haqqında hərtərəfli biliyə sahib olmaq və bu amilləri yaxşı dərk etmək məcburiyyətindədirlər. Fərdin davranışı çox mürəkkəb bir fenomendir. Ancaq psixoloji proseslərdən istifadə edilərək izah oluna bilər (Barney və Griffin 1992). Motivasiya da bu psixoloji proseslərdən biridir. İnsan davranışını açıqlamağa yönəlik təklif edilmiş bir çox motivasiya nəzəriyyəsi mövcuddur.

Motivasiya nəzəriyyələrinin təsnifatı da müxtəlif formalarda həyata keçirilir. Bunlar aşağıdakılardır:

#### Ehtiyaclar İyerarxiyası Nəzəriyyəsi - Abraham H. Maslow

Bu günə qədər ortaya qoyulmuş bir çox tələbat iyerarxiyası arasında idarəetmə sahəsində ən populyar olanı 1940larda Abraham Maslow tərəfindən önə sürülən nəzəriyyədir. Maslowun bu nəzəriyyəsi, insanların birdən çox ehtiyac tərəfindən motivasiya edildiyini və bu ehtiyaclar aşağıdakılardır.

- 1)Özünü inkişaf etdirmək
- 2)Hörmət və vəzifə
- 3)Sosial
- 4)Təhlükəsizlik

## 5) Əsas fizioloji

Maslow əhəmiyyət sırasına görə 5 motivasiya edici ehtiyacı müəyyən etmişdir (Daft 1997). Bunlar:

- Əsas Fizioloji Ehtiyaclar: Yemək, su, məskunlaşma kimi əsas insan ehtiyaclarıdır.
- Təhlükəsizlik Ehtiyacları: Etibarlı bir fiziki və emosional və təhdidlərdən uzaq bir həyat istəyidir.
- İctimai (Sosial) Ehtiyaclar: İnsanlar arasında xoş münasibət, yoldaşlıq, bir qrupa mənsubiyyət, aid olma və sevlmə kimi arzuları əks etdirir.
- Hörmət və Status Ehtiyacı: Müsbət bir imic yaratmaq, başqaları tərəfindən tanınmaq, bəyənmə və təqdir edilmə kimi ehtiyac. Təşkilat əsasında isə tanınmaq, məsuliyyətin artması, yüksək mövqe və təşkilat strukturlarına görə təqdir edilmə arzularına işarə edir.
- Özünü İnkişaf Etdirmə Ehtiyacı: Fərdin öz potensialını istifadə etməsi, qabiliyyətlərini artırması və daha yaxşı olması mənasına gələn ehtiyac.

### İki Amil Nəzəriyyəsi - Frederick Herzberg

Motivasiya-gigiyena nəzəriyyəsi olaraq da bilinən bu nəzəriyyə, Herzberg Pittsburghda 200 mühəndis və mühasibdən ibarət bir qrup üzərində apardığı bir araşdırmanın nəticələri üzərində qurmuşdur.

**Herzberge görə gigiyenik amillər (xarici amillər) belə sıralanır:**

Təşkilat siyasəti və hakimiyyətin səhvləri; Texniki məlumat və dəstəyin çatışmazlığı; Təbə-üst münasibətlərinin yaxşı olmaması; Təşkilatın fiziki şəraitinin əlverişli olmaması; Maaş və pensiya səviyyəsinin və artımların yetərli olmaması; İş yoldaşları yola getməmək və pis yoldaşlıq münasibətləri; İşgöremenin şəxsi həyatına və şəxsiyyətinə kifayət qədər hörmət göstərilməməsi; Məşğulluq təhlükəsizliyinin çatışmamazlığı.

### **İşçiləri həvəsləndirən amillər (daxili amillər) isə bunlardır.**

İşləri uğurla başa çatdırmağın verdiyi xoşbəxtlik; İş yerində qabiliyyətlərinə uyğun bir işdə işləmələri. İşgöremənlərin kifayət qədər səlahiyyət və məsuliyyət daşıma və qərar vermə muxtariyyətinə malik olması;

### **Uğur Motivasiya Nəzəriyyəsi - David McClelland**

Qazanılmış ehtiyaclar nəzəriyyəsi adı ilə də tanınan bu nəzəriyyədə McClelland, insanların ehtiyaclarını öyrənmə yolu ilə sonradan qazandıqlarını müdafiə etmiş və qazanılan bu ehtiyacları ayrı ayrılıqda qeyd etmişdir (Stringer 1971):

- Uğur Ehtiyacı: Çətin bir şeyi bilmə, yüksək nailiyyət standartına çatmaq, mürəkkəb vəzifələri yerinə yetirmək və digərlərini keçmə arzusu.
- Qəbul Edilmə Ehtiyacı (Bağlılıq): Yaxın şəxsi münasibətlər qurmaq, münaqişələrdən qaçmaq və səmimi dostluqlar qurmaq ehtiyacı.
- Güc Ehtiyacı: Başqalarına təsir, nəzarət etmək, başqaları üzərində hakimiyyət və nüfuz sahibi olma ehtiyacı.

### Möhkəmləndirmək Nəzəriyyəsi - B F. Skinner

Skinner, bu nəzəriyyədə insanların əldə etdikləri müsbət və ya mənfi nəticələrə görə davranışı yenidən göstərib göstərməsələr məsələsinə aydınlıq gətirir. Nəzəriyyəyə görə fərdlər şəxsi olaraq ən çox mükafatlandırılan davranışa yönəliirlər və fərdlərin davranışları, mükafatların nəzarəti altında olması ilə formalaşdırılır. Mükafatlar bu nəzəriyyədə sıxıcı mövqedədirlər, çünki məqsəd, mükafatlandırılan hərəkətin davamlılığını təmin etməkdir. Bu mükafatlarla rəhbər, sınaq, və təcrübə üsulları tapır. Ehtiyaclar bir-birindən fərqli olduqca, adamların almaq istəyəcəkləri mükafatlar da bir-birindən fərqli olacaqdır (Northcraft və Neale 1996).

### **2.2. Motivasiyanın tətbiqinin müəssisələr üçün əhəmiyyəti.**

Hər bir müəssisə üçün motivasiyanın əhəmiyyəti böyükdür bu səbəbdən rəhbərlik hər zaman çalışır ki, işçilərin ehtiyaclarını müəyyən etsin və bu yöndə motivasiya prosesini həyata keçirsin.

#### Ehtiyacların Ödənilməsi.

Müasir təşkilat və idarəetmə nəzəriyyələrinə görə, insan kapitalının əhəmiyyəti böyükdür. İşgörenlər təşkilatın effektivliyinin yüksəlməsinə və düşməsinə öz təsirini göstərir. Motivasiyanı tətbiq etmələri sayəsində təşkilat yalnız işçilərin əməyindən səmərəli şəkildə istifadə etməklə qalmaz, eyni zamanda onların əsas, sosial və digər ehtiyaclarını təmin etmələrinə yardım edir. Təşkilat, tətbiq etdiyi motivasiya sistemi çərçivəsində işçilərinin

qane ola biləcəyi yol və üsulları müəyyən edir və onların ehtiyaclarını münasib vasitələrlə dəstəkləyərək onları qane edir (Bacaran 1998).

### Əsas Ehtiyacların Ödənilməsi

Motivasiya qayğıları olmayan müəssisələr, tək-cə verdikləri pul qarşılığında insanları təşkilat məqsədləri istiqamətində işlədərkən, işçilərini motivasiya etmə yolu ilə idarə etmiş olan müəssisələr, iş təminatı kimi müxtəlif kompensasiya mənbələrini inkişaf etdirərək uzun perspektivdə işçilərinin əsas ehtiyaclarını ödəyirlər. Əgər kifayət qədər motivasiya təmin edilirsə, işçinin etibarlılığı olmayan bir səbəbdən və ya başqalarının şikayətlərinə görə işdən çıxarmayacağına və bu sahədə uzun müddət əsas ehtiyaclarının qarşılanacağından məhrum olmayacağına əmin olur (Koontz və Odonnell 1968).

### Sosial Ehtiyacların Ödənilməsi

Fərd üçün başqa insanlarla münasibət və əlaqə halında olmaq ehtiyacı, həm işlədiyi müəssisə içərisində həm də iş yerindən kənarda qarşılanmaya möhtac bir ehtiyacdır. Müəssisə daxilində bu ehtiyacların aradan qaldırılması, xərclənmiş, qrup işi, münaqişələri minimuma endirən bir təşkilati quruluş kimi elementləri ehtiva edən bir motivasiya sistemi ilə mümkün olur. Adlara görə ayrılmış park yerləri, yeni xüsusi ofislər, daha yaxşı ofis avadanlıqları və mebellər bu cür aid olma, mənimsənmə və kimlik hissi qazanmaq dəlillərini qarşılamaq üçün köməkçi status simvoludur (Yılmaz 1999).

### İşçilərin Performansının Yüksəldilməsi.

Təşkilatlarda uğur və məhsuldarlığın bir şərti də işçilərin yaxşı performans göstərmələridir. İnsan resursları idarəsi, iş analizlərinin istifadə edilməsi, kadr seçmək və yerləşdirmə texnikaları, işləyənlərin idarəsi və təhsili kimi işçilərin səmərəliliyini təmin etməyə yönəlmiş fəaliyyətlər gözə çarpır. Bunlar hər nə qədər həyatı əhəmiyyətli olsalar da, arzulanan yüksək performanslı işçilərin məqsədinə yalnız bu fəaliyyətlər vasitəsi ilə çatdırılacağı variantı da həmişə mümkün deyil. Son dərəcə istedadlı və yüksək qabiliyyəti olan insanlar işə qəbul olunub təşkilati qaydada, qabiliyyətlərini inkişaf etdirmələri mümkündür; Lakin, bu qane edici bir performans təmin etmir.

Personalın seçimi, işə yerləşdirilməsi və tərbiyəsi işin tək cə istedad hissəsi ilə bağlıdır. Əskik olan tərəf isə isdəkliliklə bağlı olan hissədir. Elə bu məqamda motivasiya, bütün işçilərdə mövcud olan potensialı işə keçirmə prosesi halına gəlir.

Fərdi fərqlərin nəzərə alınması, işçilərin ən uyğun şəkildə yerləşdirilməsi, əldə oluna bilən hədəflərin qoyulması, mükafatların fərdiləşdirilməsi, performansın mükafatlandırılması və bənzər motivasiyanın tətbiqi istifadə edilərək bu prosesi inkişaf etdirmək və beləliklə işçilərin işə hazır olmalarını artırma bilər. Bu üsullar nə qədər uğurlu bir şəkildə reallaşdırılsa performans da o qədər yüksək olacaqdır.

### İşçinin Qabiliyyətinin Tam İstifadə Edilməsi

Zehni qabiliyyəti yüksək olan bir işçi ancaq ona verilən imkan və qaydaların yol verdiyi qədər bu qabiliyyəti təşkilat xeyrinə istifadə edər. Motivasiya sayəsində işçilərin fiziki və zehni performansları həm aşkara çıxacaq, həm də doğru istiqamətə çevriləcəkdir.

Həqiqətən də işçilər çox zaman fiziki və zehni ehtiyatlarını istifadə etməzlər. Bunun səbəbi də ya yanlış təşkilati quruluşlardan ya da insan ehtiyaclarını bilməyən işə götürənlərdir.

Spitzer adlı bir idarəetmə məsləhətçisinin apardığı sorğuda işçilərin, həqiqətən işlədikləri müəssisələrə kömək etmək istədikləri halda, istedadlarından ən yaxşı şəkildə istifadə etmədiklərini bildiriblər və sorğuda iştirak edən işçilərin az qala yarısı ancaq işlərini əllərində saxlamağa yetəcək qədər işlədiklərini etiraf etmişdilər (Mcgee və Fillon 1996).

Yaxşı motivasiya sistemi müəssisələrdə boş mənbələri təşkilat xeyrinə yönləndirə bilər. (Koontz və Odonnell 1968). Qabiliyyətinin yalnız 70% -ini istifadə edən işçilərin işə olan diqqətini dağıdan faktorları, uyğun motivasiya texnikaları vasitəsilə aradan qaldıra və işçilərin qabiliyyətlərinin hamısını istifadə etmələrini təmin edəcək şərtlər yaradılır (Breuer 1995).

#### Firma İmicinə Müsbət Təhfə Təmin Edilməsi

Bir müəssisənin işçilərinə təqdim etdiyi bütün imkan, üstünlük və fürsətlər, işçi üçün bir motivasiya artırıcı faktordur və müəssisənin motivasiya tətbiq etmələrinin bir hissəsidir. Mövcud motivasiya ünsürlərinin səviyyəsini müəyyən edən motivasiya vasitələri nə qədər məqsədəuyğun, ardıcıl və zəngin olsa, işçilərdəki iş şövqü və fərəhi o qədər çox olacaqdır.

Motivasiya sistemini optimallaşdırmış bir müəssisə, insan resursunun əhəmiyyətini dərk etmiş, insanın dəyərini və ehtiyaclarını çox yaxşı bilən və buna paralel olaraq işçilərinə ən yaxşı imkanları təqdim edərək öz məqsədlərini mənimsəmiş bir təşkilat deməkdir. Belə bir müəssisə hər fərdin qürur duyaraq getmək istəyəcəyi bir yerdir (Koontz və Odonnell 1968).

## Müəssisələrdə Tətbiq Olunan Motivasiyanın Prinsip və Faydaları

İşçinin məmnunluğu, işçinin hədəfə doğru daha təsirli hərəkət etməsində, istəkləndirilməsində təsirli olan amillərə çatması ilə təmin olunacaqdır. İşçinin hansı ehtiyaclarının əskik olduğu və aradan qaldırılması lazım olduğuna yönəlik işlər; Hansı amillərin hədəfə yönəldəcəyi, fərdə daha çox qane gətirəcəyi mövzusunda keçirilmiş bir çox iş var.

Müəssisələr, hədəflərə çatmağın ancaq işləyənlərin istək və ehtiyaclarının aradan qaldırılmasına bağlı olduğunu anladıkları üçün işçinin təmini mövzusunda daha geniş münasibətlər inkişaf etdirməyə cəhd edirlər. Əks təqdirdə, təmin edilməmiş fərdin, təşkilat hədəflərinə qarşı hərəkət etdirilməməsi çox çətindir. Təşkilatların, müəyyənləşdirdikləri məqsədlərə əməkdaşları ilə birlikdə getdikləri düşünülə; İşçinin təmin edilməsi bir zərurət halını alır. Bu vəziyyət müəssisələrdə motivasiyanın faydalarını ortaya çıxarır.

İnsanları motivasiya etmək, onların hansı sahələrdə daha da yaxşı işləməli olduğunu anlamaqdır. Bu, onların şəxsi ehtiyaclarını anlamaq və daha yaxşı iş şəraiti yaratmaqla mümkün olar. Motivasiya olmuş insanlarla işləməyin faydaları belə sadalana bilər:

### **Motivasiya olmuş insanlarla işləməyin faydaları:**

1-ci İş müəyyən edilmiş vaxt müddəti ərzində və doğru standartla uyğun olaraq həyata keçiriləcəkdir.

2-ci İnsanlar iş görərkən zövq alacaqlar və özlərinə dəyər verildiyini düşünəcəklər. Etmək istədikləri işi gördükləri üçün, daha çox çalışacaqlar.

Nailiyyəti səlahiyyətli şəxslər tərəfindən izlənəcək və çox nəzarət etməyə gerek qalmayacaq. Psixoloji vəziyyəti yüksək olacaqdır. Bu da mükəmməl bir iş şəraiti təmin edəcəkdir (Keenan 1996).

İş həyatında əməkdaşları gördüyü işə yönləndirə bilmək üçün, lazım olan motivasiya prinsiplərinə də əməl etməyimiz lazımdır.

İşçilərin dəyərini dərk etməsi və cəsarətlərini ön plana çıxardaraq, motivasiyanı artırıb görə biləcəkləri işin ən yaxşısını etməyə təşviq etmək üçün, motivasiya prinsiplərini nəzərə almalıyıq, həm işçilər üçün həm də iş verən üçün mühüm əhəmiyyət kəsb edir.

Rəhbərin motivasiya təmin olunmasında bu prinsiplərə əməl etməsi lazımdır:

1-ci İnsanlara lazım olan məbləği verib onları cəsarətləndirmək, təşviq etmək.

2-ci Uğurlu olanlara yüksəlmə və irəliləmə şansı vermək.

3-ci İşçiləri davamlı maarifləndirmək.

4-ci İşçiyə başqaları yanında alçaldıcı tənqid etməmək və onlara bərabər davranmaq.

5-ci İşçinin problemləri ilə məşğul olmaq.

6-ci İşçiyə nümunə olmaq və ona uğur və uğursuzluqları barədə məlumat vermək və həll tapmağa çalışmaq.

### **2.3 Motivasiyanın tətbiqi prosedurunun mərhələləri.**

#### Müəssisələrdə Motivasiya Prosesinin Tərfi

Müəssisələrdə motivasiya prosesinin başlanğıcı motivasiya olmaqla başlayır. Motivasiya, ya da digər bir sözlə gözlə görünməyən hipotetik bir fərkdir və davranışı dərk etməkdə çox əhəmiyyətli bir prosesdir. Buna əsaslanaraq meyl davranışı məqsədə doğru hərəkətə keçirən, yönəldən bir daxili vəziyyət kimi izah etmək olar.

Motivasiyanın məqsədi hərəkətə keçməkdir. İdeyaları həyata keçirmək istəyi ən azı bu düşüncələr qədər əhəmiyyətlidir. Müəssisələrdə motivasiya prosesi bir hədəfi müəyyən etmə və o hədəf üçün hərəkətə keçmək və hədəfə doğru bir hərəkət içində olma prosesidir.

Motivasiya prosesi, bir təsirlə hərəkətə keçmək, müəyyən bir hərəkətdə olmaq prosesidir. Bir fərd hər hansı bir şeyə qarşı müəyyən bir ehtiyac duyanda bu ehtiyacı aradan qaldırmaq üçün bir sıra davranışları olur. Motivasiya prosesində dörd əsas mərhələ vardır (Aşıkoğlu 1996):

Motivasiya prosesindəki dörd əsas mərhələ:

1-cu Ehtiyac: Motivasiya, müəyyən şeylərə qarşı duyulan ehtiyac ilə başlayır.

2-ci Xəbərdar Etmə: Fərddə ehtiyacının aradan qaldırması üçün, hər hansı bir gücün formalaşmasıdır.

3-ci Davranış: Fərdin nəyəsə ehtiyacı olanda və bu ehtiyacı həyata keçirmək üçün xəbərdar edildikdə müəyyən bir davranışda olma mərhələsinə gəlinir.

4-ci Məmnunluq: Fərdin göstərdiyi davranış, ehtiyacını həyata keçirdiyi anda insan məmnunluğa çatır.

## Müəssisələrdə Motivasiya Prosesinin Əsas Mərhələləri

İstehsal mərhələlərində motivasiyaya ehtiyac duyulacaq vəziyyət və xarakterlərin müəyyənləşdirilməsi:

İstehsal prosesləri keyfiyyətcə dəyişikliklər göstərir. İstehsalatda hər mərhələ, işçiyə ayrı bir şəkildə yönəlmişdir. İşçinin də istehsalın hər bir mərhələsinə göstərəcəyi reaksiya müxtəlif ola bilər. Bu təsirlənmənin və reaksiyanın əsas səbəbləri iş görəndə, onun ehtiyaclarına uzanan çağırışların nəticələridir.

Rəhbərin ehtiyacının təmininə yönəlmiş fərddəki gərginliyi nəzərə alması və motivasiya üsulunun təyini və nəzərə alınması zəruridir. Məsələn, siqaret vərdişi olan bir insanın ondan məhrum olduqda hiss edəcəyi istək ilə bir cüt corab ehtiyacı olan insanın duyacağı istək hissini şəxsi strukturlarda yaradacağı gərginliklərin eyni olmayacağı açıqdır. Verilən şərh, bizi motivasiya prosesinin bu ilk mərhələsində motivasiyaya aparacaq halların xüsusiyyətlərinin müəyyənləşdirilməsində söz sahibi olacaq rəhbərin keyfiyyətlərini müəyyən etməyə aparmışdır. Sosial münasibətlər, səmərəlilik kimi sosial və iqtisadi proseslərin istehsal mərhələləri zamanı müsbət və ya mənfi kimi qiymətləndirilmələri; Halların araşdırılıb qiymətləndirilməsi ilə idarəçi bir qərar alma prosesinə aparacaqdır.

Müəssisələrdə motivasiya vasitələrinin seçilməsi və motivasiya planlarının hazırlanması:

Rəhbərin motivasiya prosesində göstərdiyi bacarıqlar vəziyyətə əsasən idarə etmə qabiliyyətini və menecment təcrübələrini yeni tələblərə uyğunlaşdırma qabiliyyəti olaraq ortaya çıxır. Rəhbər, tək və ya qrup olaraq işçiləri motivasiya edir istifadə edəcəyi vasitələri axtarmaq, seçmək və istifadə etməyə uyğun hala gətirmək vəzifəsini üzərinə götürür. Motivasiya vasitələri müəyyənləşdirərkən rəhbər əvvəlcə öz təcrübələrinə əsaslanır. Bu prosesdə menecer motivasiya tələb edən məqsəd və səbəbləri müəyyən edəcək və icraçıları hərəkətə keçirmək üçün planlar hazırlayacaq.

### Müəssisələrdə motivasiyanın tətbiqi

Motivasiya tələb edən məqsəd və səbəbləri və istifadə edəcəyi vasitə və üsulları müəyyən etmiş olan icraçı artıq hərəkətə keçəcək. Ancaq, hərəkətə keçiddən əvvəl rəhbər tətbiq olunacaq fəaliyyətlə ilə bağlı bəzi qaydaları nəzərə almamalıdır. Çünki uğur, bu mühüm mərhələdə səhv etməməyə bağlıdır. Müəssisələrdə motivasiya tətbiq etmələrinin əsas məqsədi, işçilərin məqsədlərini əməliyyat məqsədlərinə uyğunlaşdırılması və beləliklə işçilərin əməliyyat məqsədləri istiqamətində fəaliyyətlərini davam etdirərkən həm özləri, həm də müəssisə üçün faydanı təmin etməlidir. Bu səbəbdən müəssisələrdə motivasiya tətbiqi üçün həvəsləndirən müxtəlif amillər istifadə edilir ancaq hər bir müəssisədə hər zaman eyni təsiri göstərən bir motivasiya faktoru tətbiq etməmələri ilə birlikdə, bir işləyən üçün motivasiya edən bir vasitə digər işçilərdə eyni təsiri veremeyəcəkdir. Bu həvəsləndirən amillərin idarəetmə təsiri fərdin ehtiyacları qədər ictimai səviyyəyə, təhsil səviyyəsinə, prinsiplərinə və ekoloji elementlərə də bağlıdır.

Bir çox araşdırma ilə etibarlılığına əsasən qəbul edilən və təşkilatların motivasiya fəaliyyətlərini formalaşdıran motivasiya və ilham verən amilləri, müəssisələrdə motivasiya dövrünü adı altında araşdırma bilərik.

#### Müəssisələrdə Motivasiya Dövrünü:

1-ci Fərd və ya qrupun ehtiyacını müəyyən edən icraçı, xəbərdaredici bir gücü istifadə edir ki, bu güc ehtiyacı təminə doğru aparır. Fərd və ya qrupu hərəkətə keçirir.

2-ci Fəaliyyət motivasiya davranışın özüdür.

3-cü Nəzərdə Tutulan performans çatanda, iki cəhətdən təşkilat məqsədə çatmış olacaq.

(1) Düşündüyü məhsuldarlığı təmin etmiş olacaq, (2) Fərd və ya qrup, ehtiyacını aradan qaldırmağa yönəlik həmin ehtiyaca çatmağın rahatlığına və üstün əhval səviyyəsinə çatmış olacaqdır.

4-cü Məqsədlərə çatmaq istər müəssisə, istərsə də işçilər üçün ehtiyacının aradan qaldırılması mənasını daşıyacaq buna görə müəyyən qane hissi yaradacaqdır.

5-ci Motivasiya icraçısı dərhal ya eyni motivlə, ya da müxtəlif bir motivlə prosesin fəaliyyətini davam etdirmək üçün hərəkətə keçəcək.

#### Tətbiqin nəticələrinin saxlanması və qiymətləndirilməsi:

Motivasiya prosesinin bir proseslər inteqrasiyası və davamlılıq göstərdiyi müəyyənleşib. Davamlılığın sağlam və faydalı olması keyfiyyətini saxlaması, səmərəli nəzarət və bu nəzarətin nəticəsinə yerində və vaxtında tədbirlərin görməklə nail olacaqdır. Bu səbəblə tətbiqi nəticələrinin

saxlanması və dəyərləndirilməsi vaxtında aparılması zərurəti mübahisəsiz məsələdir. Nəticələrin saxlanması ilk olaraq işçilərin motivasiya edilib edilmədiyini dərk etməkdir.

Motivasiya müvəffəqiyyət qazanmamışsa yeni üsulların tətbiqi lazımdır.

Motivasiya tətbiqi uğura nail olubsa bunun yaratdığı müsbət təsirlərin davam etdirilməsini təmin etmək lazımdır; Bu ikinci ən mühüm tələbdir.

Müəssisələrdə motivasiya prosesi insanın ehtiyac və tələbatlarını açıq aşkar göstərməsindən başlayır. Xəbərdar edilən ehtiyaclar özünü mövqe və davranış baxımından hərəkətə çevrir. Qane olan bu davranışlar məhsuldarlıq olaraq iş həyatında və ictimai həyatda işçinin performansına müsbət təsir edərkən, qane olmayan ehtiyaclarda isə motivasiya mənfi şəkildə təsir edib, işçinin səmərəliliyini aşağı salır.

#### **2.4. Motivasiyanın tətbiqi zamanı istifadə olunan vasitələr.**

Təşkilatlarda işçiləri motivasiya etmək üçün üç forma motivasiya edici vasitələrdən istifadə edilir. 1)İqtisadi motivasiya edicilər, 2)Psixi - sosial motivasiyaedici və 3)təşkilati idarəetmə motivasiyaedici vasitələr olmaq üzrə üç başlıq altında araşdırılır. Bu motivasiyaedicilərdə öz içində xüsusiyyətlərinə görə ayrılır.

##### **1)İqtisadi motivasiya vasitələri.**

###### Maaş Artımı.

Pul, işçinin istismara giriş səbəbi olduğu qədər, eyni zamanda onun istismarda daim olunmasında ən güclü vasitədir. Məvaciblərin yüksəkliyi

müraciət sayını artırır və qurumun kadr qəbulunda daha da seçici olmasını təmin edir. Seçmə qabiliyyəti, təhsil ala və quruma bağlı qalacaq işçilərin tapılmasında böyük əhəmiyyət daşıyır. Daha da əhəmiyyətli, məvaciblərin yüksəkliyi, qurumun işçilərinə dəyər verdiyini göstərir.

Bəzi qurumlar aşağı məvacibin aşağı işçi qüvvəsinin dəyəri mənasına gələcəyi fikrinə düşərək işçilərinə aşağı əmək haqqı verirlər. Performans artımı ilə maaş artımı arasında əlaqə olması, işçiləri işə və istismara bağlayıcı amillərin başında gəlir. Məhsuldarlıq və maaşlar arasında əlaqə tədqiq edildikdə əmək məhsuldarlığının əhəmiyyətli bir faktor olduğu görülür. Məhsuldarlıq xərcləri azaldan amillərdəndir. Məhsuldarlığı yüksək olan təşkilatlar işçilərinə daha yaxşı maaş verir, və həmin yardımlar və mükafatlar da öz növbəsində işçiyə etibar verir, bağlılıq və aid olma duyğusunu artırır.

F. W. Teylor yüksək maaşların işçiləri daha yaxşı işləməyə motivasiya edən əsas amillərdən olduğunu müdafiə etmişdir. Bu tezis əsas dayaq, dominant motivasiya edici olaraq pulun ehtiyac duyula biləcək çox müxtəlif mal və xidmətləri satın ala biləcəyi və eyni zamanda yüksək maaşın fərdi uğurun bir növ göstəricisi olduğu həqiqətidir (Bennett 1997).

### Mükafatlı Əmək Haqqı.

Müəssisələrdə ödəniş qarşılığı çalışan işçilərin almış olduqları sabit pulun başqa, əməyini artıraraq daha çox və daha səmərəli işləməyə həvəsləndirmək məqsədilə müəssisə tərəfindən verilən əlavə ödənişə bonus deyilir.

Ümumilikdə mükafatlı əmək haqqı sistemi, təyin olunan mənfi cəhətləri minimuma endirildiyi halda həmçinin işçilərin motivasiyasına çox

müsbət təsirə malik olur. Müəssisələr mükafatlı ödəniş sistemini qurarkən iş sahələrini çox yaxşı araşdırmalı işçi üçünə mənalı olacaq miqdarda bonus sistemini müəyyən etmələri vacibdir. Əks halda mükafat ödəniş sistemi motivasiya təsirini azaldır.

Fərdlərə, qruplara və şirkətlərə görə dəyişən bonus sistemində, funksiyalarına və ya çalışdıqları saatlara qarşılıq əsas bir maaş alırlar və istehsal olunan və ya satılan mallara görə onlara əlavə bonus verilir.

Əlavə iş və səylər nəticəsində yaranan bütün faydaların tək-cə yüksək rəhbərliyə, ya da səhmdarlara getsə, işçilər bu vəziyyəti ədalətsiz tanımağa başlayır, motivasiyadan düşürlər və işlərinə etinasızlıq edirlər. Bu üzdən minimum performansın üzərindəki bir uğuru qiymətləndirmədə müəssisələr arasında fərqli motivasiya verən ödəniş sistemləri istifadə edilir (Akyıldız 2001).

### İqtisadi Mükafatlar.

Yaxşı idarəetmə sisteminə malik olan bir təşkilatda müvəffəqiyyət səviyyəsinin yüksəldilməsinə səbəb olan vasitələrdən ən mühümlərindən biri də insan resurslarının fərdi olaraq və ya qrup halında mükafatlandırılmasıdır. Mükafatlandırma iki məqsədə xidmət edir. Bunlardan Birincisi; Müəssisələr üçün maddi və ya mənəvi dəyər daşıyan xidmətlərin qiymətləndirilməsi yəni bu xidmətlərin əvəzinin ödənilməsidir. Digəri isə, bu davranış vasitəsi ilə işçilərin motivasiya edilməsidir. Mükafat; Səmərəli və uğurlu iş və xidmətə qarşılıq bunu həyata keçirən şəxsə ya qruplara verilən qiymətli hədiyyələri əhatə edir.

Rəhbərlər işçilərindən gözlədikləri davranışlar baş verəndə onları pullu mükafatlarla təşviq etmə yoluna gedirlər. Əgər bu mükafatlar, işçilərin

ehtiyacları istiqamətində müəyyən edilmişdirsə motivasiya edici təsir edəcəkləri dəqiqdir. Mühüm bir yenilik, yaradıcı bir fikir, bacarıq, yüksək səviyyədə, keyfiyyət, aşağı davamsızlıq kimi müsbət amillər iqtisadi dəyər daşıyan mükafatlar üçün yaxşı səbəblərdir (Newstrom və Davis 1993.)

Bu cür mükafatlar, digər motivasiya vasitələri kimi məhdud bir qüvvəyə malik olduqları üçün, diqqətli və ədalətli istifadə edilmədiyi və fərdi əlamətlərə görə ayrılmaıqları hallarda faydasız, hətta əksinə, zərərli bir faktor halına gələ bilər.

Günümüzdə bir çox müəssisənin müxtəlif şəkillərdə tətbiq etməkdə olduğu iqtisadi mükafatlandırmanın insanları motivasiya edilməsində funksiyası danılmazdır. Ancaq; Bununla yanaşı maddi motivasiya vasitələrinə həddindən artıq yer vermək və ümid bağlamaq da düzgün olmaz. Bu səbəblə, mükafatlandırma planları keçirilərkən iqtisadi həvəsləndirmə vasitələrinə işçilərin ehtiyacları ölçüsündə yer verilməlidir.

## **2. Psixi - sosial motivasiya vasitələri.**

### Müstəqil işləmə imkanları.

Müstəqil iş və təşəbbüs istifadə etmə ehtiyacı işçilərin böyük əksəriyyətində, mənlilik duyğusunu inkişaf etdirmək və ya şəxsi inkişaf gücünü artırmaq məqsədilə əhəmiyyət verdikləri bir mövzudur. Fərd, azadlıq içində inkişaf etdiyi təqdirdə, özünü qrupun bir üzvü, bir şeylər etmək gücündə və qrup daxilində dəyəri olan bir kadr kimi özünü ümumi mənada qavrayır.

İş həyatında müstəqillik istəyi fərdin təbiətindən gələn bir duyğudur. Rəhbərlərin hədsiz təzyiqi altında işləmək işçilərin xoşlamadıqları bir haldır.

Hər mövzuda işlərinə qarışmasından, sərəncam verilməsindən və ya almaqdan çəkinirlər. Mərkəzi idarəetmə anlayışını mənimsəyən qatı və sərt rəhbərlərin yerləşdiyi müəssisələrdə işləyən insanlar bu səbəbdən çox səmərəli ola bilmirlər və ilk fürsətdə onlar özləri üçün yeni bir iş axtarışına çıxırlar. (Sabuncuoğlu və Tüz 1998).

İş xüsusiyyətlərinin ən mühüm ölçülərindən biri olan muxtariyyət, bu baxımdan 1960 və 1970lərdəki iş həyatında keyfiyyət hərəkətinin bir hissəsi kimi həyata keçirilən, işlərin mərkəz nöqtəsi olmuşdur. Əsas dəyişiklik, qurum nəzarət və koordinasiya sistemindən, köhnəsinə nisbətən daha çox məlumat sahibi olan alt pillə kadrların imkanlarını inkişaf etdirmək üçün işlədikləri bir sistemə keçməkdir. Muxtariyyətin uğura çatması üçün müstəqil işin təmin etdiyi performans artımının mükafatlandırılması və kadrların öz iş proseslərində həqiqətən məsuliyyətli olması üçün lazımi təhsili almaları vacibdir (Pfeffer 1995). İşin təmin olunması da, artan uğurun kadrların işlərini itirmələrinə yol açmamasını sığortalayar.

### Dəyər və Status.

İş dünyasında hamı tərəfindən tanınan bir şirkət tərkibində işləmək işçiyə cəmiyyətdə bir status verir. Fərd öz işinə inteqrasiya olunduğu təqdirdə, müəssisənin uğuru ilə öyünür və xoşbəxt olur. Başqaları tərəfindən işlədiyi müəssisəyə dair xoş sözlərin deyilməsi ona iftixar və əmək şərəfi aşılایır.

Status və dəyər, mənəvi tərəfi daha güclü olan və bütün işçilər üçün mühüm bir motivasiya vasitəsidir. Görülən işin rəhbər və mütəxəssis şəxslər tərəfindən, xüsusilə rəhbərlər tərəfindən bəyənilməsi, işgörelərə böyük bir xoşbəxtlik verir.

Hər işçi müəssisə daxilində müəyyən bir dəyərinin olmasını istəyir. Dəyər verilməsi, adil ölçülər içində və balanslı olaraq istifadə edildikdə, işçiləri istehsala motivasiya etmədə çox təsirli bir motivasiya vasitəsidir (Əncir 1984).

Status isə, bir fərdə cəmiyyətdə başqalarının verdikləri dəyərlərdən ibarət olan bir anlayışdır. Fərd belə bir əhəmiyyətə malik olmaq üçün hər cür səy göstərməkdən çəkinməyəcək. Status, daha çox hörmət ilə birlikdə olur. Yəni gerçək bir statusa malik olan bir işçi bunun müqabilində iş yoldaşlarından ya da iş xaricində əlaqəsi olduğu insanlardan hörmət görür. Çalışılan mövqe nə olursa olsun, görülən işin təqdir edildiyini görmək, yüksək səviyyəli bir işçi olaraq qəbul edilmə, dərhal hər insan üçün qane hissi yaradır. İşlərinin əvəzində hörmət görmək və sosial statusunda yüksəlmə ilə konkret bir şəkildə işçi daha çalışqan olaraq işlərini davam etdirir .

Rəhbər, bir tərəfdən işçiləri sosial varlıqlar olaraq ələ alıb, onlara müxtəlif qruplarda iştirak etmə imkanları ilə təmin etmək, ya da müxtəlif qruplara qatılmalarını tolerantlıqla qarşılayarkən, digər tərəfdən onların şəxsiyyətlərinə, gördükləri işlərə, təklif etdikləri fikir və düşüncələrə dəyər verməlidir. Fərdin quruluş içində əldə etdiyi yer statusdur. Adətən insanlara iş gördürməyin yollarından biri də ona ali status tanımaqdır. Burada funksional status vermək, yəni insana gördüyü işin o təşkilat üçün nə qədər əhəmiyyətli olduğu fikrini aşılamaq əsas meyardır (Koontz və Odonnell 1968).

İşçilərinin işlədikləri şəraitdə əldə etmək istədikləri status və başqaları tərəfindən qiymət verilməsi ehtiyacı, ictimai quruluş içində nüfuz

qazanmaq məqsədilə birləşir və nəticədə başqaları tərəfindən barmaqla göstərilmək, tərifləmək, hörmət görmək, rəğbət qazanmaq arzusu ortaya çıxır (Sabuncuoğlu və Tüz 1998). Lakin bu cür halların təsiri insanlara görə dəyişir.

### Sosial İşlər.

İş yeri daxilində və ya xaricində keçiriləcək bəzi fəaliyyətlərlə, işi bir əyləncəyə çevirərək işçilərin stress vəziyyətindən uzaqlaşması mümkündür. Günümüzdə bir çox peşəkar rəhbərlərin, işə az da olsa əyləncə qatma qabiliyyətindən məhrum olan şirkətlərin məhsuldarlıq sərhədlərinin dəyişmədiyi fikrindədirlər.

Həqiqətən də biznes mühitindəki monotonluğun qırılması və mümkün gərginliklərin aradan qaldırılması üçün, şəxsi heyət arasında keçiriləcək idman fəaliyyətləri, ekskursiyalar, xüsusi gün və əyləncələr, yaradılacaq kitabxanalar, şəxsi heyətin ailələri ilə birlikdə qatıla biləcəkləri belə əyləncələr yaxşı bir imkan olur.

İctimai işlər sayəsində işçilər arasında həmrəylik ruhu təmin edilir, eyni zamanda bu işlərdə iştirak edən işçilər arasında uğur və təsir etmə qabiliyyəti izlənen təbii liderlərin müəyyən olunması üçün ideal bir şərait yaradılır. Digər tərəfdən, xüsusən səyahət kimi sosial xarakterli fəaliyyətlər, vadaredici məqsədlərlə geniş bir şəkildə istifadə edilir (Flynn 1994).

İşləyən insanın həyatında iş qrupun əhəmiyyəti olduqca çoxdur. İşçinin bağlılıq ehtiyacının çox mühüm bir qismini ailəsində, yaxınlarında, üzv olduğu birlik və dərnəklərdə olduğu qədər iş ətrafı və iş içində də qane olunması lazımdır.

Sosial məşğuliyyəti nəzərə alaraq hərəkət edən rəhbərlərin, işçilər üçün bəzi ictimai səylərdən çəkinməməsi lazımdır. Bu səbəblə idman fəaliyyətləri, kimi əyləncələr, axşam yeməkləri, ad günü partiləri, kino və teatr fəaliyyətlərini, inkişaf etdirmələri, dəstəkləmələri, ya da bəzən bu kimi fəaliyyətlərdə şəxsən iştirak etmələri lazımdır. Beləliklə, iş şəraitində əməkdaşlıq və bərabərlik yaransa işçilər işçi qrupuna aid olmaqdan çəkinmirlər və bununla qürur duyurlar.

#### Ətraf mühitə uyğunluq.

İçinə qapalı, öz dünyasında yaşamaq istəyən fərdlər uzun perspektivdə müəsisəyə yararı olmadığı kimi özlərinə də faydalı ola bilməzlər. İşçi, yeni qoşulduğu mühitin tələbinə, ənənələrinə, qanunlarına ən qısa zamanda alışmalı və üzərindəki uzaqlıq duyğusunu atmalıdır. O da həqiqətdir ki, hər qrup yeni gələn adama qarşı hər zaman istekli davranmır, müəyyən müddət ona yad gözü ilə baxır və bəzən də təzyiq göstərir. Burada mühüm rol rəhbərin üzərinə düşür.

Rəhbərlik, hər bir şəraitdə yeni gələn və ya yer dəyişdirən işçilərə qayğı göstərməli və hər məsələdə yardımçı olmağa çalışmalıdır. Dəyişən vəziyyətlər qarşısında zəruri və yetərli məlumatları verməli, iş fasilələri zamanı iş yoldaşları ilə ən qısa zamanda birləşməsinə təmin etməlidir.

Müəssisə daxilində işləyən işçilərin işlədiyi mühitin fiziki şərtlərinin yaxşı bir şəkildə başa salınması, işçiləri işə bağlayan mühüm faktorlar içindədir. Müəssisə içindəki işıqlandırma, istilik, uyğun avadanlıq və materiallar və s. fiziki şərtlərlə yanaşı sosial psixoloji şərtlər, işçinin fəal bir performans göstərməsi üzərində olduqca təsirlidir. Yeni bir işə girən işçinin işinə və müəssisədə işləyən digər şəxslərə də mütləq uyğunlaşması

lazımdır. Əks halda işində uğurlu olma ehtimalı yox deyiləcək qədər azdır. Yeni iş dostlarının bir qrup olduğunu düşünsək, işçinin bu qrupa daxil olmağa çalışması lazımdır. Qrup üzvlərini tanımalıdır və özünü də onlara ən yaxşı şəkildə tanıtmalıdır. Əgər işçi qrup içinə qəbul olunmazsa və təcrid olunarsa bu hal çox mühüm problemlərə yol açə bilər (Aşıkoğlu1996.)

### Cəza.

Cəza, arzuolunmaz bir davranışı zəiflətməyə və bu davranışın bir daha ortaya çıxmasını əngəlləməyə yönəlik bir mənfi münasibətdir.

Bir iş görən tənbellik edir, işə gec gəlir, pis iş görür və ya digərlərinin işlərinə mane olursa, rəhbərlik bu işçiyə xəbərdarlıq etməyi, cəzalandırmağı hətta işdən çıxarmağı da düşünə bilər.

Cəza, işçinin xoşlamadığı və istəmədiyi bir davranışa məruz qoyulmasından ibarətdir. İşçinin də xoşlamadığı bir halı görməkdənsə, təşkilatca arzu edilməyən davranışından əl çəkəcəyi və bir daha təkrar etməyəcəyini fərz edir.

Cəza üsulunun sınıma və düşmənçilik kimi məhsuldarlığı aşağı salan təsirləri olur. Bu səbəbdən, işçiləri arzuolunmaz əməllərindən çəkindirmək üçün mümkün olduqca müsbət vasitələrdən istifadə edilməlidir. Cəza mexanizmləri işlədilərək, rəhbərlər, hansı davranışı dəyişmək istədiklərini yaxşı düşünməli və cəzanın dərəcəsini yaxşı tənzimləməlidirlər (Gannon 1979).

### **Təşkilati və idarəetmə motivasiya vasitələri.**

#### Hədəf müəyyən etmə.

Hədəf təyin etmə üsulunda, müəssisənin hər hansı bir müəyyən olunmuş vəzifələrin həyata keçirilməsi üçün o departamentdə işləyən hər bir işçiyə düşən vəzifələr müəyyən edilir. Bu istiqamətdə departament rəhbərləri ilə işçilərlə bir araya gələrək, öz öhdələrinə düşən vəzifələr üçün nə etmələri lazım olduğu üzərində çalışırlar.

İşlə bağlı hədəflərin müəyyənləşdirilməsi, işçilərin hədəflərinə çatmaq üçün göstərəcəkləri səy və davranışlara aydınlıq gətirərək qeyri-müəyyənlikləri aradan qaldırdığı (Bacaran 1998), mükafatların məqsədlərə nail olunma faizinə görə fərdiləşdirilməsinə imkan verərək gözləntiləri aydınlaşdırdığı və davamlı olaraq təşviq imkanı təqdim etdiyi üçün, işçilərin motivasiya səviyyələrini yüksəldərək performanslarına müsbət təsir etməkdir (Mulvey və Ribbens 1999).

Hədəf müəyyən olunmadığı hallarda isə istehsal mərhələsində olduğu qədər satış mərhələsində də işçilərin motivasiya və performanslarının düşmə meylinə girdiyi görünür (Farber 1994).

Ən yaxşı motivasiya vasitəsi belə, müəyyən bir məqsədə yönəldilmədiyi zaman faydasız olur. Müəyyən olunan məqsədlərə uğurla nail olması üçün; Yüksək amma realist və çatması mümkün olan hədəflər qoyması, yeri gələndə bu hədəflərdə lazımi dəyişikliklərin edilə bilməsi, işçilərin hədəfə çatmaq üçün istifadə edəcəkləri lazımi vasitələrlə təmin edilməsi, öz həll yollarını tətbiq etmək imkanının verilməsi, uğursuzluq halında cəza verilməməsi amma uğur halında mükafatlandırmanın keçirilməsi və işçilər inam göstərilməsi kimi məqamların nəzərə alınması şərtidir (Də Cenzo və Robbins 1996).

## Səlahiyyət və məsuliyyət .

Bəzi təşkilatlarda avtoritar münasibətlərin nəticəsi olaraq, səlahiyyətlərin böyük qismi təşkilatın təpə idarələrində toplanır. Bu mövqelərdəki rəhbərlər daim əməkdaşları sıx nəzarət və intizam altında saxlamağa çalışaraq nizam intizamı təmin etməyə çalışırlar. Belə bir quruluşda səlahiyyət verilməyən bir çox işçi və ya orta rəhbərlərə geniş məsuliyyətlər verilir. Nəticədə yöndəmsiz bir qərar mexanizminə və mürekkəbləşən bir funksional struktura səbəb olan səlahiyyət və məsuliyyət tarazlığı ortaya çıxır.

Səlahiyyət, təşkilatı bir yerdə saxlayan vasitədir. Bir təşkilatda rəhbərinin səlahiyyəti bu davranışları ibarətdir:

(Hicks 1979).

1-ci Öz səlahiyyəti ilə qərar vermək.

2-ci Təbəçiliyində olanların vəzifələrini müəyyən etmək.

3-ci Təbəçiliyində olanlardan uğur əldə olunmasını gözləmək və istəmək.

Səlahiyyət verilə bilər. Təşkilatlarda səlahiyyət dövrü bir rəhbərin öz işini görməsi üçün tabeliyində olana səlahiyyət verməsidir. Səlahiyyət dövründə yalnız idarəçilərin deyil, işçilərin də işni aparmaq hüququna malik olmalarını təmin edir.

Məsuliyyət isə bir işi etmək zərurətidir. Təşkilatlarda məsuliyyət, bir insanın təşkilatın işlərini, funksiyaları və ya tapşırıqları etmək vəzifəsidir. Hər bir fərdin müəyyən məsuliyyətləri var; Çünki hər kəsin struktur bir işi və

ya funksiyası olur. Formal təşkilatlarda, təşkilata üzv olmanın başqa bir səbəbi yoxdur. Məsuliyyət təhvil verilə bilməz. (Hicks 1979).

Təşkilatın hər bir mərhələsində şəxslərə məsuliyyətə uyğun bir səlahiyyət verilməlidir. Başqa bir sözlə bir təşkilatda fərdin səlahiyyəti ilə məsuliyyəti arasında tarazlıq olmalıdır. Təşkilat üzvü şəxslər müəyyən nəticələri əldə etmək üçün məsuliyyət altına saldıqları halda bu nəticəni əldə etmək üçün qərar vermə səlahiyyətinə sahib olmaya bilərlər. Bu vəziyyət fərdlər üzərində mənfi təsirlər yarada bilər. Əgər fərdə məsuliyyəti ölçüsündə səlahiyyət verməsələr, o fərd ancaq məsuliyyətdən xilas olmağa çalışacaq performans səviyyəsində işləyəcək və başqalarının qərarını gözlədiyi üçün fəal ola bilməyəcək. Tərsinə səlahiyyəti olub da məsuliyyəti olmayan şəxs səlahiyyətin korlanması və ya səlahiyyətdən sui-istifadə etmə meylli içinə girə bilər (Körpə Bitki Yarpağı 1996).

#### Təhsil imkanları.

İşçilərin müəssisə tərəfindən tərbiyə edilməsi və lazımi məsələlərdə yetişdirilməsi günümüzdə geniş olaraq istifadə edilən təsirli motivasiya üsullarından biridir. Müəssisələr, əməkdaşlarının peşə bilik, bacarıq və qabiliyyətlərini inkişaf etdirmələrini təmin edəcək təhsil proqramlarını motivasiya proqramlarının yanında tətbiq etmək vəziyyətindədirlər. Çünki təhsil də işçinin ehtiyaclarından biridir.

Borclu olduğu işi ən yaxşı şəkildə aparmaq əzmi olan hər bir işçi, öz mövzusu və ya öz mövzusu ilə əlaqəli digər məsələlər haqqında məlumat sahibi olmaq, peşə təchizatını artırmaq istəyəcək (Rasmusson 1998). Müəssisə içi kurslar, seminarlar və yetişdirmə proqramlarının hazırlanması, müxtəlif qurum və təşkilatlarda təşkil olunan kurs, seminar, sərgi, konfrans,

simpozium və digər məlumatlandırma fəaliyyətlərinə işçilərin iştirak etmələrinin təmin olunması, işçilər üzərində müsbət təsirlər göstərəcəkdir (Sabuncuoğlu və Tüz 1998).

Bu maarifləndirici fəaliyyətlər sayəsində işçilər, peşə və texnoloji prosesləri yaxından monitorinq etmək, müxtəlif sahələrdə tətbiq olunan yeni metodlardan, texniki və elmi yeniliklərdən xəbərdar olma imkanı tapacaqlar. İşçilərin təhsil fəaliyyətlərindən istifadə etmələrində fürsət bərabərliyinin saxlanması və ədalətli davranılması, işə olan bağlılığın artması baxımından əhəmiyyətlidir.

#### İdarəetmədə elastiklik.

Günlərinin böyük bir hissəsini iş yerlərində keçirməkdə olan işçilər, sıx intizam altında işləmək istəmirlər. O səbəbdən, qatı və sərt qaydalarla idarə olunan müəssisələrdə tolerantlıq sərhədləri olduqca dardır və işçilərin belə sıx nəzarət altında işləməkdən qaynaqlanan işdən bezmə, səbəbsiz işi tərk etmə, stress kimi məhsuldarlığa təsir edə biləcək problemlərlə qarşılaşma ehtimalları yüksəkdir. İşçilərin iş həyatları ilə ailə həyatı arasında bir seçim etmə nöqtəsinə gəlməməsi ancaq elastik bir idarəetmə anlayışı ilə mümkün olacaqdır.

İşçilər, icazə, iş saatları və ya biznes mühitinə dair bəzi məsələlərdə rəhbərlərindən anlayış gözləyirlər və bəzi sözlər alırlar. Lakin rəhbər dəyişdiyi zaman yeni rəhbərin bu mövzudakı mövqeyinin fərqli olması vəziyyətində bütün bu sözlər və formal olmayan bazarlıqlar ortadan qalxar. Buna görə elastiklik instasionallaşmalı və bir şirkət siyasəti olmalıdır ((Breuer 1995).

İşçilərin uşaq baxımı, xəstə olan ailə üzvləri ilə məşğul olma ailəvi məcburiyyət və valideyn olaraq daşdıqları məsuliyyətlərin tələb etdiyi bəzi məsələlərin təşkilat rəhbərliyi tərəfindən də paylaşılması, ancaq ölçüsü yaxşı müəyyən edilmiş bir elastiklik münasibəti ilə mümkün ola bilər. Məsələn, məzuniyyət icazəsi, xəstəlik icazəsi və ya şəxsi bəhanə yollarının bir tək səbəbdə toplanması və onların istifadəsinin işçilərə buraxılması, iş saatlarının işləyənlərə görə nizamlanması, yeri gələndə uşaqların işə gətirilməsinə anlayış göstərilməsi, şərtlər qoyularkən evdə iş imkanının verilməsi işçilərin işə bağlılığını artıracaq, özlərinə dəyər verildiyi hissini qüvvətləndirəcək və motivasiya səviyyələrini yüksəldəcək (Delaney 1995).

#### Fiziki şərtlərin yaxşılaşdırılması.

Evindən sonra ən geniş vaxtını müəssisədə keçirən işçi işlədiyi yerin ürəkaçan xarakterdə olmasını istəyir. İşıqlandırma, istilik, havalandırma, işçinin istəyinə əhəmiyyətli dərəcədə təsir göstərir. İş yerlərində lazımı ergonomik standartlar təmin olunmalıdır.

İş mühitinin fiziki şərait və bu şəraitin ergonomik tələblərə uyğun hala gətirilməsi, işçilərin motivasiya səviyyələrinin artırılması baxımından böyük əhəmiyyət daşıyır .

İş ətrafının fiziki şərtləri dedikdə ağla gələnlər temperatur, rütubət, ventilyasiya, maarifləndirmə, rahatlıq, təmizlik və iş yeri təhlükəsizliyi kimi faktorlardır. Bunun yanında, iş yerinin evə yaxınlığı, iş görmə prosesində istifadə edilən maşın, alət və avadanlığın yeni və keyfiyyətli olması, iş yerində təmas edilən materialların rahat və təhlükəsiz olması da işçinin özündən gözlənilən performansı göstərməsində həlledici amillər kimi qarşımıza çıxır. İşin fiziki ətrafı insan mərkəzli olduğuna görə, işin

doğuracağı bir sıra risklərin işçilərdə aşırı yüklənmə, yorğunluq və psixosomatik pozuntulara səbəb ola bilər və bütün bu fiziki şərtlərin işçinin iş prosesindəki münasibət, davranış, fiziologiya və psixologiyasını təsir edən qoruyucular olduğu görülür. Tamamilə ortadan qaldırılmasına imkan olmasa da bu qorxuların keçirilməsi və hərtərəfli işçi üçün ideal standartlarda tarazlığa gətirilməsi təşkilatın qənaəti altındadır və rəhbərlərin qətiyyəni istisna bilməyəcəkləri bir məsələdir (Akyıldız 2001). Çünki bəhs edilən bütün bu fiziki şərtlər işçilərin motivasiya səviyyələrini, əhvallarını, stress səviyyələrini, fiziki və zehni efor-larına birbaşa təsir göstərir, iş qəzaları, işdən bezənlər, köhnəlmə və işdən ayrılma nisbətlərinə əks olunaraq, təşkilat performansında müəyyənedici olurlar (Başaran 1998).

## **3.Fəsil Azərbaycanlı müəssisələrdə motivasiya metodlarının tətbiqi zamanı ortaya çıxan problemlər və həll yolları**

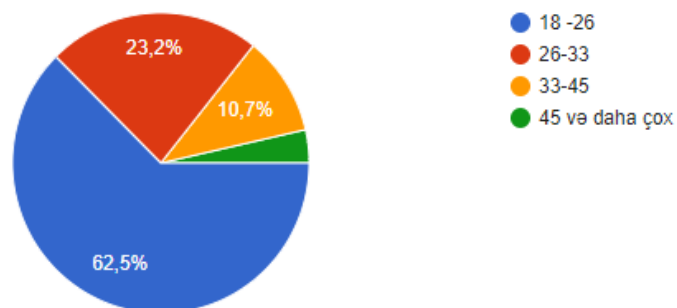
### **3.1. Araşdırmanın məqsədi və istiqamətləri.**

Diplom işimin məqsədi, Azərbaycanda fəaliyyət göstərən müəssisələrdə tətbiq olunan motivasiya və işçilərin motivasiyaya münasibətini araşdırmaq və nəticələri təhlil etməkdir. Belə ki, Motivasiya müəssisələr üçün çox önəmli faktordur çünki, motivasiyası yüksək olan işçilər hər zaman müəssisə üçün faydalı ola bilərlər.Əlavə olaraq, müəssisələrdə qurulmuş karyera sisteminin, əməkhaqqı sisteminin ne dərəcədə işçilərin məmnun olmasını təmin edir bu baredə məlumat əldə etmək dimlom işimin əsas məqsədlərindən biridir. Bu sorğu Bakıda, əsasən xidmət sektorunda fəaliyyət göstərən müəssisələrdə aparılmışdır.

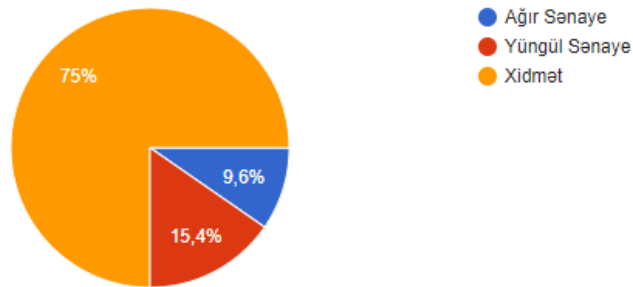
### 3.2. Məlumatların toplanması və analizi.

Araşdırmanı reallaşdırmaq üçün 15 sualdan ibarət anket, hazırlayıb müxtəlif sektorlarda fəaliyyət göstərən müəsisələrə göndərdim. Anketin tərkibi, müəsisələrdə fəaliyyət göstərən işçilərin hansı səviyyədə motivasiya olunduğunu, onların işə bağlılığına təsir edən faktorları analiz edəcək suallardan ibarətdir. Sorğuda 5-i tələbə olmaqla 60 nəfər iştirak etmişdir onu da qeyd edirəm ki bu sorğuda iştirak edən şəxslər hər biri müxtəlif müəsisə və təşkilatlarda müxtəlif sahələr üzrə işləməkdədir.

Sorğuda iştirak edənlərin böyük əksəriyyəti yəni, 62.5%-i 18-26 yaş, 23.2%-i 26-33, 10.7 %-i 33-45, 3.6%-i isə 45 dən yuxarı yaş qruplarını əhatə edir. Aşağıdakı diaqramdan bunu aydın şəkildə görə bilərsiniz. Yaş qrupu olaraq sorğuda, gənc nəslin digər yuxarı yaş qruplarına nəzərən daha aktiv iştirakı nəzərə çarpmışdır.

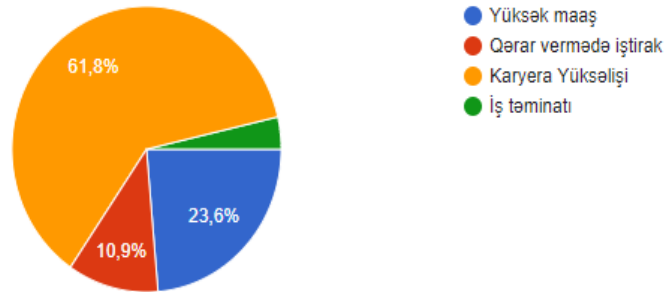


Sorğuda iştirak edənlərin əsasən hansı sahədə fəaliyyət göstərdiyini öyrənmək üçün aşağıdakı diaqram bizim üçün köməkçi vasitə olacaqdır.



Diaqramdan da göründüyü kimi sorğuda iştirak edənlərin böyük əksəriyyəti xidmət sahəsində işləyirlər və buradan da aydın olur ki, ölkə əhalisinin böyük əksəriyyəti xidmət sahəsində işləyirlər. Qalan digər iştirakçıların 9.6%-i ağır sənaye, 15.4%-i isə yüngül sənaye sahəsində işləyənlərdir.

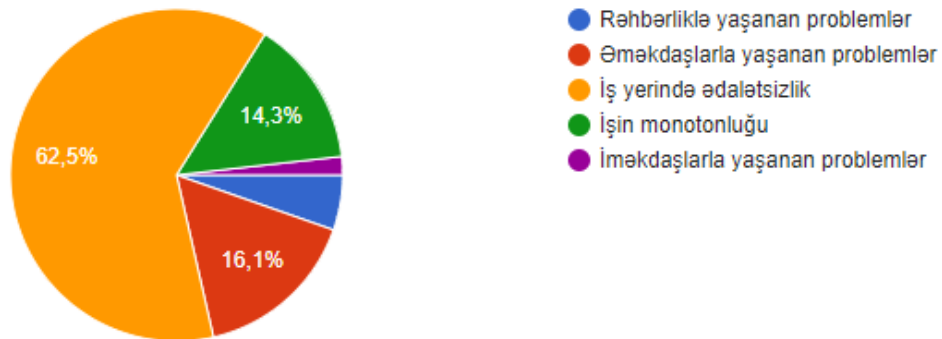
İndi isə keçək sorğunun əsas suallarının təhlilinə. Birinci sualım, “Motivasiya sizin üçün nə ifadə edir?” sualıdır.



Diaqramdan da göründüyü kimi, sorğuda iştirak edənlərin böyük əksəriyyəti yəni 61.8%-i düşünür ki, motivasiya bizim üçün karyera yüksəlişini ifadə etməkdədir. Bu göstərici həqiqətən də çox yaxşı göstəricidir. Belə ki, sorğuda iştirak edənlərin böyük əksəriyyəti öz karyerasında inkişaf etmək istəyir və motivasiyanı bunda görür.

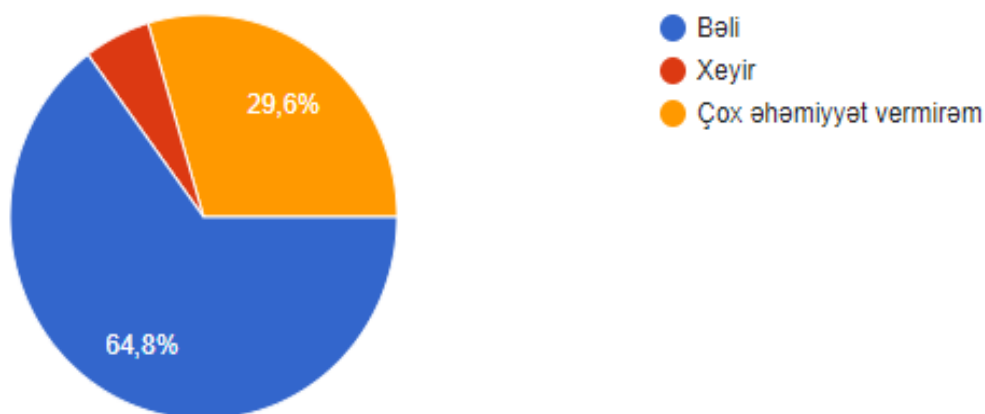
İkinci böyük faiz dərəcəsinə sahib olan işçilər isə yəni, 23.6%-i motivasiyanı yüksək əməkhaqqıda görür. Bu da təbiidir, o baxımdan ki, insanların hər zaman maddi motivasiyaya ehtiyacları vardır.

İkinci sualım, “İş yerində sizi demotivasiya edən faktorlar hansılardır?”



Verilən cavabların əksər hissəsi, yəni, 62.5% -i düşünür ki, iş yerində olan ədalətsizlik onları demotivasiya edir. Bu təbii ki, müsbət hal deyil, çünki iş yerində olan ədalətsizlik bütün işçilərin motivasiyadan düşməsinə və işlərinə məsuliyyətsiz yanaşmalarına gətirib çıxaracaq.

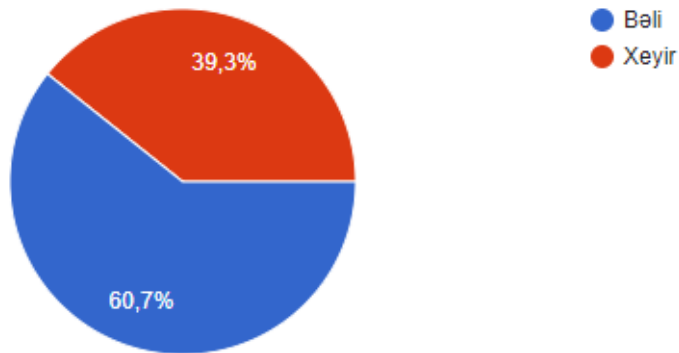
Üçüncü sualım, “İş yoldaşlarınız və gördüyünüz işin tərkibi sizi motivasiya edirmi?”



Diaqramdan da gördüyünüz kimi, iştirak edənlərin 64.8%-i “bəli” cavabını vermişdir. İştirakçıların 29.6 %-ı “çox əhəmiyyət vermərəm” cavabını seçmişdir. 5.6 % isə “xeyr” cavabını vermişdir. Nəticə olaraq, əgər bir işçinin gördüyü işin tərkibi onu motivasiya edirsə, bu çox müsbət haldır və müəssisənin fəaliyyətində müsbət dəyişikliklərə səbəb olacağı məlumdur.

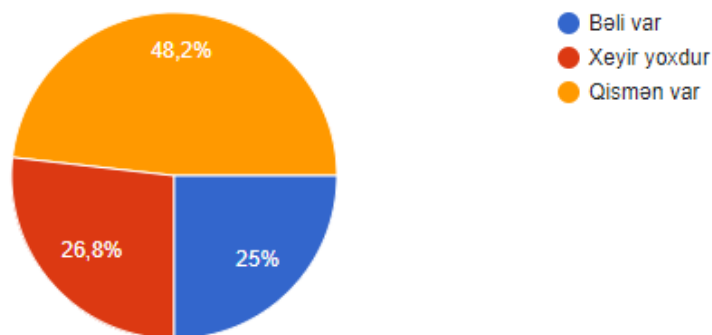
Dördüncü sualım, “Gördüyünüz işin yüksək standartlara uyğun olduğuna inanırsınız mı?”

Əgər işçinin gördüyü iş yüksək standartlara cavab verirsə, nəticə etibarilə anlaşılar ki, həmin müəssisə həqiqətən də yüksək standartlara uyğun fəaliyyət göstərir. Bu suala verilən cavablar aşağıdakı diaqramda öz əksini tapır.



Gördüyünüz kimi, bu suala 60.7% “bəli” cavabını, 39.3% isə “xeyr” cavabını vermişdir. Nəticə olaraq, sorğuda iştirak edənlərin böyük əksəriyyəti gördükləri işin yüksək standartlara uyğun olduğunu düşünür.

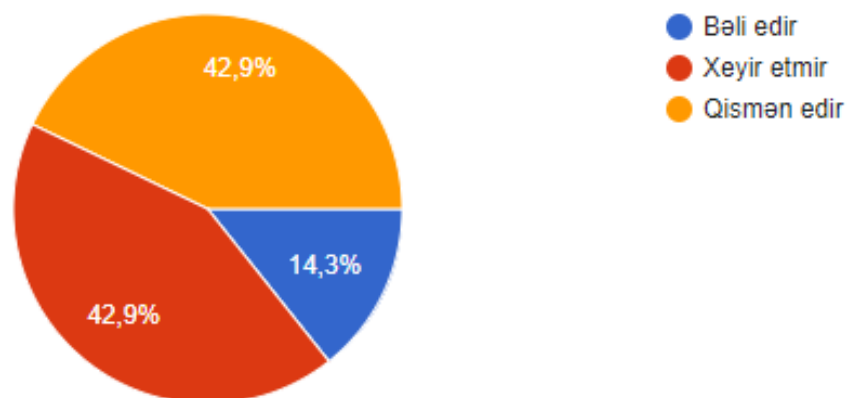
Beşinci sualım, “İşlədiyiniz müəssisədə ədalətli bir karyera sistemi varmı?”



Sorğuda iştirak edənlərin böyük əksəriyyəti yəni, 42.2 % -i düşünür ki, fəaliyyət göstərdiyi müəssisələrdə qismən ədalətli karyera sistemi var. 26.8%-ı düşünür ki, heç ümumiyyətlə ədalətli karyera sistemi yoxdur. 25% isə hesab edir ki, bəli, var.

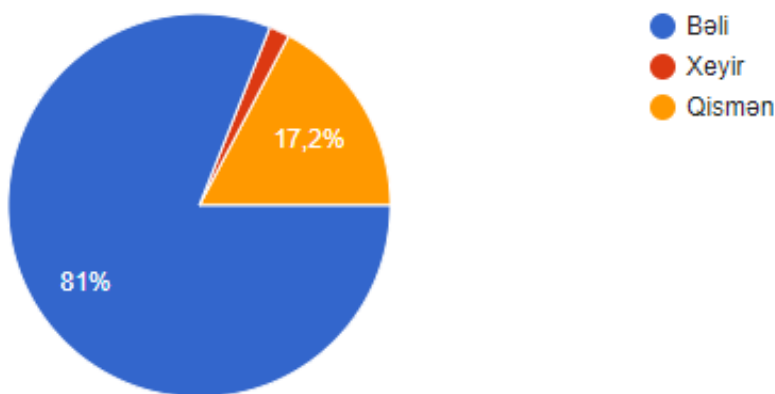
Bizə mövcud ədəbiyyatdan məlumdur ki, əgər müəssisədə ədalətli karyera sistemi varsa, bu həm kadrların inkişafına, həm də işçilərin yüksək motivasiyasına əsaslı şəkildə öz təsirini göstərir. Yox, əgər yoxdursa, bu işçilərin demotivasiyasına, həm də fəaliyyətinə çox ciddi təsir göstərir. Bu hallar müəssisə üçün heç də arzu olunan hal deyil, çünki işçi hər zaman istəyir ki, karyerasında yüksəliş olsun və bu ədalətli olsun. Bu baş vermədiyi halda, işçi öz işindən bezməyə başlayacaq və iş məsuliyyəti azalacaq. Bu da öz növbəsində, müəssisənin fəaliyyətinə öz təsirini göstərəcək.

Növbəti sualım, “Gördüyünüz iş müqabilində aldığınız əməkhaqqı sizi qane edirmi?”



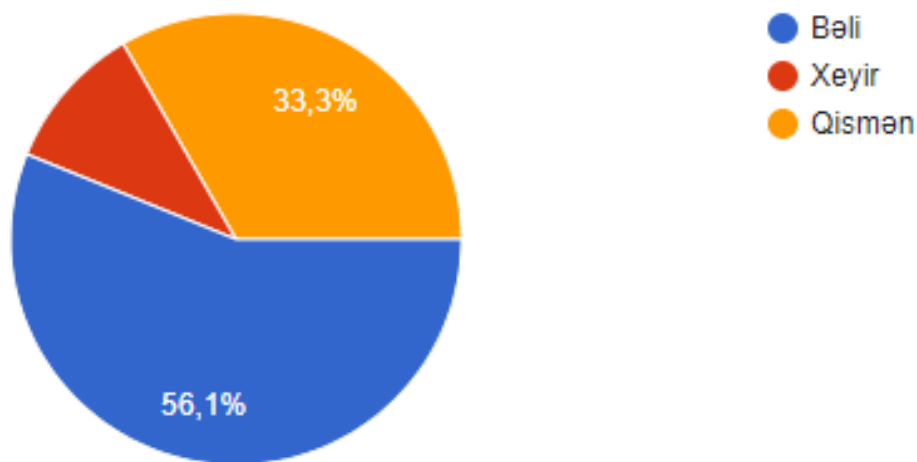
Diaqramdan da göründüyü kimi, 42.9%-i düşünür ki, gördüyüm iş müqabilində aldığım əməkhaqqı məni qane etmir. Eyni faiz dərəcəsi, “qismən edir” cavabında da öz əksini tapıb. Biz bilirik ki, müəssisələrdə yüksək əmək haqqı bir nömrəli faktordur, çünki yüksək əməkhaqqı işçilərin motivasiyasının artımında daha önəmli rol oynayır. İştirakçıların əksər hissəsinin əməkhaqqının azlığından şikayətlənməsi, onun göstəricisidir ki, Azərbaycanda fəaliyyət göstərən müəssisələrdə verilən əmək haqqı kifayət qədər işçiləri motivasiya etmir.

Növbəti sualım, “Gördüyünüz işlə işlədiyiniz müəsisseyə faydalı olduğunuzu düşünürsünüzmü?”



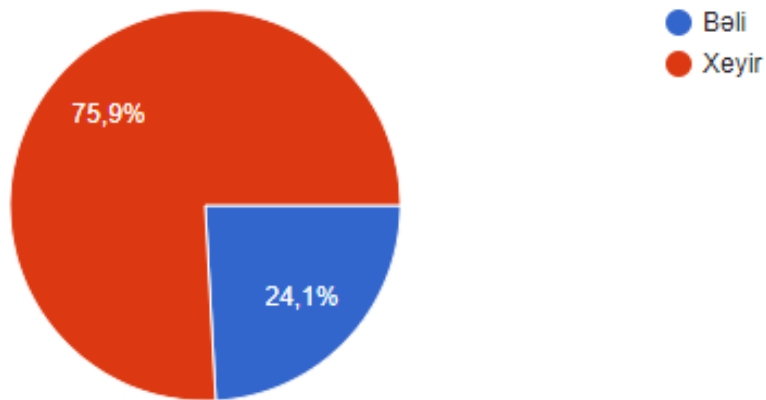
Diaqramdan da göründüyü kimi iştirakçıların böyük əksəriyyəti düşünür ki, gördükləri işlə müəsisseyə olduqca faydalıdırlar. Bu həqiqətən də müsbət bir haldır, çünki işçi müəsisseyə nə qədər faydalı olsa müəsisse də bir o qədər inkişaf edər və işçilər də bundan məmnunluq duyarlar.

Növbəti sualım, “İşinizi görmək üçün kifayət qədər motivasiyaya sahibsinizmi?”



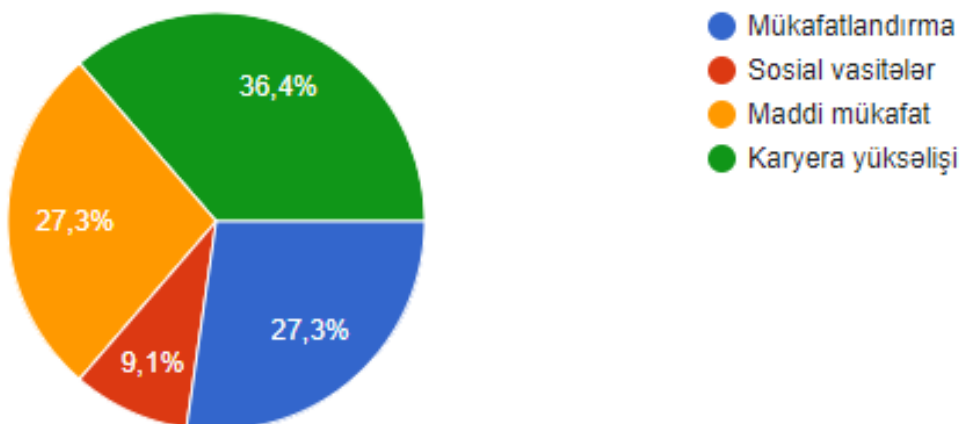
İşçinin kifayət qədər motivasiyaya sahib olması ilk növbədə müəssisənin fəaliyyətinə müsbət təsir edəcəkdir. İştirakçılar arasında əksəriyyət hesab edir ki, bəli kifayət qədər motivasiyam var və ya qismən də olsa motivasiyaya sahibəm. Bu göstərici müəssisə üçün həqiqətən önəmli faktordur. 10.6%-i isə düşünür ki xeyr kifayət qədər motivasiyaya sahib deyiləm. Bu da öz növbəsində işçinin işə yanaşmasına, onun fəaliyyətinə və onun gələcəyə baxışına əsaslı dərəcədə təsir edəcəkdir.

Növbəti sualım, “Sizə eyni vəziyyətdə və eyni əməkhaqqı ilə başqa iş təklif etsələr işinizi tərk edərdinizmi?”



Diaqramdan da göründüyü kimi, iştirakçıların 75.9%-i xeyr cavabını vermişdir ki, bu çox müsbət haldır çünki, bu faiz dərəcəsi bizə onu göstərir ki sorğuda iştirak edənlərin əsas hissəsi öz işində qalmaqı üstün tutur. Demək ki, həmən müəsisşələrdə təşkilati bağlılıq yüksəkdir və işçilər bundan məmnundurlar.

Növbəti sualım, “Hal hazırda işlədiyiniz müəsisşədə hansı motivasiya alətlərindən istifadə olunur?”



Müəssisələrin fəaliyyət və inkişafında motivasiya çox önəmli faktordur. Biz bilirik ki, hər bir müəsisə öz qaydalarına uyğun olaraq və işçilərin istəklərini nəzərə alaraq, öz motivasiya alətini seçir. Sorğuda iştirak edənlərin 36.4%-i Karyera yüksəlişni seçmişdir. Bu çox yaxşı haldır ki, müəssisələrin çoxu bu motivasiya alətindən istifadə edir çünki bir işçinin öz vəzifəsində qalxması həqiqətən işçiyə çox böyük bir motivasiyadır.

27.3%-i isə maddi mükafat alətindən istifadə olunduğunu qeyd etmişdir həmçinin, eyni faiz dərəcəsi ilə mükafatlandırma alətindən istifadə olunduğu cavabını vermişdir. 9.1%-i isə öz müəssisələrində sosial vasitələr alətindən istifadə olunduğunu qeyd etmişdir.

### **3.3. Araşdırma zamanı aşkarlanan problemlər və həll yolları.**

Araşdırma zamanı Azərbaycanda fəaliyyət göstərən müəssisələrdə motivasiya sisteminin fəaliyyətində bəzi problemlər aşkarlanmışdır. Sorğu nəticəsində əldə olunan məlumatların analizi zamanı ortaya çıxan əsas problemlər aşağıdakılardır.

1-Anketdən məlum olur ki, işçiləri ən çox demotivasiya edən faktorlardan biri “iş yerində olan ədalətsizlikdir”. Bu faktor müəsisə üçün çox ciddi problemlərin yaranmasına səbəb olur. Eyni zamanda bu qeyri professional karyera siyasəti və qanədici olmayan əməkhaqqı sistemindən xəbər verir.

2-ci Problem isə iştirakçıların əsas hissəsinin fəaliyyət göstərdikləri müəssisələrdə “ədalətli karyera sisteminin” olmamasını seçmişdir. Bu nəticə bizə onu göstərir ki, Azərbaycanda fəaliyyət göstərən müəssisələrdə ədalətli karyera sistemi tam olaraq öz əksini tapmamışdır.

3-cü Problem iştirakçıların böyük əksəriyyətinin gördüyü iş müqabilində aldıkları “əməkhaqqının” qaneedici olmamasıdır. Bu göstərici ondan xəbər verir ki, müəsisşələrin böyük əksəriyyətində maliyyə vəsaitlərinin bölgüsü ədalətli aparılmır.

4-cü Problem ümumiyyətlə müəsisşələrdə motivasiya metodlarının tətbiqləri zamanı müşahidə olunan çatışmamazlıqların ümumi təşkilati bəğlılıqlar üzərindəki təsirləridir .

Əsas üzə çıxan problemlərin nəzəriyyədən də bizə aydın olduğı kimi müxtəlif həll yolları vardır.

Birinci problem iş yerində olan ədalətsizlikdir. Bu problem müəsisşələr üçün çox ciddi fəsadlar verə bilər. İlk növbədə işçinin demotivasiya olmasına, onun işinə məhsuliyətsiz yanaşmasına və ümumilikdə görölən işin keyfiyyətinə çox ciddi təsir edəcəkdir. Problemin həlli üçün hər bir müəsisşədə ədalətli karyera sistemi qurulmalıdır. Bundan əlavə Əvvəlcədən müəyiyyənləşdirilmiş və təsdiq edilmiş iş təlimatı olmalıdır və işçi işə qəbul olarkən həmin təlimatla tanış edilməlidir. Ən əsas məsələlərdən biri müəsisşələrdə ədalətli bir sistemin fəaliyyət göstərməsi üçün güclü nəzarət mexanizmi qurulmalıdır.

Sorğı nəticəsində ortaya çıxan ikinci problem müəsisşələrdə ədalətli karyera sisteminin olmaması ilə bəğlıdır. Müəsisşədə ədalətli karyera sisteminin olmaması birbaşa müəsisşənin fəaliyyətinə öz təsirini göstərir çünki bu problem işçilərin fəaliyyətinə və onların gələcəyə baxışlarına çox ciddi təsir göstərir. Müəsisşədə ədalətli karyera sisteminin formalaşmasına nəzarət İRİE-i departamenti tərəfindən həyata keçirilir. Hər bir müəsisşədə ədalətli karyera sistemi olması üçün, əvvəldən karyera planı hazırlanmalı

və vəzifə yüksəlişi haqqında bütün məlumatlar işçilərə verilməlidir. Həmçinin, bu sahədə tətbiq olunan bütün yeniliklər müəssisə əməkdaşlarına açıq şəkildə çatdırılmalıdır.

Sorğu nəticəsində ortaya çıxan üçüncü problem isə müəssisələrdə işləyən işçilərin gördüyü iş müqabilində aldığı əməkhaqqının onları qane etməməsidir. Əməkhaqqının azlığı işçilərin demotivasiya olmasına və onların fəaliyyətinə çox önəmli təsir edən önəmli faktorlardan biridir. Bu problemin həll olunması üçün müəssisədə müvafiq əmək haqqı siyasəti olmalıdır. Əməkhaqqı artımı ilə bağlı olan meyarlar bütün işçilərə açıq şəkildə bildirilməlidir. Həmçinin maliyyə vəsaitlərinin ədalətli şəkildə bölgüsünə tam olaraq ciddi nəzarət olunmalıdır.

Sorğu nəticəsində ortaya çıxan dördüncü problem isə ümumiyyətlə müəssisələrdə tətbiq olunan motivasiya metodlarının tətbiqi zamanı olan çatışmazlıqları ilə bağlıdır. Bu problemlərin həlli üçün müəssisələrdə tətbiq olunan motivasiya metodlarının tətbiqi sahəsində daim yeniliklərə meyilli olmalıdır. Gənc kadrlara üstünlük verilməli, kadrların inkişaf etməsi üçün mütəmadi olaraq təlimlərin keçirilməsi zəruridir. Qərarların alınmasında işçilərin iştirakı təmin edilməlidir.

### **Nəticə və təkliflər.**

Bu işdə ilk əvvəl ümumiyyətlə İRİE-nin təhlili aparılmış,İRİE-nin müəssisələrdə olan əhəmiyyəti vurğulanmışdır. Əlavə olaraq İRİE –nin mahiyyəti, tarixi inkişaf mərhələləri, insan resursları və kadrların idarə olunması, İRİE-nin müəssisələrdə tətbiqi və İRİE-ə təsir edən daxili və xarici amillər müxtəlif mənbələrdən araşdırılmışdır.

Qloballaşan dünyada müəsisələr arasında rəqabət sürətlə artmaqdadır, buna görə də müəsisə və təşkilatlar daim çalışırlar ki bu rəqabətdə qalib olsunlar. Bunun üçün ilk növbədə müəsisə daxilində İRİE-ə xüsusi diqqət yetirilməlidir o da öz növbəsində işçilərin ədalətli şəkildə idarə olunmasına, onların ehtyaclarının müəyyən olunmasına və motivasiyasına diqqət yetirməlidir. İdarəetmədə insan faktoru çox önəmlidir və bu faktora münasibət uzun illər əvvəlki dövrdən indiyə qədər müxtəlif formalarda olmuşdur. İnsan, idarəetmə prosesi içərisində yalnız bir xərc ünsürü kimi görən bir anlayışdan, insanın bir resurs faktoru olduğunu düşünən anlayışa doğru sürüşmüş vəziyyətdədir. İRİE-i anlayışı “insan” elementini təşkilatın mərkəzində görən və onu ön plana çıxaran bir münasibətdir.

Sonrakı fəsildə ümumilikdə motivasiya haqqında müxtəlif mənbələrdən araşdırma aparılmışdır. Həmçinin, motivasiya nəzəriyyələri, motivasiyanın müəsisələr üçün əhəmiyyəti, motivasiyanı tətbiqi zamanı istifadə olunan vasitələr geniş şəkildə araşdırılmışdır. Bu araşdırmada insan resurslarının idarəedilməsində önəmli amil olan motivasiya anlayışı nəzəri cəhətdən açıqlanmış və Azərbaycanda fəaliyyət göstərən müəsisələrdə motivasiya nəzəriyyələrinin tətbiqi zamanı ortaya çıxan problemlər və həll yolları barədə məlumat verilmişdir.

Ümumiyyətlə insan faktoru olan yerlərdə motivasiya çox önəmlidir. Çünki, İRİE-də ən öndə olan vasitələrdən biri motivasiyadır. Motivasiya vasitəsi ilə işçilərə təsir etmək, onların fəaliyyətini artırmaq və müəsisəyə daha da faydalı olmağını təmin etmək olar. Rəqabət şəraitində motivasiya çox vacib faktordur.

Azərbaycanda fəaliyyət göstərən müəssisələrdə motivasiyanın tətbiqi prosedurlarını əlavə olaraq problemlər və həll yollarını aşkar etmək üçün həmçinin motivasiya nəzeğəriyyələrinin müəssisələrdə tətbiqi zamanı aşkarlanan problemləri əsaslandırmaq üçün araşdırma üsullarından anket metodu seçilmişdir.

Anket vasitəsi ilə işçilərin motivasiyasına təsir edən faktorlardan ən əhəmiyyətliyinə müəyyənləşdirilməyə və onları demotivasiya edən faktorları analiz edilməyə çalışılmışdır.

#### Təkliflər.

- İRİE-i müdirləri üçün müvafiq təlim proqramları keçirilməlidir.
- Xarici təcrübənin mənimsənilməsi üçün tərəfdaşlıq əlaqələri qurulmalı və bundan yararlanmaq zəruridir.
- Bu yöndə elmi araşdırmalara önəm verilməlidir.
- Motivasiya və insan resursları anlayışını müəssisələrdə tam olaraq oturmaı üçün nəşrlər və məqalələr artırılmalıdır.
- İlk növbədə işçilərə dəyər verilməli və onların istəkləri nəzərə alınmalıdır

## **İstifadə olunmuş ədəbiyyat siyahısı.**

1. Məhəmməd Əliyev, Həmid Həmidov, İnsan resurslarının idarə edilməsi (Ali məktəblər üçün dərs vəsaiti). Bakı-2002
2. Öznur Yüksel, İnsan kaynakları yönetimi , Gazi Kitabevi, Ankara-2000.
3. John Storey ve Keith Sisson , Managing Human Resources and Industrial Relations, Open University Press, 1993.
4. Rakif Ferecov, İnsan resurslarının idarə olunmasında performansın qiymətləndirilməsi və tətbiqi. Qafqaz universiteti yayımlar, Bakı, 2011.
5. Öznur Yüksel, a.g.e, ss 26-30.
6. Ayşe Can Baysal, Çalışma Yaşamında İnsan, Fakülte Yayın No 225, İstanbul, 1993 s 112
7. Ahmet Selamoğlu, İnsan Kaynakları Yönetiminin Gelişimi, Prof. Dr. Metin Kutal'a Armağan, TÜHİS Yayını, Ankara, 1998.
8. İlhami Fındıkçı, İnsan Kaynakları Yönetimi, Alfa Basım Yayım Dağıtım İstanbul 1999.
9. <http://www.brighthubpm.com/resource-management/75775-personnel-management-vs-human-resourcemanagement-whats-the-difference>.
10. Karşlı, M. D. Yönetmel Etkililik. , Pegem A Yayıncılık, Ankara 2004.
11. <http://home.anadolu.edu.tr/~aboyaci/ders/oy/hrm.pdf>
12. Emel Erdoğdu, a.g.e s 13
13. Serkan Bayraktaroğlu, "İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ. GENİŞLETİLMİŞ 2. BASKI" ,SAKARYA KİTABEVİ, 2006 .

14. <http://www.mcozden.com/kariyer-yonetimleri/98-ik-genel-politika/97-ik-yonetimi-genel>
15. David A. De Cenzo, Human Resources Managment, John Wiley & Sons, Inc., 1996
16. İsmet Barutçugil, STRATEJİK İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ. Kariyer Yayıncılık. 1. Baskı. İstanbul: Mart 2004.
17. Yüksel, Öznur. İnsan Kaynakları Yönetimi. Gazi Kitabevi, Ankara, 2000.
18. Çavdar Hava İşletmelerde işgören bulma ve seçme aşamaları. Journal of Novel Science and Engineering. Vol 6, No 1 Kocaeli, 2010
19. [http://arelseml.arel.edu.tr/tr/makale/c9f0f895fb98ab9159f51fd0297e236d/cagimizda\\_kariyer\\_yonetimi\\_ve\\_planlanmasi](http://arelseml.arel.edu.tr/tr/makale/c9f0f895fb98ab9159f51fd0297e236d/cagimizda_kariyer_yonetimi_ve_planlanmasi)
20. <http://www.slideshare.net/mstfcng/ky-kariyer-ynetimi>
21. Gülem İshakoğlu, Kariyerde Plato, Yayımlanmamış Doktora Tezi, İ.Ü. SBE, 1994
22. Haldun Ersen, Toplam Kalite Yönetimi ve İnsan Kaynakları Yönetimi uygulamaları arasındaki ilişki için bkz., Toplam Kalite ve İnsan Kaynakları Yönetimi İlişkisi, Alfa Basım Yayım, İstanbul, 1997.
23. Adem Öğüt, Bilgi Çağında Yönetim, Ankara: Nobel Yayınları, 2001
24. Özgen, H., Öztürk, A. ve Yalçın, A. (2002). İnsan Kaynakları Yönetimi. Adana: Nobel Kitabevi.
25. Akdemir, Ali (2009), İşletmeciliğin Temel Bilgileri, Ekin Yayınları, Bursa.
26. David Goss, Principles of Human Resource Managment, (London: Routledge, 1994)

27. Emel Erdoğan , İnsan Kaynakları Yönetiminde Personel Seçimi ve Psikoteknik testlerin Önemi. Yüksek lisans tezi, Ankara, Atılım Universit
28. Fikret Şan (1991). İnsan , Sağlık ve Çevre Sorunları Arasındaki ilişkiler. Birinci Uluslararası Çevre Koruma Sempozyumu Bildirileri, Çevre Kirliliği ve Kontrolü, Ege Üniv. Yayını, İzmir, 2013
29. Ömer, Dinçer.( 1988) Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası. 2.b, İstanbul: Timaş Basımevi.
30. Naktiyok Atılhan, İç Girişimcilik ,Beta Yayınevi, İstanbul 2004.
31. <http://notoku.com/insan-kaynaklari-yonetimini-etkileyen-cevre-unsurlari/#ixzz3JBD4muWk>
32. C .Serinkan , İnsan Kaynakları Yönetimini Etkileyen Çevresel Faktörler, Yönetim, Yıl 9, Sayı 28, 1997.
33. <http://notoku.com/insan-kaynaklari-planlamasini-etkileyen-faktorler/#ixzz3JBHE8IOI>
34. C Michael A. Hitt, R. Denni Middlemist , Robert L.Managment, Concepts and Effective Practice, (2nd ed). (New York: West Publishing Co., 1986)an , Akgün Kavuncubaşı, a.g.e.
35. Cavide Uyargil, “Globalleşen Emek Piyasalarında İnsan Kaynakları Yönetimi” İstanbul: İ.Ü. İşletme İktisadı Enstitüsü Yönetim Dergisi Yıl 5, Sayı.
36. Michael E. Porter “How Competitive Forces Shape Strategy”, Harvard Business Review, 57:2, 1979.
37. Öznur Yüksel, a.g.e.
38. R.Wayne Mondy, Robert M.Noë ve Shane R.Premeaux: Human Resources Mnagment, 8th Edt, Prentice Hall,N.J., 2002.
39. Bingöl . D, a.g.e.

40. Lawrence R.Jauch an William F.Glueck, Business Policy and Strategic Management (5th ed) ,New York, 1988.
41. Gregory G.Dess .Strategic Managment , (İnt.Ed). (New York : Mc.Graw-Hill, 1993)
42. Dess, Miller, 1993.
43. Toulson P, Smith M. “The relaitionship Between Organization Climate and Employee Perceptions of
44. Personnel Management Practices, Public Personel Managment Practices.
45. AŞIKOĞLU Meral, İnsan Kaynaklarını Verimliliğe Yönlendirme Aracı Olarak Motivasyon, Üniversite Kitabevi, İstanbul, 1996.
46. BARNEY Jay B. - GRIFFIN Ricky W., The Management Of Organizations, (Houghton Mifflin Company, 1992).
47. BAŞARAN İbrahim Ethem, Yönetimde İnsan İlişkileri – Yönetmel Davranış, (Ankara:1996).
48. DAVIS Gordon B. - NAUMANN J. David, Personal Productivity, (The McGraw-Hill Companies, Inc., New York: 1997).
49. DAVID Saba, “Taking Necessary Step to Motivate Quality Programs”, 1993.
50. DİNÇER Ömer - FİDAN Yahya, İşletme Yönetimi, 1. Baskı, (Beta Ya., İstanbul: 1996).
51. DUFFY Jack “Motivating Employees: So What Do I Do On Monday?”,[www.ttg.sba.dal.ca/sba/profs/jduffy/Motivate/D\\_motiv.html](http://www.ttg.sba.dal.ca/sba/profs/jduffy/Motivate/D_motiv.html).
52. EFİL İsmail, İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon, Uludağ Üniversitesi Güçlendirme Vakfı Yayını, No. 80, Bursa, 1996.

53. ERDOĞAN İlhan, İşletme Yönetiminde Örgütsel Davranış, (İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Ya., İstanbul: 1996).
54. EREN Erol, Yönetim Psikolojisi, 4. Baskı, (Beta Ya., İstanbul: 1993).
55. GANNON Martin J., Organizational Behavior: A Managerial And Organizational Perspective, (Little, Brown and Company, Boston, Toronto: 1979).
57. HERZBERG Frederick, "One More Time: How Do You Motivate Employees?", Motivation And Control In Organizations, Edited by Gene W. Dalton and Paul D. Lawrence, (Richard D. Irwin Inc. And The Dorsey Press, 1971).
58. İNCİR Gülten, Çalışanların Motivasyonuna Genel Bir Bakış, Milli Prodüktivite Merkezi Yayını, No. 313. , Ankara, 1984.
59. MCGEE Marianne Kolbas - FILLON Mike, "If You Want Workers To Be More Productive, Energize Them", Information Week, No. 574, (04/08/1996).
60. YOZGAT Osman, İşletme Yönetimi, 7. Baskı, (Marmara Üniv. Nihad Sayar Yayın ve Yardım Vakfı Ya. İstanbul: 1989).