

AZƏRBAYCAN RESPUBLİKASI TƏHSİL NAZİRLİYİ
AZƏRBAYCAN DÖVLƏT İQTİSAD UNİVERSİTETİ
BEYNƏLXALQ MAGİSTRATURA VƏ DOKTORANTURA MƏRKƏZİ

Əlyazması hüququnda

Əzimova Fəridə Əyyub qızı

**“Motivasiyanın idarə edilməsi prosesi (kredit təşkilatlarının
timsalında)” mövzusunda**

MAGİSTR DİSSERTASIYASI

İxtisasın şifri və adı

060407

İxtisaslaşma

“Menecment”

Elmi rəhbər:

Magistr proqramının rəhbəri:

dos. A. A. Ələsgərova

dos. HƏSƏNOV HEYDƏR S.

Kafedra müdiri :

prof. ŞAHBAZOV KAMİL AĞAZAMAN OĞLU

BAKİ – 2018

MÜNDƏRİCAT

Giriş

Fəsil 1.Motivasiyanın idarə edilməsinin nəzəri metodoloji əsasları

- 1.1 Motivasiya anlayışı,onun iqtisadi məzmunu və təşkilatların effektivliyinin yüksəldilməsində onun rolu
- 1.2 Motivasiyanın idarə edilməsinin müasir metodları
- 1.3 Kredit təşkilatlarında əmək motivasiyasının idarə edilməsi xüsusiyyətləri

Fəsil II.Kredit təşkilatlarında əmək motivasiyasının idarə edilməsi sisteminin müasir vəziyyəti

- 2.1 Motivasiya nəzəriyyələrinin müqayisəli təhlili və kredit təşkilatlarının idarə etmə sisteminde onun tətbiqinin müasir durumu
- 2.2 Müasir dövrdə motivasiya faktoru kimi işgüzar karyeranın idarə edilməsi xüsusiyyətlərinin təhlili
- 2.3 Effektiv motivasiya sistemi və Rəhbərlik üslubları

Fəsil III. Kredit təşkilatlarında əmək motivasiyasının idarə edilməsi sisteminin təkmilləşdirməsi istiqamətləri

- 3.1 Əməyin motivasiya sisteminin təkmilləşdirməsi metodlarının işlənilib hazırlanması
- 3.2 Motivasiyanın yüksəldilməsi tədbirlərindən biri kimi əməyin ödənilməsinin yeni formalarının işlənilib hazırlanması və tətbiqi perspektivləri

Nəticə və təkliflər

Ədəbiyyat siyahısı

GİRİŞ

Tədqiqatın aktuallığı. Hazırda kəskin rəqabət mühitində fəaliyyət göstərən müəssisələr fəaliyyətlərinin məhsuldarlığını və səmərəliliyini yüksəltmək və rəqabət mövqelərini gücləndirmək məqsədilə daima heyətin idarəedilməsi metodlarını və motivasiyaüsullarını təkmilləşdirmək zərurətindədirlər. Məlumdur ki, davamlı inkişafın təmin olunmasında, insan amili mühüm rol oynayır.

İstənilən təşkilatda işçilər onun əsas resursu kimi qəbul edilməli, onların təşkilati məqsədləri dərindən dərk etmələrinə başıca şərait yaratmalı, qərarların qəbul edilməsi zamanına cəlb edilməli və fəaliyyətlərinin nəticələrinin məhsuldar olması üçün daim motivasiya edilməlidirlər. Ümumiyyətlə motivasiya bütün sahələrdə diqqət yetiriləcək mühüm məsələlərdən biridir. Motivasiyası nəzəriyyələrindən irəli gələn müddəalar, demək olar ki, sahəsindən asılı olamayaraq bütün müəssisə və təşkilatlarda işçilərin iş məmnunluğuna, məhsuldarlığına və xüsusilə də fəaliyyət nəticələrinə təsirini müəyyənləşdirmək üçün müvafiq üsul, metdo və vasitələrlə təşkilati məqsədləri reallaşdırmaq üçün istifadə olunur.

Motivasiya dedikdə təşkilatı məqsədlərə nail olmaq və işçilərin işlərin icrası prosesində yüksək fəaliyyət nəticələri nümayiş etdirmələri üçün onları həvəsləndirən və təkan verən amillərin məcmusu başa düşülməlidir. İş yerlərindəki emosional-psixonoloji vəziyyət, əlverişli iş mühiti, sağlamlıq, mükafatlandırma sistemi və digərləri daxil olmaqla işçilərin lazımi tələbatlarının ödənilməsi təşkilatın müvəffəqiyyətli fəaliyyətinə nail olmaq üçün menecer və rəhbərlərin maraq dairələrində olmalıdır. Sağlam iş mühiti, işçi heyət və rəhbərlik arasındakı münasibətlər, yüksək göstəricələrə gətirib çıxaran iş fəaliyyətinin nəticələrinin artırılması, işçilərin motivasiya olması ilə nəticələnən idarəetmə sisteminin təşkil edilməsi məqsədilə hazırda müxtəlif motivasiyalar tətbiq olunur. Həmin üsul, metod və vasitələrin uğurlu tətbiqi əsas işçi tələbatları, işin özü, iş mühiti, təşkilati mədəniyyət və s. kimi amillərlə sıx

şəkildə bağlıdır. Müəssisə və təşkilatlar tərəfindən istifadə olunan motivasiya metodlarına misal olaraq əmək haqqı sistemi, mükafatlar, komisiyon haqqı, istirahət, bayram günləri, səfərlər, sosial tədbirlər, ictimai rəy, tanınma, kommunikasiya və s. tədbirləri göstərmək olar. Bank-kredit sektoru maliyyə xidmətlərini təqdim edən bir sahə kimi xüsusilə, insan amilindən əhəmiyyətli dərəcədə asılı olduğu üçün işçilərin nümayiş etdirdikləri xidmət keyfiyyəti bilavasitə kredit təşkilatlarının ümumi vəziyyətinə təsir göstərir. Bu səbəbdən, işçilərin məmnunluğunu təmin etmək, özünəməxsus problemləri meydana çıxdığı zaman onların davranışının səbəblərini araşdıraraq, sağlam iş mühiti yaratmaq və kredit müəssisəsinin səmərəli fəaliyyətinin təmin edilməsi mühüm və mürəkkəb məsələlərdən biridir.

İşçi fəaliyyətinin nəticələrinin müəssisə rəhbərliyi tərəfindən təmin edilən motivasiya metodları ilə birbaşa əlaqəsi mövcuddur. Yaxşı fəaliyyət nəticələri, əsasən, işçilərin kreativliyi, yaradıcı fəaliyyəti, məhsuldarlığı və s. kimi amillərdə öz əksini tapır. Motivasiya və əmək məhsuldarlığı anlayışları arasındakı qarşılıqlı əlaqə özünü təşkilatın illik nəticələrində, məhsuldarlıq səviyyəsində, həmçinin bazarda rəqabət mübarizəsində davamlılığında göstərir. Bu baxımdan, motivasiya metod və vasitələri iş yerlərində səmərəli nəticələri təmin etmək üçün işçilərə layiqli iş şəraiti yaratmaq prosesində menecerlərin əsas köməkçilərinə çevrilmişdir. Motivasiyanın korporativ mədəniyyət, işçilərin tələbatları, onların gözləntilərindən və s. asılı olaraq işçilərin fəaliyyət nəticələrinə təsir dərəcəsini nəzərə alaraq, menecerlər müəssisə və təşkilatların nəticələrinin səmərəlilik səviyyəsini yüksəldəcək üsul və vasitələr tətbiq etməlidir.

Dissertasiyada Azərbaycanın bank-kredit təşkilatlarında tətbiq olunan motivasiya üsullarının səmərəliliyi və onların təkmilləşdirilməsi məsələləri araşdırılmışdır.

Kredit təşkilatları da daxil olmaqla Azərbaycan Respublikasında iqtisadiyyatın digər sahələrində fəaliyyət göstərən müəssisə və təşkilatları da

nəinki işçilərin motivasiyası anlayışı, eləcə də, ümumilikdə insan resurslarının idarə edilməsi sahəsində beynəlxalq praktikada qəbul edilmiş qaydalar, metod və standartların həyata keçirilməsində, çox geridə qalır. Bank-kredit sektoru son hadisələrin də təsdiq etdiyi kimi bütövlükdə ölkə iqtisadiyyatının inkişafına güclü təsirə malik, inkişaf edən sahədir. Neftin dünya bazarında qiymətinin düşməsi ilə manatın ucuzlaşması və ölkə əhalisinin gəlirlərinin dəyərsizləşməsi, həyat səviyyəsinin aşağı düşməi kimi, hadisələr, ölkədə işsizliyin yüksək səviyyəsi şəraitdə iş yerlərində işçilərin motivasiya üsullarının və onların müəssisənin səmərəli fəaliyyətinə təsiri məsələlərini kompleks-sistemli şəkildə araşdırmağa marağı artırır və bu problemləri daha da aktuallaşdırır. Qeyd edək ki, Azərbaycanda son dövrlərdə bir çox bank-kredit təşkilatlarında işçilərin kütləvi ixtisarı və əmək haqqlarının azaldılması halları geniş yayılmışdır. Bir çox ölkələrdə insan resurslarının idarə edilməsi sahəsindəki mütəxəssislər heyətin idarəedilməsi üzrə yeni metod, üsul və vasitələr işləyib hazırlayır, müəssisələrdə işçilərin motivasiyası və əmək məhsuldarlığının yüksəlməsi üzrə artıq özünü təsdiq etmiş mövcud üsul və qaydalardan geniş şəkildə istifadə edirlər. Lakin, ölkəmizdə müəssisə və təşkilatlar bu məsələlərdə geri qalırlar. Müasir şəraitdə müəssisə və təşkilatlar ya öz işçilərini razı salmaq üçün maddi motivasiya metodlarının həyata keçirilməsi tezliyini artırmalı ya da maliyyə problemlərindən onları yayındırmaq məqsədilə qeyri-monetar motivasiya vasitələrindən istifadə etməli, yaxud da bir sıra motivasiya üsullarını sintezləşdirilmiş şəkildə tətbiq etməklə əmək fəaliyyətinin nəticələrini artırma bilirlər.

Azərbaycanda fəaliyyət göstərən müəssisələrində motivasiya problemləri, motivasiya metodlarının əmək məhsuldarlığına təsiri səviyyəsinə həsr edilmiş elmi tədqiqatlar kifayət səviyyədə mövcud deyil, bu hazırki tədqiqat mövzunu araşdırılmasını zəruri edən başlıca amillərdəndir.

Tədqiqatın predmeti kredit təşkilatları tərəfindən istifadə olunan motivasiya üsul və metodlarıdır, onların əmək məhsuldarlığına təsiri istiqamətləri və

xüsusilə də “Access bank” Kommersiya Bankının heyətin motivasiyası sistemi *tədqiqatın obyektini* təşkil edir.

Tədqiqatın məqsədi. Kredit təşkilatlarında əmək məhsuldarlığının artırılması üçün motivasiya üsullarının və vasitələrinin tətbiqi xüsusiyyətlərinin öyrənilməsi əsasında müəssisə və təşkilatlarda işçilərin tələbatlarının ödənilməsi səhəsində boşluqlar və çatışmazlıqların üzə çıxarılması və onların aradan qaldırılması istiqamətlərinin müəyyən edilməsindən ibarətdir. Bu məqsədə çatmaq üçün aşağıdakı *vəzifələrin* yerinə yetirilməsi qarşıya qoyulmuşdur:

- müəssisə və təşkilatlarda motivasiya metodlarının işçilərin fəaliyyət nəticələrinə təsiri təhlil etmək;

- tətbiq olunan motivasiya vasitələrinin anket sorğusu və kredit təşkilatlarının aşağı, orta və yuxarı səviyyəli menecerlərindən götürülmüş müsahibələr vasitəsilə aydınlaşdırmaq;

- işçilərin motivasiya etmək məqsədilə müəyyən edilmiş üsulların onların fəaliyyət nəticələrinə verdiyi töhfələr və mümkün problemlərin aradan qaldırılması istiqamətlərini müəyyən etmək;

- gələcəkdə kredit təşkilatlarında işçilərin məhsuldarlığını yüksəldəcək motivasiya üsullarının təklif edilməsi.

Tədqiqatın elmi yeniliyi: Motivasiyanın idarə edilməsinin nəzəri metodoloji əsaslarının öyrənilməsi və kredit təşkilatlarında əmək motivasiyasının idarə edilməsi sisteminin müasir vəziyyətinin təhlili əsasında kredit təşkilatlarında əmək motivasiyasının idarə edilməsi sisteminin təkmilləşdirməsi istiqamətləri müəyyən edilmişdir:

- Motivasiya anlayışı,onun iqtisadi məzmunu və təşkilatların effektivliyinin yüksəldilməsində onun rolu dəyərləndirilmişdir;

- Motivasiyanın idarə edilməsinin müasir metodları və Kredit təşkilatlarında əmək motivasiyasının idarə edilməsi xüsusiyyətləri üzə çıxarılmışdır;
- Motivasiya nəzəriyyələrinin müqayisəli təhlili aparılmışdır;
- Kredit təşkilatlarının idarə etmə sisteminde onun tətbiqinin müasir vəziyyəti qiymətləndirilmişdir;
- Əməyin motivasiya sisteminin təkmilləşdirməsi metodlarının işlənilib hazırlanmışdır;
- Motivasiyanın yüksəldilməsi tədbirlərindən biri kimi əməyin ödənilməsinin yeni formalarının işlənilib hazırlanmış və tətbiqi istiqamətləri göstərilmişdir.

Tədqiqatın nəzəri-metodoloji bazası. Tədqiqat prosesində anket-sorğular aparılmış, yerli və xarici alimlərin motivasiya problemlərinə nəzəri yanaşmaları təhlil edilmiş, induksiya-deduksiya, empirik təhlil, müqayisəli təhlil metodlarından geniş istifadə edilmişdir.

Tədqiqatın Strukturu. Dissertasiya işi giriş, 3 fəsil, nəticə və təkliflər, ədəbiyyat siyahısı daxil olmaqla 80 səhifədən ibarətdir. İşdə 11 cədvəl, 5 sxem yer almışdır.

Giriş bölməsində problemin aktuallığı, tədqiqatın məqsədi və vəzifələri, obyekt, predmet, elmi yeniliyi barəsində ümumi məlumatlar göstərilmişdir.

Motivasiya anlayışı ətraflı şərh edən, həmçinin, işçilərin tələbatlarının izahına həsr edilmiş müxtəlif nəzəriyyələr sistemli şəkildə dissertasiyanın birinci fəslində araşdırılmışdır.

Dissertasiya işinin ikinci fəslində motivasiya problemləri ilə birbaşa əlaqəli olan işçi fəaliyyətinin nəticələri anlayışının nəzəri əsasları verilmişdir. İşçilərin fəaliyyətinin nəticələrinin qiymətləndirilməsi üsulları, işçilərin motivasiya sisteminin əsas xüsusiyyətləri və bu prosesdə menecerlərin rolu müəyyən edilmişdir.

Üçüncü fəsildə kredit təşkilatlarında motivasiya sistemindəki təmayüllər müəyyən edilmiş, işçi fəaliyyətinin qiymətləndirilməsi xüsusiyyətləri üzə çıxarılmış, motivasiya sisteminin təkmilləşdirilməsi istiqamətləri göstərilmişdir. Aparılan təhlillərin nəticələri dəyərləndirilmişdir. Motivasiya üsullarının səmərəliliyinin artırılması yolları göstərilmişdir.

Nəticə və Təkliflər bölməsində kredit təşkilatlarında qabaqcıl motivasiya metodlarına tətbiqi istiqamətləri qeyd edilmişdir. Verilən təkliflər bank-kredit sektorunda mövcud vəziyyət nəzərə alınaraq işlənib hazırlanmış, tədqiqatın əsas məqamlarını əks etdirir.

I FƏSİL MOTİVASİYANIN İDARƏ EDİLMƏSİNİN NƏZƏRİ- METODOLOJİ ƏSASLARI

1.1 Motivasiya anlayışı, onun iqtisadi məzmunu və təşkilatların effektivliyinin yüksəldilməsində onun rolu

Elmi ədəbiyyatlarda motivasiya anlayışına şərhinəm müxtəlif yanaşmalar mövcuddur. Lakin, əksər yanaşmalarda motivasiya anlayışının mahiyyəti tam açıqlanmamış, onun özünəməxsus xüsusiyyətləri kifayət qədər əks olunmamışdır. Bu baxımdan, hazırda da bir çox tədqiqatçılar motivasiya anlayışının şərh etməyə cəhd edirlər. Motivasiya prosesinin müxtəlif aspektləri müəssisə və təşkilatların da diqqət mərkəzində olan məsələlərdəndir. Qeyd olunanlar tədqiq olunan mövzunun həm elmi, həm də praktiki əhəmiyyətini nümayiş etdirir. Müasir dövrdə, kəskin rəqabət mühiti müxtəlif sahələrdə fəaliyyət göstərən müəssisələrin rəhbərlərini öz işçilərini motivasiya etməklə bazarda rəqabət mövqeyinin gücləndirməsinə çalışırlar. Bu isə öz növbəsində məhsuldarlıq səviyyəsinin artması, işçi məmnunluğuna gətirir, şirkətin mənfəət və rentabellik göstəricilərinin yüksəlməsi ilə nəticələnir.

Motivasiya edilmiş işçilər daim öz üzərində işləyən, peşə verdiş və bacarıqlarını təkmilləşdirməyə çalışan və yüksək keyfiyyətli iş nəticələrinə insanlardır. Ona görə bu konsepsiya idarəetmə nəzəriyyələrində mərkəzi mövqeyə malikdir və müasir araşdırmaların ən geniş şəkildə müzakirə olunan problemərindən biri hesab edilir. "Mürəkkəb və yönləndirilən davranışla bərabər, motivasiya hər hansı bir iş, vəzifə, fərdə və ya obyektin böyük enerji və ya səylərin göstərməsinə səbəb olur." [17, 63]

İşçilərin motivasiyası prosesi mürəkkəb bir proses olmaqla həddən artıq səbir, işçi tələbatlarını və gözləntilərini müşahidə etmək qabiliyyətini, onların uğurlarını qiymətləndirmək üçün zəruri bilik və qabiliyyəti tələb edir.

İşçiləri motivasiyasında, menecerlər və rəhbərlər mühüm rol oynayır. Belə ki, onlar işçilərlə birbaşa ünsiyyətdə və qarşılıqlı əlaqədə olaraq onlara qarşı təşkilatın rəhbər strukturlarının münasibətini əks etdirirlər. "Hər bir insanın özünəməxsus fərdi keyfiyyətlərə malik olduğundan, motivasiya fərdi xarakter

daşıyır və məhz buna görə də menecerlərin fəaliyyətində fərdi yanaşma xüsusi əhəmiyyət daşıyır" [20, 3].

İşçilər hamısı eyni metod və üsullarla stimullaşdırıla bilməz. Ona görə ki, hər bir fərdin müxtəlif tələbatları, gözləntiləri və davranış xüsusiyyətləri vardır. Bu baxımdan, rəhbər şəxslər öz işçilərini yaxşı tanımalı, onların hər birinin həvəsləndirilmə üsulları barəsində təsəvvür etmək üçün heyətin müxtəlif üzvlərinin həqiqətdə nə istədiklərini tam dərk etməlidirlər. Yuxarıda qeyd olunanlarda belə nəticəyə gəlmək olar ki, motivasiya prosesinə insan təbiəti, fərdi amillərlə bərabər, həm də iş şəraiti, işin həcmi və xüsusiyyətləri, vəzifələr, onları idarə edən insanların davranışları və s. amillərdən də birbaşa və dolayı şəkildə asılıdır. Motivasiyanın bu aspekt və xüsusiyyətlərini üzə çıxarmaq, onun digər mövzularla əlaqəsini dəqiq müəyyən etmək üçün onun mürəkkəb qarşılıqlı əlaqələrə malik vahid elmi konsepsiya halına gətirilməsi zəruridir.

Daxili və xarici motivasiya fərqləndirilir. Bu cür təsnifat nəzəriyyə və praktikada geniş yayılmışdır.

Tədqiqatçıların fikrincə, daxili motivasiya dedikdə hər hansı bir nəticədən daha böyük özünəməxsus məmnunluq təmin etmək üçün fəaliyyətlərin yerinə yetirilməsinin nəticəsi başa düşülməlidir [23, 56].

Daxili motivasiya olunmuş şəxs, rəhbər və başqalarından heç nə gözləmədən hədəfə çatmağa can atır.

"Belə ki, daxili motivasiya şəxslər və inzibati vəzifələr arasındakı münasibətlərdə təzahür edir, bəzi müəlliflərin fikrincə daxili motivasiyanı maraqlı iş prosesi yaxud vəzifədən, digərləri isə fərdin daxili motivasiyadan alınmış məmnunluğu kimi şərh edirlər [23, 56].

Xarici motivasiya zamanı motivasiya edilmiş şəxsin həyata keçirdiyi işlərin yeganə səbəbi həmin şəxsin xarici təsir mənbələri tərəfindən (bunlara misal, mükafat, üstünlük və s. göstərmək olar) təşviq edilməsidir. Xarici motivasiya, daxili motivasiya ilə ziddiyyət təşkil edir. Bunun səbəbi daxili motivasiya nəticəsində həyata keçirilən fəaliyyətin instrumental dəyərindən daha çox bu fəaliyyətin həyata keçirilməsindən həzzin, məmnunluğun alınmasıdır [23,

Müəyyən şəxslərin stimullaşdırılmasının üsul və vasitələrinin məcmusu kimi qəbul edilən motivasiyanın məhfumunun əsas məqsədi, istənilən fəaliyyət sahəsində sağlam, rəqabətli və məhsuldar iş prosesinin təmin olunmasıdır. Motivasiya metodları öz vəzifə və məsuliyyətlərini keyfiyyətli yerinə yetirmələri üçün işçilərin həvəsləndirməsi istiqamətində həyata keçirilən mühüm alət kimi çıxış edir.

İnsan münasibətləri mürəkkəb və başa düşülməsi çətin olduğundan, bütövlükdə motivasiya metod və üsullarının təkmilləşdirilməsi və inkişafı kifayət qədər mürəkkəbdir.

Tətbiq olunan hər hansı motivasiya metodu müəyyən bir şəxsi motivasiya etdiyi halda, digərlərini eyni işin görülməsinə motivasiya etməyə də bilər. Bu baxımdan tətbiq ediləcək motivasiya metodlarının seçilməsi zamanı hər bir insanın şəxsi keyfiyyətlərindən, onun özünəməxsus gözləntilərə malik olması amilindən çıxış etmək zəruridir.

Ümumilikdə, motivasiya metodlarını iki qrupa ayırmaq olar:

1. Maddi;
2. Qeyri-maddi.

Maddi motivasiya üsulları, əsasən, aşağıdakılardır:

- Əmək haqqının artırılması;
- Bonusların verilməsi;
- Mənfəətdə iştirak payı;
- Pul mükafatları.

İnsanların işləməyinin səbəblərindən biri, eləcə də ümumilikdə iqtisadi fəaliyyətin hərəkətverici qüvvəsi iqtisadi maraqdır. İqtisadi marağın əsas motivi kimi isə insanların tələbatları çıxış edir. Belə ki, məhz tələbatların ödənilməsi zərurəti istənilən subyektin iqtisadi fəaliyyətinin başlıca motividir. Ona görə motivasiya üçün işçilərin tələbatlarının ödənilməsi mühüm amilə çevrilir.

Bu kateqoriyanı idarəetmə nəzəriyyələri çərçivəsində daha geniş şəkildə nəzərdən keçirək.

F.Teylorun insan resurslarının idarə edilməsinin inkişaf etməsində əsas xidmətləri böyükdür.

Əməyin elmi təşkilinin və menecmentin meydana gəlməsində Frederik Uinslou Teylorun (1856-1915-ci illərdə yaşamış) xidmətləri. 1874-cü ildə Harvard hüquq kollecini bitirdikdən sonra görmə qabiliyyətində yaranmış problemlər səbəbindən təhsilini yarımçıq saxlayaraq Filadelfiyanın su təchizatları zavodunun sənaye emalatxanasında fəhlə işləməklə əmək fəaliyyətinə başlayan amerikalı mühəndis Frederik Uinslou Teylor (1856-1915-ci illərdə yaşamış) əməyin elmi təşkilinin və menecmentin banilərindən hesab olunur.

1882-1883-cü illərdə fəhlə kimi əmək fəaliyyətinə başladığı emalatxananın rəisi işləmiş və 1883-cü ildə Stivens Texnoloji İnstitutunu bitirərək mühəndis mexanik dərəcəsinə malik olan F.Teylor 1884-cü ildə həmin müəssisənin baş mühəndisi olmuş və 1884-cü ildə ilk dəfə əmək məhsuldarlığının nəticələrinə görə əmək haqqının diferensiasiyasını tətbiq etmişdir.

1890-1893-cü illərdə Filadelfiyada investisiya kompaniyasına rəhbərlik edən F.Teylor menecment tarixində ilk dəfə idarəetmənin konsaltinqi xidmətini təşkil etmişdir. 1906-cı ildə F.Teylor ABŞ-nın Mühəndis-Mexaniklər Cəmiyyətinin prezidenti seçilmiş, 1911-ci ildə isə onun təşəbbüsü ilə ABŞ-da Elmi Menecmentə Yardım Cəmiyyəti təsis edilmişdir.

F.Teylor 1895-ci ildən əməyin elmi təşkili ilə bağlı dünya miqyasında əhəmiyyətə malik elmi-tədqiqat işlərinə başlayır və yüzlərlə ixtiralara və səmərələşdirici təkliflərə imza atır.

Menecment tarixinin görkəmli siması hesab olunan F.Teylorun mütərəqqi ideya və mülahizələri ona çox baha başa gəlmişdir. Nəticədə F.Teylorun bütün uğur və nailiyyətləri ona qarşı ədalətsiz təhdidlərə səbəb olmuşdur. Bütün bu təhdidlərin əsas səbəbi F.Teylorun ideya və mülahizələrinin ciddi inkişafa əsas verməsi olmuşdur. Çünki onun mütərəqqi hesab olunan ideyaları bütövlükdə Amerika cəmiyyətinin inkişaf etməsi üçün tarixi zərurət kimi qəbul edilsə də,

həmin tarixi ərəfədə bu inkişafı şəxsi və qrup maraqlarına ciddi zərbə hesab edən ayrı-ayrı mühafizəkar dairələr ona qarşı ABŞ-nın idarəetmə tarixinin ən haqsız təqib kompaniyalarına əl atmışlar.

Qeyd olunan dövrdə ABŞ-nın həmkarlar ittifaqlarının liderləri tərəfindən F.Teylorə qarşı irəli sürülmüş “ictimai nifrət” kompaniyası ölkə tarixinin ən qərəzli hadisələri kimi yadda qalmışdır. F.Teylor hesab edirdi ki, bütün kvalifikasiyaya malik olan və olmayan əmək münasibətləri təhlil edilməli və yenidən sistemləşdirilməsi üçün təhsil prosesinə ötürülməlidir. Onun bu ideyalarından müasir texniki-peşə təhsili meydana gəlmişdir. Həmin ərəfədə ölkənin təhsil prosesinə təsir imkanlarına malik olan həmkarlar ittifaqları özlərinin bu sahədə mövcud olan qrup maraqlarına görə irəli sürülən yenilikləri qəbul edə bilmirdi. Onlar qısqançlıqla proseslərə yanaşaraq biliklərin yayılmasında maraqsız olmaqla, eyni zamanda əldə edilən biliklərin sistemləşdirilməsinə və yazılı olaraq yayılmasına heç bir səy göstərmirdirlər. Bu səbəbdən də F.Teylorun ideyaları həmkarlar ittifaqları liderlərinin elə bir qəzəbinə səbəb olmuşdur ki, nəticədə onlar ABŞ-nın Konqresində dövlət müəssisələrində və tərsanələrində işçi və istehsal əməliyyatlarını öyrənən tədqiqat işlərinin aparılmasını qadağan edən qanun layihəsinin qəbul edilməsinə nail olmuşlar. Hansı ki, həmin qadağanı nəzərdə tutan qanun İkinci dünya müharibəsinin sonunadək qüvvədə qalmışdır. Hərçənd qeyd etməliyik ki, Amerika tarixində bu cür ölkə miqyaslı və yüksək ictimai əhəmiyyət kəsb edən məsələlərə dair əsassız qadağalar yaradan presedentlər nadir hadisələrdən idi.

F.Teylor özünün mütərəqqi ideya və mülahizələrinə görə təkcə həmkarlar ittifaqları liderlərinin qəzəbinə səbəb olmamış, eyni zamanda o, ədalətlik və humanizm prinsiplərinə söykənərək irəli sürdüyü ideyalara görə ölkənin sahibkarları tərəfindən də ciddi tənqid olunurdu. F.Teylor təkidlə israr edirdi ki, idarəetmənin elmi metodlarının tətbiqi nəticəsində əldə edilən gəlirlərdən işçilərə əhəmiyyətli həcmdə ödənişlər edilməlidir. O, qeyd edirdi ki, idarəetmənin əsas məqsədlərindən biri, əldə edilən gəlirlərdən sahibkarın mənfəət əldə etməsi ilə yanaşı, həmin gəlirin əldə edilməsi üçün çalışan işçilərə də ədalətli ödənişi təmin

etməkdir. Daha sonra F.Teylorun sahibkarların maraqlarına uyğun olmayan digər mülahizələri ondan ibarət idi ki, istehsalatda idarəetmə səlahiyyətləri xüsusi mülkiyyət hüquqları əsasında həmin mülk sahiblərinə deyil, xüsusi bilik və bacarıqlara malik olan şəxslərə, başqa cür desək, menecerlərə məxsus olmalıdır. Həmin dövrün sahibkarları üçün F.Teylorun bu mülahizələri cəfəngiyyat hesab edilirdi.

Həmkarlar ittifaqları liderlərinin təşəbbüsü ilə ABŞ-nın Konqresində dövlət müəssisələrində və tərsanələrində işçi və istehsal əməliyyatlarını öyrənən tədqiqat işlərinin aparılmasını qadağan edən qanun layihəsinin qəbul edildiyini nəzərə alsaq görərik ki, “üçlər prinsipi” əsasında təşkil olunmuş əmək münasibətlərinin iştirakçıları hesab olunan və “üçlər”i təmsil edən dövlət, sahibkarlar və həmkarlar “birləşərək” F.Teylora qarşı çıxmışdılar. F.Teylor “böyük üçlüyə” qarşı öz prinsipial mövqeyindən geri durmayaraq nəticədə ABŞ-nın bütün cəmiyyət maraqlarının qorunmasında və inkişaf etdirilməsində, əməyin elmi təşkili sahəsində, o cümlədən Klassik idarəetmə məktəbinin və “elmi menecmentin” formalaşdırılmasında tarixi yeniliklərə imza atmışdır.

F.Teylorun əsas mülahizələri 1903-cü ildə nəşr edilmiş “Müəssisələrin idarə olunması” və 1911-ci ildə nəşr edilmiş “Elmi idarəmənin prinsipləri” kitablarında əks olunmuşdur. Bu əsərlərdə əsas diqqət idarəetmədə menecerlərin rolu, əməyin stimullaşdırılması və mükafatlandırılması, həmçinin əməyin normalaşdırılması məsələlərinə yönəlmişdir.

F.Teylorun əsas ideyaları ondan ibarət olmuşdur ki, idarəetmə qəbul olunmuş elmi prinsiplərə söykənərək sistemli təşkil olunmalı və xüsusi hazırlanmış metod və tədbirlərlə həyata keçirilməlidir. Eləcə də, yalnız istehsalın texniki prosesi deyil, eyni zamanda istehsal prosesini təşkil edən insan əməyi, onun təşkili və idarə olunması layihələndirilməli, normalaşdırılmalı və müəyyən standartlara uyğunlaşdırılmalıdır. Həmçinin əməyin ödənilməsi sistemi də təkmilləşdirilməlidir. F.Teylorun ideyalarının tətbiq edilməsi nəticəsində ciddi müşahidə olunan əmək məhsuldarlığındakı artım dinamikası onun haqlı olduğunu göstərmişdir.

F.Teylorun rasionalist yanaşmaları, əməyin elmi təşkilinə və idarəçiliyin elmi əsaslarına dair ideyaları kapitalist sisteminin tam oturduğu əksər öncül ölkələrdə geniş tətbiq edilməyə başlamışdır. Eyni zamanda idarəetmədə məsləhətçilər məktəbi formalaşmağa başlamışdır.

Beləliklə də, tarixdə əsasən Klassik idarəetmə (Elmi idarəetmə) məktəbinin banisi kimi qalmış Frederik Uinslou Teylorun əsas xidmətləri elmi idarəetmənin aşağıdakı əsas prinsiplərinin öz təsdiqini tapmasında ifadə olunmuşdur:

- fəaliyyətin hər bir mərhələsinin elmi cəhətdən araşdırılması;
- müvafiq əməliyyatların öyrənilməsi və yerinə yetirilməsi üçün işçilərin xüsusi seçilməsi;
- əməyin stimullaşdırılması metodlarından sistemli və düzgün istifadə;
- idarəetmənin xüsusi mərhələlərinin müəyyənəlməsi və planlaşdırılması;
- menecmentin müstəqil fəaliyyət növü kimi təsdiq olunması

Klassik inzibatçılıq məktəbinin formalaşmasında Anri Fayolun (1841-1925-ci illərdə yaşamış) xidmətləri. Menecment və idarəetmə sahəsində görkəmli fransız nəzəriyyəçisi və mühəndis-praktiki olmuş Anri Fayol (1841-1925-ci illərdə yaşamış) F.Teylorun ideyalarının davamçısı olmuşdur.

A.Fayol bir çox hallarda icra və sərəncamverici elementləri özündə birləşdirən inzibatçılıq (administrativ idarəetməni) “menecment”ə qarşı qoyurdu. Ona görə yox ki, “menecment” spesefik amerikalıların termini olmuş və fransızlar “inzibatçılıq” termininə daha çox alışmışlar. Hərçənd, bu faktorun da belə qənaətin əldə edilməsinə təsiri olmamış deyil. Menecment dövlət və ya qeyri-kommersiya tərəfindən deyil, bazar iqtisadiyyatının və sahibakarlıq mühitinin inkişafı nəticəsində meydana gəlmişdir. Digər tərəfdən də, XX yüzilliyin əvvəllərində menecmentin meydana gəlməsi, həm də iqtisadiyyatın idarə edilməsində dövlətin rolunun zəifləməsi kimi simvollaşdırılırdı. Məhz, bu ərəfədə, nisbətən geridə qalmış Fransada bazar iqtisadiyyatı dövlətin xüsusi “himayəsində” olmaqla nisbətən fərqli

çalarlara malik idi. Hansı ki, inzibati institutların proseslərə təsir imkanları daha güclü idi. Ümumən isə qeyd etməliyik ki, “administrasiya” (inzibati mərkəz) sözü latın mənşəlidir (lat. administratio) və avropalılar bu ifadənin mahiyyətini qədim romalıların təfsirinə uyğun olaraq güclü mərkəzi hakimiyyət kimi başa düşülürdülər. Bu kimi təsəvvürlərin inkişafı nəticəsində inzibati (administrativ) idarəetmə azad bazar münasibətləri, biznes, kommersiya elementlərindən daha çox müəssisə və təşkilatların fəaliyyətində idarəetmə orqanlarının fəaliyyətində hakimiyyət, bürokratiya və rəhbərlik elementlərini özündə birləşdirmişdir.

A.Fayolun haqlı mülahizələrinə görə isə, idarəetmə anlayışı daha geniş münasibətləri özündə cəmləşdirdiyi üçün, inzibati idarəetmə ümumi idarəetmənin yalnız bir hissəsini təşkil edirdi. A.Fayol effektiv idarəetmə dedikdə, müəssisə və təşkilatların sərəncamlarında olan resurslardan maksimum dərəcədə faydalı istifadə etməklə məqsədlərə doğru planlı hərəkəti nəzərdə tuturdu.

A.Fayolun idarəetməyə dair nəzəri baxışları əsasən iki hissədən ibarət idi. Bunlar idarəetmənin prinsipləri (bax: İdarəetmənin prinsipləri) və funksiyaları idi.

A.Fayol idarə edənlərin fəaliyyətinin əsas cəhətlərinin üzə çıxarılması, funksiyaların dəqiq müəyyən edilməsi, planlaşdırma, təşkilatçılıq, rəhbərlik, əlaqələndirmə və nəzarət tədbirlərinin effektiv həyata keçirilməsi ilə bağlı fəaliyyətinin müvafiq metodika əsasında formal qeydiyyatının aparılması üçün müşahidə proseslərinin həyata keçirilməsini təklif edirdi. O, idarəetmədə qərarların qəbul edilməsi və menecment funksiyalarının həyata keçirilməsi üçün proseslərə xüsusi prinsiplər əsasında yanaşmanı zəruri hesab edirdi.

A.Fayol idarəetmədə Klassik inzibatçılıq məktəbinin banisidir. Klassik inzibatçılıq məktəbi idarəetməyə əsas prinsiplərdən ibarət olan və bir neçə qarşılıqlı vacib funksiyalara malik olan universal proses kimi baxır.

A.Fayol idarəetmənin müstəqil və eyni zamanda qarşılıqlı təsirə malik olan beş aparıcı funksiyalarını müəyyən etmişdir:

1.Planlaşdırma

2.Təşkilatçılıq

3.Əlaqələndirmə

4.Motivasiya

5.Nəzarət

A.Fayol tərəfindən irəli sürülmüş qeyd olunan əsas funksiyalar müəssisə və təşkilatların fəaliyyətində cari və gələcək planlamanın həyata keçirilməsini, qurumun təşkilati-hüquqi məsələlərinin həllini, fəaliyyətin qarşılıqlı razılaşdırılmış həyata keçirilməsini, işçi heyətin əmək potensialından effektiv istifadəni və effektiv nəzarət tədbirlərini nəzərdə tuturdu.

Beləliklə də, A.Fayol tərəfindən irəli sürülmüş klassik izibatçılıq məktəbi insan resurslarının idarə edilməsinin inzibati əsaslarını təmin edən əsas məktəblərdən biri kimi qəbul edilmişdir.

İnsan münasibətləri məktəbinin formalaşmasında Corc Elton Meyonun (1880-1949-cu illərdə yaşamış) xidmətləri. İnsan münasibətləri məktəbinin əsas yaradıcısı amerikalı psixoloq və sosioloq Corc Elton Meyo (1880-1949-cu illərdə yaşamış) olmuşdur. C.Meyo insan münasibətləri doktrinası ilə yanaşı, istehsal müəssisələrində korporativ mədəniyyət problemlərinin öyrənilməsi ilə məşğul olmuş, idarəetmə və sənaye sosiologiyasının əsas yaradıcısı hesab olunur.

C.Meyonun idarəetmə və sənaye sosiologiyasına ən böyük töhfəsi 1928-1932-ci illərdə “Western Elektrik” şirkətində apardığı “Hotorn eksperimenti” ilə bağlı olmuşdur.

Çikaqo yaxınlığında yerləşən Hotorn şəhərində aparılan eksperiment, “Western Elektrik” şirkətinin əmək məhsuldarlığı dinamikasında müşahidə olunan tənəzzülün səbəblərinin öyrənilməsi ilə bağlı olmuşdur.

“Vestern Elektrik” şirkətinin rəhbərliyi tərəfindən menecmentin qəbul edilmiş elmi-praktiki tələblərinə əsasən idarəetmə həyata keçirilsə də, ilkin mərhələlərdə özünü göstərən dinamik əmək məhsuldarlığı, müəyyən bir mərhələdən sonra tənəzzüllə əvəz olunmuşdur. C.Meyonun başçılığı altında aparılan uzun müddətli eksperimentin nəticələrinə görə baş verən tənəzzülün əsas səbəbləri kimi insan faktoru ilə bağlı məsələlər müəyyən olunmuşdur. Belə ki, C.Meyo müəyyən etmişdir ki, istehsalatda əmək şəraitinin şərtləri, istehsal texnologiyaları və idarəetmə münasibətləri menecmentin qəbul edilmiş elmi-praktik tələblərinə əsasən həyata keçirildiyindən, ilkin mərhələdə artan əmək məhsuldarlığı özünü göstərmişdir. Sonrakı mərhələdə şirkət rəhbərliyi tərəfindən həyata keçirilən idarəetmədə hər hansı dəyişiklik olmasa da, əmək məhsuldarlığı yenə də əvvəlki aşağı səviyyəyə düşmüşdür. Əldə edilən yekun qənaət nəticəsində aydın olmuşdur ki, işçi heyətin öz aralarında və rəhbərliklə olan münasibətlərində hər bir işçinin daxili mədəniyyətindən irəli gələn mənəvi tələbatının ödənilməsi istəyi dayanır. Şirkət rəhbərliyinin istehsal texnologiyalarına və əmək şəraiti şərtlərinin təmin edilməsinə yatırdığı investisiya, o cümlədən inzibati sistemin müfəssəl fəaliyyəti üçün ən xırda məqamları nəzərə alması belə, nəticədə əmək münasibətlərinin birbaşa yönəldiyi əmək məhsuldarlığının əldə edilməsi üçün hələ tam əsas olmamışdır. Başqa sözlə desək, əməyin müfəssəl təşkili və əmək məhsuldarlığının əldə edilməsi üçün siyasi-hüquqi və maddi-texniki əsaslarla yanaşı, idarəetmədə sosial-psixoloji aspektlərin də nəzərə alınmasına ciddi ehtiyac vardır. Şirkət rəhbərliyinin istehsal texnologiyalarına və əmək şəraitinin şərtlərinə yatırdığı investisiya, o cümlədən inzibati sistemin müfəssəl fəaliyyəti üçün ən xırda məqamları nəzərə alması, işəgötürənin birbaşa maraqlarına xidmət etsə də, bu kimi yanaşma ən yaxşı halda işçinin dolayı maraqlarına xidmət edir. Lakin, əmək məhsuldarlığının əldə edilməsi üçün işəgötürən yalnız öz qrup maraqlarını deyil, onunla bərabərhüquqlu tərəf kimi çıxış edən işçinin də zəruri həddə və ədalətli olaraq maddi və mənəvi maraqlarını nəzərə almalıdır.

“Hotorn eksperimenti” əmək funksiyalarının icrası ilə işçinin maddi və mənəvi tələbatı arasında səbəbli əlaqənin zəruriliyini təsdiq etmişdir. İşçinin maddi və mənəvi tələbatının düzgün və səbəbli nəzərə alınması, onun əmək funksiyalarının icrasına bağlantısını daha güclü edir. Biz, işçinin maddi tələbatının ödənilməsi dedikdə, qurumun iqtisadi səmərəli fəaliyyətinin yol verdiyi həddə ədalətli əmək haqqı da daxil olmaqla layiq maddi təminatının, mənəvi tələbatının ödənilməsi dedikdə isə, müəyyən olunmuş zəruri həddə hər kəsin daxili mənəvi tələbatının qrumdaxilində düzgün formalaşdırılmış birgə mədəniyyət tərəfindən nəzərə alınmasını qeyd etmək istəyirik.

Beləliklə də, C.Meyo tərəfindən aparılan “Hotorn eksperimenti”nin nəticələrinə görə əmək məhsuldarlığının əldə edilməsi üçün əmək münasibətlərində işçinin birbaşa maraqlarına aid olan əməyin təşkili, ədalətli əmək haqqı, şəxsiyyətlərarası münasibətlər, rəhbərlik üslubu və digər məqamların elmi cəhətdən öyrənilməsi zərurəti sosial menecmentin meydana gəlməsinə ciddi təsir etmişdir.

İnsan kapitalının meydana gəlməsində Teodor Uilyam Şulçun (1902-1998-ci illərdə yaşamış) xidmətləri. 1943-cü ildə ABŞ-nın Çikaqo Universitetinin İqtisadiyyat kafedrasının professoru olmuş, 1952-ci ildə həmin kafedranın müdiri vəzifəsinə təyin edilmiş və 1972-ci ildə əmək fəaliyyətinin sonunda həmin universitetin fəxri professoru olmuş Teodor Uilyam Şulç (1902-1998-ci illərdə yaşamış) ilk dəfə “insan kapitalı” konsepsiyasını irəli sürmüşdür. T.Şulçun elmi-tədqiqat işləri əsasən kənd təsərrüfatının və inkişaf etməkdə olan ölkələrin iqtisadi problemlərinin və insan kapitalı məsələlərinin öyrənilməsinə yönəlmişdir.

1950-ci illərdə T.Şulç zəif inkişaf tempinə malik ölkələrin kənd təsərrüfatı da daxil olmaqla bütün iqtisadi sahələrini əhatə edən “”Latın Amerikasına ölkələrinə texniki yardım” adlı layihəyə rəhbərlik edirdi. Bu illər ərzində onun apardığı tədqiqat işləri əsasən “insan kapitalı” məsələlərinin öyrənilməsinə yönəlmişdir. T.Şulçun fikrincə əhəlinin inkişaf naminə informasiya və texnologiyalardan istifadə bacarıqları, iqtisadiyyatda struktur islahatlarının aparılmasına bərabər hesab olunmaqla, onun savadlılıq səviyyəsindən asılıdır. T.Şulç hesab edirdi ki, əhali

tərəfindən torpaq və ondan istifadəyə dair avadanlıqların qiymətləri yüksək dəqiqliklə hesablasa da, onlardan istifadə edən insanın tətbiq etdiyi əməyinin şərti dəyərləri haqqında təsəvvürlər çox zəif idi. “Siyasi iqtisadiyyat jurnalı”nda (“Journal of Political Economy”, 1960) dərc olunan “Təhsil əsasında kapitalın yaradılması” (“Capital Formation by Education”) məqaləsində T.Şulç işçi qüvvəsinin dəyəri ilə şəxsin təhsilin əldə edilməsi üçün sərf etdiyi əməyi bərabər hesab edərək qeyd edirdi ki, şəxsin təhsilin əldə olunmasına sərf etdiyi əmək, onun real maddi nəticə hasil edən əmək funksiyaları ilə bərabərdir.

Fermer və fəhlə ailələri övladlarının təhsil almasına böyük həcmli vəsait xərcləməkdənsə, onları erkən yaşlarından təsərrüfat fəaliyyətinə cəlb etməklə ailə büdcələrinin doldurulmasında daha maraqlı idilər. T.Şulç bu mülahizələrini elmi araşdırmaların predmeti kimi açıq müzakirələr üçün təklif etdikdə, onun mülahizələri ənənəvi iqtisadçılar tərəfindən qəbul edilməyərək ciddi şübhə altına alınır.

Hərçənd T.Şulçun ilkin mülahizələrinin həmin dövr üçün iqtisadi münasibətlərdə tam dəqiqliklə isbata yetirilməsi mümkün olmasa da, o, böyük vəcdlə tələbələrini və həmkarlarını bu məsələlərin müzakirəsinə dəvət edirdi. Lakin, şəxsin təhsilinə kapital qoyuluşunun zəif inkişaf tempinə malik ölkələrin iqtisadi inkişafı üçün həlledici əhəmiyyəti çoxları tərəfindən qəbul edilməsə də, sonradan onun bu mülahizələri getdikcə etiraf edilmiş və daha sonralarda isə mütləq zərurət kimi qiymətləndirilmişdir. Beləliklə də, T.Şulç “insan kapitalına investisiya qoyuluşu” mülahizələrinə görə inqilabi yeniliyin banisi kimi qəbul edilmişdir. O, bu kateqoriyanı ən geniş mənada başa düşürdü. T.Şulç insan kapitalına investisiya qoyuluşu dedikdə, əsasən şəxsin evdə və işdə təhsil alması da daxil olmaqla, onun təhsil müəssisələrində təhsil əldə etməsinə, elmlə məşğul olmasına və sağlamlığına yönəlmiş birbaşa xərcləri nəzərdə tuturdu. T.Şulç müxtəlif elm sahələri üzrə keçirilən simpozium və dəyirmi masalarda öz məruzələri ilə iqtisadi cəhətdən zəif ölkələrin inkişaf tempini artırmaq üçün həmin ölkələrdə investisiyanı məşinqayırma

və sənaye müəssisələrinə deyil, əsasən insan kapitalına yönəldilməsinin əhəmiyyəti haqqında çıxışlar edirdi.

İnsan kapitalı məsələlərinin öyrənilməsinə dair T.Şulç “İnsan kapitalına yatırımlar: təhsilin və elmi tədqiqatların rolu” ("Investment in Human Capital: The Role of Education and of Research", 1971), “İnsanlara yatırım: İqtisadiyyat-əhalinin keyfiyyətli həyat tərzini” ("Investing in People: The Economics of Population Quality", 1981) və digər əsərlərin müəllifidir.

1979-cu ildə Teodor Uilyam Şulç (U. Artur Lyuislə birgə) inkişaf etməkdə olan ölkələrin iqtisadi inkişaf prosesləri ilə bağlı yenilikçi elmi-tədqiqat işlərinə görə Alfred Nobel xatirəsinə həsr olunmuş mükafata layiq görülmüşdür.

T.Şulç tərəfindən təqdim edilmiş insan kapitalı konsepsiyası sırf iqtisadi kateqoriyadır. İnsan kapitalı elmi və praktik cəhətdən düzgün qurulmuş insan resurslarının idarə edilməsi siyasətinin nəticəsidir. Onun insan resurslarının idarə edilməsindən fərqli cəhəti də ondan ibarətdir ki, qeyd olunduğu kimi insan kapitalı iqtisadi kateqoriyadır. Digər tərəfdən də, insan resurslarının idarə edilməsi davam edən proses və vasitə, insan kapitalı isə başa çatmış nəticədir. İnsan resurslarının effektiv idarə edilməsi prosesinin nəticələri insan kapitalının meydana gəlməsini təmin edir. Bu baxımdan da ötən yüzilliyin ortalarından insan faktoruna və onun potensialının inkişaf etdirilməsinə yönəlmiş elmi və praktik cərəyanlar insan resurslarının idarə edilməsinin inkişaf tarixi baxımından bizim üçün əhəmiyyət kəsb edir.

İnsan kapitalı haqqında təsəvvürlərin genişlənməsində Hari Stenli Bekkerin (1930) xidmətləri. Qeyd etməliyik ki, T.Şulçdan sonra insan potensialının inkişaf etdirilməsinə yönəlmiş insan kapitalı məsələləri sonradan ABŞ-nın Kolumbiya (1960) və Çikaqo (1970) universitetlərinin professoru olmuş Hari Stenli Bekker (1930) tərəfindən aparılan ciddi elmi-tədqiqat işlərinin predmeti olmuşdur. İnsan kapitalı məsələlərinin əsası T.Şulç tərəfindən irəli sürülsə də, onun Çikaqo Universiteti üzrə həmkarı H.Bekker özünün fundamental tədqiqat işlərində insan

kapitalı nəzəriyyəsinin mikroiktisadi əsaslarını irəli sürmüşdür. H.Bekker tərəfindən irəli sürülmüş model sonradan bu sahənin inkişaf etdirilməsi üçün ciddi baza rolunda çıxış etmişdir.

H.Bekker insan kapitalının geniş nəzəri əsasları ilə yanaşı, ilk dəfə dəqiq hesablamalar aparmaqla şəxsin ali təhsil əldə etməsinin iqtisadi səmərəliyini statistik rəqəmlərdə isbat etmişdir.

O, ali təhsilin iqtisadi səmərəliyini müəyyən etmək üçün ali təhsil almış şəxslərin ömürlük qazancları ilə, mütənasib qaydada orta məktəbdən artıq təhsil almayan şəxslərin ömürlük qazanclarını müqayisə edərək ali təhsil əldə edənlərin daha çox qazanc əldə etdiklərini müəyyən etmişdir.

Ali təhsil alanların sonrakı dövrlərinə dair müşahidələrin təhlili müqayisəsi nəticəsində isə H.Bekker şəxsin ali təhsil əldə etməsi ilə bağlı xərclədiyi vəsaitin iqtisadi səmərəliyi haqqında qeyd edir ki, ABŞ-da ali təhsil əldə edənlərin faydalı iş əmsalı ölkə üzrə əksər şirkətlərin əldə etdiyi mənfəətdən 10-15 faiz artıq səviyyədə ölçülür. Onun bu kimi tədqiqat işlərinin nəticələri tələbə və valideynlərin davamlı təhsilin əldə edilməsi ilə bağlı rəşional davranışlarına stimula verməklə bu cür yanaşmaların əsaslığını bir daha təsdiq etmişdir. Digər tərəfdən də H.Bekkerin ciddi elmi-tədqiqat işlərinin nəticələrindən sonra iqtisadi inkişafın təmin edilməsində təhsil sektoruna yönəlmiş investisiyalar, iqtisadiyyatın digər sahələrinə ayrılan investisiyalar qədər əhəmiyyətli hesab olunmağa başlamışdır.

H.Bekker insan kapitalı haqqında təsəvvürləri genişləndirərək bu kateqoriyaya şəxsin ümumi və sahə elmlərinin mənimsənilməsi ilə bağlı təhsil, yüksək kvalifikasiya, bacarıq və vərdişlərini, həmçinin istehsalat təcrübəsinin əldə edilməsi ilə bağlı peşəkar hazırlıq, sağlamlıq, miqrasiya, o cümlədən şəxsin iqtisadi aktivliyi ilə əlaqədar zəruri hesab olunan informasiya təminatı və motivasiya məsələlərini də aid etmişdir.

H.Bekker “İnsan kapitalı” (Becker G. Human Capital. N.Y., 1964) və digər əsərlərində və məqalələrində insan faktotunu əhatə edən həyat səviyyəsinin inkişaf

etdirilməsi ilə bağlı bir sıra yenilikçi fikirlərin müəllifi kimi dünya elminə öz töhfəsini vermişdir. Müasir iqtisadiyyat elminin görkəmli simalarından olan Hari Stenli Bekker də insan kapitalı, o cümlədən də bir sıra insan davranışının mikroiqtisadi analizlərinin aparılmasındakı xidmətlərinə və bu sahəyə yenilik gətirən elmi-tədqiqat işlərinə görə 1992-ci ildə Alfred Nobelin xatirəsinə həsr olunmuş mükafata layiq görülmüşdür.

T.Şulçun və H.Bekkerin insan kapitalı konsepsiyasının yaradılması və inkişaf etdirilməsi ilə bağlı dünya elminə bəxş etdikləri fundamental əsaslı elmi mülahizələri, bu sahənin sonradan dünyanın bir sıra digər görkəmli elm xadimləri tərəfindən öyrənilərək daha da inkişaf etdirilməsinə səbəb olmuşdur. Bu siyahıda E.Denison, R.Solounun, C.Kendrikin, S.Fabrikantın, İ.Fişerin, R.Lukasın və digər tədqiqatçıların adını qeyd etmək olar.

İnsan kapitalının yekun nəticə olaraq əldə edilməsi üçün insan resurslarının idarə edilməsinin daxil olduğu tələbatın ödənilməsi üçbucağının effektiv həyata keçirilməsinin zəruriliyi bir daha özünü ifadə edir. Bu da onunla bağlıdır ki, insan resurslarının idarə edilməsində iştirak edən insan qrupları öncə real tələbatı düzgün müəyyən etməli, elm vasitəsilə həmin tələbatın ödənilməsinin elmi əsaslarını tədqiq etməli və əldə edilmiş elmi nəticənin tədrisi ilə bağlı yüksək səviyyədə təhsil sistemini qurmalı, ən sonda isə təhsil yolu ilə əldə edilən bilikləri insan resurslarının idarə edilməsi vasitəsi ilə insan və cəmiyyət münasibətlərinə tətbiq etməlidir.

Ən tanınmış, motivasiyanın klassik nəzəriyyələri A.Maslou, Herzberg, McClelland, Alderfer tərəfindən təklif olunmuşdur və nəzəriyyələrin, təcrübədə işlənməsi və ya işlənməməsi tədqiqatçılar tərəfindən araşdırılır.

İnsan tələbatı barədə Maslou və Herzberqin fikirləri olduqca fərqlidir. Əgər insanın fizioloji tələbatı yerinə yetirilmirsə, Maslounun sözlərinə görə, belə vəziyyət narazılığa gətirib çıxaracaq. Amma Herzberqin fikrincə, belə amillərin işçiləri motivasiya olunması (edilməsi) barədə gücü yoxdur və nailiyyət kimi üsullar uzunmüddətli motivə edilmiş formada saxlamağa malikdir.

1.2. Motivasiyanın idarə edilməsinin müasir metodları

Motivasiyanın idarə edilməsinin metodlarının mahiyyətini aşığıqlamaq üçün motivasiya funksiyasının anlayışı və xüsusiyyətlərini araşdırmaq lazımdır. Bildiyimiz kimi, motivasiya sözünün təməlində motiv faktoru dayanır. Motiv-insanı hər hansı məqsədə yönəldən şüuraltı və daxili sövqedici (hərəkətlərə yönəldən) faktordur. Motivi formalaşdırən əsas elementlər aşağıdakılardır:

- düşüncə;
- mədəniyyət;
- dünyagörüşü;
- maddi, mənəvi və fiziki tələbat;
- formalaşmış həyat və yaşam tərzi;
- sosial qruplara mənsubiyyət və s.

Motivasiya-şəxsin özünü və digərlərini fərdi və ümumi məqsədlərə yönəldən pozitiv davranışdır.

İnsan davranışında motivasiya gözləntilərini meydana gətirən əsas amillər mövcuddur:

- cəmiyyət həyatında insan tələbatını şərtləndirən zəruri həddə rifah, nemət və fayda olduqda;
- rifah, nemət və faydanın əldə edilməsi üçün insan zəruri əmək resurslarına malik olduqda

Təşkilat daxili idarəetmədə münasibətlərində motivasiya- işçi heyətin əmək potensialının effektivlik səviyyəsinin artırılmasını və onu qurum qarşısında dayanan məqsəd və hədəflərə yönəldilməsini təmin edən pozitiv və effektiv idarəetmə funksiyasıdır.

Qurumun ideal tərtib edilmiş icra planlarına və struktura malik olması, hələ işçinin məhsuldar əmək tətbiq etməsi üçün əsas deyildir. Səbəb isə onunla bağlıdır ki, bu amillər işçinin deyil, əsasən işəgötürənin maraqlarına aiddir. Bu baxımdan işəgötürən əmək fəaliyyəti prosesində işçinin yaradıcılıq və təşəbbüskarlıq potensialının artırılmasında maraqlı olmalı, onun daxili mənəvi tələbatından irəli gələn insan münasibətlərinin ortaq dəyərlərini təşkilat daxili idarəetmə münasibətlərində nəzərə almalıdır. Bununla bağlı rəhbər tərəfindən işçiyə qarşı münasibətdə davranışın aşağıda qeyd olunan motivasiya xarakterli əsas məqamlarının nəzərə alınması məqsədə müvafiq hesab olunur:

- işçinin tələbatına diqqət yetirmək;
- işçinin şəxsi keyfiyyətlərini nəzərə almaq;
- zərurət olduqda işçiyə qarşı fərdi yanaşma nümayiş etdirmək;
- qrup daxilində şəxsiyyətlərarası münasibətləri nəzərə almaq;
- işçini həvəsləndirmək;
- tapşırıqların icrası ilə bağlı işçini istiqamətləndirmək;
- işçinin işə olan əsl münasibətini öyrənmək;
- işçi ilə münasibətdə xoş məramlı olmaq;
- işçi ilə münasibətdə dözümlü olmaq;
- işçinin şəxsiyyətinə hörmətlə yanaşmaq və s.

Motivasiya funksiyasının meyarları və işçiyə qarşı təsir vasitələrini nəzərdən keçirək

Motivasiya funksiyasının meyarları. Motivasiya funksiyasının təyinatından irəli gələn onun zəruri meyarları mövcuddur. Bu meyarlar motivasiya funksiyasının təbiətini və zəruri hesab olunan cəhətlərini ifadə edir. Həmin meyarlara diqqət edək:

Tələbat-işçinin mülahizələrindən asılı olaraq özünü tam ifadə edə bilməsi üçün zəruri hesab etdiyi ehtiyacı ifadə edir. Şəxsin ehtiyacı fiziki, maddi və mənəvi hissələrdən ibarətdir (Əlavə olaraq bax: A.Maslounun tələbat piramidası).

Stimul-işçini daxilən ruhlandırmaqla onu maddi və mənəvi cəhətdən proseslərə sövq edən münasibətin nəticəsidir. Stimul maddi və mənəvi hissələrdən ibarətdir.

Mükafatlandırma-işçinin yüksək səviyyədə icra etdiyi işin pul və ya qiymətli əşyalarla mükafatlandırılmasıdır. Motivasiya funksiyasının qeyd olunan meyarlarına dair təsvirdə qeyd olunmuş şərti situasiyaları nəzərdən keçirək.

Cədvəl 3

Motivasiya funksiyasının şərti situasiyaları

<i>Motivasiya meyarları</i> <i>Şərti situasiyalar</i>	Tələbat			Stimul		Mükafatlandırma	
	fiziki	maddi	mənəvi	maddi	mənəvi	pul	qiymətli əşyalar
<u>İşçinin zəruri əmək şəraiti ilə təmin edilməsi</u>							
<u>İşçinin şəxsi həyatında yaranmış çətinliklə bağlı ona maddi yardım edilməsi</u>							
<u>Rəhbərin işçinin şəxsiyyətinə hörmət etməsi</u>							
<u>İşçinin yüksək əmək şəraitilə təmin edilməsi</u>							
<u>Tapşırığı zəif icra edən işçiyə zəruri dəstəyin ifadə olunması</u>							
<u>Tapşırığı yüksək səviyyədə icra etmiş işçiyə bir vəzifə maaşı həcmində mükafat verilməsi</u>							
<u>Tapşırığı yüksək səviyyədə icra etmiş işçinin qol saati ilə mükafatlandırılması</u>							

İşçiyə qarşı mövcud təsir vasitələri. Təşkilat daxili idarəetmə münasibətlərində rəhbər tərəfindən işçiyə qarşı yönəlmiş davranışın və təsir vasitələrinin əsas xarakteri ondan ibarətdir ki, bu təsir vasitələri işçinin malik olduğu potensialın əhəmiyyətli hissəsini əmək proseslərinə yönəldə bilsin. Bu baxımdan da, rəhbərin işçiyə qarşı davranışında əmək situasiyalarından asılı olaraq inzibati-hüquqi və mənəvi-stimulverici təsir vasitələrindən istifadə edilməlidir. Qeyd olunan hər iki təsir vasitəsinin müsbət effekti, onlardan lazımi məqamda istifadə etdikdə faydalı ola bilər.

İşçiyə qarşı inzibati-hüquqi təsir. İşçiyə qarşı inzibati-hüquqi təsirin əsas xarakteri ondan ibarətdir ki, rəhbərin işçi ilə münasibətdə inzibati təsir vasitələrindən və hüquqi prosedurlardan istifadə etməsi yaranmış əmək situasiyasına uyğun olaraq işçinin öz məsuliyyətini dərk etməsinə təsir edir və həmin anda onu daha effektiv surətdə vəzifələrin icrasına yönəldir. İnzibati-hüquqi təsir vasitələrindən adətən işçinin əmək proseslərinə laqeyd münasibətinin yarandığı, eyni zamanda icra etdiyi işin və cavabdeh olduğu sahənin məsuliyyətini lazımi səviyyədə dərk etmədiyi hallarda yol verilir.

İnzibati-hüquqi təsir vasitələrinə aşağıdakı tədbirlər aiddir:

- işçinin fəaliyyətinin planlamasında ona yaxından kömək etmək;
- gündəlik əmək fəaliyyətini və faktiki əmək potensialını tutduğu vəzifə üzrə vəzifə təlimatı ilə müqayisə etmək və çatışmamazlıqları müəyyən etmək və müvafiq tədbirlər görmək;
- işçinin fəaliyyətini xüsusi nəzarətdə saxlamaq və əlaqələndirmək;
- əmək funksiyalarının icrası zamanı yol verdiyi pozuntuları yaranan səbəblərlə bağlı işçinin izahatını almaq;

- əmək funksiyalarının icrası zamanı yol verdiyi pozuntularla bağlı işçiyə irad bildirmək, xəbərdarlıq etmək və intizam məsuliyyətinə cəlb etmək və s.

İşçiyə qarşı mənəvi-stimulverici təsir. İşçiyə qarşı mənəvi-stimulverici təsirin əsas xarakteri ondan ibarətdir ki, bu halda işçi hər hansı pozuntu və ya məsuliyyətsizlik hallarına yol vermir və rəhbər, işçinin faktiki əmək potensialının daha maksimal həcmi əmək proseslərinə yönəltmək üçün zəruri motivasiya tədbirlərindən istifadə edir. Bu təsir vasitələri zəruri həddə və əmək situasiyasına uyğun olduğu halda daha effektiv olur. Bununla bağlı misal olaraq qeyd etmək olar ki, işçinin səmərəli əmək fəaliyyəti ilə bağlı əldə etdiyi iqtisadi nəticənin eyni ekvivalenti həcmində onu mükafatlandırmaq, təşkilatın iqtisadi maraqlarına uyğun olmaz və eyni zamanda işçini tənbelləşdirməklə əmək fəaliyyətinin dinamikliyini aşağı salacaqdır və s.

Mənəvi-stimulverici təsir vasitələrinə aşağıdakılar daxildir:

- işçinin müsbət nəticəli əməyini mükafatlandırmaq;
- işçiyə təşəkkür elan etmək;
- işçinin müsbət əməyini nümunə kimi təqdim etmək;
- çətin məqamlarda işçiyə dəstək olmaq və onu həvəsləndirmək və s.

1.3. Kredit təşkilatlarında əmək motivasiyasının idarə edilməsi xüsusiyyətləri

Motivasiyanın maliyyə alətlərini araşdırdıqda belə bir tendensiya aydın şəkildə özünü büruzə verir: bank-kredit təşkilatlarında əmək haqqına bonus sistemi vasitəsilə əlavələrin edilməsi bu günkü real şəraitdə işçilərin maddi həvəsləndirilməsinin ən çox yayılmış üsuludur. Belə ki, bu faktı müxtəlif ixtisaslaşmış maliyyə institutları sayılan bank kredit təşkilatlarında tədqiqat prosesində keçirilən müsahibələr və şifahi sorguların nəticəsinə əsasən tam əminliklə söyləyə bilərik. Bu həvəsləndirmə üsulu zamanı bank-kredit təşkilatlarında müxtəlif bank əməliyyatların təsbit olunmuş həcmdə yerinə yetirilməsinə görə işçilərə əmək haqqına əlavə bonuslar təqdim edilir. Belə motivasiya vasitəsi xarici motivasiya üsuludur və qısamüddətli zamanda effektiv hesab olunur.

Bank-kredit təşkilatlarında işçilərə motivasiya metodlarından biri olan nəğd pul mükafatının verilməsi kredit təşkilatlarının əksər rəhbərləri tərəfindən üstüklük verilən maddi həvəsləndirmə üsulları arasında ikinci yeri tutur. Çox vaxt müəssisə və təşkilatların telefon çağrı mərkəzləri vasitəsilə qeydə alınan müştərilərin müsbət rəyləri ilin sonunda işçilərin fəaliyyətinin yekun qiymətləndirilməsi zamanı onların pulla mükafatlandırılmasına imkan verir.

Bank-kredit təşkilatlarında tədqiqat zamanı əmək haqqı artımı tez-tez istifadə olunan maddi həvəsləndirmə metodlarından biridir. Belə ki, hazırda hər on üç işçidən ikisi onların motivasiyası üçün əmək haqqının artırılmasını tətbiq olunan əsas vasitələrdən biri kimi qeyd etmişdirlər. Əmək haqqı işçilərin istehlak tələbatlarının ödənilməsi üçün lazım olan əmtəə və xidmətlərin əldə olunmasının əsas üsullardan biri olaraq qəbul edilir. Mənfəətdə iştirak payı isə müəssisə və təşkilatların xalis mənfəətindən işçilərə təklif edilən mükafatlandırmanın mühüm növlərindən biridir. Əmək haqqının səviyyəsi işçilərin təşkilata olan etibar və inamlarını artırmaqla, onların işlərində məsuliyyətli daha yaxşı iş nəticələri göstərmələrinə onları motivasiya edir. Ümumiyyətlə, yüksək səviyyədə motivasiya

edilmiş şəxslər öz vəzifə borclarını lazımınca yerinə yetirməyə yönümlüdürlər. Həmçinin, onların məhsuldarlığı artırmaq imkanları genişdir.

Qeyd etmək lazımdır ki, yuxarıda göstərilən üsullar məsələn, mənfəətdə iştirak payı bank-kredit təşkilatlarında tez-tez tətbiq olunmur. Tədqiqat prosesində əldə edilən məlumatlara əsasən işçilərin fəaliyyətinin qiymətləndirilməsinin kəmiyyət metodlarının tətbiqi zamanı otuz işçidən altısı ildə bir dəfə ilin sonunda mükafatlandırılır ki, bu isə müəssisənin illik balans mənfəətinin yüksək olduğu zaman həyata keçirilmişdir. Sorguda iştirak edən digər işçilər isə ya cavab verməməyi üstün tutmuş yaxud da bu mükafatlandırmanın dəqiq vaxtı olmadığını bildirmişdir.

Bəzi bank-kredit təşkilatlarının rəhbər vəzifələrində işləyən şəxslərin fikrincə, maddi həvəsləndirmə üsullarının tətbiqi zamanı işçilər hədiyyə və nağd pul verilməsinə öyrəşirlər. Belə üsulların işçilərin mükafatlandırılmasında tez-tez tətbiqi müəyyən problemlərə gətirib çıxara bilər.

Motivasiyanın qeyri-maliyyə üsullarının tətbiqi məsələlərini tədqiq etdikdə görmək olar ki, menecer və rəhbərlərlə ilə işçilər arasında olan kommunikasiya səviyyəsini kredit təşkilatlarının həm işçiləri, həm də rəhbərlərinin cavablarına əsasən qənaətbəxş kimi qiymətləndirmək olar. Motivasiyanın bu üsulu sorğu və müsahibə apardığımız şəxslərin də qeyd etdiyi kimi kredit təşkilatlarında ailə mühitini yarada biləcək qeyri-maliyyə metodlarındandır. Kredit təşkilatlarında bu üsulun tətbiqi müsbət nəticə göstərmiş və müəyyən nailiyyətlər əldə etmiş işçilərin bütün əmək kollektivinin və kredit təşkilatının bütün bölmə və filiallarının işçilərinin qarşısında təriflənməsi yolu ilə həyata keçirilir. Eləcə də bunu kredit təşkilatının korporativ informasiya şəbəkəsi, rəsmi internet və facebook səhifəsində müştərilər tərəfindən işçilərin fəaliyyəti müsbət dəyərləndirildikdə və qənaətbəxş rəy bildirdikləri zaman da tətbiq etmək olar.

Qeyd etmək lazımdır ki, iş yerlərində işçilərin mövqeyi və dəyərinin müəyyən edən səviyyə amili-**statusdur**. Bu baxımdan işçilərə müəyyən statusun verilməsi,

onların yerinə yetirdikləri işin və vəzifə borclarının əhəmiyyətini artıraraq stimullaşdırır.

Qeyri-monetar motivasiya üsulları həmçinin, işçiləri müstəqilliyinin, vəzifələrinin artırılması da aiddir. Lakin, bu üsullar kredit təşkilatlarının işçiləri tərəfindən mühüm əhəmiyyət kəsb etməyən üsullar kimi qiymətləndirmişdir. Anket sorğu köməyiylə toplanmış məlumatların təhlili göstərir ki, motivasiya məqsədilə az tətbiq olunan üsullar işçulərə inkişaf və təlim imkanlarının təqdim edilməsidir. İşçilərin fəaliyyət nəticələrinə qeyd olunan üsulların təsirini ümumilikdə qənaətbəxş kimi qiymətləndirmək olar. Lakin, onların tətbiq olunma tezliyinin yüksəldilməsi bu motivasiya üsulunun təsirinin səmərəliliyini artırmağa və daha uzunmüddətli olmasını təmin edə bilər.

Müəssisə rəhbərlərinin verdikləri məlumatlara əsasən, kredit təşkilatlarında fəaliyyət nəticələrinin ölçülməsi sistemlərini əsas iki qrupa ayırmaq olar:

- 1) Telefon sistemi;
- 2) Sirlə müştəri.

İşçilərin fəaliyyət nəticələrinin dəyərləndirilməsinin yuxarıda qeyd olunan metodlarından başqa, müəssisə və təşkilatlarda geniş şəkildə istifadə olunan digər metod və üsulların tətbiqi işçilərin fəaliyyətinin səmərəli, obyektiv və dəqiq qiymətləndirilməsinə imkan verir. Bu isə öz növbəsində təşkilatlarda daha çox qənaətbəxş nəticələrin əldə olunmasına gətirib çıxara bilər. Əlavə olaraq, kəmiyyət göstəricilərinin təhlilli göstərir ki, kredit təşkilatlarında menecer rəyi qəbulu problemi mövcuddur. Bu problem yalnız bir işçinin rəhbərindən rəy alması faktı aşkarlandıqda meydana çıxmışdır.

II FƏSİL. KREDİT TƏŞKİLATLARINDA ƏMƏK MOTİVASİYASININ İDARƏ EDİLMƏSİ SİSTEMİNİN MÜASİR VƏZİYYƏTİ

2.1 Motivasiya nəzəriyyələrinin müqayisəli təhlili və kredit təşkilatlarının idarəetmə sistemində onun tətbiqinin müasir durumu

Motivasiya amilləri iş prosesi nəticəsində əldə edilmiş uğurlarda özünü əks etdirir. Motivasiya amillərinin qeyri-mövcudluğu işçi məmnuniyyəti səviyyəsinin aşağı düşməsinə səbəb olacaq. Belə ki, bu amillər işçiləri məhsuldar olmağa, daha yaxşı işləməyə, təşkilata bağlılıqlarını artıraraq onları iş yerlərində qalmalarına motivə etməyə yardımçı olacaqdır. Bu nöqteyi nəzərdən, müəssisə və təşkilatların rəhbərlərinin tabeçiliyində olan işçilərin daha yaxşı fəaliyyət nəticələri nümayiş etdirmələri, öz işlərindən məmnuniyyət əldə etmələrini stimullaşdırmaq üçün bu amilləri qrupunu nəzərə alması zəruridir.

Gigiyena və motivasiya amilləri arasında başlıca fərq motivasiya amillərinin işçiləri yaxşı nəticələrə əldə edə biləcək güclü motivasiya kimi çıxış edə bilməsi, gigiyena amillərinin isə iş yerində yalnız münaqişələrin və narazılıqların meydana çıxmasının qarşısını almasından ibarətdir. Gigiyena amilləri motivasiya amili kimi çıxış edə bilməz.

Cədvəl 4.

1. <i>Təşkilati siyasət ,rəhbərlik:</i>	• Geniş şəkildə müəyyən edilmiş, xüsusilə də insanlarla əlaqədar siyasətin mövcudluğu - Təşkilatın uyğunluğu və rəhbərlik
2. <i>Nəzarət-texniki:</i>	• Rəhbərin dürüstlüyü
3. <i>Qarşılıqlı əlaqə:</i>	• Rəhbərlər, əməkdaşlarla münasibət • İşdəki sosial həyatın keyfiyyəti
4. <i>Əmək haqqı:</i>	• Ümumi kompensasiya paketləri, əmək haqqı, şirkət məşını və digər maddi üstünlüklər
5. <i>Status:</i>	• Müəyyən bir şəxsin digərlərinə nəzərən vəzifə və ya sırası, ofis otağının ölçüsü və ya digər maddi elementlər

6. <i>İş təhlükəsizliyi:</i>	• Vəzifəni və ya tamamilə işi itirmək kimi təlaş və qorxudan uzaqlıq
7. <i>Şəxsi həyat:</i>	• Şəxsin işinin onun ailə həyatına təsiri, məsələn, stress, social həyatdan uzaqlıq, evdən köçmək
8. <i>İş şəraiti</i>	• İşlədiyiniz fiziki şərait • İşin həcmi • Mövcud avadanlıqlar • Ətraf mühitlə bağlı aspektlər, məsələn, ventilyasiya, işıq, otaq, ləvazimatlar, səs-küy və s.

1. <i>Nailiyyət</i>	• Spesifik uğurlar- tapşırığın uğurla başa çatdırılması, problemlərə həll yolunun tapılması, görülən işin bəhrəsini görmək
2. <i>Tanınma</i>	• Tanınma üçün müəyyən addımın atılması- işçini tərifləmək
3. <i>İnkişaf imkanı</i>	• Potensial professional inkişafı artıran iş dəyişiklikləri
4. <i>Üstünlük</i>	• İşdə vəzifəni və ya status artıran dəyişikliklər
5. <i>Məsuliyyət</i>	• Həqiqi məsuliyyətin verilməsi
6. <i>İşin özü</i>	• İşin və ya onun hər hansı mərhələsinin həyata keçirilməsi

Mənbə: Adair, J. 2004

Maklellandın “Nailiyyət Motivasiyası” nəzəriyyəsini nəzərdən keçirək.

İngiliscə, “Achievement Motivation Theory” kimi tanınan bu nəzəriyyə amerikalı psixoloq alim Maklelland David Klarens tərəfindən 1961-ci ildə dərc olunmuş “Nailiyyət qazanan Cəmiyyət” və ya Achieving Society adlı kitabında irəli sürülmüşdür.

"İnsan ehtiyaclarının bəziləri anadangəlmə, fitridir, bəziləri isə onun tərəfindən sonradan əldə edilirlər. Maklellandın fikrincə,-“fərdlərin bütün həyatı ərzində müəyyən obyektiv ehtiyacları-tələbatları yaranır. Lakin, digər nəzəriyyələrdən fərqli olan yanaşma ondan ibarətdir ki, bu ehtiyac və tələbatları onlar öz həyatı təcrübələri vasitəsilə dərk edirlər" [9, 36].

Maklelland insanın tələbatlarını aşağıdakı üç növə ayırır:

- nailiyyət əldə etməyə olan tələbat;
- qarşılıqlı əlaqəyə, münasibətə və mənsubiyyətə olan tələbat;
- hakimiyyət və gücə olan tələbat.

Nailiyyət əldə etməyə olan tələbat- Bu növ tələbat aşağıdakı arzu və istəkləri özündə birləşdirir.

Müəyyən hədəflərə nail olmaq üçün daha çox çalışıb səy göstərmək, nəyəsə çətinliklə nail olmaq, fərdin qarşıya qoyduğu məqsədlərinə çatmağa can atmaq, yüksək uğur və nailiyyətləri əldə edərək inkişaf etmək yolu ilə özünü ifadə etmək və s. İnsanların nailiyyət əldə etmək və uğur qazanmaq üzrə tələbatları müxtəlif olduğundan, bu uğurların intensivliyi və tezliyi hər bir fərddən asılı olaraq dəyişir.

Qarşılıqlı əlaqəyə, münasibətə və mənsubiyyətə olan tələbat- Bu tələbatlar qrupuna insanların digər şəxslərlə sıx münasibətlər qurmaq, fikir azadlığı, etibarlı dostlar qazanmaq və s. arzuları aiddir. Psixoloqların fikrincə, insanlar vaxtlarının böyük hissəsini digərləri ilə qarşılıqlı ünsiyyətdə olmaq, dostluq etməyə sərf edirlərsə bu onların qarşılıqlı əlaqəyə, münasibətə və mənsubiyyətə olan tələbatlarından doğur. Bu insanlar sevilmək, hər hansı bir sosial təbəqəyə aid olmaq və öz sosial əlaqələrini inkişaf etdirməkdən yüksək həzz alır və belə şəxslər bu hisslərin vasitəsilə idarə etməklə müqayisədə idarə olunmağa daha çox üstünlük verirlər [9, 37].

Hakimiyyət və gücə olan tələbat- Maklellandı nəzəriyyəsində göstərilən hakimiyyət və gücə olan tələbat növü fərdin digər insanların üzərində hakim mövqe əldə etmək niyyəti nümayiş etdirir. Digərlərindən daha güclü olmaq arzusu, başqa şəxslər üzərində hansı yollarla nəzarət etmək barəsində fikirlər hakimiyyət və gücə olan tələbatı əks etdirir. Maklelland qeyd edir ki, "böyük müəssisələrdə fəaliyyət göstərən liderlər, menecerlər güclü rəhbər olmaq niyyətindədirlərsə, belə tələbatlara malik olmalıdırlar"[9, 37].

Artıq belə qabiliyyətə malik olan insanlar öz təbəçiliyində və komandalarında olanlara təsir gücünə malik və liderlik bacarıqlıqlarına sahibdirlər.

Onlar komanda üzvlərini və təbəçiliklərində olan işçilərini məqsədlərinə doğru yönəldirlər. Ancaq, onlar bu qabiliyyətlərini istifadə edərkən, insanların maraqlarına xələl gətirmək, yalnız öz hədəflərinə çatmağa yönümlü olmağı hakimiyyət və gücə olan tələbatdan istifadə etməyin yaxşı nümunələrinə aid etmək olmaz.

Maklelladın nəzəriyyəsinin bu müddəaları menecerlər üçün vacib amil kimi çıxış edir. Ona görə ki, bu, işçilərin tələbatlarını izah edir. Məsələn, bunu belə izah etmək olar ki, nailiyyət əldə etməyə tələbatı olan bir işçi müəssisə və təşkilat üçün səmərəli olan lazımi hədəflərə yönəldildikdə həmin təşkilata xeyir verə bilər.

Maklellandın fikrincə, tələbatlar həyat təcrübəsi əsasında meydana gəlir, həmçinin, insanlar eyni həyat təcrübəsi malik ola bilərlər, lakin, amma onların eyni tələbatları olmaya bilər.

K. Alderferin ERG nəzəriyyəsini nəzərdən keçirək: Amerikalı psixoloq Kleyton Alderfer, A.Maslounun irəli sürdüyü “Tələbat İyerarxiyası” Nəzəriyyəsini inkişaf etdirərək ERG nəzəriyyəsini işləyib hazırlamışdır. ERG Nəzəriyyənin əsas amilləri kimi çıxış edən tələbatlar aşağıdakılardır:

- Mövcudluq;
- Bağlılıq;
- Artım.

"Maslounun nəzəriyyəsinə əsaslanaraq Alderferin müəyyən etdiyi üç növ tələbat mövcuddur. Lakin, o, motivasiya baxımından bu amillərin səviyyələri boyunca irəliyə və geriye doğru hərəkət etməyə stimullaşdırılmasını da bildirmişdir" [25, 26].

Beləliklə, Maslounun Tələbat İyerarxiyası və Alderferin ERG nəzəriyyəsi və arasındakı əsas fərqli cəhət - Alderferin bu nəzəriyyədə insanın daha yüksək tələbatı ödəməyə cəhd göstərməsi halında əvvəlki səviyyədə təmin olunan tələbatlar yeni tələbatlar kimi çıxış etməsi müddəasını irəli sürməsindən ibarətdir.

Tələbatın *mövcudluq* səviyyəsi yemək, içmək, yatmaq, pul mükafatları, əlverişli iş şəraiti və s. kimi insan ehtiyaclarından ibarətdir. Bəllidir ki,

mövcudluq tələbatı A.Maslounun nəzəriyyəsindəki fizioloji və təhlükəsizlik tələbatlarına istinadən müəyyən edilmişdir.

Bağlılıq- İnsanın başqalarının qarşısında özünü təsdiq etməsi, qarşılıqlı əlaqələri inkişaf etdirməsi, digərlərinin hörmətini qazanması və s. tələbatları bağlılıq qrupuna aiddir. A.Maslounun Tələbatlar İyerarxiyasında sosial və tanınma ehtiyaclarının məcmusunu əks etdirən bu tələbatlar K.Alderferin ERG Nəzəriyyəsinin bağlılıq tələbatları qrupuna uyğun gəlir.

Artım- Bu tələbatlar səviyyəsi insanların özlərini inkişaf etdirmək, bacarıq və qabiliyyətlərini artırmağa olan tələbatları əks etdirir. Artım qrupuna daxil olan tələbatlar A.Maslounun Tələbatlar İyerarxiyasındakı özünü reallaşdırmaq və aktuallaşdırmaq tələbatlarına uyğun gəlir.

Cədvəl 5.

Maslounun Ehtiyac İyerarxiyasının Səviyyələri	Alderferin ERG Nəzəriyyəsinin Səviyyələri
1. Fizioloji 2. Təhlükəsizlik/mühafizə	1. Mövcudluq
3. Sosial ehtiyaclar 4. Tanınma	2. Bağlılıq
5. Özünü aktullaşdırmaq/reallaşdırmaq	3. İnkişaf

Yuxarıda qeyd olunanları ümumiləşdirərək araşdırılan problemin nəzəri aspektlərinə dair belə nəticələrə gəlmək olar:

Menecmentin atası sayılan Teylor isə insan resurslarının təməlini işçilərin təlimatlandırılaraq daim təkmilləşdirilməsində görür və sahibkarları bu işdə daim diqqətli olmağa çağırırdılar.

Henry Lewrence Gantt işçilərin stimullaşdırılmasında ustaların da xüsusi yeri olduğunu vurğulayaraq hər işçiye əlavə əmək haqqı veriləndə gərək onun

ustasına verilməsi ideyasını da irəli sürmüşdür. Əmək bölgüsündə işçinin fəaliyyətini yüksək qiymətləndirmiş və birbaşa onunla bağlamışdır. Taylorun fikirlərindən bəhrələnən Gant iş vaxtı ərzində işindən əlavə işləyənlərə və ya planı artıq yerinə yetirənlərə ödəmələrin yüksək olması və insan resurslarının ön planda tutulmasının tərəfdarı olmuşdur. Henry əsasən təhsilin tərəfdarı idi. Belə ki, o əmək məhsuldarlığını məhz təhsilli işçilərin üzərində görürdü. O belə düşünürdü ki, işçinin bir şeyi mükəmməl öyrənməsi üçün uzun müddət təlim görməsi lazımdır. Bu təkcə iş üçün tələb edilən bilik və bacarıqdan deyil, eyni zamanda da işçinin davranışı, onun əxlaqi və insani keyfiyyətləri baxımından da önəmlidir.

Max Weber təşkilatın strukturunun mükəmməl olmasını ortaya qoyaraq idarəetmənin əsaslarının məhz strukturdan başladığına diqqət çəkmişdir. O ixtisaslaşmanı və məntiqli idarəetmə sistemini nəinki insan resurslarının eləcə də bütün şirkətin idarədilməsində effektiv üsul sayır.

Neoklassik nəzəriyyəni görkəmli nümayəndələrindən biri Mary Parker Follett insan resursları amilinə diqqət çəkmiş və insan resurslarında işçilərin fikirlərinə hörmətlə yanaşılmasını dəstəkləmişdir.

Yalnız statistik məlumatlar, rəhbərin xoşuna getməsi üçün danışılan yalanlar Kurt Levin idarəetmədə liderlik anlayışını qabaqdaraq davranış nəzəriyyəsi üzərində işləmiş və işin səmərəli təşkilini və insan resurslarını yetişdirilməsini birbaşa işə rəhbərlik edən şəxslərin bacarığı ilə əlaqələndirmişdir.

Deminq işçilərin qorxu altında səhvlərə yol verəcəklərini və idarəetmədə yanlışlıqlara aparacağı ideyasını dəstəkləmişdir. O, bir sıra nümunələr üzərində insan resurslarının sərbəst şəkildə öyrədilməsi və təhsil verilməsinin tərəfdarıdır. Rensis isə iş üzərində fikirlərini cəmləyən və işçilər üzərində fikirlərini cəmləyən şəxslər olaraq idarəetmənin formasını yaratmışdır.

Duqlas Mak Qreqoun X və Y nəzəriyyələrində isə iki ziddiyyətli məqam haqda yazaraq bir işçinin idarədilməyə həvəsli olduğu halda, digəri işçinin idarəetməyə həvəsli olduğunu qeyd etmişdir.

Sonradan motivasiya proseslərinə elmi yanaşmalar olmuş və bu özünü Malsovin ehtiyaclar ierarxiyasında, Kleyton Alderferin ERG nəzəriyyəsində,

Fridrix Herzberqin ikili struktur yanaşmasında, Duqlas Mak Qreqoun X və Y nəzəriyyələrində daha çox biruzə vermişdir.

Maslou ehtiyaclar nəzəriyyəsində bir sıra ehtiyac amillərini irəli sürmüşdür ki, bu da insan motivasiya amillinə birbaşa təsir edir. Çünki, insanın təbii ehtiyacları içərisində olması onun nəyəsə can atmasına və əldə etməsinə doğru addım atır. Bu istər maddi olsun, istərsədə mənəvi olsun. Çünki, bu sxemdə təkcə maddi proseslər əks edilməmişdir, sadəcə ön plana çəkilmişdir. Təhlükəsizlik və sosial məsələlər kimi amillər motivasiyanın mənəvi tərəfini əks etdirməkdədir.

Kleyton Alderfer Erg nəzəriyyəsində Masloudan fərqli bir yanaşma ortaya qoyur. Əksinə sıralamaya baxdığımızda bu fərq hiss edilmir lakin yanaşma baxımından əlavələr vardır. O vurğulayırdı ki, insanın motivasiyasına möcud olma ehtiyacı və əlaqə qurmaq ehtiyacı eləcə də böyümə ehtiyacı əlavə olunmuşdur. Onun fərqli cəhəti odur ki, o insann motivasiyasına bir neçə amilinin və ya ehtiyacın eyni vaxtda səbəb ola biləcəyini bildirirdi.

Digər tərəfdən də Maslounun ehtiyaclar nəzəriyyəsində olmayan geriləmə prosesləri var. Məsələn insan ən yüksək səviyyəyə çatıb birdən hər hansı ehtiyacını ödəyə bilməsə o zaman həmin şəxs geriye getmiş və həmin ehtiyacını ödəmək üçün çalışmağa başlamışdır. Bu nisbətən ruh düşkünlüyü yaradır və insanın geri çəkilməyə məcbur edir.

Yuxarıda da qeyd etdiyimiz kimi, insan resurslarının idarəedilməsinə və onun struktur quruluşuna bir sıra yanaşmalar mövcuddur. Bu yanaşmalardan biri də insan resurslarında motivasiya yanaşmasıdır. Amerikan iqtisadçısı Corc R. Terri motivasiya haqqında danışarkən bildirmişdir ki, motivasiya insanı daxilən həvəsləndirir və onu müəyyən istiqamət üzrə fəaliyyət göstərməyə sövq edir. O, motivasiyaya hərəkət verici qüvvə kimi baxırdı.

Fridrix Herzberqin ikili struktur yanaşmasında isə psixoloji amillərə nəzər yetirilir. Onun nəzəriyyəsinə görə motivasiyaya təsir edən amillər təkcə maddi deyil eyni zamanda da mənəvi amillərdir. O, bu təcrübələri mühasib və mühəndislər üzərində aparmış və belə nəticəyə gəlmişdir ki, işçilər təkcə

maaşlarından narazı deyillər, eyni zamanda da işinin tanınması və zəhmətkeş kimi ad çıxarması ön plana çəkilir.

Kooperativ hərəkət ideyasını elmə gətirən Robert Rowenisə əməkdaşların insani tələbatlarının nəzərə alınmasını əsas gətirmişdir.

Lakin Robert Dubi motivasiya amilinə fərqli yanaşma ortaya qoyur və onun rolunu kiçildərək işçilərin müəssisədə qalması üçün bir alət olduğunu vurğulayır. Vayteles isə belə yanaşmanın əksinə olaraq motivasiyanı hər bir insanın özünün məqsədinə doğru yönəldiyi bir istiqamət olaraq görür.

2.2. Müasir dövrdə motivasiya faktoru kimi işgüzar karyeranın idarə edilməsi xüsusiyyətlərinin təhlili

Ümumiyyətlə qeyd etmək lazımdır ki, 1960-1970-ci illər işçilərin idarə etməsinin inkişaf dövrünün başlanğıcı hesab olunur. Bu dövrdən başlayaraq müəssisə və təşkilatlarda işçilərin idarə edilməsi, onların fəaliyyətlərinin qiymətləndirilməsi əsasında motivasiya olunması üzrə müxtəlif strategiyalar inkişaf etməyə başladı.

Müəssisələrdə işgüzar karyeranın idarə olunmasında işçilərin fəaliyyətinin qiymətləndirilməsinin mühüm əhəmiyyəti vardır. Belə ki, effektiv motivasiya sistemi işçilərin gördükləri işin nəticələrinə uyğun qurulmalı və onları bu nəticələri dair təkmilləşdirməyə və yüksəltməyə həvəsləndirməlidir.

Bu baxımdan, işçi fəaliyyətinin nəticələri anlayışının mahiyyətinin açılması və müəssisə və təşkilatlarda onun qiymətləndirilməsi üsullarını həyata keçirmək zəruridir.

Qeyd etmək lazımdır ki, gözlənilən nəticələrlə həqiqi nəticənin müqayisəsi ayrıca fərd, qrup yaxud müəssisə və təşkilatın fəaliyyət nəticələrini tam şəkildə nümayiş etdirəcəkdir.

İşçilər bir müddət işlədikdən sonra onların əmək qabiliyyətləri artır və iş keyfiyyətləri yüksəlir. Bunun üçün də iş analizinin aparılması vacib məsələdir. İş analizi nəticəsində müəssisədə olan hər bir iş və bu işi həyata keçirəcək işçi ilə əlaqədar bütün spesifik xüsusiyyətləri özündə əks etdirən vəzifə təlimatları əldə olunmalıdır. Vəzifə təlimatlarına nümunə olaraq aşağıda vəzifə təlimatını sizə təqdim edirik.

Baş mütəxəssisin əsas vəzifə və öhdəlikləri:

- Təşkilatın insan resursları üzrə proseslərinin idarəedilməsində iştirak etmək və sənədləşmə işlərini yerinə yetirmək;
- Gördüyü işlərlə bağlı şöbə müdürinə müvafiq hesabatlar vermək;
- İR üzrə təşkilatda istifadə edilən software proqramı (məsələn SAP) üzrə ona tapşırılan işləri yerinə yetirmək

- İşə qəbul, məzuniyyətlər, işdən azad edilməsi və digər proseslərin rəsmiləşdirilməsi ilə bağlı məsləhətlər vermək;

- Təşkilatın fəaliyyətinin həyata keçirilməsi ilə bağlı daxili siyasət və qaydaların yazılmasında iştirak etmək;

Təşkilatın fəaliyyəti üzrə strateji planda nəzərdə tutulmuş hədəflərə uyğun qarşısına qoyulmuş hədəfləri həyata keçirmək;

- Bütün fəaliyyətini təşkilatın siyasət və prosedurlarına uyğun şəkildə həyata keçirmək.

Vəzifə təlimatları daha dəqiq və yüksək keyfiyyətlə eləcə də dəqiqliklə hazırlanmalıdır. Daha dəqiq desək Torrinqtona görə vəzifə təlimatları iş analizləri vasitəsilə həyata keçirilir. Analiz zamanı işi həyata keçirmək üçün lazımı bilik, bacarıq, səlahiyyət, funksiyalar ortaya çıxır. Hər bir vəzifə özlüyündə bir neçə funksiyaları birləşdirir. Hər bir vəzifə təlimatı işçiyə əsasən deyil işin prinsiplərinə uyğun olaraq hazırlanır. Bunları aşağıdakı kimi sıralaya bilərik:

- ✓ Vəzifə və öhdəliklər

- ✓ Öhdəliklərin əhəmiyyət dərəcələri

- ✓ Vəzifənin müəssisə və təşkilatın missiya, məqsəd və hədəflərinə töhfəsi

İşçi heyəti tərəfindən həyata keçirilən funksiyalar müəssisə və təşkilatın missiyası ilə uyğunlaşır.

Rəhbərliyə müvafiq vəzifə üçün uyğun işçilərin seçiminin edilməsində köməklik edir.

Bundan başqa vəzifə təlimatları birbaşa işəqəbul, təlim, orientasiya, kompensasiya, fəaliyyət nəticələrinin idarəedilməsi, hüquqi müdafiədə əhəmiyyətli rol oynayır.

Əgər hər hansı bir müəssisə və təşkilatda vəzifə təlimatları yoxdursa, şirkətin ilkin görəcəyi iş analizlərinin aparılmasıdır. İş analizi bir işçinin işi necə gördüyünü anlamaqla, vəzifə təlimatlarının yazılması üçün lazım məlumatın əldə edilməsidir. Müxtəlif müəssisə və təşkilatlarda iş analizi zamanı müxtəlif məlumatlar əldə etmək olar. Bununla belə, ümumi əldə edilə biləcək ortaq məlumatlar aşağıdakılar ola bilər:

- ✓ Öhdəliklər
- ✓ Əsas öhdəliklərin detallı təsviri
- ✓ Səlahiyyətlər
- ✓ Təhsil tələbləri
- ✓ Xüsusi kvalifikasiyalar
- ✓ İş təcrübəsi tələbi
- ✓ İstifadə edilən təchizat\ləvazimatlar
- ✓ İş şəraiti
- ✓ Kompetensiyalar
- ✓ İşin fiziki və mənəvi tələbləri

Yuxarıda göstərilənlərlə yanaşı, vəzifə təlimatlarında işçinin karyera imkanları, fəaliyyət nəticələrinin qiymətləndirmə meyarları da göstərilə bilər. Vəzifə təlimatları yazılarkən digər psixoloji məqamlar və iş həcmi də nəzərə alınmalıdır. Çünki daha sonra bu vəzifə təlimatları əsasında fəaliyyət nəticələrinin dəyərləndirilməsi aparılacaqdır.

İşçilərin fəaliyyət nəticələrinin dəyərləndirilməsi işçinin fəaliyyət nəticələrinin analiz edilməsi, onu müəyyən iş dövründə müşahidə etməklə və onun fəaliyyət nəticələri ilə bağlı bütün sənədləri təhlil etməklə həyata keçirilir. Fəaliyyət nəticələrinin qiymətləndirilməsini həyata keçirməklə müəssisə və təşkilatlar işçilərin məqsədlərinə çatıb çatmamalarını öyrənə bilirlər. Bundan əlavə müəssisə və təşkilatın müştəri məmnuniyyətini öyrənə bilirlər.

Fəaliyyət nəticələrinin dəyərləndirilməsini aparmaqla nə kimi imkanlara nail olunması və qiymətləndirilməsini aşağıdakı sxemdən də aydın şəkildə görmək olar:

Sxem 1:



İşçilərin fəaliyyət nəticələrinin qiymətləndirilməsinin nə üçün vacib olması məsələsinə gələndə isə bu çox məsələləri özündə birləşdirir. Bunlara aşağıdakıları aid etmək olar:

- ✓ Ədalətli yanaşmanı təmin etmək
- ✓ Seçim və təlim standartlarının müəyyən edilməsi
- ✓ Mükafatlandırmanın verilməsini müəyyən edilməsi
- ✓ İşçilərin vəzifə üçün uyğunluğunu müəyyən etmək
- ✓ Təlim ehtiyaclarının müəyyənləşdirilməsi
- ✓ Kontrol və supervayzerliyin effektivliyinin yüksəldilməsi
- ✓ Motivasiya və işlə bağlı əlaqələrin yüksəldilməsi
- ✓ İşçilərin fəaliyyət nəticələrinin yüksəldilməsi üçün onları müntəzəm olaraq fəaliyyət nəticələrinin göstəriciləri barədə məlumatlandırmaq

Fəaliyyət nəticələrinin dəyərləndirilməsi sistemi prosesimiz 4 əsas mərhələdən ibarətdir;

- ✓ 360 Dərəcə Bacarıq Dəyərləndirməsi
- ✓ Yuxarıdan aşağı
- ✓ Matriks
- ✓ Şəxsi dəyərləndirmə

Bunu Sxem 2-dən daha aydın şəkildə görə bilərik:

Sxem 2:

Performans qiymətləndirilməsinin növləri:



Fəaliyyət nəticələrinin qiymətləndirilməsi sistemi vasitəsilə çalışanların bacarıqları dəyərləndirilir. 360 Dərəcə tətbiqi ilə, çalışanın yalnız idarəçiləri tərəfindən deyil, öz işçiləri, komanda yoldaşları və müştəriləri tərəfindən də dəyərləndirilməsi aparılır və beləliklə də özü ilə bağlı daha obyektiv nəticə əldə edilməsi təmin olunur.

İş Hədəfləri Dəyərləndirmə sistemi vasitəsi ilə əməkdaşların Aylıq və İllik İş Hədəfləri fəaliyyət nəticələri ölçülür.

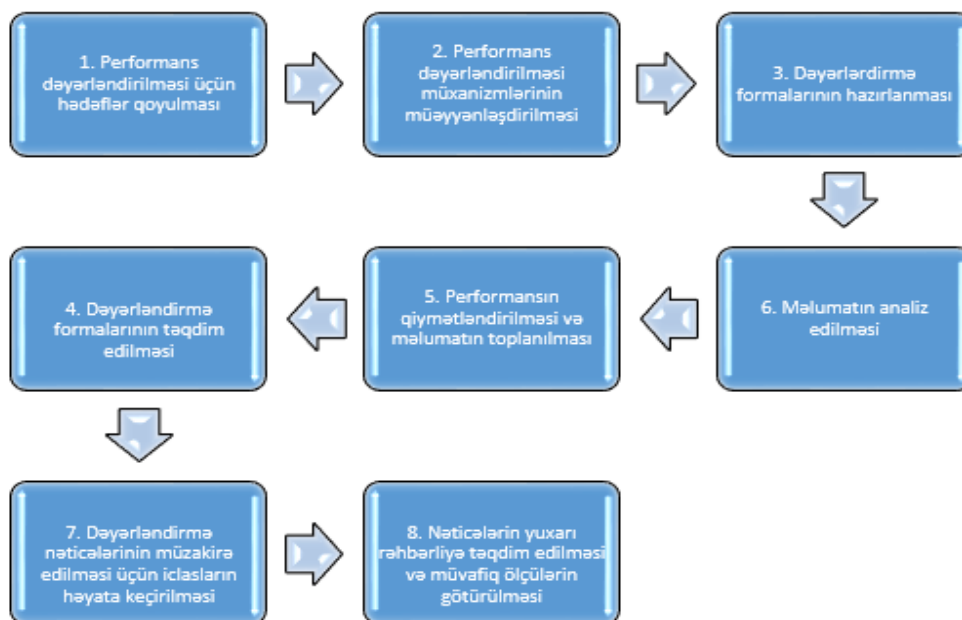
- **Aylıq fəaliyyət nəticələrinin Dəyərləndirilməsi:** Mütəxəssis və ondan aşağı vəzifələrdə çalışanlara aid edilir. Bu əməkdaşlar bölmənin (şöbənin) iş hədəfləri icrasında qısa müddətli hədəf və vəzifələri hansı səviyyədə, necə yerinə yetirdiklərinə baxılaraq idarəçiləri tərəfindən yazılı hala gətirilmiş proses əsasında dəyərləndirilir. Bu prosesdə fərq yaradan işçilərə maaşa əlavə olaraq Aylıq fəaliyyət nəticələrinə uyğun mükafat verilir.
- **İllik fəaliyyət nəticələrinin Dəyərləndirilməsi:** Bu dəyərləndirməyə əsasən yuxarıdan aşağıya doğru hədəf paylaşımında çalışanların ilin əvvəlində

özlərinə verilən hədəflərin, il sonunda hansı səviyyədə həyata keçirildiyi dəyərləndirilir. İl boyu hədəflərlə bağlı inkişaf və dəyişikliklərə nəzarət edilir, ilin sonunda dəyərləndirmə nəticələri əsas götürülərək fəaliyyət nəticələrinə uyğun mükafat verilir.

İşçilərin fəaliyyət nəticələrinə (performansına) görə dəyərləndirilməsi və onlara qiymət verilməsi üçün insan resurslarında fəaliyyət nəticələrinin dəyərləndirilməsi üçün iş axını prosesi qurulur və hər il davamlı olaraq aparılır:

Sxem 3:

İşçilərin performansının qiymətləndirilməsi necə həyata keçirilir?



Sxemdən də görüldüyü kimi ilk öncə hədəflər qoyulmalı və KPI adlandırılan əsas amillər nəzərə alınmalıdır. Son mərhələyə qədər aparılan bütün proseslər dolğun informasiyaya, düzgün qiymətləndirməyə və sair əsaslanır. Yekun nəticə olaraq işə alınan nəticələr yuxarı rəhbərliyə ötürülür. İşçi fəaliyyətinin nəticələrinin qiymətləndirilməsi son nəticədə aşağıdakılara təsir edir:

- ✓ İllik əmək haqqı artımına təsir edir
- ✓ Xüsusi bonus və mükafatlandırmaya təsir edir.
- ✓ Təqdimat
- ✓ Karyera inkişafı
- ✓ Təlim ehtiyaclarının müəyyənləşdirilməsi
- ✓ Mənəvi mükafatlandırma

Ümumiyyətlə korporativ strateji hədəflərin, reqlamentin, plan və büdcələrin hazırlanmasında İnsan resursları şöbəsi birbaşa iştirak edir, korporativ vəzifələrin həyata keçirilməsi üçün təşkilatın fəaliyyətinə nəzarət edir. İşçi fəaliyyətinin nəticələrinin dəyərləndirilməsi nəticəsində əldə edilən müsbət xarakterli nəticələrdən irəli gələrək mükafatlandırmanın idarə edilməsi, işçilərin maddi və qeyri-maddi üsullarla motivasiya edilməsinə nəzarət edir.

Əmək haqqı məsələsi də müəssisədə önəli və vacib amillərdən biridir. Əmək haqqı silsiləli tədbir olub müəyyən pilləyə malikdir. Yəni əmək haqqı işçinin səvişəsindən və ona verilən dəyərdən daha çox asılıdır.

Müəssisələrə iş analizlərindən sonra birbaşa olaraq əmək haqqının təmini məsələlərinə yönəldirlər. Belə ki, iyerarxik struktura malik olan əmək haqqı müəyyən intervalla artır. Bu onun göstərir ki, hər işçi eyni qədər maaş almamalıdır.

Əmək haqqının kvotası təyin edilərkən ilk öncə hər vəzifə üzrə müəyyən haqq qoyulur və ya müəssisə üzrə ümumi vahid bir qiymət qoyulur. Bu qiymət daima sabit qalır və yeni götürülən şəxslərə şamil edilir. Daha sonra həmin məbləğin üzərinə müəyyən faiz nisbəti əlavə edilməklə artır aparılır. Buna əyani misal göstərə bilərik: əgər mütəxəssis üçün nəzərdə tutulan ilkin məbləğ 500 azn olaraq nəzərdən keçirilirsə, müəyyən vaxtdan sonra işə götürülmüş şəxs ondan artım tələb edəcəkdir. Gəlin bu misal üzərində faiz nisbətinə baxaq. 500 azn əməkhaqqı alan işçi 1 ildən sonra maaşının 30% nisbətində artır. Bu isə 150 azn deməkdir ki, ümumi məbləği artıraraq 650 azn edir. Nəzərdən qaçırılmamalıdır ki, bu artım elə belə deyil, yalnız işçinin yüksək göstəriciləri işə yaxınlığı, ona həvəslə yanaşması, bacarıqları və sair əsasında formalaşır. Bu faiz nisbəti özü də altkateqoriyalara bölünə bilər. Məsələn 150 azn artım işçinin fəaliyyət

nəticələrində olan və işində tutulan kiçik nöqsanlara əsasən tam verilməyə bilər. Bir də həmin məbləğ mütəxəssis səviyyəsinə aid edilərsə bu bölgün olaraq kiçik mütəxəssis, mütəxəssis, aparıcı mütəxəssis, böyük mütəxəssis, baş mütəxəssis kimi sıralana bilər ki, bu da bölgü əsasında hər bir vəzifənin 30 azn şəklində artırılması deməkdir. Buna görə də cüzi də olsa fərqlənən işçilər öz maaş dərəcələri ilə qiymətləndirilir. Bu bir növ ədalətli bölgü prinsipini şərtləndirir. Əslində daha geniş şəkildə qiymətləndirməyə şərait yaradan bu amil, digər tərəfdən də fərqləndirməyə imkan verir.

Bəzən müəssisələrdə işçilərin iş analizi olmadan qiymətləndirilməsi aparılır, lakin bu heç də düzgün deyil. Çünki, əslində daha çox iş görən şəxs məhz düzgün qiymətləndirilməməsi səbəbindən müəssisəni tərk edir və bir daha oraya qayıtmaq istəmir. Bu bir tərəfdən işçinin itirilməsinə digər tərəfdən də müəssisənin işinin aşağı düşməsinə gətirib çıxarır. Azərbaycan da peşələr üzrə dərəcələndirmə vardır və bu dərəcələndirmə əsasında bir sıra müəssisə və təşkilatların öz əmək haqqı dərəcələrini formalaşdırmış və bacardıqca həmin sistemə uyğunlaşdırılması təmin edilmişdir. Həmin tarif dərəcələrində nəzərdə tutulan dərəcələndirmə əvvəllər mövcud olsa da hal-hazırda daha təkmil formaları işlənir. Bu elə bil ana xətt rolunu oynayır. Buna daha yaxından baxsaq görə bilərik ki, insan resurslarının dərəcələndirmə sistemində işçinin əqli fəaliyyəti ilə sıx əlaqə var. Tutaq ki, iki mütəxəssis eyni işi görür və eyni vəzifəni yerinə yetirirlər. Birinci işçi həm dil biliyi baxımından və həm də komputer bilikləri baxımından daha səriştəlidir. Lakin işinə az məsuliyyətlə yanaşır və hətda bəzi hallarda işində nöqsanlara yol verir. İkinci işçi də dil biliyi və komputer biliyi az olsa da işində nöqsanlara az yol verir. Bu halda hər ikisinin əməyinin qiymətləndirilməsinə necə yanaşmaq olar? İkinci işçinin əmək haqqının dərəcələndirilməsini bir az yüksək tutmaq daha yaxşı yanaşma olardı. Bunu necə etmək olar? Mütəxəssis vəzifəsini ixtiyari olaraq 1-ci dərəcədə yerləşdirək. Həmin vəzifə daxilində işçilərin daha geniş perspektivdə qiymətləndirilmələri üçün isə subdərəcələndirmə metodu tətbiq edək. Daha konkret desək 1-ci dərəcəni 1.1, 1.2, 1.3 kimi dərəcələndirməyə ayıraq. Həm bir mütəxəssis dərəcəsi üzrə isə maaş təyin edək. 1.1 - 510, 1.2 - 520, 1.3 - 530. Birinci

mütəxəssisi 1.1 qrupuna daxil edək və ona maaşı artırısaqda 1.2-ci qrupa daxil ediləcək ikinci mütəxəssis kimi olmayacaq. 1.2 qrupunda azda olsa fərq olacaqdır. Bu mütəxəssisdən bir az da fərqlənən 3-cü sırada qərar tutacaq. Beləliklə də hər bir mütəxəssis bilik və bacarığından asılı olaraq öz səviyyəsinə uyğun yer tutaraq əmək haqqı əldə edəcəkdir.

Müəssisələrdə inzibati işçilərinin (bu işçiləri çox vaxt ofis işçiləri adlandırırlar) və istehsalat işçilərinin (bank-kredit təşkilatlarında əməliyyatçıların) əmək haqqlarının ölçülməsini fərqləndirirlər. Çünki istehsalatda görülən işlər ofisdə (inzibati idarəetmə strukturlarında) görülən işlərdən fərqlənir. İstehsalat daxilində də işlər iki hissəyə texniki işlər və əməli (yəni üzərində düşünülməsi gərəkən) işlərə bölünür. İşin xüsusiyyətindən və aparılma formalarından asılı olaraq onun dərəcələndirilməsi də fərqlənir. Adətən böyük müəssisələrdə dərəcələndirmənin aşağı səviyyəsi istehsalat (əməliyyat) üçün qoyulur və yuxarı getdikcə mütəxəssis və rəhbər işçilərə qədər artır.

Rəhbər işçilərin əmək haqqları isə bir az fərqlidir. Rəhbər işçilərdə idarəetmə qabiliyyətinin olması, komanda qurmaq bacarığı, rəhbər-işçi münasibətlərini mükəmməl səviyyədə bilmək, məsuliyyət daşımaq, təhlil aparmaq və proqnozlaşdırmaq, iş təcrübəsi, iş intizamı, yaradıcılıq və təşəbbüskarlıq, işçilər arasındakı münasibətlər, verilən vəzifələr qarşı münasibəti və sair olmalıdır. Rəhbər şəxs seçilməzdən əvvəl bu keyfiyyətlərin yoxlanılması və həmin keyfiyyət əsasında rəhbər şəxsə maaş təyin edilməsi əsasdır. Bir məqam da vurğulanmalıdır ki, maaş heyətə görə deyil, vəzifəyə görə təyin edilir. Lakin bəzi hallarda işçinin yüksək təcrübəsinə görə maaş artıq verilə bilər. Burada həmin iş üzrə işçi qıtlığını nəzərə alınmalıdır. Məsələn, CNC aparatı üzrə mütəxəssis demək olar ki, Azərbaycanda yox səviyyəsindədir. Buna görə də hər hansı şəxsin yəni təcrübəsi olan şəxsin bu işi görməsi üçün maaş tələbində olması təbii bir prosesdir. Buna diqqət yetirilməlidir. Əks halda CNC ilə işləyən müəssisələr əsas işçilərini itirir və iş ahəngi pozulur. Bəzən bu prosesi diqqətdə saxlamaq üçün müəssisə daxilində müəyyən şəxslər bu iş üzrə seçilib yetişdirilirlər. Bəzən işlərin vaxtında görülməsi və satışın çox olmasına görə də əlavə mükafatlar (bonuslar) verilir. Bu daim

olmasa da mütəmadi olaraq ildə 1 ya da 2 dəfə verilir. Bəzən də il sonuna yaxın və ya bayramlarda işçilərin əmək haqqlarına əlavələr edilir. Bu əmək haqqlarında müəyyən dərəcədə artım yaradır.

Rəhbər işçilərə onların tabeçilikdə olana şəxslərə görə də məsuliyyət daşdıqlarını nəzərə alaraq onlara müəyyənləşdirilmiş miqdarda haqq verilir ki, bu da onların məsuliyyətlərinə görə motivasiyalanmasını təmin edir. Təkcə rəhbər işçilər deyil eləcə də maddi məsuliyyətli şəxslər, kassirlərə də əlavə məsuliyyət haqqları verilir. Çünki məsuliyyət daşıyan şəxslər işlərində daha ciddi olmaları və verilən pul və maddi nemətlərə həvəskar olub müəssisə malına ziyan vurmamağa, eləcə də oğurluq hallarına yol verməməyə şərait yaradır. Bu tip proseslərə misal olaraq 400 azn alan təsərrüfat şöbəsinin işçisinə 50 azn miqdarda məsuliyyət haqqı verilməsi və ya 500 azn alan kassirə 100 azn kassa məsuliyyət haqqı verilməsi kimi halları göstərmək olar.

Əmək haqqına əlavə olaraq bonus sistemi tətbiq edilir ki, bu da bu sistemin tərkib hissəsinə daxildir. Bonus sistemi işçilərin sırf motivasiyasının qaldırılması üçün deyil həm də potensialın üzə çıxarılaraq işçinin daha da səylə çalışmasına, ona müəssisədə dəyər verilməsinə, müəssisəyə daha da bağlanmasına şərait yaradır. İşçiye dəyər verilməsi işin ahənginin də yaxşılaşmasını şərtləndirir. İşin ahəngi isə müəssisənin irəli getməsinə sürətləndirir.

Əmək haqqında sosial paketlərin verilməsi məsələsi də önəmli yer tutmaqdadır. Maaşı nisbətən az olan işçilərin və ya sosial vəziyyəti zəif olan işçilərin bu paketlərdən bəhrələnməsi onların motivasiyasını artırır. Digər tərəfdən də işində yenilik edən yeni yeni təklif irəli sürən şəxslərə mükafat verilməsi və onlara şəxsi işlərinə köməklik göstərilməsi də motivasiyanın bir qoludur.

Məsələyə fərqli yöndən yanaşdıqda əmək haqqı işçinin motivasiyasının başlıca amili hesab edilir. Məhz onun vasitəsilə işçinin işə bağlılığı artır və işçi həmin işi sevir ona bütün səyi ilə rəğbət bəsləyir.

2.3. Effektiv motivasiya sistemi və rəhbərlik üslubları

Əvvəlki paragrafda qeyd etdiyimiz kimi motivasiya və işçilərin güclü və ya zəif tərəflərinin təsviri və fəaliyyət nəticələrinin qiymətləndirilməsi birlikdə mürəkkəb əlaqəni təmsil edir, bu münasibətlər işçilərin işdən razılığının səbəbləridir. Bu öz növbəsində, müəssisə və təşkilatın gəlirliliyin və rəqabətqabiliyyətliliyinin artmasına gətirib çıxarır.

İş şəraitində motivasiyaya işçilərin menecer, rəhbərlərindən dəstək görmə , maliyyə ehtiyacları və ya onların gözləntiləri və s. təsir edir.

Ölkəmizdə son zamanlar forumların keçirilməsi ənənəvi hal almağa başlamışdır. Belə ki, insan resursları forumu 2016-cı ildən başlayaraq hər il keçirilir. Bu isə insan resurslarının inkişafından və bu sahəyə marağın artmasından xəbər verir. Əslində bu kimi proseslərin keçirilməsi müsbət haldır. Çünki, həm ayrı-ayrı şirkətlər və həm də həmin şirkətlərin insan resursları mütəxəssislərini bir araya toplayaraq fikir mübadiləsi aparmalarına səbəb olur. Təcrübələrin bölüşdürülməsi Azərbaycanda insan resurslarının təkmilləşməsinə, ona investisiya qoyulmasına, marağın artmasına və daha təkmil metodların işlənməsinə geniş şərait yaradır və son zamanlar da bu tendensiyanın geniş vüsət almasını da müşahidə edə bilirik.

Bundan başqa texnoloji yeniliklər və onlarla işləmə qabiliyyətinə malik olan bacarıqlı işçi heyətinə malik olmaq daim diqqət mərkəzində saxlanılmalıdır. Xüsusilə də işin avtomatlaşdırılması və əməyin elektronlaşdırılması nəticəsində yeni texnologiya ilə düzgün işləmə qabiliyyətinə malik olan işçilər vacib əhəmiyyət daşıyır. Ümumiyyətlə bu tip məsələlər strateji hədəflərin bir nömrəli və vacib aləti olduğunu unutmayaaraq mütəmadi olaraq təkmilləşdirilməlidir.

Təşkilatı planlama müəssisənin işçi ehtiyacının planlaşdırılması ilə yanaşı həm də gələcək ehtiyac ehtiyacı və məhsul istehsalına sərf ediləcək işçi sayını da müəyyən etməyə şərait yaradır. Müəssisədə bu cür işçi sayını müəyyən etmək üçün ilk öncə norm-kadro adlandırılan xronometraj prosesinin aparılması əhəmiyyət kəsb edir. Belə ki, müəssisədə iş həcmi qiyətləndirilməsi və hər bir iş üçün uyğun funksiyanın seçilməsi bu prosesin aparılmasını zəruri edir.

Xronometraj aparmaq üçün ilk öncə müəssisənin cari göstəriciləri əsas götürülür. Müəssisənin ümumi gücü və hazırda işləyən işçi sayı və hər sahə üzrə işləyənlərin miqdarı insan resursları şöbəsinə bildirilir. İnsan resursları əməkdaşları bu göstəriciləri ilk öncə analiz edərək ilkin qiymətləndirmə aparır. Daha sonra insan resurslarının bu iş üçün ayrılmış şəxsləri həmin müəssisəyə yerində baxış keçirərək xronometrajın necə aparılacağı və işçi sayının necə müəyyən ediləcəyini ölçürlər. Xronometrajın aparılması üçün müvafiq zaman seçilir və həmin zaman müəssisədə işlərin çox olduğu zaman aparılır. Çünki müəssisənin maksimum gücü əsas götürülür.

Xronometraj üçün adətən bir neçə nəfər insan resursları şöbəsində təyin edilir. Həmin işçilər hər məhsul istehsalına uyğun ölçü meyarını tərtib edib daha sonra işə başlayırlar. Xronometraj nəticəsində əldə ediləcək nəticələr aşağıdakılardır:

1. Hər məhsul istehsalına sərf ediləcək zaman
2. Hər bir iş üçün ayrılan işçi sayının miqdarı
3. Müvəqqəti və daimi işlərə cəlb edilən heyət
4. Avadanlıqlarla işləmək üçün lazım olan işçi ehtiyacı
5. Avtomatlaşdırmanın müəssisə üzrə səviyyəsi
6. İşçi çatışmazlığının və işçi artıqlığının müəyyənləşdirilməsi
7. Boş dayanmaların müəyyən edilməsi

Bütün bunlar iş prosesində müəyyən edilir və bir neçə dəfə ölçülür. Belə ki, hər bir məhsul istehsalına sərf edilən işçi heyətinin düzgün təyin edilməsi optimal işçi heyətinin yaradılmasına zəmin yaradır.

Texnologiyanın inkişaf etməsi və texnoloji yeniliklər sahəsində müəssisədə bəzi işçi heyətinin azalması və ya yeni vakant vəzifələrin yaranması təbii hal olaraq ortaya çıxır.

Kiçik ölçülü müəssisələrdə adətən xronometraj üsullarına o qədər də ehtiyac olmur, lakin, digər hallarda böyük müəssisələrdə buna geniş şəkildə ehtiyac vardır.

Xronometrajdan sonra insan resurslarını xüsusiyyətlərindən biri də işçilərin fəaliyyət nəticələrinin qiymətləndirilməsidir.

İşçilər arasında münasibətlərin səmimi olması və əvəzçilik üzrə işləmələr də işin davamlı və axarlı olaraq getməsinə öz töhfəsini verir.

İnsan resurslarının kadr siyasətində bu tendensiya mühüm əhəmiyyət kəsb edir. Bununla yanaşı işçilərin bir birinin əvəzi olaraq, həmin işçi olmayanda çalışma və bir deyil bir neçə peşəyə sahib olması üçün onların rotasiyası aparılır. Bu da müəssisələrdə işçilərin karyera yüksəlişi və motivasiyasının üstün prioritetlərdən biridir.

İş rotasiyası müxtəlif dövrdə işçilərə digər vəzifə və öhdəliklərinin verilməsi ilə fərqli işə təyin edilmə sistemidir. Araşdırmalara əsasən rotasiya edən şirkətlər daha sürətlə inkişaf etməklə yanaşı, işçilərdə işməmnunluğu və motivasiyanı yüksəldirlər.

İş rotasiyası ilə şirkətlər işçilərin təlim ehtiyaclarını xərcləməyə keçirə bilirlər. Bununla da, şirkəti tərk edəcək işçi olduğu təqdirdə, həmin işçinin yerini birbaşa doldura biləcək birbaşa namizədlərin olması müəssisəyə xeyir qazandırır.

Bundan əlavə işçilər rotasiya etməklə bilik və bacarıqlarını genişləndirirlər. İşçilərin motivasiyası və səmərəliliyi yüksəlir. Həmçinin iş rotasiyası vasitəsilə işdən bezmiş işçilərə yeni vəzifə öhdəlikləri təyin etməklə yenidən əhvalını yüksəltmək mümkündür.

Neqativ təsirlərinə gəlinə, bəzi vəzifələri rotasiya etmək mümkün deyildir. Belə ki, bəzi işlər üçün xüsusi texnologiyaları bilən və ya spesifik bacarığı olan işçilər lazım olur. Bundan əlavə, rotasiya edən işçi qarşılığında rotasiya edildiyi işin əmək haqqısını almırsa, və iş gərgin olarsa, işçidə mənfi nəticələr göstərə bilər.

Onu da qeyd etməliyik ki, rotasiya planlaşdırılarkən bəzi məsələlər diqqətə alınmalıdır. Onlar hər daim diqqətlə izlənilməli və planlaşdırmanı diqqətlə incələnməlidirlər. Rotasiyada ən çox diqqət ediləcək məsələləri ümumiləşdirsək aşağıdakı prinsipləri ala bilərik:

Rotasiyanın məqsədi olmalıdır.

1. Diqqətlə planlaşdırılmalıdır.
2. Rotasiya zamanı monitorinq və qiymətləndirmə olmalıdır.
3. Hədəflərə çatılması yoxlanılmalıdır.

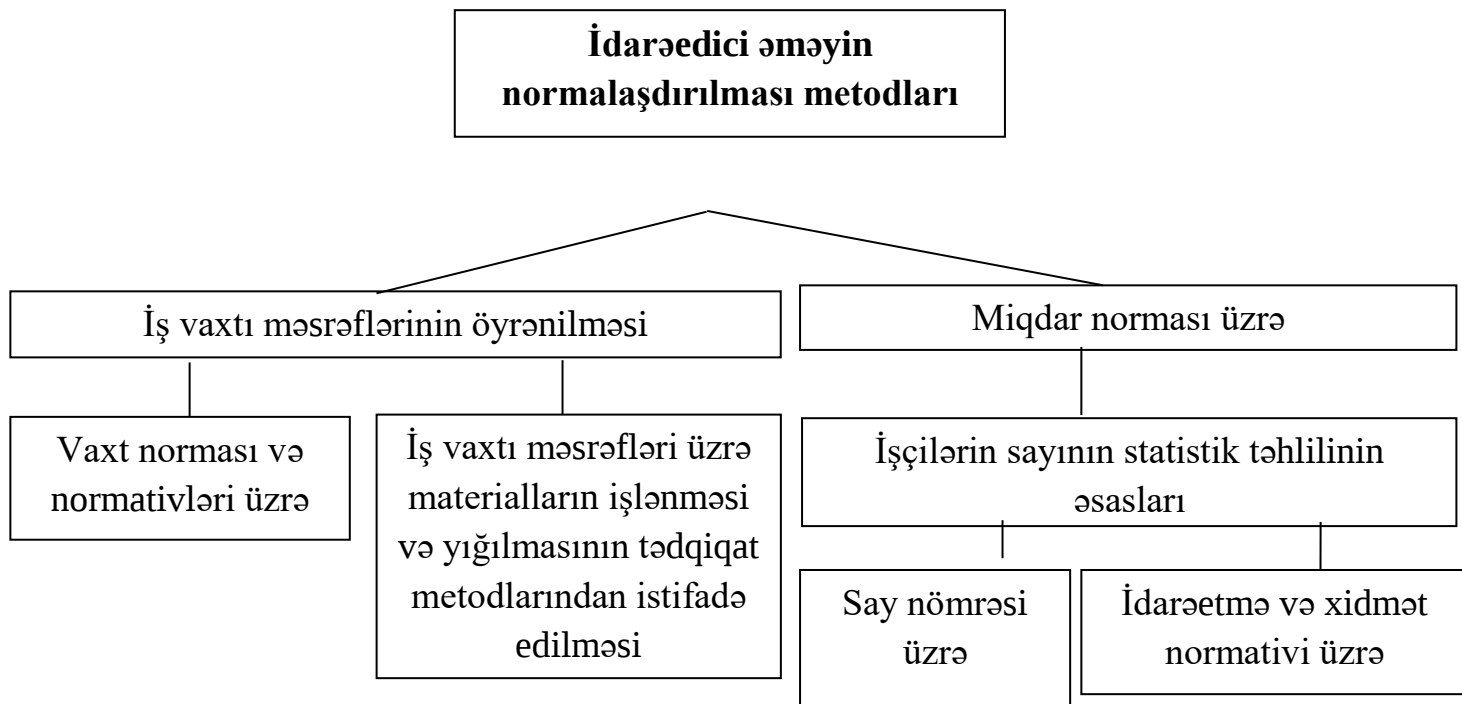
4. Rotasiyadan həm işçi və həm də şirkət xeyir götürməlidir.

5. Rotasiya zamanı mentor və ya fasilitator təyin edilməlidir

İnsan resursları məhsul üzərində işçinin əməyini qiymətləndirdikdə işçinin psixoloji vəziyyəti diqqətə alınır.

Rəhbər və işçilərin məhsul üzərində sərf elədikləri əmək və vaxt sərfiyyatı müxtəlif formalarda aparılır. Aşağıdakı sxemdən bunu prosesə geniş nəzər salaq.

Sxem 4:



İnsan resurslarının müəssisənin fəaliyyətində dəyər yaradan amilərindən biri hesab edilən insan amili, qiymətləndirilərkən və məhsul istehsalındakı payı nəzərə alınarkən onun şəxsi keyfiyyətləri də qeyd edilməlidir. Şəxsi və işgüzar keyfiyyətlər bir neçə əlamətə görə müəyyənləşir. Şəxsi keyfiyyətlərə - iş qabiliyyəti, siyasi yetkinlik, intizamlılıq, məsuliyyətlik və vəzifə borcu, , kollektivlə işləmək qabiliyyəti, təşəbbüskarlıq, inadkarlıq, mənəvi keyfiyyət (saflıq, həqiqətpərəst, sadəlik, ədalətlik, və s.) aiddir.

Buna “Axessbankı”nın timsalında insan resurslarının tətbiqinə baxaq.

İnsan resurslarının struktur quruluşu, funksiyası və elektronlaşdırılması “Axessbankı”nda da ümumi prinsiplərə əsaslanır və strateji əhəmiyyət kəsb edir. Bu siyasət özündə müxtəlif bölmələri əhatə etsə də şirkətin missiyasını uyğun

qurulmuşdur. Şirkətdə insan resursları üçün strateji yol xəritəsinin hazırlanması, planlaşdırılması və nizamnaməsinin hazırlanması məsələlərinə önəm verilmiş və işçilərin məsuliyyətlərinin artırılması və idarəetmənin təkmilləşdirilməsi üçün xeyli işlər görülmüşdür.

«Axessbank»ı öz strategiyasını və fəaliyyət hədəflərini dəstəkləyən və onlarla uzlaşan insan resurslarının idarə edilməsi planlarını və siyasətini quraraq işçilərin daimi və müvəqqəti hissələrini planlaşdırır və bankı işçi axının idarəedilməsini nəzarətdə saxlayır. Təşkilatı işçi sxeminin yaradılması və daima göz önündə saxlanması bankın gələcək insan resursları hədəflərinin tam nəzarətdə saxlanılmasına öz töhfəsini verir. Strateji hədəflər şirkət rəhbərliyi ilə də razılaşdırılır və bəzi planlar rəhbərlik səviyyəsində təsdiq edildikdən sonra icra olunur. Access bankında potensial işçi mənbələrini müəyyən etmək üçün operativ HR planı hazırlanır. Access bankında işçilərin bilik səviyyələrinin artırılması, onların işləri ilə bağlı söylərinin artırılması, peşə verdişlərinin aşılması üçün həm yerli təşkilatlarla və həm də kənardan ekspert dəvət etməklə aparılır. Əsasən Almaniyanın Schuller şirkəti ilə əlaqələr quran bank əməliyyatların optimallaşdırılması ilə bağlı ekspert dəvət edir və səmərəliliyin artırılması istiqamətində işlər görür. Yüksək göstəriciləri olan işçilərin bankda qalmasını nizamlamaq, təşkilatın məqsədlərinə nail olmasına dəstək vermək məqsədilə fərqlənən işçiləri müavinat və mükafatlar sistemi ilə təmin edir. Access bankında işdən azad etmə və başqa vəzifəyə keçirilmə prosesləri işçi qaydada aparılır. Belə ki, işdən azad edilənlər adətən “exit interview” adlandırılan son müsahibə vasitəsilə aparılır. Son müsahibədə işdən çıxmaq istəyən işçilərin hansı səbəbdən bankı tərk etmələri, hansı proseslərdən narazı və hansılardan razı qalmaları qeyd edilir. Son müsahibə zamanı işçinin istək və arzularının nə olması və nə kimi işlərin təkmilləşdirilməsi ilə bağlı təkliflərin verilməsi nəzərə alınır. Bu proseslər gələcəkdə bankın daxili prosedurlarının dəyişdirilərək daha da təkmilləşdirilməsi məqsədi daşıyır. Son müsahibələr zamanı bankda görünən və görünməyən tərəflər ortaya çıxdığından bu prosesin tətbiqinə xüsusi önəm verilir. İşdən kənar etmə hüququnun icrası yalnız əmək qanunvericiliyində nəzərdə tutulmuş hallarda

mümkündür. Başqa işə keçirilmədən işçinin istək və arzusu həmin işə olan marağını bank diqqətə alır. Məcburi xarakterli olan proseslərə getmir və işçilərin bankdan narazı qalmamalarına çalışılır. Hətta əvəz edilmə zamanı işçiyə müəyyən əvəz edən şəxsin maaşından ödəmələr edilir. Bütün bu proseslər Azərbaycan Respublikasının Əmək Məcəlləsinə uyğun tətbiq edilir. Bankın insan resursları departamenti insan psixologiyası düzgün qiymətləndirərək onun mükəmməl şəkildə idarə olunması ilə əlaqədar məlumatların effektiv və dəqiq təmin və təhlil edilməsinə, başqa biznes sistemləri və prosesləri ilə bütünlük təşkil etməsinə nail olmalıdır.

Bank praktiki olaraq məntiqi düşüncə qabiliyyətinin və dil biliyinin eləcə də vakant vəzifə üzrə tələb olunan bacarıqların qiymətləndirilməsini aparmaq məqsədilə ilə test tapşırıqları hazırlamışdır. Bununla yanaşı psixoloji testlərin yaradılmasına başlanılmış və tezliklə bu məsələnin də həll edilməsi önəmli məsələ kimi qarşıya qoyulmuşdur.

“Axessbank”-da xronometraj üçün bir neçə nəfər insan resursları şöbəindən vəzifəli şəxs və ya mütəxəssis təyin edilir və işçi heyət yaradılır.

Bank rəhbərliyinin tapşırığı və HR-ın təlimatlarına əsasən insanın o günkü duyğu və hissiyatları, davranışları işinə birbaşa təsir göstərə biləcəyini əsas götürərək, işin məhsuldarlığı arta və ya azala bilər.

Xronometraj aparılan bankın məsul şəxsləri bir sıra məqamları diqqət mərkəzində saxlayırlar. Belə ki, bankın insan resursları departamenti işçinin fəaliyyət nəticələrinə təsirini qiymətləndirmək məqsədilə ölçmələri bir neçə dəfə müxtəlif vəziyyətlərdə aparır və şəxslərin psixoloji durumlarını nəzərdə saxlayırlar. Bu sonrakı mərhələlərdə də özünü qabarıq şəkildə göstərir.

«Axessbank»-da ISO 9001:2008 standartları əsasında hər bir iş üzrə işçi vəzifələr tətbiq edir. Bu vəzifələr HR menecer və struktur bölmələrinə rəhbərlik edən şəxslər tərəfindən aparılır. ISO standartları imkan verir ki, müəssisə də gedən bütün proseslər işçi vəzifələrdə qeyd olunmaqla yazılsın və bildirilsin. Ümumiyyətlə götürüldükdə, ISO sənədləri istehsalın müəyyən bir plan və ya proqrama uyğun təşkil edilməsinə kömək edir, münasib keyfiyyətə və davamlı

emala şərait yaradır, itkiləri və qalıqları minimuma endirir, məhsuldarlığı artırır, düzgün aparılmayan, səhv əməliyyatların azalmasına gətirib çıxarır və xərcləri azaldır. «Axessbank»-ı keyfiyyət idarəetmə sisteminin işləkliyinin yoxlanılması üçün daxili audit keçirməsinə bir neçə il əvvəl başlasa da bu iş mütəmadi olaraq aparılır və yoxlanılır.

Peşə standartlarının hazırlanması layihəsi çərçivəsində şirkət həmin layihə ilə əməkdaşlıq edərək onun şirkətdə tətbiqini təmin etmiş və etməkdədir. Həmin standartlar əsasında HR və digər işçilərin əmək funksiyaları bir daha dəqiqləşmiş və hazırda da bu proses davam etməkdədir. Hər bir peşə üzrə işçiyə aid tələblər və işə götürüldükdən sonra işçinin məsul olduğu proseslər yer almaqdadır. Peşə standartlarının tətbiqinə son bir neçə ildə başlanmağına baxmayaraq iş mühitinin konkretləşdirilməsi və həmin mühitdə işçinin çalışması lazım olan vəzifələr müəyyənlanmışdır. Bankda əvvəl müəyyən edilməmiş bəzi standartlar artıq bu standart sayəsində həm sırası və həm də inzibati idarəetmə heyəti səviyyəsində tətbiq edilir.

Müəssisədə istehsalat və ofis işçilərinin qiymətləndirilməsi üçün ayrıca standartlar təmin edilmiş və iş analizi vasitəsilə vəzifələr üzrə kompetensiyalar dəqiqləşdirilmişdir.

«Axessbank»-ı da öz iş analiz prinsiplərini hazırlamış və bu prinsiplər spesifik xüsusiyyətlərlə müəyyən edilməlidir. İş analizinin aparılması üçün mütəxəssis dəvət edilmiş və qurulmuşdur. Bank fəaliyyətində aparılan hər bir əməliyyat üzrə mütəxəssisin yetişdirilməsi məsələsinə ön plana çəkilmiş və yeni vəzifələr üzrə iş təsvirləri və vəzifə təsvirləri yazılmışdır.

İş üzrə təklif verən şəxslərin qiymətləndirilməsi və mükafatlandırılması prosesinə son aylarda başlansa da bu əhval ruhiyə müəssisə üzrə geniş vüsət almışdır. Belə ki, bu işçilərin artıq maaş alması və kollektivdə yenilikçi bir insan kimi tanınması üçün bir vasitədir. Buna görə işçilər bu fərqlənmədən istifadə etmək istəyir.

Müəssisədə ad günlərinin təşkil edilməsi işçilərə verilən dəyərin bir nümunəsidir. Çünki işdə fərqlənən işçilərə hədiyyələrin verir, hədiyyələr də öz-

özlüyündə uzun illər həmin insanların xatirələrini yaşaması onu banka bağlayır. Hədiyyələr çox zaman böyük vəzifə və ya təcrübəli işçilərə verilir. Belə həvəsləndirici proseslərə bayramlarda, xüsusilə də əlamətdar günlərdə rast gəlinir.

Müəssisədə iş yükünün artması ilə əlaqədar insan resurslarının da vəzifəsi artmış və işçilər arasında qiymətləndirmənin aparılması vacib məsələyə çevrilmişdir. Buna görə də müəssisədə təlim və motivasiya, işə qəbul, fəaliyyət nəticələrinin dəyərləndirilməsi və kargüzarlıq sektorları bir şöbə daxilində yardırla ayrı ayrı funksiyaları daşımağa başlamışdır. Lakin hər biri bir məqsədə xidmət etməkdədir.

Səmərəliliyin artırılmasından danışarkən bir fakt da qeyd olunmalıdır ki, işçiyə stimül və dəyər verilməlidir ki, o məhsul və xidmətlərin istehsalı üzrə daha çox şey göstərsin və inkişafa can atsın. Daha dəqqi desək işçiyə bir tərəfdaş kimi yanaşmaq lazımdır. Belə ki, ilk növbədə işçidən yüksək nəticə əldə etmək üçün onun buna qadir olduğunu nümayiş etdirmək əhəmiyyətlidir. Davranışlarla, ünsiyyətlə işçidə uğur qazanmaq üçün lazımi bacarıqların olduğunu ona aşılamaq vacibdir. Rəhbərin ilk işi işçilərə dəyər vermək və bu dəyərin verildiyini işçiyə açıq şəkildə bildirməkdir. Heç bir zaman işçiyə “icraçı” prizmasından baxmaq lazım deyil. Bəlkə də bunu etmək ən böyük səhv olardı. Əksinə ondan icra deyil “təşəbbüs” gözləmək lazımdır. Standartdan daha çox töhfə verməsini dəstəkləmək, işə əlavə dəyər qatmasına, çərçivədən kənara düşülməsinə şərait yaratmaq lazımdır. Belə olduqda işçi tələb olunandan daha çox faydanı ortaya qoyacaq. Hər zaman işçiyə ondan gözlənilənləri açıq və ətraflı şəkildə bildirmək lazımdır. Ola bilər ki, işin gedişatında hər hansı bir mexaniki və ya texniki səhv olsun. Belə olduqda qəti olaraq tənqiddən uzaq olmaq birlikdə həll yolları axtarmağa üstünlük vermək lazımdır. Birincisi əgər hadisə olubsa geriye baxmaq və təqsirkar axtarmaq mənə vermir. Əksinə həll əvəzinə problemin səbəbkarını axtarmaq vaxt itkisinə səbəb olur. İkincisi belə bir vəziyyətdə işçi ilə əməkdaşlıq edilərsə növbəti dəfə bu cür hadisənin təkrarlanması ehtimalı azalır. Bu ona görə baş verir ki, artıq işçi səhv etməməyin vacib olduğunu başa düşüb. Rəhbərin onu başa düşdüyünü də şüurlu olaraq dərk edir və bunu qiymətləndirir. Bir sözlə bunlar şirkətdə yaradıcılıq

qabiliyyətinin və istedadların idarəedilməsinə gətirib çıxarır. Hazırki işçi ölçülmələri işçinin fəaliyyət nəticələrinə yönəlikdirsə, istedadın idarəedilməsi zamanı işçinin potensialı da ölçülməlidir. İstedadın idarəedilməsi zamanı verilən qərarlar, müəssisənin əsas rəqabət səlahiyyətlərindən və həmçinin vəzifəyə uyğun rəqabət səlahiyyətlərindən qaynaqlanır. İstedadın idarəedilməsi müəssisənin qeyd edilən HR (insan resursları) elementlərinin integrasiyasından ortaya çıxır – işçilərin cəlbi, inkişaf etdirilməsi, motivasiya edilməsi, səmərəli və sadıq olmasının təmin edilməsi. İstedadın idarəedilməsinin əsas məqsədi şirkətdə yüksək fəaliyyət nəticələrinin təmin edilməsi, strateji və əməliyyat sahəsi üzrə hədəflərinə çatacaq müəssisənin formalaşdırılmasıdır.

Effektiv istedad menecmenti müəssisənin korporativ hədəfləri ilə işçilərin hədəflərinin əlaqələndirilməsidir. Hədəfin uyğunlaşdırılması iş rollarının nəinki müəyyənləşdirilməsidir, həmçinin işçinin müəssisəyə davamlı dəyər verməsinin göstəricisidir. İşçi özünü müəssisənin bir hissəsi kimi hiss edərsə, fəaliyyət nəticələri daha çox yüksəlir. Hədəflərin birləşdirilməsi işçinin liderlik səriştəsini ortaya çıxarır və menecerlərə imkan verir ki, onlar işçilərin şirkət üzrə ən vacib hədəflər üzrə göstərdiyi fəaliyyətlərinə diqqəti cəmləsinlər, spesifik hədəflər üzrə assosiasiya olunmuş öhdəliklərin tam anlasınlar və müəssisə üzrə məsuliyyət və səlahiyyətlərin gücləndirilməsini həyata keçirsinlər.

III FƏSİL KREDİT TƏŞKİLATLARINDA ƏMƏK MOTİVASİYASININ İDARƏ EDİLMƏSİ SİSTEMİNİN TƏKMİLLƏŞDİRİLMƏSİ İSTİQAMƏTLƏRİ

3.1. Əməyin motivasiya sisteminin təkmilləşdirməsi metodlarının işlənilib hazırlanması

Kredit təşkilatlarında əməyin motivasiya sisteminin təkmilləşdirilməsi metodları üzrə təklif və tövsiyələr işləyib hazırlamaq üçün bu təşkilatlarda apardığımız müsahibə materialının təhlili həyata keçirmək lazımdır.

Bunun üçün məlumatların həm keyfiyyət, həm də kəmiyyət göstəriciləri toplanmışdır və müxtəlif metodlardan istifadə edilmişdir:

1. Kredit təşkilatlarının rəhbərləri ilə müsahibə
2. Təşkilatın işçiləri ilə şifahi sorğu

Həm kəmiyyət, həm də keyfiyyət göstəricilərinin təhlilinin aparılmasında məqsəd işçiləri sorğu və müsahibələrdə iştirak etməyə cəsarətləndirmək üçün istifadə olunan hər bir tədqiqat üsulu və işçilərin fəaliyyətlərinin nəticələrinə təsiri səviyyəsinin müəyyən edilməsi, tətbiq olunan motivasiya üsullarında əsas boşluqların üzə çıxarılmasından ibarət idi.

Tədqiqat prosesində əldə edilən məlumatların mahiyyətinin və əks etdirdikləri tendensiyaların dərk edilməsi üçün hər bir göstərici və meyarlar ayrı-ayrılıqda təhlil edilmişdir.

Zəruri məlumatların əldə edilməsi və tədqiqatın əsas suallarına cavab tapmaq məqsədilə kredit təşkilatlarının insan resursları şöbəsinin rəhbərlərindən müsahibə götürülmüşdür.

Müsahibənin strukturu motivasiya üsullarının tətbiqi, onların işçilərin fəaliyyət nəticələrinə təsiri və şirkətdə işçi fəaliyyətinin nəticələrinin ölçülməsində rolu ilə əlaqədar ümumi doqquz sual təşkil edirdi.

Keyfiyyət parametrlərinin təhlili üsulu kimi müsahibələrin keçirilməsi metodunun seçilməsində seçməkdə məqsəd, işçilərin motivasiyası və fəaliyyət

nəticələrinin yüksəldilməsi üzrə tətbiq edilən metod və vasitələrin səmərəliliyi barədə ətraflı informasiya toplamaq və onlardan dissertasiya işinin məqsədinə çatmaq üçün qarşıya qoyulan vəzifələri yerinə yetirmək üçün işçilər arasında keçirilən sorğuların nəticələrinə dair məlumatlarla birgə informasiya mənbəyi kimi istifadə etmək olmuşdur.

Tədqiqat prosesində bank-kredit təşkilatlarında keçirilən müsahibələr zamanı aşağıdakı suallardan istifadə edilmişdir:

1. Təşkilatınızda motivasiyanın zəruriliyi haqda nə deyə bilərsiniz?
2. Təşkilatda hansı motivasiya metodlarından istifadə olunur?
3. İstifadə edilən motivasiya üsul və vasitələrinin intensivliyi və tezliyi nə səviyyədədir?
4. İşçilərin motivasiyasında digər struktur bölmələrinin rolu nədir?
5. Əgər rəhbərlik və işçilər arasındakı kommunikasiya səviyyəsini birdən beşdək qiymətləndirmə şkalası ilə qiymətləndirsək sizin təşkilatınızda bu qiymət necə olar və nə üçün?
6. İşçilərin fəaliyyət nəticələrini hansı yollarla ölçürsünüz?
7. Sizcə, motivasiya üsulları fəaliyyət nəticələrinə təsiri necədir?
8. Təşkilatınızda işçiləri fərdi yaxud kollektiv şəkildə mükafatlandırılır?
9. İşçilərin fəaliyyət nəticələrinin səviyyəsini müəyyən etmək və onların fəaliyyətinin nəticələrini qiymətləndirmək məqsədilə korporativ informasiya şəbəkənizi təkmilləşdirməyi planlaşdırırsınızmi və bunu təkmilləşdirmə hansı istiqamətdə həyata keçiriləcək.

Müsahibələrin keçirilməsi prosesində kredit təşkilatlarında motivasiyanın zəruriliyi əldə edilən məlumatlara əsasən müəyyən edilmişdir. Müsahibə apardığımız rəhbərlərin fikrincə, menecerlər tərəfindən işçilərə istənilən mənəvi dəstək verilməlidir, çünki onlar təşkilatın ayrılmaz, mühüm tərkib hissəsidirlər. Təşkilatda işçilər arasındakı münasibətlər dostluq zəminində, bir-birlərinə dəstək verilməsi və uzunmüddətlik prinsirləri əsasında qurulmalıdır. Bu xüsusilə, dəyişkən iş şəraiti və məzuniyyətlər çox olan yay aylarında, özünü daha çox

bürüzə verir. Qeyd etmək lazımdır ki, mövcud təşkilati qaydalar, standartlar və korporativ siyasət təşkilatdaxili nizam-intizamın təmin edilməsində mühüm rol oynayır. Bəlli məsələdir ki, bu qaydalar rəhbər işçilər və onların tabeçiliyində olanlar arasında münasibətləri qorumaq, onların davamlılığını təmin etmək və gücləndirməyə xidmət etməlidir.

Həmçinin bəzi rəhbərlər belə bir misal gətirdilər ki, işçilərdən hər hansı birinə bonusla mükafatlandırılmaq üçün müəyyən məqsədlərə nail olmaq zəruri olduğu halda onun digər həmkarları, sözsüz ki, bu məqsədə nail olmaqda ona kömək edəcəklər.

Kredit təşkilatlarının bəzi rəhbərləri maddi həvəsləndirmə üsullarının əsas motivasiya metodu kimi istifadə edilmədiyini qeyd edirlər. Onlar hesab edir ki, motivasiyanın həm maddi, həm də qeyri-maddi metodlarından təşkilatlarda istifadə edilir. Lakin, müəssisə fəaliyyətə başladığı dövrdən etibarən motivasiyanın əsas mənbəyi qeyri-maddi həvəsləndirmə metodlarıdır hesab edilir.

Tədqiqat prosesində müsahibə zamanı əldə edilən məlumatlar arasında ən mühüm məqam işçilərin əhval-ruhiyyəsinin və məhsuldarlığının yüksəldilməsi məqsədilə tətbiq olunan metodlara dair informasiyadır.

Qeyd etmək lazımdır ki, bu metodların tətbiq edilməsində əsas diqqət onların tətbiq olunma tezliyinin və intensivliyinin çox aşağı səviyyədə olmasına yetirilir. Rəhbərlər qeyd edirlər ki, belə hallar işçilərdə rəhbərlik tərəfindən mükafatlandırılma barəsində böyük gözləntilərin meydana çıxmasına gətirib çıxara bilər. Nəticədə, işçilər rəhbərlik tərəfindən onlara veriləcək hədiyyə, mükafat, bonus və tərifləri səbirsizliklə gözləmə mövqeyinə keçəcəklər, bu isə öz növbəsində təşkilatda rəhbərlik və işçilər arasında arzuolunmaz problemlərin meydana çıxmasına səbəb olaraq, işçilərin demotivasiyasına gətirib çıxara bilər.

Digər bir məqam, sual "digər struktur bölmələri və şöbələrin təşkilatın işçilərinin motivasiyasında rolu nədən ibarətdir" kimi qoyulduqda müsahibə

keçirdiyimiz menecerlərin fikrincə, şübhəsiz, maliyyə şöbəsi təşkilatın bütün işçilərin sevimlisidir. Rəhbərliyin belə qənaətə gəlməsinin səbəbi bu şöbənin işçilərin əsas ehtiyaclarını qarşılayan maliyyə dəstəyi və bonusları təmin etməsidir.

Müsaibələrin keçirilməsi nəticəsində aydın oldu ki, Access bank KB-da işçilərin əsas maddi həvəsləndirmə metodu kimi əmək haqqına əlavələr-bonus sistemi tətbiq edir. Əgər işçilər bank xidmətləri üzrə əməliyyatların yerinə yetirilməsində, müəyyən satış həcminə çatarlarsa, kredit təşkilatı həmin işçilərə bonuslar təqdim edir.

Həmçinin, müəyyən ardıcılıqla keçirilən imtahan və vebinarlardan sonra həyata keçirilən müxtəlif testlər bank-kredit təşkilatı tərəfindən tədbirlər şəklində təşkil olunur. Bank-kredit təşkilatının rəhbərliyi tərəfindən təşkil olunan testlərə daxil olan suallardan ibarət olan yoxlamalardan işçilər əvvəlcədən məlumatsız olurlar. Yeni bank xidmətləri haqqında təlimlərdən ibarət olan vebinar-internet seminarları yekunlaşdıqdan sonar, bu təlimlərin materialları əsasında imtahanlar keçirilir. Bu imtahanlarda yüksək nəticələr göstərmiş işçilər müxtəlif üsullarla mükafatlandırılır.

İşçilər müştərilər tərəfindən bank-kredit təşkilatının korporativ informasiya şəbəkəsində və facebook səhifəsində müsbət dəyərləndirildikdə, onlar menecerlər tərəfindən ilin sonunda bonus üsulu ilə mükafatlandırılır.

Bəzən, xüsusi zərurət yarandığı hallarda, əməkdaşlara əvvəlcədən də müəyyən ödənişlər edilə bilər.

Bəzi rəhbərlər bankda qeyri-maddi motivasiya metodlarının əhəmiyyətini qeyd etmişdilər. Bu metodlardan ən mühümü rəhbərlik və tabeçilikdə olan işçilərin arasındakı qarşılıqlı əlaqə, münasibətin səviyyəsinin müəyyən edilməsi məqsədilə müsahibə aparılan menecerlərdən bu səviyyəni birdən beşədək qiymətləndirmə meyarlarına uyğun qiymətləndirmələri xahiş edilmişdir. Onlar, səviyyələri müxtəlif formada qiymətləndirmişdirlər. Belə ki, işçilərlə öz birbaşa

rəhbərləri arasındakı kommunikasiya səviyyəsi beş, işçilərin digər struktur bölmələrinin rəhbərləri və baş direktor arasındakı kommunikasiya səviyyəsi isə dörd balla qiymətləndirilmişdir.

İşçilərin fəaliyyətinin nəticələrinə uyğun mükafatlandırılmasına gəldikdə isə bu tədbirlərə işçilərin bank-kredit təşkilatının korporativ informasiya şəbəkəsi və facebook səhifəsi vasitəsilə müştərilər tərəfindən müsbət dəyərləndirildikdə onların, əmək kollektivinin digər üzvləri və bank-kredit təşkilatının bütün şöbə və filiallarının işçiləri qarşısında təriflənməsi aiddir.

Rəhbərlərin cavablarına əsasən, işçilərin fəaliyyət nəticələrinə telefon zəngləri vasitəsilə nəzarət edilir və daim diqqətdə saxlanılır. Çünki, bəzi hallarda işçilərin müştərilərə münasibəti, bankın təklif etdiyi xidmətlər və başqa məsələlər haqda geniş məlumat verməkləri, onların fəaliyyət nəticələrinin qiymətləndirilməsi üçün yoxlanılır.

Həmçinin, sirli müştərinin köməyi ilə işçilərin ümumi davranışı, müştərilərin tələblərini ödəyəcək xidmətlərin təklif etmələri, xidmət keyfiyyətinin səviyyəsinin ölçülməsi kimi əvvəlcədən müəyyən edilmiş göstərici və meyarlara əsasən rəhbərlik tərəfindən qiymətləndirilir.

Sonda, təşkilatın baş meneceri işçilərin fəaliyyət nəticələrinin qiymətləndirilməsi üçün bank-kredit təşkilatının korporativ informasiya sisteminin təkmilləşdirilməsi haqda məlumat vermişdir. O, işçilərin fəaliyyət nəticələrinin müəyyənləşdirilməsinin mühüm amili hesab edilən internet seminarların keçirilməsindən sonra müxtəlif yeni tipli yoxlama testlərin və imtahanların tətbiq edildiyini qeyd etmişdir.

Məlumatların toplanması prosesi bankın işçiləri arasında sorğunun aparılması yolu ilə həyata keçirilmişdir. Sorğuda iştirak edən respondentlərə on beş sualdan ibarət anketlər təqdim olunmuşdur.

İlk növbədə, qeyd etmək lazımdır ki, şifahi sorğu ixtiyarı götürülmüş bank-kredit təşkilatının on üç işçisi arasında keçirilmişdir.

Sorğuda iştirak edən respondentlərin demoqrafik tərkibi aşağıdakı kimidir:

Cədvəl 6.

Kişi	7
Qadın	6
Ümumi:	13

Sorğuda iştirak edən işçilərin yarıdan çoxunun bu təşkilatda üç ildən yuxarı əmək stajına malikdirlər, digərləri isə bu təşkilatda bir ildən üç ilədək müddət ərzində çalışırlar. Onların verdikləri cavabları etibarlı hesab etmək olar. Belə bu işçilər bank-kredit təşkilatındakı daxili qaydaları, onun kadr siyasətilə yaxından tanışdırlar.

3-cü sual: Bu təşkilatda nə qədər müddətdir, çalışırsınız?

Cədvəl 7.

0-1	0	0
1-3	8	61,6
3 il-dən çox	5	38,4
Ümumi:il	13 iştirakçı	100 faiz

Dördüncü sualda, sorğuda iştirak edən işçilər onlara verilən siyahıda göstərilən motivasiya üsullardan hansılarının hazırda bank-kredit təşkilatında tətbiq edilənləri seçmələri xahiş olundu. Sorğuda iştirak edən on üç işçidən üçü əmək haqqı artımını bank-kredit təşkilatında tətbiq edilən motivasiya metodlarının əsas bir növü olduğunu qeyd etmiş, respondentlərin 100% -i

bonusların əsas motivasiya üsulu olduğunu göstərmişdirlər. Layihə və planların işlənilib hazırlanması, müəyyən statusün verilməsi, təlim və inkişaf proqramları, müəssisənin mənfəətində iştirak payı, müəyyən məsuliyyət və səlahiyyətlərin verilməsi kimi motivasiya üsullarının da bankda tətbiq edilən motivasiya metodları sisteminə daxil olunduğunu iddia edən işçilərin sayı da bərabər (yəni iki) idi. Respondentlərdən altı nəfərin fikrincə, rəhbər şəxslər və onların təbəçiliyində olan işçilər arasında effektiv kommunikasiyanı əsas motivasiya metodlarından biri hesab etmək olar.

Növbəti sual təşkilatda tətbiq edilən motivasiya alət və vasitələrinin işçilərin fəaliyyət nəticələrinə hansı səviyyədə təsir göstərməsi barəsində idi:

Cədvəl 8.

	Yaxşı %	Təsir göstərmir %	Pis %	İştirakçıların sayı
Əmək haqqı artımı	100	0	0	3
Bonuslar	100	0	0	13
Mənfəət də iştirak payı	50	50	0	2
Müstəqillik	100	0	0	1
Status	100	0	0	2
Təlim , inkişaf proqramları	100	0	0	2
Kommunikasiya	66,6	33, 4	0	6

Sorğunun yeddinci sualı işçilərin bankda tətbiq edilməsini istidikləri motivasiya alətlərinin müəyyən edilməsi məqsədini daşıyırdı. Əmək haqqı səviyyəsinin yüksəldilməsi və sıx kommunikativ əlaqələrin qurulması üsullarının daha çox tətbiqini arzu edən sorğu iştirakçıların sayı da bərabər idi: on üç

iştirakçıdan üçü. İşçilərin bank-kredit təşkilatında tətbiq olunmasını ən çox istədikləri motivasiya aləti "Təlim və inkişaf proqramları"-nı seçənlər sorğuda iştirak edənlərin 76,9%-i təşkil etmişdir. Təşkilatın işçilərin tətbiq edilməsini ən az istədikləri motivasiya aləti "Statusun verilməsi" və "Tanınma" olmuşdur. Sorğunun nəticələrinə əsasən işçilərin tətbiq edilməsini ən çox istədikləri ikinci motivasiya vasitəsi-rəhbərlərdən rəy qəbul etmək olmuşdur. Bu üsulun tətbiqinə respondentlərin 69,2%-i üstünlük vermişdir. On üç işçidən beşi iş yerində məsuliyyətin artırılması üsulunu seçmişdir. Beləliklə, bu üsul tətbiqi ən arzu edilən motivasiya vasitələri arasında üçüncü yerdə qərarlaşmışdır.

Səkkizinci sual bank-kredit təşkilatında idarəetmə qərarlarının qəbul edilməsinə işçilərin iştirakı səviyyəsini müəyyən etmək məqsədi daşıyırdı.

Sual 8: Təşkilatınızda qərarların qəbul edilməsində özünüzün iştirak səviyyənizi necə qiymətləndirirsiniz?

Cədvəl 9.

Tamamilə	0	0
Qismən	46,2	6
İştirak etmirəm	23,1	3
Cavab verilə bilməz	30,7	4
Ümumi:	100 faiz	13 iştirakçı

Cədvəl 9-da qeyd olunan məlumatlardan görmək olar ki, təşkilatın işçilərinin 46,2%-i onların qərarların qəbul edilməsinə cəlb edilmə səviyyələrini "qismən" sözü ilə qiymətləndirmiş, bu suala cavab verməkdən imtina edənlər isə işçilərin 30,7%-i təşkil etmişdir. Sorğuda iştirak edən on üç işçidən üçü, yəni 23,1%-i bank-kredit təşkilatında qərarların qəbul edilməsilə heç bir əlaqəsi olmadığını qeyd etmişdir.

Növbəti sual vasitəsilə sorğu iştirakçılarından Access bank KB-da mükafatlandırılmaların intensivliyi və tezliyini müəyyən etmək xahiş edilmişdi:

Təşkilat tərəfindən hansı müddət aralıqlarında mükafatlandırılırsınız?

Cədvəl 10.

Həftədə bir dəfə	0
Ayda bir dəfə	0
İldə bir dəfə	46,2
Dəqiq müddət yoxdur	23,1
Digər	0
Cavab verilə bilməz	30,7
Ümumi:	100 faiz

Bu sualda təşkilatın işçiləri ilə idarəetmə strukturları arasındakı kommunikasiya səviyyəsini birdəb beş baladək qiymətləndirmələri xahiş olunmuşdu. Sorğu iştirakçılarının 46,2%-i kommunikasiya səviyyəsini dörd balla qiymətləndirmiş 53,8%-i isə rəhbərliklə onlar arasındakı kommunikasiya səviyyəsini ən yüksək balla, yəni beş balla qiymətləndirmişdir.

Sorğuda iştirak edən işçilərdən rəhbərlərindən rəy alınmalarının intensivliyi və tezliyi ilə bağlı məlumat vermələri xahiş edildikdə onların 61,5%-i bu barədə məlumat verməkdən imtina etmiş, 30,8% -i menecerlərindən rəy almadıqlarını, 7,7% -in isə hər ay rəhbərdən rəy qəbul etməsi müəyyən edilmişdir.

On ikinci sual sorğu iştirakçılarına bank-kredit təşkilatında iş şəraitinin ümumi səviyyəsinin qiymətləndirilməsi məqsədilə verilmişdir. İştirakçıların yeddisi bu şəraiti “normal” beşi "yaxşı" qiymətləndirmişdir, bir nəfər bu şəraiti "əla" səviyyəsində qiymətləndirmişdir.

Cədvəl 11-də bankda işçilərin təlim və inkişaf proqramları üzrə mövcud olan imkanlar haqqında məlumatların əldə edilməsi üçün təqdim edilmişdi:

Cədvəl 11.

Bəli	23,1	3
Xeyr	23,1	3
Cavab verilə bilməz	53,8	7
Ümumi:	100 faiz	13

Onlardan rəhbərlərin çalışanların fəaliyyət nəticələrinin qiymətləndirməsi prosesində obyektiv, ədalətli və düzgün qərarlar qəbul etmələri haqqında soruşduqda işçilərin 30,8%-i bunu meyarı "normal", 38,5 %-i "pis" kimi qiymətləndirmişdir. Yerdə qalan digər işçilər isə-30,7%, rəhbərlər tərəfindən işçilərin fəaliyyət nəticələrinin qiymətləndirilməsi səviyyəsini ədalətli yəni, yaxşı kimi qiymətləndirmişlər.

On üçüncü sual işçilərin fəaliyyət nəticələrini yüksək dərəcəyə çatdırmaq məqsədilə onların təşkilata verə biləcəkləri təklifləri müəyyən etmək məqsədi daşıyırdı. İştirakçılarda ikisi işçilərə "məzuniyyət" verilməsi təklifini irəli sürmüş, on bir nəfər isə bu suala cavab verməkdən boyun qaçırmışdır.

3.2. Motivasiyanın yüksəldilməsi tədbirlərinin biri kimi əməyin ödənilməsinin yeni formalarının işlənilib hazırlanması və tətbiqi perspektivləri

Maddi motivasiya üsullarını nəzərdən keçirdikdə, görmək olar ki, bonus sistemi kredit təşkilatlarının işçilərin maddi həvəsləndirilməsinin əsas üsuludur. Bu faktı, keçirilən müsahibələr və anket sorğular vasitəsilə əldə edilən məlumatlar əsasında müəyyən etmək mümkündür. Bu zaman bank-kredit təşkilatında bank əməliyyatların müəyyən həcmdə işçilər tərəfindən yerinə yetirilməsi halında onlara bonuslar verilir. Maddi həvəsləndirmənin bu üsulu xarici üsuldur və qısamüddətli zamanda tətbiq edildikdə effektiv nəticə verir.

İşçilərə nəğd pul mükafatlarının təqdim edilməsi kredit təşkilatlarında pul mükafatları arasında sıralamada ikinci yeri tutur. Təşkilatın korporativ informasiya şəbəkəsi və facebook şəhəfəsində yerləşdirilən onların fəaliyyətinə dair bankın müştəriləri tərəfindən bildirilən istənilən tərif və ya müsbət rəy ilin sonunda təşkilat tərəfindən işçilərin pulla mükafatlandırılmasına səbəb olacaqdır.

Mənfəətdə iştirak payı, əmək haqqının artırılması geniş şəkildə tətbiq edilən metod sayılır. Sorğu zamanı on üç işçidən ikisi bu motivasiya üsullarının onlara tətbiq edildiyini təsdiq etmişdirlər. Əmək haqqı işçilərin öz tələbatlarının ödənilməsi üçün zəruri istehlak əmtəə və xidmətlərinin əldə olunmasını təmin edən maliyyə vəsaitidir. Onun artırılması ən geniş yayılmış motivasiya üsulu hesab edilir. Mənfəətdə iştirak müetodu isə təşkilatın illik xalis mənfəətindən işçilərə müəyyən mükafatların təqdim edilməsi üsulunu özündə əks etdirir. Əmək haqqının səviyyəsi işçilərin təşkilata olan etibarlarını artırır, onları məsuliyyətli olmağa və daha yaxşı iş nəticələri göstərməyə sövq edir. Bildiyimiz kimi, yüksək səviyyədə motivasiya edilmiş işçilər öz vəzifə öhdəliklərini daha keyfiyyətli şəkildə yerinə yetirməyə çalışırlar. Həmçinin onlar həm təşkilatın, həm də özlərinin məhsuldarlıq səviyyəsini artırmaq üzrə geniş imkanlara malik olurlar.

Burada diqqəti cəlb edən mühüm məqam qeyd olunan üsulların kredit təşkilatlarında tez-tez tətbiq olunmamasıdır. Kəmiyyət metodlarının tətbiq yolu ilə əldə olunan məlumatlara təhlili göstərir ki, sorğuda iştirak edən on üç işçidən altısı ildə bir dəfə mükafatlandırılmışdır. Bu isə öz növbəsində ilin sonunda təşkilatın balans mənfəətinin yüksək olduğu vaxtlarda baş verə bilərdi. Sorğuda iştirak edən digər işçilər isə bu suala cavab verməkdən boyun qaçırmış və ya bu üsulun tətbiqinin hər hansı bir dəqiq müddəti olmadığını qeyd etmişdir.

Əvvəlki paraqrafda bank rəhbərlərinin işçilərin tez-tez mükafatlandırılması məsələlərinə münasibəti, kredit təşkilatlarında qeyri-maddi motivasiya üsullarının tətbiqi (xüsusilə rəhbər işçilər və onların təbəçiliyində olan şəxslər arasındakı kommunikasiya səviyyəsi), yüksək nəaliyyətlər əldə etmiş işçilərin kollektivin digər üzvləri qarşısında təriflənməsi, fərmanlarla təltif edilməsi, bəzi işçiləri həvəsləndirmək üçün onlara müəyyən statusun verilməsi, işçilərin müstəqilliyinin və vəzifələrinin artırılması kimi motivasiya üsullarının tətbiqi nəticələri qiymətləndirmişdir. Eləcə də işçilərin motivasiyasında "inkişaf və təlim proqramları imkanları"nın təqdim edilməsi, işçilərin fəaliyyətinin nəticələrinə qeyd olunan üsulların təsiri səviyyəsinin müəyyən edilməsi, təşkilatda işçilərin fəaliyyət nəticələrinin ölçülməsi sistemlərinin effektivliyi məsələlərinə dair həm rəhbərlər, həm də işçilərin fikirləri təhlil edilərək qiymətləndirilmişdir.

Göründüyü kimi fəaliyyət nəticələrinin qiymətləndirilməsi və ona uyğun optimal motivasiya sisteminin qurulması böyük həcmdə informasiyanın toplanması və emalı prosesini tələb edir. Xüsusilə, bu zərurət özünü iri təşkilatlarda daha çox bəlli edir.

Hazırkı dövrdə müəssisə və təşkilatların səmərəli fəaliyyətində məqsədli idarəetmə strategiyasının işlənib hazırlanmasında, idarəetmə mexanizminin bütün elementlərinin, istehsal və təşkilati məsələlərin məcmusunun optimal həllinə istiqamətləndirilməsinə imkan verən problem yönümlü idarəetmə prinsipləri mühüm əhəmiyyət kəsb etməyə başlayır. Problem yönümlü idarəetmənin

prinsiplərindən biri qabaqlayıcı idarəetmədir. Onun məqsədi təşkilatın inkişaf həddlərinin üzə çıxarılması, qərarların qəbul olunmasının alternativ yollarının və yeni maliyyələşdirmə istiqamətlərinin, işçi heyətin motivasiyasının səmərəli üsullarının axtarışından ibarətdir. Bütün bu məsələlərin həlli düzgün, vaxtlı-vaxtında və yaxşı emal edilmiş informasiyanın əsasında mümkündür.

Bir sıra tədqiqatçıların fikrincə, müəssisə və təşkilatların idarə olunması ilə bağlı proseslər müəyyən dərəcədə qərarların qəbulu və strategiyanın işlənilməsi ilə bağlı risklərin aşağı salınması üçün zəruridir. Müəssisə və təşkilatların müasir idarəetmə strukturları əsas və dövrü vəsaitləri, əmək və maddi resurslar və s. daim dəyişən və bir-biri ilə sıx qarşılıqlı əlaqəli ayrı-ayrı tərkib elementlərindən ibarət olan mürəkkəb təşkilati sistemlərdir. Bazar iqtisadiyyatı şəraitində müəssisə və təşkilatların fəaliyyəti bütün istehsal və texniki proseslərin, eləcə də əmək resurslarının idarə olunmasının kompleks avtomatlaşdırılması əsasında idarəetmə prosesinin təkmilləşdirilməsi sahəsində qarşıya yeni vəzifələr qoydu.

Bazar iqtisadiyyatının inkişafı istehsalın təşkili, təchizatçılar və istehlakçılarla əlaqələrin qurulması sahəsində həyata keçirilən tədbirlərin mürəkkəbləşməsinə və həcmnin artmasına gətirib çıxarır. Bu proseslərin operativ idarə olunması idarəetmənin müasir informasiya sistemləri təşkil olunmadan mümkün deyil.

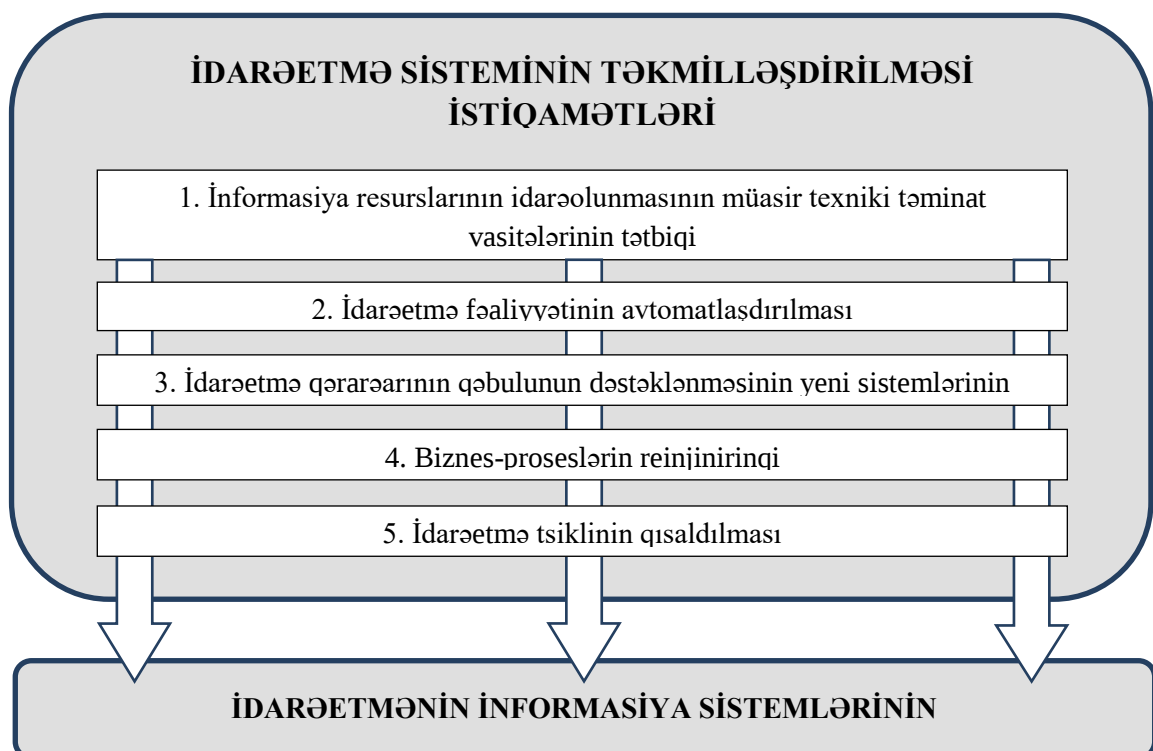
Bu sahədə hər bir istiqaməti ayrı-ayrılıqda nəzərdən keçirdikdə qeyd etmək lazımdır ki, informasiya resurslarının idarə olunması idarəetmə prosesində informasiyanın toplanması, ötürülməsi, emalı, saxlanması, təqdim olunmasının bu və ya digər vasitələrinin istifadəsinə əsaslanan müvafiq texnologiyaların məcmusunun olmasını tələb edir. Sadalanan informasiya proseslərinin hər hansı birinin üstünlük təşkil etməsi, onun intensivliyi və əhəmiyyətindən asılı olaraq onların reallaşdırılmasının texniki vasitələri seçilir.

Qeyd etmək lazımdır ki, müasir müəssisə və təşkilatlar idarə olunması prosesi daha çox operativlik tələb edir. Bazarda tez-tez baş verən kəskin dəyişikliklər, məhsul və xidmətlərin daha qısa həyat tsikli, istehlak tələbinin dəyişkənliyi dövründə idarəetmə qərarlarının qəbulu üçün bazanın tamlığı və

aktuallığı mühüm əhəmiyyət kəsb edir.

İdarəetmə qərarları müəssisə və təşkilatların fəaliyyətinin bütün tərəflərini əhatə edir: xammal və materialın istehsal hazırlığı, istehsal, satış, heyətin idarə olunması, maliyyə və s. İdarəetmənin əsas vəzifəsi müəssisə və təşkilatların strateji, taktiki və cari məsələlərinin həllində struktur bölmələrinin ən səmərəli şəkildə istifadəsi üçün onların fəaliyyətinin koordinasiyasından ibarətdir. Bu vəzifənin yerinə yetirilməsinə əməkdaşların yüksək peşəkarlığı; cari vəziyyətin və inkişaf tendensiyalarının təhlilinin geniş informasiya dəstəyi; strateji və taktiki qərarların qəbul edilməsində səlahiyyətlik; ümumi məqsədlərə nail olmaq üçün struktur bölmələrinin fəaliyyətinin planlaşdırılması və koordinasiyası; biznesin dəstəklənməsi üzrə təşkilati və cari tədbirlərin həyata keçirilməsi; nəzarətin təşkili və ümumilikdə həm kollektivin, həm də onun daxilində şəxsiyyətin inkişaf etdirilməsi və s. amillər şərait yaradır.

Tədqiqat prosesində aparılan təhlillərə uyğun olaraq müəssisə və təşkilatların idarəetmə sisteminin təkmilləşdirilməsinin əsas istiqamətlərini ayırmaq olar (sxem 5)



Sxem 5: Müəssisə və təşkilatların idarəetmə sisteminin təkmilləşdirilməsinin əsas istiqamətləri

Ümumiyyətlə, müəssisələrdə insan resursları siyasətində insan resursları menecmentinin rolu və onun nəzəri metodoloji əsasları və inkişaf texnologiyaları məsələsinə geniş aspektdən yanaşdıqda işçilərin motivasiyası, onların ixtisas səviyyəsinin, fəaliyyət nəticələrinin yüksəldilməsinin və müəssisələrdə kadr işinin təşkilinin aşağıdakı prioritet istiqamətlərini müəyyən etmək olar:

1. İnsan resursları təşkilatın idarəedilməsində böyük rola malikdir. Belə ki, kadrların düzgün seçilməsi, hər bir vəzifə üzrə müvafiq şəxsin seçilməsi və beləliklə də şirkətin aparıcı qüvvəsinin məhz insan amilindən asılı olduğundan təşkilatda idarəetməyə xüsusi fikir verilməlidir.
2. Kadrların işdə saxlanılması və onların mükafatlandırılması idarəetmə sisteminin özəyini təşkil edir və peşəkar işçi kollektivinin qurulmasını şərtləndirir.
3. İnsan resurslarının avtomatlaşdırılması əməyin səmərəliliyinə və effektiv şəkildə qurulmasına imkan yaradır.
4. İnsan resursları strategiyasının formalaşdırılması, bu sahədə siyasətin hazırlanması və işçi və işəgötürən arasında münasibətlərin düzgün qurulması təşkilatın özəyini təşkil edir.
5. Təşkilatın rəqəbatqabiliyyətinin artırılması onun bacarıqlı insan kapitalına malik olması ilə mümkündür. Əks halda təşkilat ya geriləyəcək və ya stabil olaraq qalacaqdır.
6. İnsan resurslarının idarəedilməsi təşkilatın idarəedilməsi ilə çox sıx bağlıdır. İdarəedicilər adətən insan resurslarını strateji bir partnyor kimi görürlər.
7. İnsan resurslarının səmərəli və keyfiyyətli fəaliyyəti nəticəsində əməyin məhsuldarlığı artır və təşkilatın bazara çıxış imkanları sürətlənir.
8. Bazar daha geniş və kompleks inkişaf edir və edəcək. Bu səbəbdən multi bacarıqlı və təkbacarıqlı mütəxəssislərə ehtiyac var.
9. Texnologiya və innovasiya sürətlə inkişaf edir və 3 sahədə özünü göstərəcək: ağıllı obyektlər, süni zəka və yeni HR (insan resursları) tətbiqləri. Smart obyektlər -bütün heyyyət kommunikasiya, internetin

məlumatı saxlamasını anlamalıdır. Süni zəka – hamı texnologiyadan istifadə etməyi öyrənməlidir. Yeni tətbiqlər – İşin gedişatı üçün HR-lar daha çox texnologiyaya üz tutmalıdırlar.

- 10.Multimədəniyyət öz məhfumunu dəyişir. Dünya daha çox onlayn rejimə keçəcək. Yeni növ işləmə mühitləri formalaşacaqdır.
- 11.Texnologiyadan daha yaxşı istifadə edən işçilər qalib gələcəklər. “İllərin təcrübəsi” anlayışı ortadan qalxacaqdır.
- 12.Müxtəliflik özünün yeni erasına qədəm qoyacaqdır. Qadınların da iş yerlərində rəqabəti və payı güclənəcəkdir. Liderlik və mədəniyyətdə fərqlər yaranacaqdır.
- 13.Varlı da, kasıb da daha çox qazanacaqdır. Ümumi həyat səviyyəsi yüksələcəkdir. Standart həyat sürənlərin sayı azalmağa doğru gedəcəkdir.
- 14.Biliyin ortaya qoyulması ən dəyərli elementlərdir bilinə çevriləcəkdir. Korporasiyalar dövlət orqanlarından daha əhəmiyyətli olacaqdır.
- 15.Müştərilərlə əlaqələr sahəsi daha çox inkişaf edəcəkdir. Şirkətlər bu sahədə olan kompetensiyaya daha çox fikir verəcəklər.
- 16.Menecment stili növbəti 10 ildə ən azı 2 dəfə dəyişikliyə məruz qalacaqdır. Hazırda bürokratik menecment stili bir sıra ölkələrdə, şirkətlərdə mövcuddur. İşçilər artıq evdən işləmək imkanı əldə edəcəklər.
- 17.İş həyatla daha çox bağlı olacaqdır. Əgər bugün həyatın 50 %-ni alırsa, gələcəkdə 95 %-ni əhatə edəcəyi ehtimal edilir. İstənilən yerdən işləmək imkanları olacaqdır.

NƏTİCƏ VƏ TƏKLİFLƏR

Buraxılış işi Azərbaycanın kredit təşkilatlarında işçilərin motivasiyası üsul və vasitələrinin işçilərin fəaliyyətinin nəticələrinə təsirini müəyyən etmək üçün məqsədi daşıyır. Tədqiqat bank-kredit təşkilatlarının timsalında aparılmış və həmçinin adıçəkilən müəssisələrdə insan resurslarının motivasiya və fəaliyyət nəticələrinin yüksəldilməsi, gələcək inkişafı və yaxşılaşdırılması üzrə tövsiyələrin verilməsinə yönəldilmişdir.

Tədqiqat “Axxessbank” KB-ı timsalında aparılmışdır. Tədqiqat prosesində müəyyən edilmişdir ki, bu bank öz strategiyasını və fəaliyyət hədəflərini dəstəkləyən və onlarla uzlaşan insan resurslarının idarə edilməsi planlarını və siyasətini quraraq işçilərin daimi və müvəqqəti hissələrini planlaşdırır, onların motivasiyası sistemini daim inkişaf etdirirərək bankda işçi axının idarəedilməsini nəzarətdə saxlayır. Təşkilatı işçi sxeminin yaradılması, işçilərin müxtəlif motivasiya metodları ilə yüksək iş nəticələri göstərmələrinə həvəsləndirilməsi və bu məsələlərin bank rəhbərliyinin daima göz önündə saxlanılması bankın gələcək insan resursları hədəflərinin tam nəzarətdə saxlanılmasına öz töhfəsini verir. Strateji hədəflər şirkət rəhbərliyi ilə də razılaşdırılır və bəzi planlar rəhbərlik səviyyəsində təsdiq edildikdən sonra icra olunur. “Axxessbank”da potensial işçi mənbələrini müəyyən etmək üçün operativ HR planı hazırlanır. “Axxessbank”da işçilərin bilik səviyyələrinin artırılması, onların işləri ilə bağlı söylərinin artırılması, peşə verdişlərinin aşılınması üçün həm yerli təşkilatlarla və həm də kənardan ekspert dəvət etməklə aparılır. Əsasən Almaniyanın Schuller şirkəti ilə əlaqələr quran bank əməliyyatların optimallaşdırılması ilə bağlı ekspert dəvət edir və səmərəliliyin artırılması istiqamətində işlər görür. Yüksək göstəriciləri olan işçilərin bankda qalmasını nizamlamaq, təşkilatın məqsədlərinə nail olmasına dəstək vermək məqsədilə fərqlənən işçiləri müavinat və mükafatlar sistemi ilə təmin edir. “Axxessbank”da işdən azad etmə və başqa vəzifəyə keçirilmə prosesləri işçi qaydada aparılır. Belə ki, işdən azad edilənlər adətən “exit interview” adlandırılan son müsahibə vasitəsilə aparılır. Son müsahibədə

işdən çıxmaq istəyən işçilərin hansı səbəbdən bankı tərk etmələri, hansı proseslərdən narazı və hansılardan razı qalmaları qeyd edilir. Son mü sahibə zamanı işçinin istək və arzularının nə olması və nə kimi işlərin təkmilləşdirilməsi ilə bağlı təkliflərin verilməsi nəzərə alınır. Bu proseslər gələcəkdə bankın daxili prosedurlarının dəyişdirilərək daha da təkmilləşdirilməsi məqsədi daşıyır. Son mü sahibələr zamanı bankda görünən və görünməyən tərəflər ortaya çıxdığından bu prosesin tətbiqinə xüsusi önəm verilir. İşdən kənar etmə hüququnun icrası yalnız əmək qanunvericiliyində nəzərdə tutulmuş hallarda mümkündür. Başqa iş keçirilmədən isə işçinin istək və arzusu həmin işə olan marağını bank diqqətə alır. Məcburi xarakterli olan proseslərə getmir və işçilərin bankdan narazı qalmamalarına çalışılır. Hətta əvəz edilmə zamanı işçiyə müəyyən əvəz edən şəxsin maaşından ödəmələr edilir. Bütün bu proseslər Azərbaycan Respublikasının Əmək Məcəlləsinə uyğun tətbiq edilir. Bankın insan resursları departamenti insan psixologiyası düzgün qiymətləndirərək onun mükəmməl şəkildə idarə olunması ilə əlaqədar məlumatların effektiv və dəqiq təmin və təhlil edilməsinə nail olmalıdır.

Bank praktiki olaraq məntiqi düşüncə qabiliyyətinin və dil biliyinin eləcə də vakant vəzifə üzrə tələb olunan bacarıqların qiymətləndirilməsini aparmaq məqsədilə ilə test tapşırıqları hazırlamışdır. Bununla yanaşı psixoloji testlərin yaradılmasına başlanılmış və tezliklə bu məsələnin də həll edilməsi önəmli məsələ kimi qarşıya qoyulmuşdur.

“Axessbank” KB-ında xronometraj üçün bir neçə nəfər insan resursları şöbəindən vəzifəli şəxs və ya mütəxəssis təyin edilir və işçi heyət yaradılır. Bank rəhbərliyinin tapşırığı və HR-ın təlimatlarına əsasən insanın o günkü duyğu, davranışları işinə təsir göstərə biləcəyini əsas götürərək, işin məhsuldarlığı arta və ya azala bilər.

Xronometraj aparılan bankın məsul şəxsləri bir sıra məqamları diqqət mərkəzində saxlayırlar. Belə ki, bankın insan resursları departamenti işçinin fəaliyyət nəticələrinə təsirini qiymətləndirmək məqsədilə ölçmələri bir neçə dəfə

müxtəlif vəziyyətlərdə aparır və şəxslərin psixoloji durumlarını nəzərdə saxlayırlar. Bu sonrakı mərhələlərdə də özünü qabarıq şəkildə göstərir. “Axessbank”ı ISO 9001:2008 standartları əsasında hər bir iş üzrə işçi vərəqələr tətbiq edir. Bu vərəqlər HR menecer və struktur bölmələrinə rəhbərlik edən şəxslər tərəfindən aparılır. ISO standartları imkan verir ki, müəssisə də gedən bütün proseslər işçi vərəqlərdə qeyd olunmaqla yazılsın və bildirilsin. Ümumiyyətlə götürüldükdə, ISO sənədləri istehsalın müəyyən bir plan və ya proqrama uyğun təşkil edilməsinə kömək edir, münasib keyfiyyətə və davamlı emala şərait yaradır, itkiləri və qalıqları minimuma endirir, məhsuldarlığı artırır, düzgün aparılmayan, səhv əməliyyatların azalmasına gətirib çıxarır və xərcləri azaldır. “Axess Bank”ı keyfiyyət idarəetmə prosesinin işləkliyinin yoxlanması üçün zəruri olaraq daxili audit keçirməlisinə bir neçə il əvvəl başlasa da bu iş mütəmadi olaraq aparılır və yoxlanılır.

Peşə standartlarının hazırlanması layihəsi çərçivəsində şirkət həmin layihə ilə əməkdaşlıq edərək onun şirkətdə tətbiqini təmin etmiş və etməkdədir. Həmin standartlar əsasında HR və digər işçilərin əmək funksiyaları bir daha dəqiqləşmiş və hazırda da bu proses davam etməkdədir. Hər bir peşə üzrə işçiyə aid tələblər və işə götürüldükdən sonra işçinin məsul olduğu proseslər yer almaqdadır. Peşə standartlarının tətbiqinə son bir neçə ildə başlanmağına baxmayaraq iş mühitinin konkretləşdirilməsi və həmin mühitdə işçinin çalışması lazım olan vəzifələr müəyyənlanmışdır. Bankda əvvəl müəyyən edilməmiş bəzi standartlar artıq bu standart sayəsində həm sırası və həm də inzibati idarəetmə heyəti səviyyəsində tətbiq edilir.

Müəssisədə əməliyyatçı və ofis işçilərinin qiymətləndirilməsi üçün ayrıca standartlar təmin edilmiş və iş analizi vasitəsilə vəzifələr üzrə kompetensiyalar dəqiqləşdirilmişdir.

“Axess Bankı” da öz iş analiz prinsiplərini hazırlamış və bu prinsiplər spesifik xüsusiyyətlərlə müəyyən edilməlidir. İş analizinin aparılması üçün mütəxəssis dəvət edilmiş və qurulmuşdur. Bank fəaliyyətində aparılan hər bir əməliyyat üzrə

mütəxəssisin yetişdirilməsi məsələsinə ön plana çəkilmiş və yeni vəzifələr üzrə iş təsvirləri və vəzifə təsvirləri yazılmışdır.

İş üzrə təklif verən şəfəxslərin qiymətləndirilməsi və mükafatlandırılması prosesinə son aylarda başlansa da bu əhval ruhiyə müəssisə üzrə geniş vüsət almışdır. Belə ki, bu işçilərin artıq maaş alması və kollektivdə yenilikçi bir insan kimi tanınması üçün bir vasitədir. Buna görə işçilər bu fərqlənmədən istifadə etmək istəyir.

Müəssisədə ad günlərinin təşkil edilməsi işçilərə verilən dəyərin bir nümunəsidir. Çünki işdə fərqlənən işçilərə hədiyyələrin verir, hədiyyələr də öz-özlüyündə uzun illər həmin insanların xatirələrini yaşaması onu banka bağlayır. Hədiyyələr çox zaman böyük vəzifə və ya təcrübəli işçilərə verilir. Belə həvəsləndirici proseslərə bayramlarda, xüsusilə də əlamətdar günlərdə rast gəlinir.

Müəssisədə iş yükünün artması ilə əlaqədar (xüsusilə məzuniyyətlər çox olan yay aylarında) insan resurslarının da vəzifəsi artmış və işçilər arasında qiymətləndirmənin aparılması vacib məsələyə çevirilmişdir. Buna görə də müəssisədə təlim və motivasiya, işə qəbul, fəaliyyət nəticələrinin dəyərləndirilməsi və kargüzarlıq sektorları bir şöbə daxilində yardırla ayrı ayrı funksiyaları daşımağa başlamışdır. Lakin hər biri bir məqsədə xidmət etməkdədir.

Səmərəliliyin artırılmasından danışarkən bir fakt da qeyd olunmalıdır ki, işçiyə stimulyə dəyər verilməlidir ki, o məhsul və xidmətlərin istehsalı üzrə daha çox səy göstərsin və inkişafa can atsın. Daha dəqiqi desək işçiyə bir tərəfdaş kimi yanaşmaq lazımdır. Belə ki, ilk növbədə işçidən yüksək nəticə əldə etmək üçün onun buna qadir olduğunu nümayiş etdirmək əhəmiyyətlidir. Davranışlarla, ünsiyyətlə işçidə uğur qazanmaq üçün lazımi bacarıqların olduğunu ona aşılamaq vacibdir. Rəhbərin ilk işi işçilərə dəyər vermək və bu dəyərin verildiyini işçiyə açıq şəkildə bildirməkdir. Heç bir zaman işçiyə “icraçı” prizmasından baxmaq lazım deyil. Bəlkə də bunu etmək ən böyük səhv olardı. Əksinə ondan icra deyil

“təşəbbüs” gözləmək lazımdır. Standartdan daha çox töhfə verməsini dəstəkləmək, işə əlavə dəyər qatmasına, çərçivədən kənara düşünməsinə şərait yaratmaq lazımdır. Belə olduqda işçi tələb olunandan daha çox faydanı ortaya qoyacaq. Hər zaman işçiyə ondan gözlənilənləri açıq və ətraflı şəkildə bildirmək lazımdır. Ola bilər ki, işin gedişatında hər hansı bir mexaniki və ya texniki səhv olsun. Belə olduqda qəti olaraq tənqiddən uzaq olmaq birlikdə həll yolları axtarmağa üstünlük vermək lazımdır. Birincisi əgər hadisə olubsa geriye baxmaq və təqsirkar axtarmaq mənə vermir. Əksinə həll əvəzinə problemin səbəbkarını axtarmaq vaxt itkisinə səbəb olur. İkincisi belə bir vəziyyətdə işçi ilə əməkdaşlıq edilərsə növbəti dəfə bu cür hadisənin təkrarlanması ehtimalı azalır. Bu ona görə baş verir ki, artıq işçi səhv etməməyin vacib olduğunu başa düşüb. Rəhbərin onu başa düşdüyünü də şüurlu olaraq dərk edir və bunu qiymətləndirir. Bir sözlə bunlar şirkətdə yaradıcılıq qabiliyyətinin və istedadların idarəedilməsinə gətirib çıxarır. Hazırkı işçi ölçülmələri işçinin fəaliyyət nəticələrinə yönəlikdirsə, istedadın idarəedilməsi zamanı işçinin potensialı da ölçülməlidir. İstedadın idarəedilməsi zamanı verilən qərarlar, müəssisənin əsas rəqabət səlahiyyətlərindən və həmçinin vəzifəyə uyğun rəqabət səlahiyyətlərindən qaynaqlanır. İstedadın idarəedilməsi müəssisənin qeyd edilən HR (insan resursları) elementlərinin integrasiyasından ortaya çıxır – işçilərin cəlbə, inkişaf etdirilməsi, motivasiya edilməsi, səmərəli və sadıq olmasının təmin edilməsi. İstedadın idarəedilməsinin əsas məqsədi şirkətdə yüksək fəaliyyət nəticələrinin təmin edilməsi, strateji və əməliyyat sahəsi üzrə hədəflərinə çatacaq müəssisənin formalaşdırılmasıdır.

Effektiv istedad menecmenti müəssisənin korporativ hədəfləri ilə işçilərin hədəflərinin əlaqələndirilməsidir. Hədəfin uyğunlaşdırılması iş rollarının nəinki müəyyənləşdirilməsidir, həmçinin işçinin müəssisəyə davamlı dəyər verməsinin göstəricisidir. İşçi özünü müəssisənin bir hissəsi kimi hiss edərsə, fəaliyyət nəticələri daha çox yüksəlir. Hədəflərin birləşdirilməsi işçinin liderlik səriştəsini ortaya çıxarır və menecerlərə imkan verir ki, onlar işçilərin şirkət üzrə ən vacib hədəflər üzrə göstərdiyi fəaliyyətlərinə diqqəti cəmləsinlər, spesifik hədəflər üzrə

assosiasiya olunmuş öhdəliklərin tam anlasınlar və müəssisə üzrə məsuliyyət və səlahiyyətlərin gücləndirilməsini həyata keçirsinlər.

Azərbaycanda mövcud iqtisadi vəziyyəti nəzərə alaraq, işçilərə daha çox maliyyə dəstəyinin göstərilməsinin zəruri olduğunu qeyd etmək lazımdır. Xüsusilə bu məsələ son dövrlərdə maliyyə, bank sferasında baş verən böhran meyllərinin gücləndiyi bir şəraitdə ehtiyac var. Belə ki, son dövrlərdə Azərbaycanda bir çox bankların fəaliyyətinin dayandırılması, onların filiallarının bağlanması işçilərin kütləvi şəkildə ixtisarına və digər işçilərin isə əmək haqqlarının azaldılmasına səbəb olmuşdur. İllərlə bank-kredit sektorunda yüksək peşakarlıqla fəaliyyət göstərən bir çox işçilər işsiz qalmışdır. Maddi həvəsləndirmə üsullarından bank-kredit təşkilatlarında kəskin şəkildə aşağı düşmüşdür.

Bank-kredit təşkilatlarında əsas motivasiya üsulu kimi tətbiq edilən bonuslar qısa müddətli təsirə malikdirlər, ildə bir dəfə işçiləri mükafatlandırmaq isə zəif effektdə malikdir. Bu baxımdan maddi motivasiya metodlarından biri olan mükafatlandırmanı kredit təşkilatlarında daha tez-tez həyata keçirmək lazımdır.

ƏDƏBİYYAT SİYAHISI

Azərbaycan Dilində:

1. ADİU. *İnsan Resurslarının İdarə Edilməsi*. 19.04.2017:
<http://unec.edu.az/application/uploads/2015/07/Muhazire-Insan-resurslarinin-idaraedilmesi.pdf>
2. ADİU. Müəssisədə Kadr Potensialı & Onun Qiymətləndirilməsi. 19.04.2017:
http://unec.edu.az/application/uploads/2015/05/aliyeva_nigar.pdf
3. AMB. İnsan Resursları & Riayət olunma Standartı. 16.04.2017:
https://www.cbar.az/assets/191/insan_resurslari_ve_riayet_olunma_standarti.pdf
4. Az. Vergi Jurnalı. İnsan Resurslarının İdarə Edilməsi Elminin Konseptual Əsaslarının Formalaşması & Müasir İnkişaf Aspektləri. 18.04.2017:
<http://vergiijurnali.az/upload/File/2015-3.Kazimov%20A..pdf>
5. İ.Seyfullayev.(2014). İşçinin motivasiyası probleminə Nəzəri-praktiki Yanaşmalar. Az.VJ. 3, 85-102.

Türk Dilində:

6. İ.Bakan, , & H. Kelleroğlu, (2003). Performans Değerlendirme: Çalışanların Performans Değerlendirme Uygulamalarında Beklentileri Konusunda Bir Alan Çalışması.23.02.2017
<http://dergipark.ulakbim.gov.tr/sduiibfd/article/viewFile/5000122855/5000113161>
7. E. Eren, (2011). *Yönetim ve Organizasyon, Çağdaş & Küresel Yaklaşımlar*. İstanbul: Beta Basım Yayın DAĞITIM A. Ş.
8. A. Ergeneli, (2006). *Örgüt ve İnsan (Organization and Human)*. Ankara: Hacettepe Üniversitesi Hastaneleri Basınevi.

9. S. Taşdemir, (2013). Motivasyon Kavramına Genel Bir Bakış, Motivasyon Araçları & Bilgi Teknolojileri & İletişim Kurumu Ölçeğinde Bir Model Önerisi (General view to Motivation, Motivation Tools & Suggestion of a Model in the Framework of the Organization of Information Technologies & Communication).
18.02.2017:https://www.btk.gov.tr/File/?path=ROOT%2F1%2FDocuments%2FTez%2FSevgi_TASDEMIR.PDF

İngilis Dilində:

10. J. Adair, (2004). *Adair on Teambuilding & Motivation*. Rivington Street, London: Thorogood Publishing Ltd.
11. M. T. Amabile, (1993). Motivational Synergy: Towards new conceptualizations intrinsic & extrinsic motivation in the workplace. *Human Resources Management Review*, 3, 185-201.
12. L. Banks, (1997). *Motivation in The Workplace: Inspiring Your Employees*. Virginia Beach, Virginia 23452: Coastal Training Technologies Corp.
13. M. Blaskova, & V. Grazulis, (2009). Motivation of Human Potential: Theory & Practice. 18.02.2017:
14. C. G. Boeree, (2006). Abraham Maslow, Personality Theories. 18.02.2017:
15. http://www.social-psychology.de/do/pt_maslow.pdf
16. K. Burton, (2012). A study of Motivation: How to get Your Employees Moving. 18.02.2017:
https://spea.indiana.edu/doc/undergraduate/ugrd_thesis2012_mgmt_burton.pdf
17. C.W. Cook, (1980). Guidelines for managing motivation: *Business horizons*. 23, 61-69.
18. A.H. Maslow, (1943). A Theory of Human Motivation. *Psychological Review*, 50, 370-396.

19. M. A. T. Matsie, (2008). The Impact of Motivation on Employee Performance at Level One District Hospitals, With Special Reference to Metshimaholo District Hospital In Ssokolburg.18.02.2017:
<http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.918.4071&rep=rep1&type=pdf>
20. J. Miller-Merrel, (2015). Four Ways to Improve Employee Motivation. 19.02.2017:
https://www.saba.com/media/1039963/tb_employeeemotion_v5.pdf
21. L. L. Moore, (2010). Using Achievement Motivation Theory to Explain Student Participation in a Residential Leadership Learning Community. *Journal of Leadership Education*, 9, 22-34.
22. I. T. Ondabu, (n.d). A Theory of Human Motivation: The Tirimba Grouping Theory of Motivation.
17.02.2017:https://www.academia.edu/6176555/A_Theory_of_Human_Motivation_The_Tirimba_Grouping_Theory_of_Motivation
23. R. M., Ryan, & E. L. Deci, (2000). Intrinsic and Extrinsic Motivations: Classic Definitions and New Directions. *Contemporary Educational Psychology*, 25, 54-67. doi: 10.1006/ceps.1999.1020
24. S. S. Sengupta, (2011). Growth in Human Motivation: Beyond Maslow. *The Indian Journal of Industrial Relations*, 47, 102-116.
25. N. H. Shanks, (n. d). Management & Motivation. 17.02.2017:
http://www.jblearning.com/samples/076373473X/3473X_CH02_4759.pdf
26. M. R. Steers, R. T. Mowday, L. D. Shapiro, (2004). The future of work motivation theory. *Academy of Management Review*, 29, 379-387.
27. M. E. Steven, L. S. William, & E. B. Chet (2012). Age as a Moderator of Attitude towards Technology in the Workplace: Work Motivation and Overall Job Satisfaction. *Behaviour & Information Technology*, 31, 453-567.

28. J. L., Suttle, & E. E. Lawler, (1973). Expectancy Theory and Job Behavior. *Organizational Behavior & Human Performance*, 9, 482-503.
29. U.S Commerce Center, National Technical Information Service (1976). Herzberg's Two-Factor Theory of Job Satisfaction. 12.11.2016:
<http://www.dtic.mil/dtic/tr/fulltext/u2/a033814.pdf>