

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

Əlyazması hüququnda

İbrahimli Gülər Ərəstun qızı

“Heyətin əmək fəaliyyətinin motivləşdirilməsi problemləri”
mövzusunda

MAGİSTR DİSSERTASIYASI

İxtisasın şifri və adı

060407 Menecment

İxtisaslaşma

Heyətin idarə edilməsi

“Beynəlxalq magistratura və doktoratura mərkəzi” mərkəzinin direktoru
dos.Fariz Əhmədov

Elmi rəhbər:

dos.Ə.İ.Məmmədov

Kafedra müdiri

Prof. T.Ə.Quliyev

BAKI - 2018

MÜNDƏRİCAT

GİRİŞ	3
I Fəsil. Heyətin əmək fəaliyyətinin motivləşdirilməsinin nəzəri metodoloji əsasları	
1.1 Əmək fəaliyyəti prosesində motivləşdirmənin zəruriliyi və əhəmiyyəti.....	6
1.2 İnkişaf etmiş ölkələrdə əməyin motivləşdirilməsi təcrübəsi.....	13
1.3 Müasir motivləşdirmə nəzəriyyələri.....	19
II Fəsil. Əmək fəaliyyətinin motivləşdirilməsinin təşkili	
2.1 İşçilərin əməyinin motivləşdirilməsinin təşkilinə olan tələblər.....	28
2.2 Tələbat mənafeləri və əmək fəaliyyətinin motivləşdirilməsi.....	36
2.3 Əməyin motivləşdirilməsinin sosial idarə olunması.....	41
III Fəsil. Stimullaşdırmanın və insan resurslarından səmərəli istifadənin motivləşdirmədə rolu.	
3.1 Əmək fəaliyyətinin stimullaşdırılması onun motivləşdirilməsinin mühüm amili kimi.....	49
3.2 İnsan resurslarından səmərəli istifadə olunmasında əməyin motivləşdirilməsinin rolu.....	63
NƏTİCƏ	72
ƏDƏBİYYAT SİYAHISI	75

GİRİŞ

Mövzunun aktuallığı. Müasir dövrdə rəqabətqabiliyyətli kommersiya fəaliyyətinin təşkili ilə bağlı olaraq idarəetmə sistemində ciddi islahatların aparılması zərurəti meydana çıxır. Bunun üçün, ilk növbədə, əmək fəaliyyətinin növü, onun əhatə dairəsi, maraqlar, müəssisənin maliyyə və texniki imkanları nəzərə alınmaqla güclü kadr siyasətinin formalaşdırılması mühüm əhəmiyyət kəsb edir. Hazırkı dövrdə elmin və texnologiyaların inkişafı yeni istehsal sahələrinin, kommersiya fəaliyyətinin müxtəlif istiqamətlərinin inkişafına şərait yaratmaqla yanaşı, eyni zamanda bu sahələri daha da inkişaf etdirmək qabiliyyətinə malik güclü mütəxəssis heyətinin formalaşmasına səbəb olur. Peşəkar mütəxəssislər hazırlanması müəssisənin uğurunun göstəricisi hesab edilə bilər. Bu səbəbdən müəssisə üçün, ilk növbədə, vacib vəzifə güclü mütəxəssisləri müəssisənin işgüzar fəaliyyətinə cəlb etmək, onların müəssisədə mövcudluğunu daimi hala gətirmək, eyni zamanda, onların daha effektiv, məhsuldar fəaliyyət göstərməsini təmin etməkdir. Bu baxımdan, heyətin əmək fəaliyyətinin motivləşdirilməsi müəssisənin daha uğurlu nailiyyətlər göstərməsi baxımından xüsusi aktuallıq kəsb edən məsələdir.

Tədqiqatın predmeti və obyektı. Müəssisədə kadrların, işçi qüvvəsinin fəaliyyətinin motivləşdirilməsi problemi tədqiqatın predmeti olaraq götürülmüşdür. Tədqiqat obyektı kimi isə hazırda çalışdığım şirkət və bir çox şirkətlərdən araşdırmalar etdim. Onların məkanı, yeri, baş verən proseslər, hadisələr, işçilərə qarşı olan münasibət mənim tədqiqatımın obyektini təşkil edir.

Tədqiqatın əsas məqsədi və vəzifələri. Əmək fəaliyyətində işçilərin daha məhsuldar fəaliyyətini təmin etmək məqsədilə heyətin motivləşdirilməsi istiqamətində məsələləri araşdırmaq, bu sahədə beynəlxalq tendensiyaların tədqiq edilməsi, ölkəmizdə tətbiqi baxımından qiymətləndirilməsi və təkliflərin verilməsi tədqiqatın əsas məqsədidir. Tədqiqatımın vəzifələri isə inkişaf etmiş ölkələrdə əməyin motivləşdirilməsi təcrübəsini, işçilərin əməyinin motivləşdirilməsinin təşkilinə olan tələblərini, stimullaşdırmanın və insan resurslarından səmərəli istifadənin motivləşdirmədə necə rol oynadığını daha da dərinlən araşdırmaqdır.

Tədqiqatın metodologiyası. Dissertasiyanın yazılması prosesində əmək fəaliyyətində motivasiyanın mahiyyəti, inkişaf xüsusiyyətləri ilə bağlı nəzəriyyələrin, informasiyaların təhlili metodlarından, əsas anlayış və terminaloji sistemin, sənədlərin müqayisəli, empirik təhlilindən, həmçinin təcrübi əhəmiyyətə malik biliklərin tətbiqinin təhlili metodlarından istifadə edilmişdir. Tədqiqatın mərhələləri olaraq aşağıdakılar müəyyən edilmişdir:

- İlk olaraq tədqiqat predmetinin nəzəri əsasları öyrənilmişdir. Bu mərhələdə əmək fəaliyyətində motivasiyanı şərtləndirən amillərə, onun idarəetmə prosesinə təsir etməsinə müasir elmi, fəlsəfi yanaşmalar nəzəri baxımdan təhlil edilmişdir ki, bu da tədqiqatın məqsədlərinin həyata keçirilməsində açar rolunu oynayır. Burada sistemləşdirmə, qruplaşdırma, müqayisə etmə metodlarından istifadə edilmişdir.

- İkinci mərhələdə əldə edilmiş nəzəri və empirik məlumatların sistemləşdirilməsi və ümumiləşdirilməsindən çıxış edərək əmək fəaliyyətində motivləşdirmənin təşkili məsələləri və onun sosial idarə edilməsi təhlil edilmiş və bu da təhlil edilən sahəyə təsir göstərən əsas amillərin müəyyən edilməsinə imkan yaratmışdır. Bu mərhələdə təhlil və tərkib, induksiya və deduksiya kimi metodlardan istifadə edilmişdir.

- Üçüncü mərhələdə əldə edilmiş təhlil materiallarının ümumiləşdirilməsi və təhlili yolu ilə mövcud sahədə modelləşdirmə metodları və proqram yanaşması tətbiq edilmişdir. Məhz bunun nəticəsi olaraq heyətin motivləşdirilməsinin inkişaf meyllərinin sistemləşdirilməsi və idarəetmə proseslərinə təsir imkanlarının proqnozlaşdırılması aparılmış, proqram yanaşmanın məntiqi və struktur quruluşu, reallaşdırma prosesinin şərtləri və meyarları müəyyən edilmişdir.

Nəticədə isə tədqiqat məqsədlərinə uyğun olaraq təkliflər formalaşdırılmışdır.

Tədqiqatın informasiya bazası: Dissertasiyanın yazılması prosesində mövcud sahədə aparıcı alimlərin nəzəri fikirlərindən, xarici ölkələrin təcrübəsindən və şəxsən fəaliyyət göstərdiyim müəssisələrdən əldə etdiyim məlumatlardan geniş istifadə edilmişdir.

Tədqiqatın elmi yeniliyi. Tədqiqat nəticəsində mövcud sahədə beynəlxalq tendensiyalar araşdırılmışdır ki, bu da ölkəmiz üçün onun tətbiqi imkanlarını nəzərdən keçirməyə imkan verir. Daha səmərəli idarəetmə modelinin tətbiqi ilə bağlı heyətin motivləşdirilməsi məsələləri istiqamətində konkret problemlər müəyyən edilmiş və beynəlxalq təcrübədən çıxış edərək onların həlli məsələlərinə diqqət yönəldilmişdir.

Tədqiqatın praktiki əhəmiyyəti. Dissertasiyada mövcud idarəetmə prosesləri fonunda heyətin motivləşdirilməsi problemləri araşdırılmışdır və bu araşdırmalardan müəssisə, təşkilat, müxtəlif qurumların işində tətbiq edilməsi nəzərdən keçirilə bilər.

Tədqiqat işinin strukturu. Dissertasiya 3 fəsil, 8 paragraf, 82 səhifədən ibarətdir. İşin yazılması zamanı 33 adda xarici və yerli ədəbiyyatdan, internet resurslardan, statistik məcmuələrdən istifadə edilmişdir.

I FƏSİL. HEYƏTİN ƏMƏK FƏALİYYƏTİNİN MOTİVLƏŞDİRİLMƏSİNİN NƏZƏRİ METODOLOJİ ƏSASLARI.

1.1 Əmək fəaliyyəti prosesində motivləşdirmənin zəruriliyi və əhəmiyyəti.

Motivasiya anlayışı 1813-cü ildə A. Şopenhauer tərəfindən ilk dəfə “içəridən görünən səbəb” kimi izah edilərək elmə gətirilərək psixoloqların, sosioloqların, iqtisadçılardan terminologiyasında davamlı şəkildə istifadə edilməkdədir [2.s.27]. Şübhəsiz ki, əmək motivasiyası bu terminin meydana çıxmasından daha öncə, təşkilatların, müəssisələrin meydana çıxdığı andan etibarən yaranmışdır. Lakin, yalnız 20-ci əsrin əvvəlindən qeyri-iqtisadi təzyiqlə vasitəsi kimi motivasiyanın effektiv üsullarını tapmaq üçün ciddi cəhdlər edilmişdir. Motivasiyanın bütün təriflərini iki əsas qrupa ayırmaq olar. Birincisi, bu termin bir sıra amillər və ya motivlər kimi struktur mövqelərindən baxılır. Bu yanaşmada O. S Vixanski və A.İ. Naumov tərəfindən motivasiya fəaliyyət göstərən, işləyən bir insanı işə cəlb edən, bu fəaliyyətin sərhədləri və formalarını təyin edən və müəyyən məqsədlərə nail olmağa istiqamət verən daxili və xarici aparıcı qüvvələrinin birləşməsi olaraq nəzərdən keçirilir [20.s.127].

İkinci istiqamət motivasiyanı dinamik bir proses hesab edir. İkinci yanaşma çərçivəsində M.H. Meskon, M. Albert və F. Hedurinin tərfi tipik olaraq nəzərdən keçirilir [20.s.21-25]: motivasiya şəxsi məqsədlərə və təşkilatın müəyyən məqsədlərinə nail olmaq üçün özünü və başqalarını təşviq etmək prosesidir. Bu yanaşmalar bir-birini tamamlayır və mahiyyətcə motivasiyanın iki tərəfinin bir fenomen kimi əks olunmasını təmin edir. Buna görə də motivasiyanın tərifini xarici və daxili amillərin kompleks təsiri altında əmək davranışının motivlərini formalaşdırmağa yönəldilmiş fəaliyyətlər üçün təşviqat prosesi kimi təqdim etmək mümkündür.

Motivasiya anlayışının xarakteri iki əsas motivasiya nəzəriyyəsinin yaranmasına və inkişafına gətirib çıxarmışdır: məzmun və prosessual nəzəriyyələr. Birinci nəzəriyyə motivasiyaya təsir edən amilləri təhlil edir və bunun üçün insanların ehtiyaclarını müəyyənləşdirmək, onların prioritetlərini təyin etmək

məqsədini daşıyır. (A. Maslou, F. Herzberq, K. Alderfer, D. MakKlelland) V. Vrum, L. Porter və E. Loulerin əsərləri ilə əlaqəli olan prosessual nəzəriyyələr motivasiyanı ilk növbədə bir proses hesab edir və motivasiya və fəaliyyətdə baş verən davranışın koqnitiv şərtlərini vurğulayır. Daha sonra ədalət və atributlar nəzəriyyəsi motivasiyaya dair ideyaların inkişafına əlavə töhfə versə də, lakin bu nəzəriyyələr tam birləşmiş konsepsiya halında çıxış etmədilər.

Ötən əsrin 60-cı illərində Layman Porter və Edvard Louler kompleks prosessual motivləşdirmə nəzəriyyəsini hazırlayaraq gözləmə və ədalət nəzəriyyələrinin komponentlərini bu nəzəriyyəyə daxil etmişlər [20.s.21-25]. İdarəetmə sahəsində motivasiyanın mexanizminin dərk edilməsində əhəmiyyətli model kimi Porter-Loulerin kompleks modeli nəzərdən keçirilir. Bu model mükafatlandırma vasitəsilə nəticəni (işçinin qiymətləndirilməsində) həyata keçirilmiş səylərlə, yəni bacarıq və xarakter vasitəsilə bir-birinə əlaqələndirir. Bu isə müəyyən edilmiş ehtimalla əsasən işçilərin tam olaraq tələbatının təmin edilməsinə gətirib çıxarır. Menecment sahəsində tanınmış alim Duqlas MakQreqor motivasiya sahəsində işçiyə olan münasibətin iki davranışın formalaşmasını özündə birləşdirən və izah edən iki nəzəriyyə irəli sürmüşdür ki, bu da idarəetmənin iki əsas üsulunu - inzibati və demokratik üsulun meydana çıxarmasını şərtləndirmişdir. İşçilərin ancaq birbaşa olaraq motivləşdirilməsi və ya stimullaşdırılması hazırkı dövrdə qeyri-mümkündür. Daha səmərəli istiqamət qarşıya qoyulmuş məqsədlərə nail olmaq üçün işçilərin özü-özlərinə stimül verən iqlimin yaradılmasıdır. Motivləşdirmə funksiyasının nəzərdə tutduğu əsas vəzifə ondan ibarətdir ki, iş icraçıları müəyyən edilmiş vəzifələrə uyğun surətdə planları dərk edərək tapşırıqları icra etsinlər.

Üç növ motivasiyanı ayırmaq lazımdır:

1) normativ motivasiya - ideoloji və psixoloji təsir vasitəsi ilə şəxsiyyəti müəyyən bir davranışa yönəltmək: inandırıcılıq, təklif, məlumatlandırma, psixoloji təsir və s.;

2) işçinin müvafiq tələbləri yerinə yetirməməsi halında onun ehtiyaclarının ödənilməməsi ilə əlaqədar hakimiyyətin gücündən istifadə etməklə məcburi motivasiya;

3) təşviq vasitəsi ilə motivasiya - təsir birbaşa deyil, işçinin müəyyən bir davranışını təşviq edən stimül verilməsindən ibarətdir.

Ümumilikdə motivasiya prosesinin əsasında insan ehtiyacları var. Ehtiyac şəxsiyyətin və ya sosial qrupun həyati fəaliyyəti və inkişafı üçün obyektiv olaraq lazım olan bir dəyərə olan tələbatdır. Ehtiyaclar təbii və sosial; əvvəldən və əldə olunan; şüurlu və şüursuz olmaqla maddi, mənəvi və sosial ehtiyaclara bölünür.

Ancaq, bir çox tədqiqatçılara görə A. Maslovun ehtiyacların təsnifatı ilə bağlı nəzəriyyəsi bir sıra çatışmazlıqlara baxmayaraq bu gün ən uyğun nəzəriyyə hesab edilməkdədir.

Motiv bir insanın müəyyən hərəkətlərinə səbəb olan, "içərisində" olan, fərdiləşdirilmiş bir xarakterə malik olan bir anlayışdır. Başqa sözlə, bu şəxsin bir və ya digər ehtiyaclarını təmin etmək üçün müəyyən bir davranışa olan daxili motivasiyasıdır. Motivləri təsnifləşdirərkən, qruplaşdırma meyarları daha çox ehtiyacların təsnifləşdirmə meyarlarına uyğun gəlir. Əmək sferasında motivlərin ən ümumi təsnifatı belədir:

- maddi motivlər (iqtisadi zərurət kimi işləyir, pul qazanmaq və müstəqilliyi təmin etmək məqsədini daşıyır);
- mənəvi motivlər (bir insan peşəsini sevdiyi üçün işləyir);
- sosial motivlər (bu zaman bir işçi üçün komandada onun yeri və inkişaf edən əlaqələr daha vacibdir).

Bununla yanaşı, müxtəlif növ ehtiyacların təsnifatına əsaslanaraq, nail olmaq, özünə hörmət, özünü aktuallaşdırma, fəaliyyət üçün cəhdlər, uğursuzluq və qüsurdan qaçmaq üçün motivlər müəyyən edə bilər. Bir şəxsin motivasiya quruluşu onun hərəkətlərinin əsası kimi qəbul edilməlidir. Bu müəyyən bir sabitlik ilə xarakterizə olunur, ancaq təhsilin inkişafı və digər şərtlər ilə bir insanın maarifləndirilməsi prosesində dəyişə bilər. Fərdin motivasiya davranışı motivlərin

strukturunda fərdi fərqlərdən və konkret vəziyyətdən gəlir. İşçinin davranışının motivasiyasını dəyişdirmək yalnız müvafiq seçilmiş təşviqlər vasitəsi ilə ola bilər. Əmək motivi işçinin yüksək məhsuldar işi yerinə yetirməsi üçün lazım olan səbəbdir. Əmək motivi yalnız əmək fəaliyyətinin ümumi nəticə əldə etmək üçün əsas şərt olduğu halda formalaşır. Məqsədlərə nail olma ehtimalının qiymətləndirilməsi əmək üçün motivlərin formalaşdırılması üçün böyük əhəmiyyət kəsb edir. Müsbət nəticənin alınması xüsusi səylər tələb etmərsə və ya yaxşı nəticə əldə etmək çətindirsə, əməyin motivi çox vaxt meydana çıxmır. Əmək üçün motivasiyanın formalaşması, inzibati subyektin sosial cəhətdən şərtlənmiş ehtiyaclarına uyğun olaraq zəruri kompensasiyaya malik olduqda baş verir. Mükafat almaq üçün işçinin şəxsi əmək səyləri tələb olunur. Əmək fəaliyyəti bir işçinin bu faydaları daha az maddi və mənəvi xərclə təmin etməyə imkan verir və ona daha çox məmnunluq gətirir.

Əmək motivinin strukturuna aşağıdakılar daxildir [3.s.21] : işçinin təmin etmək istədiyi ehtiyac; bu ehtiyacı qarşılaya bilən xeyir; fayda əldə etmək üçün lazım olan əmək fəaliyyəti; qiymət - əməyin həyata keçirilməsi ilə bağlı maddi və mənəvi xarakterli xərclər. Əmək motivasiyasının formalaşması üçün, ən vacib olan məsələ həyat tərzini müəyyən edən, bütün gələcək əmək fəaliyyətlərinə mənə verən fərd tərəfindən mənimsənilən əmək normalarının və dəyərlərinin xüsusiyyətidir. Professional əmək fəaliyyətində bir şəxs artıq yaradılan bir dəyər şüuruna daxil olur. O, əməklə məşğul olaraq nəyə nail olmaq istədiyini yaxşı bilir.

Beləliklə, praktik əmək şüurunun təbəqəsi bir tərəfdən fərdi dəyər meylləri, digər tərəfdən isə peşəkar iş həyatının şərtləri ilə formalaşmışdır. İşə görə praktiki tələblər iş fəaliyyətinin mənə və perspektiv məqsədlərini müəyyən edən dəyər şüurundan fərqli olan xüsusi bir motivasiyanı nəzərdə tutur, onların həyata keçirilməsinin əsas yollarını və üsullarını seçir.

Əməyin motivasiyası işin səmərəliliyinin ən vacib amilidir və bu baxımdan işçinin əmək potensialının əsasını təşkil edir, yəni istehsal fəaliyyətinə təsir edən bütün xüsusiyyətlərdən ibarətdir. Ümumiyyətlə, əmək potensialı psixofizioloji potensialdan (şəxsin bacarıqları və meylləri, onun sağlamlığı, iş qabiliyyəti, sinir

sisteminin xüsusiyyətləri) və şəxsi (motivation) potensialdan ibarətdir. Motivasiya potensialı, işçinin əmək qabiliyyətlərini və əmək fəaliyyəti müddətində nə dərəcədə inkişaf edəcəyini və istifadə edəcəyini müəyyən edən bir aparıcı mexanizm rolunu oynayır. Aydındır ki, motivasiya ilə əməyin nəticəsi arasındakı əlaqədə təbii qabiliyyətlər və əmək təcrübəsi mühüm rol oynayır və sübut edilmişdir ki, motivasiya şəxsiyyətin əmək fəaliyyətinin məhsuldarlığının əsas mənbəyi rolunu oynayır.

Maddi həvəsləndirmə insanları daha səmərəli işləməyə təşviq edir. "Motivasiya" anlayışı ilə bəzən yanaşı işlədilən "mükafat" termini pul və ya zövqlərə nisbətən daha geniş mənə daşıyır. Mükafat işçinin özü üçün qiymətli hesab etdiyi dəyərdir. Lakin insanların hər birində dəyər anlayışı spesifikdir və nəticə etibarlı ilə mükafatın qiymətləndirilməsi və onun nisbi dəyəri fərqlidir. Daxili mükafat isə bir növ işin özü tərəfindən verilir. Bu nəticələrə nail olmaq hissi, həyata keçirilən işin mənalı və əhəmiyyəti, özünə hörmət ilə bağlıdır. Kollektiv üzvləri arasındakı dostluq və iş prosesində sadəcə həmkarları ilə ünsiyyət qurmaq da daxili mükafat hesab edilir. Daxili mükafatın təmin olunmasının ən sadə üsulu, əmək prosesindən məmnunluq doğuran uyğun iş şəraitinin yaradılmasıdır. Xarici mükafat işin özü ilə deyil, əməyin mükafatlandırılması imkanı olan idarəetmə subyektini tərəfindən verilir. Motivasiya baxımından, xarici mükafat əməyin stimullaşdırılması kimi müəyyən edilə bilər. Bir işçinin davranışını müəyyən edən bir sıra aparıcı motivlər strukturu olan və xüsusi əmək vəziyyətinə bağlı olan vahid sistem halında çıxış edir.

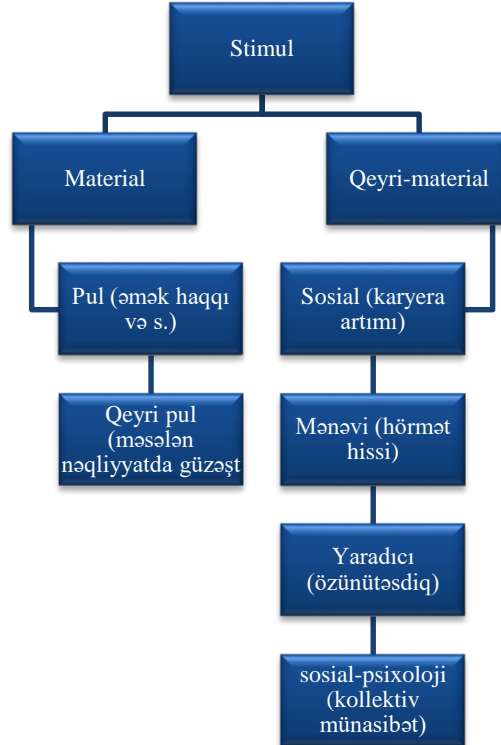
Əməyin motivləri müxtəlifdir. Onlar bir insanın əmək fəaliyyəti ilə təmin etmək istədiyi ehtiyaclara, işçinin istənilən malların əldə edilməsi üçün ödəməyə hazır olduğu qiymətə görə, ehtiyacı qarşılamaq üçün lazım olan faydalara görə fərqlənir. Onları birləşdirən dəyər ondan ibarətdir ki, ehtiyacların ödənilməsi həmişə iş fəaliyyəti ilə bağlıdır.

Birgə bir sistem təşkil edən əməyin motivlərini bir neçə qrupda ayırmaq mümkündür. Bunlar əmək məzmununun, onun sosial təminatının, işin səmərəliliyinin ictimai tanınması, maddi malların əldə edilməsinin səbəbləri və işin

müəyyən bir intensivliyinə yönəldilmiş motivlər olaraq müəyyən edilir. Sosial motivlərə isə aid etmək olar: Kollektivizm (kollektivdə işləmək həvəsi), şəxsi özünü təsdiqləmək istəyi, müstəqil olmaq motivi, etibarlılıq, yeni bilik əldə etmək, hər bir insana genetik cəhətdən verilən ədalətlik kimi motivlər.

Stimul fəaliyyətə təsir edən xarici təsirlərdir və təsirləri insanın psixikası, fikirləri, duyğuları, maraqları, istəkləri və s. vasitəçiliyi ilə baş verir. Stimul müəyyən hərəkətləri yerinə yetirərkən insanın ehtiyaclarını təmin edə biləcək dəyərləri nəzərdə tutur. Stimul və motivlər arasındakı fərq ondan ibarətdir ki, stimul müəyyən faydanı xarakterizə edir, motivlər isə bu faydaları qəbul etmək istəyidir. Stimul obyektiv olaraq əhəmiyyətli olduqda, işçinin ehtiyaclarına cavab verdiyi halda motivasiyaya çevrilir. Beləliklə, stimul motivlə eyni dəyərə malik olmasa da, bəzi hallarda bu motivə çevrilə bilər. Stimulun təsnifatı sxem 1.1 də göstərilmişdir.

Sxem 1.1 Stimulun təsnifatı.



Stimul müəyyən əşyalar, digər insanların hərəkətləri, vədlər, öhdəlik və imkanlar daşıyıcıları və daha çox şəxsin hərəkətlərinə görə və ya müəyyən hərəkətlər nəticəsində əldə etmək istədikləri təzminat kimi təqdim edilə bilər.

Stimulun köməyi ilə bir tərəfdən, işçinin ehtiyaclarını ödəmək üçün əlverişli şərait yaranır, digər tərəfdən müəssisənin uğurlu fəaliyyəti üçün zəruri olan əmək davranışı təmin edilir, yəni bir növ fəaliyyət mübadiləsi həyata keçirilir.

İşçiləri motivasiya etmək üçün müxtəlif təşviqlərdən istifadə prosesi stimullaşdırma adlanır. İşçilərin stimullaşdırılması üçün əsas tələblər aşağıdakılardır [9.s.37]:

1. kompleks yanaşma - xüsusi bir təşkilatda kadr idarəçiliyinin xüsusiyyətlərindən asılı olan mənəvi və maddi, kollektiv və fərdi təşviqlərin birliyinin olması;
2. fərqləndirmə - fərdi qrup işçilərinə fərdi yanaşmanın təmin edilməsi;
3. rahatlıq və səmərəlilik - təşkilatın xarici və daxili mühitində baş verən dəyişikliklərlə bağlı stimulların daim yenidən nəzərdən keçirilməsi.

Təşkilatın menecer və idarəçiləri tərəfindən motivasiya mexanizmini, işçilərin ehtiyaclarının müxtəlifliyini, təşviq və motivləri anlamaq effektiv motivasiya sisteminin qurulmasına kömək edir, yəni təşkilatın üzvlərinin fəaliyyətlərini korporativ məqsədlərə nail olmaq üçün idarə etmək məqsədilə təşkilati tədbirlər və standartlar sisteminin həyata keçirilməsinə ehtiyac vardır. Motivasiya sistemi işçilərin bu təşkilatda işləmək arzusunun inkişafına kömək etməlidir və bununla yüksək nəticələr əldə edilir.

Müasir bir təşkilatın motivasiya sisteminin təkmilləşdirilməsi üçün əsas vasitələr aşağıdakılardır:

- hədəf qurma sisteminin tətbiqi;
- işçinin səmərəliliyinin qiymətləndirilməsi və onun inkişafı üçün potensialın müəyyən edilməsi üçün etibarlı bir sistemin yaradılması;
- əmək haqqı sisteminin inkişafı, mövqelərin qiymətləndirilməsi;
- Performansla əlaqədar bonuslar sisteminin inkişafı;
- işlərin tərtib edilməsi, rotasiya siyasəti;
- offline rejimdə işləyən komandanın yaradılması;
- karyera inkişafı üçün şəffaf və aydın marşrutların yaradılması;
- "qızıl" kadr ehtiyatlarının yaradılması, o cümlədən ehtiyat kollektivin hazırlanması.

1.2 İnkişaf etmiş ölkələrdə əməyin motivləşdirilməsi təcrübəsi.

Müasir şəraitdə, hər hansı bir təşkilatın effektiv fəaliyyətini təmin etmək işçilərin motivasiya mexanizmini tələb edir. İnsan resurslarının idarə edilməsi, əmək məhsuldarlığının daim artması, işçilərin yekun nəticələrə olan marağı xüsusi əhəmiyyət kəsb edir. İqtisadiyyatda, iqtisadi böhran prosesləri ilə birlikdə, kadrların idarə olunmasında əhəmiyyətli bir dəyişiklik olmuşdur. Dövlət, özəl, korporativ müəssisələr praktikada bazar münasibətlərinin inkişafı və müvəffəqiyyəti yeni müasir modern motivasiya və əmək fəaliyyətini təşviq etmədən, xarici şirkətlər tərəfindən tətbiq edilən stimullaşdırma olmadan mümkün olmadığını hiss etmişlər. Hazırda Qərbi Avropa, Amerika Birləşmiş Ştatları və Yaponiya kimi bir çox inkişaf etmiş ölkələrdə kadr idarəçiliyinin motivasiya aspektləri böyük əhəmiyyətə malikdir və bu üsullar və motivasiya təcrübəsi uğurla tətbiq edilə bilər.

Cəmiyyətin inkişafının müasir şəraitində kadrların motivasiya üsullarının tətbiqi müəssisənin işçilərini strateji məqsədlərinə nail olmaq üçün stimullaşdırır, sahibkarlığın səmərəliliyinə təsir göstərir. R. Daftın sözlərinə görə motivasiya işləməyə, sərhədləri və formalarını müəyyən etməyə və işçinin hədəfə çatmasına yönəldən bir sıra daxili və xarici aparıcı qüvvələr kimi başa düşülməlidir [6.s.47]. Eyni zamanda, İ.M.Boyçik belə hesab edir ki, əmək prosesinə tətbiq edilən motivasiya bir-biri ilə əlaqəli tədbirlərin həyata keçirilməsini nəzərdə tutur. Əmək kollektivi üzvlərinin hər birinin şəxsi məqsədlərə çatmaq və müəssisənin ümumi məqsədlərinə nail olmaq üçün stimullaşdırma prosesi olduqca vacibdir.

Qeyd etmək lazımdır ki, müəssisənin idarəetmə effektivliyi əsasən kadrların motivasiya sistemi ilə müəyyənləşdirilir, mexanizmlərdən istifadə işə şüurlu münasibət yaratmağa imkan verir. Belə ki, müəssisədə motivasiya sisteminin səmərəli fəaliyyət göstərməsi üçün nəzərə alınan sistemin modellərinə, metodlarına, funksiyalarına və digər elementlərinə fundamental elmi yanaşmalar nəzərə alınmalıdır. Müəssisədə motivasiya modeli yaratmaq üçün beynəlxalq təcrübədə daha çox əsas kimi, A. Maslovun ehtiyacların iyerarxiyası nəzəriyyəsi nəzərdən keçirilir. Məhz bu nəzəriyyəyə görə işçilərin məhsuldar əməyə cəlb edilməsinin müvəffəqiyyəti həqiqi insan ehtiyaclarının necə nəzərə alındığına, onun aşağıda qeyd olunan iyerarxiyada

yerinin necə müəyyən edilməsi ilə bağlıdır: fizioloji ehtiyaclar; təhlükəsizlik və qorunma ehtiyacları; müəyyən bir sosial qrupun üzvlüyünə mənsubluq; dəstək, hörmət və tanınma ehtiyacı; eləcə də özünü ifadə etmək ehtiyacları.

Ölkənin inkişafının hazırkı mərhələsində işçilərin əsas motivasiya amili zamanətli əmək haqqının tətbiq edilməsidir. Buna görə, bir qayda olaraq, menecerlər motivasiya sistemini işçinin şəxsi ödəmələrinə əsaslanan bir vasitə kimi nəzərdən keçirirlər, yəni motivasiya prosesi yalnız maddi metodların köməyi ilə həyata keçirilir. Eyni zamanda, menecerlər bu elementin əsas olduğunu düşünürlər və bütün işçilərin motivasiya üçün ehtiyaclarını təmin etməli olduqlarını qəbul etmişdirlər. Yeni iqtisadi şəraitdə beynəlxalq təcrübədə tətbiq edilən maddi motivasiyanın praktiki istifadəsi real əhəmiyyətə malikdir. Dünyanın aparıcı ölkələrində kadrların motivasiya sisteminin formalaşması və tətbiqinin əsas elementləri aşağıdakılardır:

- tarif sistemindən istifadə,
- əməyin mütərəqqi ödəmə formalarının istifadəsi,
- orijinal bonus sistemlərinin paylanması və innovasiyaların stimullaşdırılması,
- zehni iş üçün daha yüksək ödəniş,
- əmək haqqının əhəmiyyətli fərdiləşdirilməsi.

Təxminən Avropanın bütün ölkələrində işçilər üçün əmək haqqı sistemində taarifləşdirmə siyasəti tətbiq edilməkdədir. Bəzi ölkələrdə vahid tarif sistemi dövlət səviyyəsində (Belarus, Polşa, Macarıstan), sektor səviyyəsində (Fransa, İtaliya, İspaniya) və müəssisə səviyyəsində (Rusiya Federasiyası, Ukrayna) tətbiq olunur [6.s.27-34]. Almaniyada komməriya və texniki işçilər, eləcə də mütəxəssislər üçün tarif ödənişinin təşkili qəbul edilən ixtisas təsnifatı əsasında regional səciyyəvi xüsusiyyətlər nəzərə alınmaqla hər il sektoral sazişlərdə müəyyənləşdirilir. "Dəstəkləyici əmək haqqı" siyasətinin tətbiq olunduğu İsveç təcrübəsi də maraqlı təcrübədir. Bu, aşağıdakı prinsiplərə əsaslanır: bərabər iş üçün bərabər ödəniş və minimum və maksimum əmək haqqı arasındakı boşluğun daralması. Əmək haqqının formalaşması kollektiv müqavilə əsasında həyata keçirilir və dövlət ayrı-ayrı hallar istisna olmaqla, bu prosesdə birbaşa iştirak etmir.

Məsələn, İtaliyada metallurgiya (8 rəqəmli tarif skalası), neft emalı (7 rəqəmli tarif skalası) və mühəndislik (8 rəqəmli tarif skalası) kimi sənayelərdə 4 belə tarif kateqoriyası var. Eyni zamanda, metallurgiya və maşınqayırma sahəsində yalnız işçilər birinci kateqoriyaya, ikinci və beşinci dərəcəli kateqoriyaya işçilər və qulluqçulara, 6 və 8-ci kateqoriyaya yalnız qulluqçular daxil edirlər.

İnkişaf etmiş öklərdə əmək haqqı ödəniş sisteminə əlavə olaraq, işçinin xüsusi qabiliyyətini qiymətləndirmək nəticələrinə əsasən əmək haqqının fərdiləşdirilməsi istiqamətində artan meyl mövcuddur. Eyni keyfiyyətləri olan firmanın işçiləri bir qayda olaraq, eyni vəzifəni tuturlar və ya eyni işi yerinə yetirirlər, təbii qabiliyyətləri, təşəbbüsü, təcrübəsi və s. sayəsində işdə müxtəlif nəticələr əldə edə bilirlər. Bu fərq xüsusi işçilərin əmək haqqı səviyyəsində də əks olunur. Birləşmiş Ştatlarda işçilərin maddi təşviqi əsas motivasiya üsullarıdır. Bir qayda olaraq, motivasiya əsas ödənişlərin, bonusların ödənilməsində və əlavə ödənişlər vasitəsilə həyata keçirilir. Bundan əlavə, şirkətin mənfəətində kadrların müxtəlif iştirak sxemləri geniş şəkildə tətbiq olunur: İşçilərin analitik əmək haqqı sistemləri istifadə olunur, xüsusilə əmək qabiliyyəti, fiziki səyləri, iş şəraiti, əmək mürəkkəbliyi dərəcəsi nəzərə alınır. Xarici firmalarda, mənfəətdə və ya müəssisənin səhmdar kapitalında iştirak kimi kadrların təşviqi formaları da geniş şəkildə istifadə olunur. Bunun məqsədi müəssisənin təşkilati məqsədlərinə çatmaq üçün işçi üçün əlavə maraq yaratmaqdır. Həm də bonuslar nəzəriyyəsinə əsasən maddi stimullaşdırma sistemləri tətbiq olunur ki, iş mükafatları nəticəsində mükafat işçinin mənfəətinin üçdə birindən 75-100% qədərində çata bilər. Məsələn, Amerika şirkətlərində maddi mükafatın əmək haqqı ilə yarıbayarı verilməsi praktikası tətbiq edilir: əmək haqqının baza hissəsi və bonus şəklində əlavə ödənişlər, "mənfəətdə iştirak" və s. şəkildə həyata keçirilir. Əsas əmək haqqının müəyyən edilməsi bütövlükdə ölkədə əmək bazarının orta səviyyə göstəricisini deyil, əsas rəqibləri də təhlil edir. "Mənfəətə iştirak" vasitəsilə ödənişlər isə birdəfəlik bonus deyil, xüsusi bir kateqoriyada olan işçilərin orta əmək haqqı səviyyəsinin bu dəyişən hissəsi işin yekun nəticələri, yəni fayda ilə yaxından əlaqələndirilir.

ABŞ-da başqa bir iş motivasiya növü, işçilərin kollecdə təhsil alan uşaqlarına təhsil üçün aşağı faiz dərəcəsi olan kreditlərin verilməsidir. Eyni zamanda firma tərəfindən ödənilən hüquqi xidmətlərin göstərilməsi, fiziki reabilitasiya proqramları, təşkilatda bir neçə illik stajdan sonra nəzərdə tutulan məzuniyyət və s. kimi tədbirlər tətbiq edilir. Yaponiyada, bir çox sənaye müəssisələrində bütün kateqoriyalardan olan işçilərə (yüksək səviyyəli menecerlər istisna olmaqla) inteqrasiya edilmiş tarif çərçivəsində tarif dərəcəsi tətbiq edilir:

- 1-dən 5-ci kateqoriyaya qədər fəhlələr;
- 3-9-cu səviyyələrdə mühəndis işçilər və fəhlələr;
- 7-dən 9-cu kateqoriyaya qədər rəhbər işçilər üçün tarif dərəcələri tətbiq edilir.

Yaponiyada insan kapitalı prioritet olaraq qəbul edilir və bütün müəssisələrdə işçilər üçün maddi və qeyri-maddi təşviq sistemləri mövcuddur. Maddi təşviqlərin əsasları aşağıdakı elementlərdir:

- əmək haqqı - əsas yer tutur, firmalar işçilər üçün xərclənən bütün vəsaitlərin orta hesabla 85% -ə qədərini əmək haqqına ayırırlar;

- mükafatlar - onlar aylıq gəlirlərə əlavə edilir və ildə iki dəfə (bonuslar) iş vaxtı üçün müəyyən edilən tarif dərəcəsindən daha artıq məbləği əhatə edir.

- əmək haqqının xidmət müddətindən və yaşdan asılılığı. Bütün yeni işçilərə eyni əmək haqqı verilir ki, bu da hər il təcrübəyə uyğun olaraq artırılır;

- Əmək haqqının optimal olaraq fərqləndirilməsi. Məsələn, Yapon şirkətlərinin idarə heyətinin maaşları yeni işçilərin əmək haqqını 7-8 dəfə, Amerika şirkətlərində isə 10-70 dəfə artıq hesablanır;

- Daimi işçilər üçün səmərəli güzəşt sistemin istifadəsi: ailə vəziyyətinə görə ödənişlər, işə gəlmək üçün nəqliyyat ödənişləri, tibbi sığorta, sosial sığorta, sosial ehtiyacları görə ödənişlər. Həmçinin istirahət üçün ödənişlər, avtomobil dayanacağı üçün ödəniş, işçilər üçün ərzağın təmin edilməsi, bonuslar və qiymətli hədiyyələrin verilməsi və s. ;

- Natural ödəmələrin (malların pulsuz təchizatı) tətbiq edilməsi.

Qeyd olunan ölkələrin təcrübələrinə əsasən əmək haqqı sisteminin bu formada tətbiq edilməsi böyük bir motivasiya təsiri ilə nəticələnir. Əmək haqqının

təşkilə üçün belə bir mütərəqqi yanaşma ölkəmiz üçün də faydalı olardı. Hazırkı mərhələdə işçilər üçün daha aktual məsələlərdən biri də qeyri-maddi stimullaşdırma tədbirləridir, çünki milli müəssisələr bir çox hallarda məhdud resurslar şəraitində fəaliyyət göstərirlər. Buna görə, menecerlərin əsas məqsədi əmək haqqının mövcud səviyyəsində əhəmiyyətli kadrların saxlanması deyil, həm də onları daha məhsuldar surətdə işə cəlb etməkdir. Buna görə xarici ölkələrin qeyri-maddi motivasiya təcrübəsi xüsusi diqqətə layiqdir. Məsələn, ABŞ-da kadrlar üçün qeyri-maddi stimulların iki əsas sahəsi mövcuddur. Bunlardan birincisi işçilərə müəyyən məqsədlər təyin edilərək əldə edilmiş nailiyyətlər ilə menecer və onun işçiləri arasında etibarlı əlaqələr yaratmaqdır ki, bu nailiyyət keyfiyyətli, effektiv iş və davamlı peşə inkişafı yolu ilə əldə edilir. Bu halda hər bir işçi üçün, onun psixoloji xüsusiyyətləri nəzərə alınaraq uyğun və maraq dairəsində olan iş seçilir. Həmçinin, işçinin şirkətin fəaliyyətinin müxtəlif aktual məsələləri üzrə qərar vermədə iştirak etmək hüququ vardır. Buna müxtəlif sorğular, "beyin fırtınası" üsulları nəticəsində nail olunur və ümumiyyətlə, işçiyə şirkətin vacib bir komponenti olduğu hissini təmin edir. İndi 500-dən çox işçisi olan amerika firmalarının demək olar ki, 25% -i öz strukturunda işçilərin və ya işçi və menecerlərin birgə şuraları var. Bu şuralar əsasən istehsal problemlərini həll edirlər, həmçinin informasiya və məsləhətləşmə funksiyalarını yerinə yetirirlər. Birləşmiş Ştatlarda böyük firmaların rəhbər orqanlarında işçilərin nümayəndə heyəti yüksək səviyyədə iştirak edir. İşçilərin qeyri-maddi təşviqinin ikinci istiqaməti işçinin individual inkişafı ilə bağlıdır. Bu sahədə ABŞ-da müəssisələr hər bir işçinin fikirlərini nəzərə alırlar, bütün səviyyələrdə işçiyə istehsalın idarə edilməsində əlavə səlahiyyətlər verilir. Mənfəətin bölüşdürülməsi, layihələrin hazırlanmasına inam göstərilməsi müəssisənin fəaliyyətində işçi özünün əhəmiyyətini hiss etməyə imkan yaradır. Qeyri-maddi təşviqlərin bu formaları IBM, P & G kimi şirkətlər tərəfindən istifadə olunur, yenilikçi və ixtiraçı işçiləri dəstəkləyən metodlardan istifadə edərək yeniliklərin tətbiq edilməsində üstünlüklər əldə edirlər. IBM Korporasiyası geniş çeşidli proqramlar və kurslar təklif edir, istedadlı işçiləri öz ixtisaslarını artırmaq və müəssisədə öz karyerasını inkişaf

etdirmək imkanı verir.

Amerika Birləşmiş Ştatlarının işçilər üçün qeyri-maddi təşviq üsullarının əhəmiyyətli bir formaları kimi qrup yaratma (teambuilding) və mənəvi təşviq kimi metodlardan geniş istifadə olunur. Qrup yaratma şirkətin hesabına təşkilati tədbirlər, məsələn şəhər xaricinə gəzinti səfərlərini nəzərdə tutur ki, bu da komanda işinə daha yaxşı hazırlaşmaq imkanı verir. Mənəvi təşviq üsulları kimi tərif, xüsusi diplom və nişan şəklində ifadə edilir. Məsələn, Walt Disney Co bu praktikanı tətbiq edir: Disneyland parkının əsas prospektində, yerləşən kafedə ən qiymətli işçilərin portretlərinin pəncərələri mövcuddur və yaxud Southwest Airlines şirkətinin işçilərinin adları çəkilən xüsusi bir təyyarə var. Təbii ki, bu üsullar işçiləri daha keyfiyyətli əmək fəaliyyətinə sövq edən amillər kimi çıxış edir.

Qərbi Avropa ölkələrindəki işçilərin qeyri-maddi motivasiyası ABŞ təcrübəsinə olduqca bənzəyir, lakin öz xüsusiyyətlərinə malikdir. Burada idarəetmə personalı ilə işçilər arasında tərəfdaşlıq əlaqələri daha geniş yayılmışdır. Bu, işçilərin mənəfətə dair qərarların qəbul olunmasında fəal iştirakına səbəb olur. Beləliklə, Avstriya, Danimarka, Hollandiya, Lüksemburq, İsveçdə işçilərin şirkətin idarə heyətlərində səsvermə hüququna malik olması qanuni olaraq müəyyən edilmişdir. Fransa şirkətlərinin işçiləri idarə heyətində öz nümayəndələri ilə təmsil olunurlar, lakin qərar qəbul etməkdə səs vermək hüququna malik deyildir. Almaniyada istehsal şuraları yaradılır və burada istehsalın təşkili, iş saatları, bayramların planlaşdırılması, əmək məhsuldarlığının monitorinqi, texniki vasitələrinin tətbiqi və sosial təminat məsələləri rəhbərlik ilə birgə təsdiq edilir. Alman müəssisələrinin idarə olunması təcrübəsi göstərir ki, müəssisənin işçilərini idarəetməyə cəlb etmək üçün bu cür siyasət onların iş fəaliyyətinin inkişafına yardım edir, nəticədə istehsalın yekun nəticələrinin yaxşılaşdırılmasına gətirib çıxarır. Lider və işçilər arasındakı münasibətlərin keyfiyyətcə yeni bir paradigması olan Qərbi Avropa sistemi Amerika və Yapon kadr idarə sistemindən fərqlənir: Humanizmə, yaşlı adamlara hörmətə, ümumi razılığa, firmaya sadiqliyə, ümumiyyətlə, hər bir işçinin şəxsi potensialını ortaya qoymağa imkan verir. Qeyd edək ki, ənənəvi yapon sistemi əmək idarəçiliyinin yeni bir modelinə yerini

dəyişməkdədir.

Yaponiyada geniş istifadə olunan qeyri-maddi təşviq tədbirləri işçilərin "əmək məhsuldarlığının yaxşılaşdırılması üçün", "Məhsulun keyfiyyətinə nəzarət" kimi müxtəlif istehsal sahələrində və hərəkətlərdə aktiv iştirakı əhatə edir [6.s 31]. Qeyd edək ki, bu cür tədbirlərin əsas məqsədi məhsuldarlığa və məhsul keyfiyyətinə təsir edən problemləri müəyyən etmək üçün mütəmadi olaraq qrupun fərdi üzvlərini könüllü şəkildə toplamaq, eyni zamanda problemlərin aradan qaldırılması üçün təkliflərin hazırlanmasından ibarətdir. Əmək fəaliyyəti dövründə bu cür qrupların fəaliyyətinin nəticələrinə görə, birbaşa iqtisadi effekt əldə edilir, lakin bunun dolayı təsiri daha çox əhəmiyyətlidir. Bu özünü əmək fəaliyyətini təşkil etmək üçün işçilərin əmək qabiliyyətinin aktivləşdirilməsinə kömək edən müsbət mənəvi və psixoloji iqlim yaratmaqda özünü göstərir. Qeyri-maddi təşviqlərin vacib tərkib hissəsi "insan münasibətləri"nin qurulmasıdır. Belə ki, yapon şirkətlərinin rəhbərliyi kadrlarla qeyri-formal işgüzar əlaqələr tərzinə üstünlük verir, əmək fəaliyyətində direktorun və onun tabeliyində olanların gündəlik ünsiyyəti zamanı məlumat mübadiləsi üstünlük təşkil edir.

Beləliklə, Amerika Birləşmiş Ştatları, Yaponiya, Qərbi Avropa ölkələrinin aparıcı korporasiyalarının yığdığı təcrübə, yerli müəssisələr üçün qeyri-maddi təşviq sisteminin formalaşmasında və inkişaf etdirilməsində istifadə oluna bilər.

1.3 Müasir motivləşdirmə nəzəriyyələri.

Psixoloji baxımdan motivasiya məvfhumunu sistemətik araşdırma zamanı insanın işləməsinə səbəb olan dəyəri tam müəyyən etmək mümkün deyildir. Ancaq insan əməyindəki əmək davranışının öyrənilməsi motivasiyanın ümumi təfsirlərini verir və iş yerində işçinin motivasiyasının praktik modellərini yaratmağa imkan verir. İşə motivasiya ilə bağlı nəzəriyyələr iki qrupda nəzərdən keçirilir:

- məzmun nəzəriyyəsi;
- proses nəzəriyyəsi (prosessual).

Birinci qrup nəzəriyyələr motivasiya nəzəriyyəsinin tərkib hissəsinin tədqiqatı və izahını verir. Belə nəzəriyyələr insan davranışlarının öyrənilməsinə əsaslanaraq, onların davranışının əsas səbəbi və buna görə də fəaliyyətini öyrənir. Bu yanaşmanın tərəfdarları arasında Amerikalı psixoloqlar Abraxam Maslov, Frederik Herzberq və David MakKlelland aparıcı mövqeyə malikdirlər [20].

İkinci qrup nəzəriyyələr motivasiya ilə bağlı insanın daxilində baş verən prosesi izah edir. Burada işçilərin söylərinin bölünməsi və paylanması, müəyyən məqsədlərə nail olmaq üçün müəyyən bir davranış növünün seçilməsi əsas götürülür. Belə nəzəriyyələrə gözləmə nəzəriyyəsinə və ya V. Vrumun motivasiya modelini, ədalət nəzəriyyəsinə və ya Porter – Lavler modelini misal göstərmək olar [20.s.27-29].

Təbiətin bir fenomenini olaraq motivasiyanın həqiqətən başa düşülməsi üçün hər iki nəzəriyyəyə şəxsi yanaşma lazımdır.

Motivasiyanın məzmun nəzəriyyələri motivasiyaya təsir edən amilləri təhlil edir. Daha geniş mənada, bu nəzəriyyələrin əsas məqsədi ehtiyacların təhlili və onun motivasiyaya təsirinə yönəlmişdir. Bu nəzəriyyələr ehtiyacların strukturunu, məzmununu və bu ehtiyacların bir insanın işə meyli ilə əlaqəli olduğunu təsvir edir. Bu nəzəriyyələrdə bir insanı işə nə sövq etdiyi sualına cavab verməyə cəhd edilir. Bu qrupun motivasiya ilə bağlı ən tanınmış nəzəriyyələri aşağıdakılardır:

- Maslov tərəfindən inkişaf etdirilən ehtiyacların iyerarxiyası nəzəriyyəsi;
- Alderfer tərəfindən hazırlanmış ERG nəzəriyyəsi;
- MakKlellandın əldə edilmiş ehtiyaclar nəzəriyyəsi.

A. Maslow tərəfindən motivasiya nəzəriyyəsinin mahiyyəti insan ehtiyaclarını öyrənmək üçün əhəmiyyətli nəzəriyyədir. A. Maslov da daxil olmaqla onun tərəfdarları belə hesab edirdilər ki, psixologiyanın mövzusu insan şüuru deyil, davranışdır. Davranış beş qrupa bölünən insan ehtiyaclarına əsaslanır:

- insan sağlam olması üçün lazım olan fiziki ehtiyaclar: qida, suda, istirahət və s. ;

- təhlükəsizlik və gələcəyə olan etibarlılıq - xarici mühitin fiziki və digər təhlükələrindən qorunma və gələcəkdə fizioloji ehtiyacların yerinə yetirilməsinə inam;

- sosial ehtiyaclar - sosial mühitə olan ehtiyac. İnsanlarla təmasda olmaq hissi;

- hörmət hissində ehtiyac, şəxsi nailiyyətləri əldə etmək hissi;

- özünü ifadə etmək ehtiyacı, öz inkişafına və öz potensial imkanlarının həyata keçirilməsinə ehtiyac hissi.

İlk iki ehtiyac qrupu birinci, digər üçü isə ikincili xarakter daşıyır. Maslovun nəzəriyyəsinə görə, bu ehtiyacların hamısı piramida şəklində ciddi bir iyerarxik ardıcılıqla təşkil edilə bilər və birinci qrup ehtiyaclar aşağıda, ikinci xarakter daşıyan ehtiyaclar isə yuxarı səviyyədə qərarlaşır.

Bu iyerarxik strukturun mənası ondan ibarətdir ki, aşağı səviyyədə olan ehtiyaclar şəxslər üçün daha prioritetdir və bu onun motivasiyasına təsir edir. Başqa sözlə, insan davranışında ilk növbədə aşağı səviyyəli ehtiyacları qarşılamaq daha vacibdir və sonra bu ehtiyaclar yerinə yetirildikdə stimullaşdırıcı amil və yüksək səviyyəli ehtiyaclarla çevrilir.

Ən yüksək ehtiyac - özünü ifadə etmək və insanın bir şəxsiyyət kimi böyüməsi heç vaxt tam ödənilə bilmir və buna görə də insanın ehtiyaclar vasitəsilə motivasiya prosesi sonsuzdur.

Menecerin vəzifəsi işçilərinin işinin səmərəliliyinin artırılması məqsədi ilə öz tabeçiliyində olanlara diqqətlə nəzarət etmək, hər birinin ehtiyaclarını vaxtında öyrənmək və işin effektivliyini artırmaq məqsədilə onların həyata keçirilməsi barədə qərar qəbul etməkdir.

David MakKlellandın əldə edilmiş ehtiyaclar nəzəriyyəsi də xüsusi diqqət yetirilməsi tələb olunan nəzəriyyələrdəndir.

İqtisadi əlaqələrin inkişafı və idarəetmənin təkmilləşdirilməsi ilə motivasiya nəzəriyyəsində yüksək səviyyəli ehtiyaclarla xüsusi əhəmiyyət verilir. Bu nəzəriyyənin nümayəndəsi David MakKlellanddır. Onun nəzəriyyəsinə əsasən, ən yüksək səviyyəli ehtiyacların strukturu üç amilə əsaslanır: müvəffəqiyyət arzusu, hakimiyyət arzusu, tanınma. Belə ki, müvəffəqiyyət həmkarları tərəfindən tərif və etiraf deyil, işgüzar fəaliyyət nəticəsində şəxsi nailiyyət kimi, kompleks qərarlar qəbul etməkdə iştirak etmək və bunun üçün şəxsi məsuliyyət daşımaqla bağlıdır.

Hakimiyyətə can atmaq yalnız şöhrətpərəstliklə bağlı deyildir, həm də şəxsin müxtəlif səviyyələrdə hökumətdə müvəffəqiyyətlə işləmə qabiliyyətini göstərmək və onun qeyri-formal lider olma qabiliyyətidir, öz müstəqil fikirlərinə malik olmaq və başqalarını onun düzgünlüyünə inandırmaqla bağlıdır.

MakKlelland nəzəriyyəsinə əsasən, hakimiyyət istəyən insanlar bu ehtiyacları qarşılmalıdır, eyni zamanda onlar təşkilatda müəyyən mövqeləri tutandan sonra bunu reallaşdırmağa bilirlər.

Bu cür ehtiyaclar yeni vəzifələrə keçirilməsi üçün işçilərin sertifikatlaşdırılması, təlim kurslarına göndərilməsi və s. hazırlanmaları ilə idarə oluna bilər. Bu cür insanlar daha geniş kontaktlara malik olurlar və onu genişləndirməyə çalışırlar.

K. Alderferin əmək motivasiyası nəzəriyyəsi (1972-ci il) Maslovun iyerarxiya nəzəriyyəsinə əsaslanan digər bir nəzəriyyə - ERG (Existence — mövcudluq, Relatedness — digər insanlarla əlaqə, Growth — inkişaf, böyümə) nəzəriyyəsi kimi tanınır. Bu nəzəriyyə aydın olduğu kimi, üç əsas ehtiyacın mövcudluğundan - mövcudluqdan, digər insanlarla əlaqələrdən və böyümədən ibarətdir. Maslovun təsnif etdiyi ehtiyaclar da daxil olmaqla, bu ehtiyaclar daha məhsuldar əmək fəaliyyətini təmin edə bilər.

Varlığın mövcudluğu ilə bağlı ehtiyaclar, fiziki sağlğın təmin olunmasından məmnunluq doğurur: ərzaq, su, sığınacaq və fiziki təhlükəsizliyə olan ehtiyaclar buraya daxildir. Təşkilatlar işçilərə əmək haqqı, əlavə mükafatlar, təhlükəsiz iş

şəraiti və əmək hüququnun qorunması yolu ilə bu ehtiyacları qarşılaya bilərlər. Fərdlərin əlaqələrə olan ehtiyacı ondan ibarətdir ki, bu əlaqələr fərdlərə dəstək, hörmət, tanınma və müəyyən bir qrupun mənsubiyyətinə aid edilməsi hissini verdiyi üçün digər insanlarla əlaqələr qurmağa sövq edir. Bu ehtiyaclar iş yoldaşları və idarəçilər ilə əlaqələr və işdən kənarında ailə və dostluqlar vasitəsilə qarşılır. Özünü inkişaf etdirmə ehtiyacı, böyüməyə ehtiyacı olan şəxsin şəxsiyyəti, daxili "mən"i ilə bağlı olan məsələ kimi meydana çıxır. Bu ehtiyaclar insanların bacarıq və qabiliyyətlərindən tam istifadə ilə qarşılır. Əgər əmək fəaliyyəti qeyri-standart həllərin axtarışı ilə bağlıdırsa, avtonomdursa və yaradıcı bir yanaşma tələb edərsə bu zaman həmin iş fərdin inkişaf ehtiyacının ödənməsini təmin edə bilər.

Əməyin motivasiya nəzəriyyəsinin müəyyən etdiyi ehtiyaclar arasında iyerarxik bir asılılıq yoxdur, onlar eyni zamanda və eyni anda təsir etmək qabiliyyətindədir. Və bu, bir növ üzrə ehtiyacların ödənilməsinin avtomatik olaraq daha yüksək səviyyəli ehtiyacların ortaya çıxmasına gətirib çıxarmadığı anlamına gəlir. Ancaq digər insanlar ilə əlaqələr və ya böyümə ilə bağlı ehtiyacların təmin olunması məyusluğa gətirib çıxarsa, bu zaman mövcudluğa olan ehtiyacı təmin etməyə cavab verən davranışa qayıtmaq zərurəti meydana çıxır. Alderfer hər kəsin daha yüksək səviyyədə ehtiyaclarına cavab verən davranışa can atdığını sübut edən Maslovdan fərqli olaraq belə düşünürdü ki insanlar özləri üçün daha əhəmiyyətli ehtiyacları müəyyən edirlər. Məsələn, işçilər işdə emosional dəstək və ya tanınma (digər insanlarla ünsiyyət qurma ehtiyacı) tapa bilmədikdə, onlar daha yüksək əmək haqqı və ya idarədən tibbi sığorta tələb edə bilər və bu onları qane edir.

Əmək fəaliyyətinin motivasiyası ilə bağlı prosesual nəzəriyyələr də diqqətə layiqdir. Aydın ki, insanın davranışı onun nə üçün lazım olan hərəkətləri etdiyi ilə, istəklərinə və bunun üçün hansı imkanlara malik olduğu ilə bağlıdır. Ancaq bütün bunların qəbul etsək belə (bu ümumiyyətlə utopik bir fərziyyə olsa da), bir insanın motivasiyasını tam başa düşməyin mümkün olacağına dair heç bir zəmanət yoxdur. Buna baxmayaraq, bu problem motivasiya prosesinin reallaşdırıla bilməyəcəyi və idarə olunmadığı anlamına gəlir. Motivasiya prosesinin necə

qurulduğunu və insanların arzu olunan nəticələrə nail olmaq üçün necə motivasiya edilə biləcəyi barədə bir sıra nəzəriyyələr var. Bu tip nəzəriyyələr motivasiya prosesi ilə bağlı bir qrup nəzəriyyələri meydana gətirir. Müasir idarəetmə praktikasında kifayət qədər ətraflı və əməliyyat səviyyəsində motivasiya prosesini təsvir edən bir sıra nəzəriyyələr mövcuddur:

- gözləmə nəzəriyyəsi;
- məqsədlərin qəbul edilməsi nəzəriyyəsi;
- bərabərlik nəzəriyyəsi;
- iştirak nəzarəti nəzəriyyəsi.

Vrum, Porter, Louler və s. alimlərin gözlənilən nəzəriyyəsinə görə, bir insanı məqsədə nail olmaq üçün motivasiya etmək üçün lazımlı bir şərt yalnız ehtiyac deyil, həm də seçilmiş bir davranış növüdür.

Prosessual gözlənilən nəzəriyyəsinə əsasən işçilərin davranışı aşağıdakıların davranışı ilə müəyyən edilir:

- müəyyən bir şəraitdə işçinin işini stimullaşdıran rəhbərin davranışları;
- müəyyən şərtlər altında mükafat alacağına əmin olan bir işçinin davranışları;
- işin keyfiyyəti nəticəsində müəyyən bir mükafat veriləcəyini qəbul edən işçi və menecerin davranışları;
- mükafat məbləğini müəyyən bir ehtiyacı ödəmək üçün lazım olan miqdarla müqayisə edən bir işçinin davranışı.

Qeyd olunanlar ona dəlalət edir ki, gözlənilən nəzəriyyəsində işçi tərəfindən əməyin və etibarın keyfiyyətinin yaxşılaşdırılması onun ehtiyacının menecerlər tərəfindən həqiqətən qarşılınmasına imkan verəcəkdir.

Motivasiya edilən fəaliyyət məqsədyönlü mahiyyətə malikdir. Məqsəd isə adətən hər hansı bir ehtiyacın birbaşa və ya dolaylı şəkildə təmin olunması ilə bağlıdır. Məqsədə nail olmaq istiqamətində fəaliyyət qismən və ya tam surətdə fərdlərin məqsədə çatmaq üçün mükafatlandığı dərəcə ilə bağlıdır.

Bir mükafat və ya başqa bir məqsədi əldə etmək aşağıdakılardan asılıdır:

- mükafatın dəyəri (arzu olunma) və

- ona nail olma qabiliyyəti (mükafat almanın reallığı, "gözləntilərin dəyəri").

Bir şəxsin dəyərləri onun ehtiyaclarından asılıdır. Bir şəxsin müəyyən bir fəaliyyət üçün motivasiya edilməsi üçün, bu fəaliyyətdə əldə etdiyi nailiyyətlər o dəyərlər ilə mükafatlandırılmalıdır və mükafat insanın gördüyü məqsədə nail olmaqla əlaqəli olmalıdır. Digər tərəfdən, hər kəs bilir ki, həmişə davamlı səylər uğurun əldə olunmasına zəmanət vermir. Əvvəllər əldə edilmiş təcrübə əsasında realist məqsədə nail olmağın mümkünlüyü barədə bir gözləntilik formalaşır. Bu vəziyyətdə ətraf mühətdən yaranan bütün imkan və maneələr mövcud vəziyyət ilə tarazlaşdırılır.

Gözləntilər yüksək olduqda təşviq motivinin qüvvəsi də artır. Əvvəllər müvəffəqiyyətli bir təcrübə də uyğun nəticə əldə edilə biləcəyini gözləməyi gücləndirir. Beləliklə, müvəffəqiyyət motivasiyanı artırır.

Gözləmələr yerinə yetirilmədikdə məqsədə nail olmaq üçün maneələr cəhdlərin faydasız olduğuna gətirib çıxardır. Bir şəxs üçün nail olunmamış məqsədin əhəmiyyəti (dəyəri) faydasız cəhdlərə üstün gəlmək baxımından dəyərləndirilir. Növbəti dəfə ehtimal ki hədəf səviyyəsi bir az azalacaq və əgər məqsəd bir neçə dəfə gerçəkləşməsə nailiyyətin reallığının qiymətləndirilməsi azalacaq və uyğun olaraq motivasiya azalacaq. "Lazımdır mı?" ... dəyərsizlik hissi motivasiyanı azaldır və aşağı motivasiya performans payını azaldır, məqsədə nail olmağı çətinləşdirir və daha çox faydasızlığa səbəb olur.

Faydasızlıq hissindən əsl hədəflərin qurulması, gözləntiləri reallığa yaxınlaşdırmaq və işçinin yüksək qiymətləndirdiyi bir məqsədə çatmaq üçün mükafatlandırmaq xilas edə bilər.

Gözlənti nəzəriyyəsinə əsasən, işçinin ehtiyacları ehtimal olunan mükafatlar nəticəsində böyük ölçüdə təmin edilə bilər. Rəhbər işçinin gözlənilən ehtiyacını təmin edə biləcək stimullar verməlidir. Məsələn, bir sıra kommersiya qurumlarında əmək haqqından əlavə işçiyə müəyyən bir məhsul təqdim edilir çünki, işçinin onlara ehtiyacı olduğunu rəhbərlik bilir.

Ədalət nəzəriyyəsinə əsasən motivasiyanın effektivliyi işçi tərəfindən müəyyən bir sistem çərçivəsində çalışan digər işçilərə verilmiş ödənişlərin

qiymətləndirilməsi nəzərə alınaraq sistemli olaraq qiymətləndirilir. İşçi digər işçilərin həvəsləndirilməsinə nisbətən öz stimulumun ölçüsünü qiymətləndirir. Eyni zamanda, işçi digər işçilərin işlədiyi şərtləri də nəzərə alır. Məsələn, biri yeni avadanlıqlarla işləyir, digəri isə köhnə, və yaxud misal üçün, menecer işçini onun bacarığına və keyfiyyətlərinə uyğun olan işlə təmin etmir.

L. Porter - E. Lavlerin motivasiya nəzəriyyəsi.

Bu nəzəriyyə gözləntilər nəzəriyyəsinin və ədalət nəzəriyyəsinin elementlərinin birləşməsinə əsaslanır. Bunun mahiyyəti ondan ibarətdir ki, mükafat və əldə olunan nəticələr arasındakı münasibətlər uyğunlaşdırılır. L. Porter və E. Lavler mükafat məbləğinə təsir edən üç dəyişəni təqdim edir: sərf edilmiş səylər, bir şəxsin şəxsi keyfiyyətləri və bacarıqları, əmək prosesində onun rolunun bilinməsi. Buradakı gözləmə nəzəriyyəsinin elementləri ondan ibarətdir ki, işçinin xərclədiyi səylərə uyğun olaraq qiymətləndirildiyinə və bu mükafatın ona sərf etdiyi dəyəərə kifayət qədər sərf olunacağına inanır. Ədalət nəzəriyyəsinin elementləri isə ondan ibarətdir ki, işçilər digər işçilərlə müqayisədə, müvafiq olaraq, məmnuniyyət dərəcəsi ilə müqayisədə təzminatın düzgünlüyünə və ya düzgünsüzlüyünə dair öz qərarlarına malikdirlər. Buna görə işçinin məmnuniyyətinin səbəbi məhz əməyin nəticəsidir. Bu nəzəriyyəyə görə, səmərəliliyin davamlı olaraq artırılması lazımdır.

Motivasiya nəzəriyyələrindən biri də Duqlas MakQreqorun hədəf qəbulu nəzəriyyəsidir. Duqlas MakQreqor əmək fəaliyyətində işçinin fəaliyyətini təhlil edərək menecerin hərəkətlərini müəyyən edən aşağıdakı parametrləri ayırmışdır:

- tabeliyində olanların aldığı tapşırıqlar;
- tapşırıqların yerinə yetirilmə keyfiyyəti;
- tapşırığın qəbul edildiyi zaman;
- vəzifənin icrasının gözlənilən müddəti;
- tapşırıq üçün mövcud olan vasitələr;
- tabeliyində olan işçilərin əmək kollektivi;
- tabeçiliyində olanların qəbul etdiyi təlimatlar;
- tapşırığın mükafatlandırılmasına işçilərin inandırılması;

- yerinə yetirilmiş iş üçün mükafatın məbləği.

Bütün bu amillər menecerdən asılıdır və eyni zamanda işçiyə müəyyən dərəcədə təsir göstərir, işin keyfiyyətini və intensivliyini müəyyən edir. Duqlas MakQreqor bu amillərə əsaslanaraq "X nəzəriyyəsi" və "Y nəzəriyyəsi" adlanan idarəetməyə iki fərqli yanaşmanın tətbiq edilməsinin mümkün olduğu qənaətinə gəlmişdir. "X nəzəriyyəsi" hakimiyyətin əhəmiyyətli mərkəzləşdirilməsi, yuxarıda göstərilən amillərin ciddi şəkildə idarə olunması ilə xarakterizə edilən tamamilə avtoritar idarəetmə tərzini təcəssüm etdirir. "Y nəzəriyyəsi" demokratik idarəetmə tərzinə uyğun gəlir və hakimiyyət heyətini, komanda əlaqələrinin yaxşılaşdırılmasını, icraçıların motivasiyasını və onların psixoloji ehtiyaclarını nəzərə alaraq işin məzmununu zənginləşdirir. Hər iki nəzəriyyə bərabər hüquqa malikdir, amma onlar praktikada nəzərdə tutulduğu formada rast gəlinmir. Bir qayda olaraq, real həyatda bu müxtəlif idarəetmə üslublarının birləşməsi tətbiq edilir.

Bu nəzəriyyələr bütövlükdə idarəetmə nəzəriyyəsinin inkişafına güclü təsir göstərmişdir. Bu nəzəriyyələrə istinadlar müəssisələrin kadr idarəçiliyi, personalın motivasiyası ilə bağlı bir çox praktik təlimatlarda tez-tez rast gəlinir.

II FƏSİL. ƏMƏK FƏALİYYƏTİNİN MOTİVLƏŞDİRİLMƏSİNİN TƏŞKİLİ.

2.1. İşçilərin əməyinin motivləşdirilməsinin təşkilinə olan tələblər.

İstənilən təşkilatın işçilərinin motivasiyasında həm daxili təşkilati strukturdan irəli gələn, həm də xarici amillərin mühüm təsiri vardır. İşçilər bu amillərin təsiri altında müxtəlif formada davranış göstərirlər və bu insanların xarakter fərqiindən irəli gəlir. Bununla belə, bu müxtəliflik bir təşkilatda digər təşkilatdan fərqli bir şəkildə biruzə verir. Motivasiya sisteminin effektiv olduğu təşkilatların kadr dövriyyəsinin, yüksək rəqabət və iqtisadi göstəricilərin, müştəri yönümünün, məhsulların və ya xidmətlərin sabit keyfiyyətinin, əlverişli daxili mühitin yüksək səviyyəsində fərqləndiyini görə bilərik. Məsələn, göstərilən keyfiyyətlərə malik bir şirkətdə olsaq işçilərin bir-birinə və müştərilərə xeyirxah münasibətlərini görə bilərik. Belə bir təşkilatın əməkdaşları dost və tanışlarla söhbətlərdə belə işlədikləri müəssisəni tərifləyirlər. Təşkilat həm bazarda, həm də cəmiyyətdə müsbət bir imic qazanır.

Təşkilatdakı funksiyalarını yerinə yetirən menecer geniş mənada əməkdaşların motivasiya sisteminin üç ciddi hədəfə çatmasına nail olmalıdır [14.s.124-127]:

1. Təşkilatdakı işçilərin (təbii ki yüksək göstəricilərə malik) saxlanılması,
2. İşçilərin effektivliyini və səmərəliliyini artırmaq,
3. İşçilərin sadıqlıyını təmin etmək.

Əmək motivasiyasından danışarkən, əksər hallarda idarəetmə prosesində nəzərdə tutulan məqsədlərdən birini, yəni menecerin təyin etdiyi vəzifələrin tabeçiliyində olanlar tərəfindən yerinə yetirilməsi qarşıya məqsəd qoyulur. Ancaq unutmamalıyıq ki, bugünkü əmək bazarında işəgötürən təşkilatdakı keyfiyyətli işçilərə ciddi yanaşmalıdır.

Müasir dövrdə əmək bazarında, xüsusilə də böyük şəhərlərdə vəziyyət getdikcə işçi qüvvəsinin, savadlı kadrların xeyrinə dəyişir.

Bununla belə, bir sıra yerli şirkətlər, öz işçilərini saxlamağa diqqət yetirmir, həmişə tərək edənlərin əvəzini tapacaqlarına inanırlar. Ona görə də belə təşkilatlarda kadrların dövriyyəsi sərhədlərdən kənara çıxır (ildə 30-40% və daha çox). Ancaq

iqtisadiyyatın inkişafından sonra insan təfəkkürü də getdikcə dəyişir. İnsanlar anlayırlar ki təkcə firmalar işçilər seçmir, eyni zamanda insanlar da iş yerlərini ciddi seçimdən sonra dəqiqləşdirirlər. Beləliklə, ölkədə əmək bazarının vəziyyəti şirkətin motivasiya sisteminin məqsədini tədricən ön plana çıxarır: bu zaman əsas məqsəd lazımi bacarıqları olan işçiləri cəlb etmək və onları saxlamaqdır.

Bir təşkilat üçün bir işçinin saxlanmasına təsir göstərən əsas amillərdən biri onun işdən razı qalması, yəni işin onun qane etməsidir. İşdən razı qalması müəyyən edən amillər aşağıdakılardır [19.s.34-35]:

- İşin məzmunu və işçinin peşəsi;
- Ödəniş. İşə görə ödənilən pul vəsaitinin məbləği və bu məbləğin təşkilatın digər üzvləri tərəfindən əldə etdiyi mükafatla münasibəti;
- Karyera imkanları. Təşkilatda irəliləmək üçün mövcud perspektivlər;
- İdarəetmə. Menecerin həm texniki, həm də mənəvi dəstəyi təmin etmək bacarığı. Menecerlə yaxşı şəxsi münasibətlər;
- Əməkdaşlar. Əməkdaşların texniki savadlılıq səviyyəsi və onların sosial dəstək səviyyəsi;
- İş şəraiti. İşçinin minimum rahat iş şəraitinə ehtiyac var.

Aydındır ki, istənilən (və ya bir neçə) amillərin mövcud olmaması qismən başqa amillərin hesabına ödənilə bilər. Məsələn, insanlar adətən ödəniş və ya sürətlə inkişaf etmək imkanı ilə daha çox maraqlanaraq istəmədikləri, yaxud uyğun olmayan təşkilatda belə səmərəli fəaliyyət göstərə bilərlər. Potensial güclü işçiləri cəlb etməklə və saxlayaraq, eyni zamanda menecer onların fəaliyyətinin effektivliyinin artırılmasına da diqqət yetirməlidir. İşçilərin faydalılığı barədə danışarkən, təyin edilmiş vəzifələrin gündəlik həyata keçirilməsinə nəzarət etməklə yanaşı, təşkilatın məqsədlərinə nail olmaq üçün işçinin iştirak səviyyəsini də nəzərə almaq lazımdır. Effektivlik baxımından, təşkilatın məqsədlərinə nail olmaq və keyfiyyət tələblərinə cavab vermək məqsədilə işçinin fəaliyyəti təşviq edilməlidir. Təşkilatın əməkdaşından gözlədiyi düzgün fəaliyyət ona təyin edilmiş vəzifə şəklində qəbul edilməlidir. Hər halda, işçilərin səmərəli və effektiv fəaliyyəti təşkilatın işçilərinin motivlərinə cavab vermək məqsədilə şirkətin

reaksiyası ilə dəstəklənməlidir. Bu tələblərə cavab verməyən fəaliyyətlər təşviq edilməməli və bəzi hallarda cəzalandırılmalıdır. İşçilərin sadıqlığını təmin etmək son illərdə bir motivasiya məqsədi olaraq Qərb şirkətlərində ön plana çıxmışdır. Bir çox hallarda bəzi menecerlər və xüsusilə təşkilatların sahibləri belə düşünürlər ki, maaşlarını ödədikləri bütün insanlar:

a) təşkilata sadıq olmalı;

b) çox güman ki, yalnız əmək haqqı almaq üçün işləyirlər.

Aydındır ki, ümumiyyətlə, bu fikirlərdən hər ikisi də işçilərin həqiqi sadıqlığından asılı olaraq ya doğru və ya yalan ola bilər. Təşkilatın işçilərinə etibar etməməsi yüksək kadr dövriyyəsi ilə yanaşı, kommersiya uğursuzluqlarına da səbəb ola bilər.

Təşkilata sadıqlıq ən çox aşağıdakı kimi təsvir edilir [19.s.37]:

1. Təşkilatın tərkibində qalmaq arzusunun güclü olması;
2. Təşkilatın maraqlarına maksimum səy göstərmək arzusu;
3. Korporativ dəyərlərə güclü inam və bu təşkilatın məqsədlərini qəbul etmək.

Fədakarlığı göstərən amillər üç əsas qrupa bölünə bilər:

1. Affektiv sədaqət - təşkilata emosional bağlılıq, təşkilat vasitəsilə ilə özünü ifadə etmək, onun fəaliyyətinə və problemlərinə cəlb olunmaq.
2. Təcrübəyə əsaslanmış sadıqlıq - təşkilatdan ayrılmaq qərarının təşkilat üçün gətirib çıxaracaq itkiləri başa düşülməsi ilə bağlıdır.
3. Normativ sadıqlıq - işçinin təşkilatda qalma öhdəliyi ilə bağlıdır.

Təşkilatda bir motivasiya sistemi yaratmaq və yuxarıda göstərilən üç hədəfə çatmaq üçün təşkilatlar iki əsas qrupa bölünən bir sıra vasitələrdən istifadə edirlər: maddi və qeyri-maddi motivasiya vasitələri. Bəzən pul və qeyri-pul maddi motivasiyalar işçilərə pul vəsaitlərinin ödənilməsinə və ya digər maddi malların işçilərə verilməsi ilə bağlıdır. Təşkilatın əməkdaşları tərəfindən əldə edilən maddi mənfəətləri təsnifləşdirmək üçün başqa bir üsul: bu mənfəətləri maaş şəklində ödəniş və kompensasiya ödəmələrinə ayırmaq olar. Qeyri-maddi motivasiya, bir qayda olaraq, rəhbərlərin bəzi idarə qərarlarında və ya idarəçilərin ünsiyyət hərəkətlərində özünü göstərir. Onların müxtəlifliyi genişdir və işçinin

təlimatlandırılmasından tutmuş onun tərif edilməsinə qədər motivasiyaları nəzərdə tutur. Əlbəttə ki, bu motivasiya vasitələrinin bəzilərinin istifadəsi təşkilatdan əlavə xərclər tələb edir, lakin bir qayda olaraq, bu xərclər işin məhsuldarlığını yüksəldir. Həm maddi, həm də maddi olmayan motivatorlar işçilərə müxtəlif təsir göstərə bilər və işçilərin motivasiya nəticəsində vəziyyətinin yaxşılaşmasına gətirib çıxarır. Məsələn, həyat ehtiyaclarının artması ilə bağlı bir işçinin əmək haqqının mütəmadi olaraq artması, əsasən, işçini müəssisədə saxlamaq məqsədini daşıyır. Bundan əlavə, bu vasitə müvəqqəti olaraq (adətən hər artımdan sonra 2-3 ay ərzində) onun işinin effektivliyinə müsbət təsir göstərə bilər, həmçinin bu amil işçinin həyat səviyyəsini təmin edən bir təşkilatın fədakarlığını artırır. Digər tərəfdən, əmək haqqının mütəmadi olaraq artırılmasından başqa, digər həvəsləndirici tədbirlərlə üzləşməyən işçidə də nəticədə motivasiya səviyyəsi azalmış olur. Məsələn, əgər əmək haqqının artması inflyasiya ilə müqayisədə kifayət deyilsə, həmkarlarının maaşlarında eləcə də, digər oxşar təşkilatların işçilərinin maaş artımı ilə uyğun deyilsə bu hal da motivasiyaya mənfi təsir göstərir. Sadəcə belə bir işçi daha çox öyrənmə və inkişaf imkanları ilə təmin edilmiş daha maraqlı bir iş axtarmağa başlayacaq və ola bilər ki bu zaman maaş amili önəmli olmasın. Hal-hazırda, heyət üçün effektiv təşviq sisteminin təşkili ən çətin praktiki idarəetmə problemlərindən biridir.

Aşağı səviyyədə heyətin motivasiyası ilə əlaqəli təşkilatlarda rastlaşılan tipik problemlər aşağıdakılardır [14.s.124]:

- performans səviyyəsinin aşağı olması və keyfiyyətsiz iş;
- istehsal prosesində uğursuzluqlar;
- idarəçilərin işçilərə təsirinin aşağı olması;
- yüksək kadr dövriyyəsi (işçilərin tez-tez dəyişməsi);
- işçilərin öz işindən narazılıq;
- yüksək münaqişə həddi;
- işçilərin performansı və təşviqi arasında zəif bağlantı;
- işçilərin potensialının özünü büruzə vermək üçün şəraitin olmaması, karyera artımının zəif olması;

- heyətin aşağı peşəkar səviyyədə olması;
- fərdlərarası ünsiyyət səviyyəsinin aşağı olması;
- işçilərin təşəbbüsünün olmaması.

Kadr motivasiyasının effektiv bir sistemini yaratmaq üçün bir sıra tələbləri nəzərə almaq lazımdır:

- obyektivlik: işçinin əmək haqqının həcmi onun işinin nəticələrinin obyektiv qiymətləndirilməsi əsasında müəyyənləşdirilməlidir;
- proqnozlaşdırma: işçi işinin nəticələrindən asılı olaraq hansı mükafat alacağını bilməlidir;
- adekvatlıq: mükafat bütün komanda fəaliyyətinin nəticəsi olaraq, hər bir işçinin əmək qabiliyyətinə, təcrübəsinə və bacarıq səviyyəsinə uyğun olmalıdır;
- vaxtında: mükafat nəticə ilə bir yerdə əldə etməlidir;
- əhəmiyyət: əmək haqqı işçi üçün əhəmiyyətli olmalıdır.

Yuxarıda göstərilən tələblərə əməl edilməməsi, demotivasiya təsirinə və təşkilatın işçilərinin işinin səmərəliliyinin azalmasına səbəb ola bilər.

Kadr motivasiya sisteminin inkişafı prosesində biz aşağıdakı mərhələləri ayıra bilərik:

1. Hər bir işçinin fəaliyyətini xarakterizə edən əsas göstəricilərin müəyyən edilməsi, təşkilatın məqsəd və vəzifələri sisteminin formalaşdırılması.
2. Əsas əmək haqqı səviyyəsinin təyin edilməsi (tarif şkalası).
3. İşçilərin motivasiya sistemində istifadə ediləcək vasitələrin müəyyənləşdirilməsi.
4. Əldə edilmiş nəticələr nəzərə alınmaqla işçinin işinin qiymətləndirilməsini həyata keçirmək.
5. Həyata keçirilən fəaliyyət nəticələrinin və alınan mükafatların (motivasiya alətinin müəyyənləşdirilməsi və işçinin işinin qiymətləndirilməsindən asılı olaraq işçilərin mükafatlandırılması qaydalarını müəyyənləşdirmək) arasında əlaqənin yaradılması. Hər bir mərhələni daha ətraflı nəzərdən keçirək:

Birinci mərhələdə şirkətin birbaşa və hər bir bölməsinin məqsəd və vəzifələrini ayrı-ayrılıqda müəyyənləşdirmək lazımdır. Şöbənin fəaliyyətinin

səmərəliliyini qiymətləndirmək üçün onun fəaliyyət göstəriciləri müəyyənləşdirilir. Sonra hər bir işçinin hədəflərini və əsas fəaliyyət göstəriciləri müəyyən edilir. Bunu etmək üçün işçinin vəzifələrini, onun səviyyəsinə uyğun və birbaşa onlara verilmiş vəzifələri təhlil etmək lazımdır. İşçinin rəsmi vəzifələri və fəaliyyətinin əsas göstəriciləri mütləq təşkilatda müvafiq qaydalar və təlimatlara uyğun olmalıdır. Hər bir işçi üçün fəaliyyət göstəricilərinə nail olmaq vahidin və təşkilatın birbaşa fəaliyyətinin təmin edilməsinə çıxara bilər.

2-ci mərhələdə işçilər üçün onlara verilən vəzifələri nəzərə alaraq əmək haqqının məbləğini təyin etmək lazımdır. Təşkilatın heyətini yalnız mükafatın dəyişən bir hissəsini ödəmək hesabına effektiv şəkildə təşviq etmək mümkündür. Mükafatın daimi hissəsi işçiləri daha sıx bir işə yönəltməyə və bəzi vəzifələri həll etməyə imkan verməsə də, təşkilata sadıqlıyı yaratmağa çağırır və hər bir işçi üçün vacib olan sabitlik səviyyəsini müəyyənləşdirir. Bundan əlavə, əmək haqqının daimi hissəsinin payı əmək bazarının konyukturasına sıx bağlıdır. Bazarda bir çox şirkət yüksək səviyyəli sabit əmək haqqı təklif edərsə, bu zaman yaxşı işçini işə götürmək və eyni zamanda onun qarşısında yaxşı iş müqabilində mükafat təklif etmək yersiz bir qərardır. Əmək haqqının əsas səviyyəsini təyin edərkən bazarın tələblərini nəzərə almaq lazımdır, əks halda bu, yüksək kadr dövriyyəsinə səbəb ola bilər. Eyni zamanda, əgər işin nəticəsi bir ildən sonra qiymətləndirilərsə, onda heç kim bu il ərzində perspektivsiz olaraq işləməyəcəkdir. Müəyyən nəticələr mükafatlandırılmalıdır və bu müəyyən dərəcədə bu risk tələb edir. Çox vaxt yerli müəssisələrinin təcrübəsində, daha asan bir üsul istifadə olunur - şəxsi təcrübəyə və əmək bazarına dair müəyyən olmuş fikirlərinə əsasən şirkətin idarə olunması ilə bağlı konkret maaş sisteminin yaradılması. Başqa bir variant da vəzifə mövqələrinə uyğun olaraq şirkətin menecerlərinin əhəmiyyətinə görə müəyyən sistemin qurulmasıdır. Sonra müəyyən edilmiş dərəcəyə görə paylanan ümumi əmək haqqı fondu yaradılır. Beləliklə, təşkilatın hər bir strukturu üzrə əmək haqqı forması müəyyənləşdirilir və hər bir vəzifə üçün tarif sistemi yaradılır.

Üçüncü mərhələdə təşkilata və hər bir vahidə tətbiq oluna bilən heyətin motivasiya vasitələrinin siyahısı müəyyənləşdirilir. İlk növbədə, işçinin fəaliyyət

nəticələrinə uyğun olaraq bonuslar, təriflər və s. kimi vasitələrlə birbaşa əlaqələndirilə bilən vasitələr tətbiq edilir. Beləliklə, maddi mükafatın bu hissəsinin əsas məqsədi əmək fəaliyyətində konkret nəticələrin əks etdirilməsidir. Şirkətə çalışanlara sadıqlıq səviyyəsini yüksəltmək, işçilərin cəlb edilməsi və fəaliyyətini təmin etmək, onların iş həzzini artırmaq və kadrların dövrüyyəsini azaltmaq üçün əlavə xərclərin ödənilməsi, korporativ tədbirlər və s. kimi dolaylı motivasiya vasitələrindən istifadə olunur. Bu cür vasitələr hər bir fərdi işçinin əmək fəaliyyəti ilə birbaşa əlaqələndirilmir. İşçilər üçün dolaylı təşviq vasitələrinin bu və ya digər alətinin seçilməsi işin iyerarxiyasında mövqe tutan işçinin vəziyyətinə və ya dərəcəsinə əsasən müəyyən edilir: rütbənin nə qədər yüksək olduğu, ona daha dəyərli sosial paketin verilməsini təmn edir. Adi bir işçi üçün bu pulsuz yemək, menecerlər üçün sığorta və fərdi avtomobillərlə təmin olunmaq kifayət edə bilər. Bundan əlavə, işçilərin motivasiya yönümünü nəzərə almaq məqsədəuyğundur: bir əməkdaş üçün onun statusunu (xidməti avtomobil, telefon, və s.) nəzərdə tutan maddi stimullar əsasdırsa, digər işçilər üçün onun inkişafına yönəlmiş təşviqlər (misal üçün təlimlər) daha vacib olaraq çıxış edir.

4-cü mərhələdə hər bir işçinin fəaliyyətinin ümumi qiymətləndirməsini müəyyənləşdirmək lazımdır. Bir işəgötürən üçün bir göstərici əsas olduqda tapşırıq əhəmiyyətli dərəcədə sadələşdirilmiş olur və bütün qiymətləndirmə bu göstəricinin hesablanması ilə bağlı olur. Bununla yanaşı, bir çox göstəriciləri əsas götürüldükdə, bir işçinin fəaliyyətini qiymətləndirmək üçün müəyyən metodologiyanın hazırlanması zərurəti meydana çıxır. Hər bir göstəricinin və onun həyata keçirilməsinin əhəmiyyətini bu zaman nəzərə almaq lazımdır.

5-ci mərhələdə əldə edilən effektivliyin, motivasiya vasitəsinin və onun ölçüsünün qiymətləndirilməsi arasında əlaqələr müəyyən edilir. Motivasiya sisteminin yaradılmasının əsas məqsədlərindən biri insanları şirkət qarşısında duran vəzifələrin ən səmərəli həllinə yönəltməkdir. Buna görə, təşviq sistemi şirkətin strateji məqsədlərinə bağlı olmalıdır. Bu, əsas fəaliyyət göstəriciləri (ƏFG) sistemi vasitəsilə həyata keçirilə bilər. ƏFG yuxarı səviyyədə detallaşdırıldıqdan və onları şöbə və işçilərin səviyyələrinə köçürdükdən sonra əməkdaşlara şəxsi

mükafatların verilməsi məqsəduyğundur. Əsas fəaliyyət göstəricilərindən istifadə edərək, birbaşa maddi təşviq sisteminin dəyişən bir hissəsini tətbiq etmək və ya digər motivasiya vasitələrindən istifadə etmək olar (məsələn, şərəf lövhəsi, fəxri fərman və s.).

Bonusları və ya birbaşa maddi təşviq vasitəsini hesablamaq üçün mükafatlandırma prinsiplərini müəyyən etmək lazımdır: bu işçilər arasında bölüşdürüləcək əvvəlcədən müəyyən edilmiş mükafat fondu olacaq yoxsa, bəzi göstəricilərə (məsələn, şirkətin mənfəət) əsaslanmış mükafat olacaq. Bir qayda olaraq, bilinən bir nəticə (istehsal, dizayn işi) ilə öncədən müəyyən edilmiş miqdarda mükafat, müəyyən edilmiş (sabit) mükafat fondu ilə təmin edilir. Əks təqdirdə, xüsusi nəticələr və həcmələr əsasən işçinin (məsələn, satış menecerləri, sığorta agentləri üçün) söylərindən asılı olduqda, əmək haqqı fondunun iş nəticələrinə birbaşa bağlı olan və məhdudiyyətsiz xarakter daşıyan bir strukturu daha üstündür. İşçi heyətini motivasiya etmək üçün bir sistem yaratdıqda bu, şirkətin bütün struktur bölmələrini əhatə etməlidir. Vahidlərin hər hansı birinin maraqlarının kənarında qalmaması üçün təşviq sisteminin inkişafı üçün bütün struktur bölmələrinin rəhbərləri və əsas mütəxəssisləri cəlb etmək tövsiyə olunur. Sistemin sınaqdan keçirilməsi üçün vaxt lazımdır ki, bunu etmək üçün praktikada məsələn, "gizli" tətbiq üsulundan istifadə edilir- işçilər artıq sınaqdan keçirilmiş sxem üçün mükafat almağa davam edərkən "yeni bir şəkildə düşünürük, köhnə yolla ödəyirik" fikri ilə paralel idarəçilər "yeni" motivasiya sxemi üzrə mükafatlandırmanı nəzərdən keçirirlər. Belə hallarda işçilərə ödəniş haqqının ödənilməsi üçün yeni bir sistemin tətbiqi barədə məlumat verilmə tövsiyə edilmir, bu əksinə, onların işinin keyfiyyətinə mənfi təsir göstərə bilər. "Gizli" tətbiq üsulu çox ciddi səhvlərdən qaçmağa imkan verir və hətta bir motivasiya sisteminin inkişaf mərhələsində bütün mənfəətləri və çatışmazlıqları görməyə imkan verir.

2.2. Tələbat mənafeələr və əmək fəaliyyətinin motivləşdirilməsi.

Əmək iqtisadiyyatının mühüm problemlərindən biri də əmək əmsalıdır. Onun tədqiqatı prosesində "ehtiyaclar", "maraq", "motivlər" və "təşviqat" kimi kateqoriyalardan istifadə olunur. İşçilərin əmək davranışları üçün əsas motivasiya qaynağı - normal işləməsi üçün bir dəyərə subyektin (işçi, kollektiv, cəmiyyət) ehtiyacının olmasıdır. A. Maslov (ABŞ) tərəfindən hazırlanan ehtiyacların ən tanınmış təsnifatı əvvəlki fəsildə də vurğulandığı kimi iyerarxik bir xarakter daşıyır. A. Maslovun nəzəriyyəsinə əsasən, bütün insanlar üçün əsas fizioloji ehtiyaclardan iyerarxik addımlar boyunca özünü reallaşdırma zəruriliyinə - insanın ən yüksək mənəvi ehtiyacına - yüksəlməyə təşviq edən bir əsas qanunauyğunluq. I və II səviyyələrin əsas ehtiyacları kifayət qədər təmin edildikdə daha yüksək səviyyəli ehtiyacların təmin edilməsi zərurəti meydana çıxır [20.s.31].

Fərdin və əmək kollektivlərinin ehtiyaclarının strukturu müxtəlif kateqoriyalı işçilərin mövcud xüsusiyyətlərini müəyyənləşdirir. Bir çox amillər sosial ehtiyacların formalaşmasına təsir göstərir: tarixi-etnik, iqlim, coğrafi, sosial-demoqrafik və iqtisadi. Ancaq əsas səbəb məhsuldar qüvvələrin, elmi və texnoloji inkişafın inkişaf səviyyəsidir. Onun varlığının obyektlərini və vasitələrini dəyişdirərək bir şəxs inkişaf edir, şəxsi ehtiyacları daha fərqli olur. İnsan ehtiyacları və fəaliyyəti arasındakı əlaqələr ikitərəfli xarakter daşıyır. Bir tərəfdən, ehtiyacı fəaliyyət stimullaşdırır, əsas səbəbi kimi çıxış edir; digər tərəfdən, fəaliyyət özü də ehtiyac duyulan obyektə (məsələn, yaradıcı işdə) çevrilir və nəticələrlə (yeni məhsulların yaradılması) yeni ehtiyacların yaranmasına səbəb olur. İstehsal və istehlak bir-birinə bağlıdır və daim qarşılıqlı təsir göstərir. İstehsal müəyyən mallara ehtiyac yaradır. İstehsalın tarixi inkişaf prosesi, obyektiv iqtisadi qanun olan insanların ehtiyaclarının artması ilə müşayiət olunur. Eyni zamanda, istehlak istehsalın inkişafının heç də passiv nəticəsi deyildir və istehsalata aktiv təsir göstərir. Əgər bu və ya digər fayda istehlak üçün lazım deyilsə, cəmiyyətin digər ehtiyaclarını təmin etmək üçün onu istehsal etməyi dayandırır. Köhnə, ənənəvi ehtiyacların doyma keyfiyyəti yeni ehtiyacların yaranmasına səbəb ola bilər. Beləliklə, istehlak yeni bir istehsala səbəb olur. Beləliklə, istehsal və

istehlakın qarşılıqlı əlaqəsi tələbin daimi artımını və sosial istehsalın davamlılığını təmin edir. İqtisadi nəzəriyyə və əmək iqtisadiyyatı sahəsində "ehtiyac" kateqoriyası ilə yanaşı, "maraq" kateqoriyasından da istifadə olunur. Ehtiyacdan fərqli olaraq, maraq, işçinin müxtəlif ehtiyaclarının ödənilməsindən asılı olan sosial əlaqələrlə bağlıdır. Əgər ehtiyac subyektin normal fəaliyyəti üçün nə lazım olduğunu göstərsə, maraqlar yalnız, necə hərəkət etmək lazımdır ki, ehtiyaclar təmin edilsin sualına cavab verir.

İqtisadi maraqların doktrinası Marksist iqtisadi nəzəriyyədə tamamilə inkişaf etdirilmişdir. Bu istehsal əlaqələrinin siniflər, sosial qrupların maraqları ilə həyata keçirildiyini izah edir. Ehtiyacların maraqların təmin edilməsi ilə əlaqəsi maraqların təbiətini hərəkətverici qüvvə kimi göstərir, yəni onun təsiri ilk növbədə şüurla deyil, müəyyən ehtiyac və tələblərə cavab vermək üçün obyektiv ehtiyaclarla şərtlənir. Sonuncu, istehsalın aparıcı amili olaraq maraqların maddi əsasını təşkil edir, onlara obyektiv bir xarakter verir. İqtisadi maraqların təsiri əsasında istehsalda iştirakçıların hərəkətlərinin istiqaməti insanların, sosial qrupların, siniflərin iqtisadi vəziyyətini müəyyən edən mövcud istehsal münasibətləri ilə müəyyən edilir. Xalqın, sosial qrupların, ictimai həyatın əsas sahələrində məqsədli fəaliyyətinin bu cür müəyyənliyi deməkdir ki, hər bir cəmiyyətin iqtisadi münasibətləri əsasən maraq kimi göstərilir. Məqsədli iqtisadi maraq subyektiv fəaliyyətin şüurlu motivlərinin əsasını təşkil edir, baxmayaraq ki, onlar digər hallar ilə müəyyənləşdirilir və bəzən onların əsası ilə uyğun gəlmir. Hər halda istehsal münasibətlərinin rolu həlledicidir.

Marksist iqtisadi nəzəriyyəsində istehsal subyektlərinin əsas iqtisadi maraqlarını ictimai əlaqələrin təzahürü şəklində öyrənməyə xüsusi diqqət yetirilir. Bununla yanaşı, subyektlərin gündəlik iqtisadi maraqları ümumi iqtisadi maraqların sistemində mühüm rol oynayır. Bu iqtisadi maraqlar əsasən müəyyən subyektlərin fəaliyyət sahəsi ilə bağlıdırlar və milli iqtisadiyyatın müəyyən sektorunun özünə xas olan hansı istehsal amillərindən istifadə etdiyi ilə əlaqədirlər. Beləliklə müasir İqtisadiyyat nümayəndələrinin diqqət mərkəzində olan əsas məsələ gündəlik iqtisadi maraqlardır. Eyni zamanda marksist

nəzəriyyədə bütün müasir "İqtisadiyyat" da olduğu kimi, əsas iqtisadi maraqların probleminə az diqqət yetirilir. Nəticə etibarilə, həm yerli, həm də gündəlik həyatda olan iqtisadi maraqların bütünlüklə qarşılıqlı bir təhlili bizə fərdlərin əmək davranışının xüsusiyyətlərini tam olaraq aşkar etməyə imkan verir.

İqtisadi maraq təbiət etibarilə obyektiv olsa da bu kateqoriyada da obyektiv və subyektiv tərəflər vəhdət halında çıxış edir. İqtisadi maraqların subyektivliyi onların istehsal subyektlərinin istehsal münasibətlərinin şüurundan kənarında mövcud olmadığından ortaya çıxır. Digər tərəfdən, insanların düşüncələrində obyektiv iqtisadi maraqların əks olunmasının adekvatlığı problemi mövcuddur. Real iqtisadi təcrübə göstərir ki, istehsal münasibətlərinin subyektləri heç də həmişə obyektiv maraqları kifayət qədər dərk edə bilmirlər. Məsələn, bazar iqtisadiyyatı dövründə keçid dövrü yaşayan iqtisadiyyatlarda xroniki inflyasiya əsasən müəssisələrin istehsal etdikləri məhsulların qiymətlərinin daimi artımına olan marağı ilə izah olunur. Bu, satışdan gələn gəlirlərin və nəticədə işçilərin maraqlarının daha geniş spektrdə təmin edilməsini, əmək haqqının həcmində artmasını təmin edir. Dolayısı ilə inflyasiya hər bir işçinin artan tələbatının təmin edilməsi nəticəsində meydana çıxır. Lakin belə bir vəziyyət işçilərin əsas iqtisadi maraqlarına ziddir, çünki milli iqtisadiyyatda xroniki inflyasiya nəticə etibarilə real əmək haqqı və real gəlirin azalmasına səbəb olur.

Həmçinin, iqtisadi maraqların özləri də bir-biri ilə ziddiyyət təşkil edir. Şəxsi, kollektiv və ictimai mənafeələr daxilən ziddiyyətli olmaqla müəyyən bir qarşılıqlı təsirdədir və bu qarşılıqlı təsir cəmiyyətin inkişafında fayda funksiyasını təmin edən daxili mexanizmi ortaya qoyur.

Bazar iqtisadiyyatında, bəzi iqtisadi maraqların başqalarından üstünlüyü məsələsini irəli sürmək yanlışlıqdır. Bununla yanaşı, bütün təsərrüfat subyektlərinin, sosial, kollektiv və şəxsi mənafeələrinin tam uyğunlaşdırılması məsələsinin təsdiqi mümkünsüzdür. Onların harmonik olaraq əlaqələndirilməsi barədə danışmaq daha düzgündür. Hər bir fərd eyni zamanda, öz sinfinin xüsusiyyətlərini bir və ya bir şəkildə birləşdirir. Bu mənada beş motivasiya növü fərqlənir: qabaqlayıcı, instrumental, professional, vətənpərvər, qayğıkeş.

Qabaqlayıcı növ üçün yerinə yetirilən işlərin keyfiyyətinin yuxarı olması, fəaliyyətin və məsuliyyətin, əmək səylərinin minimuma endirmək arzusunun olmaması xarakterizə olunur. Instrumental növ üçün əmək haqqı daha əhəmiyyətli hesab edilir, bu zaman gördüyü işin məzmunu və strukturu onun üçün əhəmiyyətli deyildir.

Peşəkar növ üçün işin məzmunu, özünü ifadə etmək azadlığı vacib rol oynayır. Vətənpərvər bir tip üçün ideya uğrunda çalışmaq vacib rol oynayır, burada müvəffəqiyyətdə iştirakın ictimai tanınması əsas yer tutur. Qayğıkeş tip üçün məsuliyyəti könüllü qəbul etmə, kiçik nəzarətin qəbul edilməzliyi xarakterikdir. Müəyyən bir motivasiya tipinə aid olmaq baxımından kadrların qiymətləndirilməsi bir qayda olaraq anket vasitəsilə həyata keçirilir.

Motivasiya fərdin motivasiya profilinə uyğun olaraq xarici stimullara cavab verdiyini nəzərdə tutur. Bu vəziyyətdə reaksiya müsbət, neytral və ya mənfi ola bilər ki, bu da bizə "təmiz" motivasiya növləri və onlara uyğun olan stimullaşdırıcı formalar arasında əlaqə yaratmağa imkan verir.

Çoxsaylı elmi tədqiqatlar motivasiyanın fərdi amillərinin prioritetlərini müəyyən etməyə imkan yaradır. Məsələn, Amerika sosioloqu Stiven Reys bir insanın həyat tərzinə 16 motiv növünün rəhbərlik etdiyini düşünür [20.s.65]: 1) güc; 2) müstəqillik; 3) maraq; 4) təsdiq; 5) sifariş; 6) qənaət; 7) şərəf; 8) idealizm; 9) ünsiyyət; 10) ailə; 11) cəmiyyətdə mövqe; 12) intiqam; 13) əlaqələri sevmək; 14) yemək; 15) fiziki təlimlər; 16) dinclik.

Araşdırmalar (Cədvəl 2.2) göstərir ki, ən mühüm motivasiya amilləri aşağıdakılardır: işin nəticəsi, tanınma, iş prosesi, məsuliyyət və işdə irəliləyiş. Əmək haqqının səviyyəsi isə daha az əhəmiyyətli hesab edilir.

Cədvəl 2.2 Motivasiya amilləri və onların insan üçün əhəmiyyəti [22]

Sıra nömrəsi	Motivasiya amili	Faizlə çəkisi
1.	İşin nəticəsi	23,4
2.	Tanınma	17,4
3.	İş prosesi	12,5
4.	Məsuliyyət	12,0
5.	İşdə irəliləyiş	7,1
6.	Professional təcrübə yığımı	4,3
7.	Əmək haqqı	4,3
8.	Rəhbərliklə münasibətlər	3,8
9.	Həmkarlarla münasibət	2,7
10.	İşəgötürülənlərlə münasibətlər	2,7
11.	Təşkilatın siyasəti	2,2
12.	Rəhbərlik tərəfindən	2,2

	idarəetmə keyfiyyəti	
13.	İşgüzar münasibətlərin səviyyəsi	1,6
14.	Status	1,6
15.	Şəxsi həyat	1,1
16.	Təhlükəsizlik	1,1

2.3. Əməyin motivləşdirilməsinin sosial idarə olunması.

İnsan resurslarının idarə edilməsinin əsas vəzifəsi müəssisənin məqsəd və vəzifələrinə uyğun olaraq işçilərin imkanlarından daha səmərəli istifadə etməkdir. Eyni zamanda hər bir fərdin sağlamlığının qorunması və kollektiv, müxtəlif sosial qrupların üzvləri arasında konstruktiv əməkdaşlıq əlaqələrini qurmaq əhəmiyyətlidir. Hər hansı bir işdə, onun hər bir elementində birbaşa və ya dolayısı ilə motivasiya ilə əlaqədar olaraq menecerlə şirkətin komandası arasında qarşılıqlı təsir amili var. Şübhəsiz ki, müasir idarəetmənin ən effektiv növlərindən biri motivasiyalı idarəetmədir. Bu, idarəetmədə insan amilinin rolunun əhəmiyyətli dərəcədə artması ilə deyil, həm də istehsal və cəmiyyətin inkişafında əsas tendensiyalardan birini əks etdirməsi ilə bağlıdır. Motivasiyalı idarəetmə, bir şəxsin yaradıcı, məhsuldar, təşəbbüskar və peşəkar fəaliyyətini stimullaşdırmaq üçün əsas prioritetləri nəzərdə tutan idarəetmədir. İdarəetmə sahəsində bir çox motivasiya modeli vardır. Hər bir menecer öz motivasiya idarəetmə modelini qurmağa çağırır və bu, insan davranışının və fəaliyyətinin motivlərini yaxşı bilməyi tələb edir. Motivasiya heyətin xüsusiyyətlərini və biliklərini nəzərə alaraq keyfiyyətə, məhsuldarlığa və s. məqsədlərə bağlıdır. Motivasiya idarəetmə mexanizmində ən açıq şəkildə ortaya çıxır, lakin effektiv motivasiya imkanları həm metodologiya, həm də idarəetmə üsulu ilə əlaqələndirilməlidir. Yerli praktikada bütün motivasiya modelləri insanlararası mədəniyyət, ailə vəziyyəti, ictimai vəziyyət, siyasi amillər, milli mənəvi-dəyərlər, vətənpərvərlik və ruh yüksəkliyi, səbr və təmkin nəzərə alınmaqla tətbiq edilməkdədir.

Motivasiyalı idarəetmə, biznes davranışının motivasiyasının prioritetləri əsasında qurulmaqla nəticə etibarını ilə maraq dairələrinin yaradılmasını nəzərdə tutur. Menecer ayrı-ayrı kollektivlərin, qrupların motivasiyasını inkişaf etdirməlidir, lakin fərdlərin xüsusiyyətləri bu zaman nəzərə alınmalıdır. Müəssisənin insan resurslarının idarə olunması, bir birinə bağlı fəaliyyətlər kompleksini əhatə edir [9.s.51]:

- şirkətin biznes strategiyasına əsasən işçilərin, menecerlərin ehtiyaclarının müəyyən edilməsi;

- əmək bazarının təhlili və məşğulluğun idarə edilməsi;
- kadrların seçilməsi və uyğunlaşdırılması;
- şirkətin işçilərinin karyerasını planlaşdırma, onların peşəkar və administrativ inkişafı;
- hər bir şəxs üçün əlverişli sosial-psixoloji şərait daxil olmaqla optimal iş şəraitinin təmin edilməsi;
- istehsal proseslərinin təşkili, əmək xərclərinin və nəticələrinin təhlili, avadanlıqların sayı və müxtəlif qrupların işçi heyəti arasında lazımı nisbəti müəyyənləşdirmək;
- əmək məhsuldarlığının idarə edilməsi;
- effektiv motivasiya sistemlərinin inkişaf etdirilməsi;
- gəlirin strukturunun əsaslandırılması, onların fərqləndirilməsi dərəcəsi, əməyin ödənilməsi sisteminin tərtibi;
- yenilikçilik və rasionallaşdırma fəaliyyətinin təşkili;
- işəgötürənlər və işçilər arasında əmək haqlarının müzakirəsində iştirak;
- müəssisənin sosial siyasətinin inkişafı və praktiki həyata keçirilməsi;
- münaqişələrin qarşısının alınması və aradan qaldırılması və s .

Bu sahələrin hər biri üzrə fəaliyyətlər müəssisənin həcminə, məhsulların xüsusiyyətlərinə, əmək bazarında vəziyyətə, kadrların keyfiyyətinə, istehsalın avtomatlaşdırılma dərəcəsinə, sosial-psixoloji vəziyyətə bağlıdır. Kadrların səmərəli işini təmin etmək üçün kollektivin hər bir üzvü üçün konstruktiv əməkdaşlıq mühiti yaratmaq lazımdır. Belə bir sosial və psixoloji mühitin yaradılması kadrların idarə olunmasında ən çətin məsələdir. Bu motivasiya sistemlərinin inkişafı, əmək nəticələrinin obyektiv qiymətləndirilməsi və idarəetmə üsulunun seçilməsi əsasında həll olunur. Kadrların idarə olunması və normal iş şəraitinin qorunması aşağıdakılardan ibarətdir [9.s.57]:

- sosial-psixoloji diaqnoz;
- qrup və şəxsi idarəetmə əlaqələrinin təhlili və tənzimlənməsi;
- sənaye və sosial münaqişələrin və streslərin idarə edilməsi;
- kadr idarəetmə sisteminin informasiya dəstəyi;

- məşğulluğun idarə edilməsi;
- vakant yerlərə namizədlərin qiymətləndirilməsi və seçilməsi;
- kadr potensialının və kadr tələblərinin təhlili;
- biznes karyerasını planlaşdırma və nəzarət;
- işçilərin peşə və sosial-psixoloji uyğunlaşması;
- əmək motivasiyasını idarə etmək;
- əmək münasibətlərinin hüquqi çərçivəsi.

Təşkilat daxilində insanlara təsir göstərən fərqli amillər var. Birincisi, əsas təsir vasitəsi hakimiyyət və itaətlilik münasibətləri təşkil edən təşkilatın iyerarxik strukturu, yuxarıdan gələn göstərişlər çıxış edir. Bu prosesdə cəmiyyət, təşkilat, qrup tərəfindən istehsal edilən mədəniyyət (birgə dəyərlər, ictimai normalar, fərdlərin hərəkətlərini tənzimləyən davranış normaları, fərdi bu və ya digər formada davranmağı və yaxud hərəkət etməməyi tələb edən davranış normaları) xüsusi rol oynayır. Bazarda məhsul və xidmətlərin alqı-satqısı, mülkiyyət əlaqələri, satıcının və alıcının marağına əsaslanan əlaqələr şəbəkəsi də xüsusi rol oynayır. Bu amillərdən hansına prioritet verildiyi iqtisadi vəziyyət və təşkilatın formasından asılıdır. Müəssisənin ölçüsündən asılı olaraq strukturun tərkibi dəyişir. Kiçik təşkilatlarda bir struktur bir neçə alt sistemin funksiyalarını yerinə yetirə bilər və böyük firmalarda hər bir alt sistemin funksiyaları adətən ayrı bir bölmə tərəfindən həyata keçirilir. İdarəetmə dövrü bütün əsas idarəetmə funksiyalarını əhatə edir: planlaşdırma, fəaliyyətin təşkili, tənzimləmə, nəzarət.

Planlaşdırma bütün idarəetmə fəaliyyətinin başlanğıcı və əsasını təşkil edir. Planlaşdırılmış proqramlar nə, necə, nə vaxt və kim tərəfindən yerinə yetirilməsini göstərir. Plan əvvəlki inkişafı öyrənmək, hazırkı vəziyyəti təhlil etmək və gələcək vəzifələri müəyyənləşdirməkdən ibarətdir. İdarəetmədə ümumiyyətlə, motivasiyada isə xüsusi olaraq idarəetmə qərarlarının keyfiyyəti xüsusi əhəmiyyət kəsb edir. İcra funksiyasını həyata keçirən şəxslərin düzgün seçimi qərarların icra edilməsində xüsusi əhəmiyyət daşıyır. Qərarın mənası və əhəmiyyətini aydınlaşdırmaq üçün onun həyata keçirilməsinin gözlənilən nəticələri ilə bağlı hər zaman izahlı iş aparmaq vacibdir. Yuxarıda göstərilənlərin hamısı düzgün yanaşma ilə yüksək

motivasiyaya səbəb olur, işçilərin öz vəzifəsini ən səmərəli yerinə yetirmək arzusunu reallaşdırır. İşçilərin motivasiyası və stimullaşdırılması menecerin ən mühüm idarəetmə funksiyasıdır. Planlaşdırma, təşkil etmək, koordinasiya etmək, motivasiya etmək və idarə etmək funksiyaları idarəçilərin bütün səviyyələrində rəhbərlər tərəfindən həyata keçirilir. Müəyyən bir funksiyayı yerinə yetirmək üçün sərf olunan vaxt və səy, menecerin karyera nərdivanındakı mövqeyindən və şəxsi potensialından asılıdır. Motivasiya sahəsində bütün rəhbərlik idarəetmə funksiyalarının həyata keçirilməsində menecerlərin əsas fikirlərini, qanunlarını və davranış qaydalarını əks etdirən konkret prinsiplərə fokuslanır. İdarəetmədə əsas açar idarəetmədə mərkəzləşdirmə prinsipinin ən yaxşı formada təmin edilməsi, rəhbər qərarların qəbul edilməsində səlahiyyətlərin optimal paylanmasıdır. Müasir idarəetmə metodlarından, yəni təşkilatın təyin etdiyi məqsədlərə nail olmaq üçün idarəetmə obyektinə təsir etmək üsullarından istifadə etmək çox vacibdir.

İndi sosial-psixoloji metodlar – müxtəlif kollektivlərdə meydana çıxan şəxsi əlaqələrə təsir edən xüsusi yolların müəyyən edilməsi - daha vacibdir. Kollektiv və fərdi üzvlərə təsiri effektiv etmək üçün fərdi icraçıların psixoloji xüsusiyyətlərini, qrupların və kollektivlərin sosial-psixoloji xüsusiyyətlərini tam başa düşmək, fərdi üsulları tətbiq etmək lazımdır (şəxsi nümunə, səlahiyyət, təklif, rəqabət, tənqid və özünü tənqid, rituallar və s.). Bu motivasiya sistemində bu üsullar artıq ön plana çıxır.

Sosial-psixoloji təsir üsulları və metodları əsasən liderin hazırlığı, onun bacarıqları, təşkilati bacarıqları və psixologiya sahəsində bilikləri ilə müəyyənləşdirilir. Təcrübə, menecer işinin nəticələrinin insanların peşə biliklərindən daha çox insanlarla işləmək bacarığından daha çox asılı olduğunu sübuta yetirir. Rahatlıq və komandanın mənəvi və psixoloji vəziyyətindən asılı olaraq əməyin məhsuldarlığı bir neçə dəfə arta və ya azala bilər. Motivasiyanın forma və üsulları müəssisənin strukturunun təşkilindən də böyük dərəcədə asılıdır. Xüsusilə funksional (funksiyalara əsasən), maliyyə şöbəsi, istehsal vahidləri, marketinq şöbəsi ilə əlaqədar müxtəlif yanaşmalar tətbiq olunur; və s.). Coğrafi-ərazi bölgüsü (əgər şirkətin bölmələri müxtəlif bölgələrdə yerləşdirilsə), əmtə

bölməsi (müxtəlif malların istehsalına dair müxtəlif bölmələr) və istehlakçı bölmə (müşətilərin qruplarına əsasən) də nəzərə alınır. Motivasiya və tənzimləmə müəssisənin idarə olunmasında müvəffəqiyyətin həlledici amilidir. Sosial üsullarla iş kollektivlərinin strukturu və sosial xüsusiyyətlərini öyrənilir, qeyri-rəsmi qruplar müəyyən edilir və onlara təsir etmə yolları inkişaf etdirilir. Onların tətbiqi qrupun sosial fəaliyyətini artırmaq, təşəbbüskarlıq və yaradıcılığı inkişaf etdirməklə işçiyə və kollektivi ümumi təsiri artırır.

Sosial-psixoloji metodlar kadrların formalaşmasında, rəsmi və qeyri-rəsmi qrupların idarə edilməsində, münaqişələrin və stress vəziyyətlərinin aradan qaldırılmasında rəhbərlər tərəfindən geniş istifadə olunur. Bu metodların öyrənilməsi və praktikada tətbiq olunması qabiliyyəti rəhbər üçün ən vacib tələblərdir və sosial psixologiya güc və liderliyin təbiətini anlamaqda kömək edir, idarəetmə tərzini yaxşılaşdırır və komanda davranışın etik standartlarını təmin edir. Bu baxımdan idarəetmənin sosial-psixoloji metodlarını nəzərə alaraq, biz deməliyik ki, qrupun (işçinin) müəyyən məqsədinə nail olmaq və ya müəyyən funksiyanı yerinə yetirmək üçün sosial-psixoloji prosesləri idarə etmək, işçilər və komanda yaxşı mənəvi və psixoloji iqlim yaratmaq, qanunvericiliyə və tənzimləyici tələblərə riayət etmək tələb edilir. Psixoloji idarəetmə metodları dörd əsas metod qrupunu əhatə edir:

- iş kollektivinin formalaşdırılması və inkişaf metodları. Onlar işçilər arasında optimal səviyyədə, onların psixoloji uyğunluğu nəzərə alınmaqla, qrup daxili əlaqələri tənzimləmək və münaqişənin qarşısını almaq üçün nəzərdə tutulmuşdur;

- iş kollektivindəki münasibətləri humanistləşdirmək üsulları. Onlar sosial ədalət prinsipləri və işçilər və menecerlər arasında optimal qarşılıqlı əlaqələr yaratmağa xidmət edir. Bunlara liderlik tərzini, idarəetmə mədəniyyəti, idarəetmə etikası daxildir;

- fəaliyyət üçün psixoloji motivasiya üsulları. Onlar təşəbbüs və müəssisənin inkişaf etdirilməsi ilə yüksək səviyyəli iş üçün işçilərin motivlərini yaratmağa xidmət edir;

- peşəkar seçim və təlim metodları.

Effektiv motivasiya sistemi yaratmaq üçün komandada mənəvi və psixoloji mühitin gücləndirilməsinə imkan verən prinsiplərə riayət etmək lazımdır:

- uyğunluq prinsipi, maksimum müvəffəqiyyət. Kollektiv maraqlar, onun strukturuna daxil olan üzvlərin subyektivliyi ilə üst-üstə düşsə böyük uğur əldə edə bilər;

- daimilik prinsipi. Hər hansı komanda davamlı şəkildə tərkibini qurmalıdır;

- optimal nəzarət prinsipi; qrupun hər hansı bir üzvünün işini izləmək üçün fərqli, eyni zamanda fərqi yanaşma tələb olunur;

- işdə çatışmazlıqları aradan qaldırmağa imkan verən tənqid prinsipi;

- şəxsi və ictimai maraqların harmonik birləşməsini xarakterizə edən maddi və mənəvi stimullaşdırma prinsipi.

Kollektivdə sosial-psixoloji iqlim kollektiv üzvləri arasında istehsal və qeyri-istehsal münasibətləri fəaliyyətindən irəli gələn mənəvi və etik əlaqələrin bir sistemidir.

Kollektivi idarə edərkən üç əsas mərhələ seçilir: təkliflər, tövsiyələr və nəticələr.

Birinci mərhələdə - orientasiya və uyğunlaşma - işçilər bir-birinə, menecerin davranışını müəyyən edərək davranış tərzini seçirlər. Bu mərhələdə işçilər maksimal məlumatlı olmalıdır və əsas məlumat mənbəyi rəhbər olmalıdır. O, yeni işçilərə kollektivin məqsədləri, planları və şərtləri, həll olunacaq vəzifələr, insanlara yer verilməsi, tabeçiliyində olanlara tələblərin formalaşdırılması, tapşırıqların uğurla yerinə yetirilməsi üçün məsuliyyətlərinin artırılması və fəaliyyət mədəniyyəti barədə məlumat verir. Komandanın formalaşmasının bu mərhələsində artıq bir qrup aktiv və təşəbbüskar icraçılar seçilir.

İkinci mərhələdə özünü təşkilatlandırma, özünü tənzipləmə və özünü inkişaf prosesi böyük dərəcədə artır. Bu mərhələ rəhbərin inzibati müdaxiləsinin səviyyəsinin aşağı düşməsi və qarşılıqlı hörmət, bir-birinə sadıqlıq (təbii ki, yüksək peşəkarlıq və ümumi mədəniyyət əsasında) səviyyəsində qalması nəzərdə tutulur. Müsbət dəyişikliklərin həyata keçirilməsi, şəxsi xüsusiyyətlərin təzahürlərinə dəstək və inkişaf liderin vəzifəsidir.

Üçüncü mərhələ kollektivin inteqrasiyası mərhələsidir, əsl ictimai kollektiv etikası, bir-birinə qarşılıqlı yardım və əməkdaşlıq əlaqəsi kimi real işçi heyəti formalaşır. Komandanın ümumi məqsədi hər bir şəxsin məqsədlərini inteqrasiya edən bir vahidin formalaşmasıdır.

İndiki dövrdə fərdi şəxsi davranışın idarə edilməsi üsulları elmdən daha çox bir sənət hesab edilir. Bu səviyyədə nəzərdən keçirilən metodların mahiyyəti vəzifələri icra etmək üçün məntiqi və sosial-psixoloji texnikanın köməyi ilə kollektivə və fərdə təsir imkanlarını gücləndirməkdən ibarətdir.

Sosial-psixoloji idarəetmə metodlarının ən vacib vasitəsi işçilərin işinin motivlərini formalaşdırmağa yönəlmiş tədqiqatlar və onların praktikada icrasındadır. Bu baxımdan fərdi inkişaf mexanizminin əsas ünsürlərini, insanlararası münasibətlərin və işçilərin dəyərlərinə dair təlimatların formalaşmasının nəzərə alınması vacibdir. Şəxsiyyəti sosial idarəetmə obyektinə kimi xarakterizə etməklə psixologiya elminə məlum olan bir çox şəxsiyyət əlamətindən əmək fəaliyyətinin motivləri, həyat mövqeyi, üstün formaları fərqləndirilə bilər: kollektiv ehtiyaclar, ümumi xarakterli xüsusiyyətlər, temperament və s. Əməyin motivasiyası işçinin öz ehtiyaclarını yerinə yetirmək istəyi (məüyyən faydalar əldə etmək) məqsədilə özünü göstərir. Əməyin stimullaşdırılması üçün tədbirlər bu müddəə əsasında formalaşır.

Hər hansı bir motiv aşağıdakı quruluşa malikdir: işçinin təmin etmək istədiyi ehtiyac; bu ehtiyacı təmin edən fayda; yaxşılıq əldə etmək üçün lazım olan əmək fəaliyyəti; qiymət - əməyin həyata keçirilməsi ilə bağlı maddi və mənəvi xarakterli xərclər. İdarəetmə prosesində əməyin bölüşdürülməsi və əmək iştirakının mənimsənilməsi səbəbindən işçinin motivasiya sahəsini müəyyənləşdirmək çox çətin ola bilər. Təşkilatın vəzifələrini yerinə yetirmək üçün insanlara təsir göstərən ən qədim üsul zorla təşviq vasitəsi idi. Bu metodun effektivliyi üçün təbii əsas sənaye inqilabı zamanı işçilərin çox aşağı iqtisadi və sosial həyat şərtləri idi. İşləyən insanların həyat standartları artdıqca və onların işə münasibəti dəyişdirildikdə, menecerlər dərk edirdi ki, iqtisadi cəhətdən təşviq etmək həmişə insanı daha yaxşı işləməyə təşviq etmir. Beləliklə, işçiləri əmək fəaliyyətində motivasiya etmək daha peşəkar yanaşma tələb etməyə başladı ki, bu da idarəetmə

elmində müxtəlif yanaşmaların meydana gəlməsinə səbəb olmaqla idarəetmə təcrübəsində müxtəlif motivasiya metodlarının tətbiqini şərtləndirdi. Yuxarıda qeyd olunan müxtəlif formalar, metod və üsulların seçilməsi isə təbii ki, rəhbər və müəssisənin xüsusiyyətlərindən asılı olaraq həyata keçirilir.

III FƏSİL. Stimullaşdırmanın və insan resurslarından səmərəli istifadənin motivləşdirmədə rolu.

3.1. Əmək fəaliyyətinin stimullaşdırılması onun motivləşdirilməsinin mühüm amili kimi.

Əvvəlki fəslin materialından aydın olur ki, insanlar öz ehtiyaclarını ödəmək üçün işləyirlər və işlərinə müvafiq olaraq kompensasiya gözləyirlər. Mükafatlandırmanı həm əmək prosesi özü, yəni işdən məmnun qalmaq, həm də idarəetmə subyekti, yəni şəxsin işlədiyi müəssisənin rəhbərliyi bu məqsəd üçün kifayət qədər səlahiyyətə malik olduğu təqdirdə verə bilər. Bir çox hallarda əmək üçün mükafat tez-tez stimullaşdırma adlanır.

Əməyin stimullaşdırılması işçilərin işinin səmərəliliyinin artırılması üçün idarəetmə subyekti tərəfindən tətbiq edilən bir sıra tədbirlərdən ibarətdir. Bu, işçilərin xüsusi ehtiyaclarına cavab verən maddi və mənəvi xarakterli vasitələrdir. Eyni zamanda, bu tədbirlər işçinin özünü şəxsiyyət və kadr kimi reallaşdırmasında vacib rol oynayır. Stimullaşdırmaq iqtisadi, sosial və mənəvi funksiyaları yerinə yetirir.

İqtisadi funksiya özünü onda göstərir ki, əməyin stimullaşdırılması əmək məhsuldarlığının və məhsulun keyfiyyətinin artmasında ifadə olunan istehsalın effektivliyinin artırılmasında kömək edir.

Mənəvi funksiya işçilərin təşəbbüslərinin fəal həyat mövqeyini, cəmiyyətdə yüksək mənəvi ictimai mühitin formalaşdırılması ilə müəyyən edilir. Ənənəyə və tarixi təcrübəyə əsaslanaraq düzgün və əsaslandırılmış stimullaşdırma sisteminin təmin edilməsi mühüm əhəmiyyət kəsb edir.

Sosial funksiya cəmiyyətin sosial strukturunun formalaşması ilə bağlıdır ki, bu da müxtəlif gəlir səviyyələrində təşviqlərin təsirindən çox asılıdır. Bundan əlavə, ehtiyacların formalaşması və nəticədə şəxsiyyətin inkişafı cəmiyyətdə əmək münasibətlərinin formalaşdırılması və stimullaşdırılması ilə müəyyən edilir.

Stimul tez-tez effektiv işləməyə təşviq etmək üçün işçiyə xarici təsir kimi təsvir olunur. Stimulun mahiyyətində müəyyən bir dualizm var. Bu dualizm ondan ibarətdir ki təşviq bir tərəfdən müəssisənin idarəsi baxımından məqsədə çatmaq

üçün bir vasitədir (işçilərin məhsuldarlığının artırılması, onlar tərəfindən həyata keçirilən işlərin keyfiyyəti və s.), digər tərəfdən, işçi tərəfindən təşviq əlavə fayda əldə etmək imkanı (müsbət stimül) və ya onların itkisi ehtimalını (mənfi stimül) nəzərdə tutur. Bu baxımdan müsbət stimulları (bir şeyə sahib olmaq, bir şey əldə etmək imkanı) və mənfi stimulları (faktiki ehtiyacı qarşılamaq imkanı verən hər hansı bir faydanı itirmək imkanı) ayırmaq mümkündür. Stimullar insanların ağılından və şüurundan irəli gələrək onlar tərəfindən dəyişdirildikdə işçinin davranışı üçün daxili səbəb və motivlər halına gəlir. Motivlər dərk edilmiş stimullardır. Stimullar və motivlər hər zaman bir-biri ilə uzlaşmasa da, onlar arasında "Çin səddi" yoxdur. Bunlar iki tərəfdən, işçiyə təsir edən iki sistemdən ibarətdir və işçini müəyyən hərəkətləri etməyə məcbur edir. Buna görə də, kadrlara stimullaşdırıcı təsir əsasən, müəssisənin işçilərinin fəaliyyətini aktivləşdirməyə yönəlib və müəyyən problemin həllinin taktikası kimi çıxış edir, motivasiyaedici təsir isə işçilərin peşə və şəxsi inkişafının aktivləşdirilməsinə və uzunmüddətli perspektivdə işçilərin səmərəliliyini artırmağın strateji vəzifəsini həll etməyə yönəlmişdir. Praktikada motivlərin və stimulların birləşdirilməsi mexanizmlərindən və əmək təşviqatlarından istifadə etmək daha effektiv hesab edilir.

Stimullar maddi və qeyri-maddi ola bilər. Birinci qrupa maliyyə (əmək haqqı, bonuslar və sair) və qeyri-maliyyə (pulsuz tibbi müalicə, nəqliyyat xərcləri və s.) vasitələri daxildir. İkinci stimül qrupu aşağıdakıları əhatə edə bilər:

- ictimai (iş nüfuzu, peşə və karyera inkişafı imkanı),
- mənəvi (başqalarından hörmət, qeyri-maddi mükafatlar)
- yaradıcılıq (özünü inkişaf etdirmə və özünü reallaşdırma imkanı).

Əməyin stimullaşdırılması işinin təşkili üçün müəyyən tələblər var. Bu, mürəkkəblik, fərqlilik, rahatlıq və səmərəlilikdir.

Mürəkkəblik mənəvi və maddi, kollektiv və fərdi stimulların birliyini nəzərdə tutur və bunun əhəmiyyəti, kadrların idarə edilməsi üçün yanaşma sistemi, müəssisənin təcrübəsi və ənənələrindən asılıdır. Fərqləndirmə - müxtəlif təbəqələrin və işçi qruplarının stimullaşdırılması üçün fərdi yanaşma deməkdir. Təmin edilmiş və az

gəlirli işçilərə yanaşmaların əhəmiyyətli dərəcədə fərqli olması məlumdur. Nüfuzlu və gənc işçilərə müxtəlif yanaşmalar edilməlidir. Rahatlıq və səmərəlilik cəmiyyətdə və komanda dəyişikliklərindən asılı olaraq, mütəmadi olaraq stimullara yenidən baxışı nəzərdə tutur.

Stimullaşdırmaq müəyyən prinsiplərə əsaslanır:

- Ölçətanlıq. Hər bir stimül bütün işçilərə çatdırılmalıdır. Stimullaşdırma şərtləri aydın və demokratik olmalıdır.
- Hiss edilən. Fərqli kollektivlərdə stimulun effektivliyinin əhəmiyyətli dərəcədə fərqlənən xüsusiyyətləri vardır. Bu stimulun aşağı həddini təyin edərkən nəzərə alınmalıdır.

Maddi stimullar daim yuxarıya doğru dəyişikliklərə məruz qalır, lakin nəzərə alınmalıdır ki, sonradan təsdiq olunmayan kəskin şəkildə şişirdilmiş mükafat işçinin motivasiyasına mənfi təsir göstərəcəkdir və bu daim artan mükafat gözləntilərinin meydana gəlməsi ilə əlaqədardır. Əməyin nəticəsi və ödənişi arasındakı boşluğu minimuma endirmək vacib məsələdir. Buna misal olaraq əmək haqqında həftəlik ödəməyə keçidi göstərmək olar. Bu prinsipə riayət etmək, kompensasiyanın səviyyəsini azaltmağa imkan verir. Bu zaman "az olsun dərhal olsun" prinsipi əsas götürülür. Mükafatın artırılmasının əməyin nəticəsi ilə əlaqədar olması güclü bir motivasiya təşkil edir. Müsbət və neqativ stimulların birləşməsi xüsusi əhəmiyyət kəsb edir. İqtisadi cəhətdən inkişaf etmiş ölkələrdə antistimullardan (işdən çıxarma, cərimələrdən qorxma) stimullara keçid üstünlük təşkil edir. Bu, cəmiyyətdə, kollektivdə formalaşmış fikirlərdən, ənənələrdən asılıdır.

İşçilərin əsas stimullaşdırma formaları maddi mükafat və əlavə stimullardır. Maddi mükafatın əsasında işçinin əmək haqqı dayanır. Əmək haqqı - əməyin ödənişi və təşviqi sisteminin ən vacib hissəsi, işçinin əmək fəaliyyətinin səmərəliliyinə təsir göstərən vasitələrdən biridir. Bu şirkətin heyətinin təşviq sistemində aysberqinin görünən hissəsidir, lakin əksər hallarda əmək haqqı işçinin gəlirinin 70% -dən artıq olmamalıdır. Maddi təşviq formaları kimi əmək haqqı ilə yanaşı, bonuslar da daxil edilə bilər. Bonuslar çox hallarda on üçüncü əmək

haqqını əvəz edir. Bonuslar əvvəlcədən heyətin qiymətləndirilməsi və ya sertifikatlandırılması ilə həyata keçirilir. Bəzi təşkilatlarda bonuslar ildə bir dəfə işçinin gəlirinin 20% -ni təşkil edir. Bəzən şirkətin səhmlərini əldə etmək kimi müxtəlif stimullar formaları tətbiq edilir.

Qeyri-maddi stimullar yalnız ictimai harmoniyaya gətirib çıxardığı üçün deyil, eyni zamanda vergi yükünün qanuni şəkildə azaldılması üçün də imkan yaradır. Qeyri-maddi stimullaşdırma nəqliyyat xərclərinin ödənilməsi, insanların işlədikləri firmalar tərəfindən istehsal olunan malların və xidmətlərin alınmasında güzəştlərin verilməsi, tibbi xidmət, həyat sığortası, əlilliyə görə ödəniş, məzuniyyət, pensiya və sair kimi digər əsaslarla təmin edilir.

Əmək haqqı, işçilərin təşkilatın fəaliyyəti ilə bağlı əməyi üçün bir təzminatdır. Buna görə, əmək haqqının əsas funksiyası işçilərin səmərəli işləməsinə səbəb olmaqdır.

Əmək haqqı motivasiya amili rolunu oynayır əgər:

- verilən pul vəsaiti həyata keçirilən işlərin nəticələrinə aiddirsə;
- işçi əmək haqqının üstünlüklərindən daha əhəmiyyətli mənfi hadisələrlə qarşılaşmırsa (fiziki yüklənmələrdən, başqalarının mənfi əhatəsindən);
- əmək haqqı vaxtında görülən işlər ilə zamanla əlaqədar sıx bağlı olmalıdır (işin yerinə yetirilməsi və ödənilməsi arasında uzun müddət aralıqları olmamalıdır);
- əmək haqqı realdır, simvolik deyil və işçinin gəlirini artırır.

Hər hansı bir təşkilat daxilində bir ödəniş sisteminin təşkil edilməsi vəzifələri, bir tərəfdən işçiləri məhsuldar bir şəkildə işə stimullaşdırmaq, digər tərəfdən, onların işlərinin nəticələrinin dəyərini müvafiq olaraq iqtisadi əsaslandırmağa xidmət edən əmək haqqının ölçüsünü differensiallaşdırmaqdan ibarətdir.

Əmək haqqının baza hissəsinin müəyyənləşdirilməsində mühüm amil onun qiymətləndirilməsidir. 1950-ci ildə işlənib hazırlanan "Cenevrə sxeminə" görə, əməyin aşağıdakı xüsusiyyətləri fərqlənir: zehni-psixoloji və fiziki yüklü işlər; ixtisaslaşmış işlər; əməyin vasitələri üçün məsuliyyət, əməyin mühafizəsi və təhlükəsizliyinin nəticələri, ətraf mühit amillərinin işçilərə təsiri.

Əmək haqqına münasibətdə tarif və qeyri-tarif modelləri var. Tarif modeli mərkəzləşdirilmiş və ya yerli səviyyədə qəbul edilmiş tarif sazişləri sisteminə əsasən əsas ödənişi müəyyən edir. Qeyri-tarif modeli ayrı-ayrı təşkilatların işləyib hazırladıqları konsepsiya ilə tətbiq edilir.

İşçilərin əmək haqqını kompensasiya edən müəssisənin əməkdaşlarının mükafatlandırılması strukturu aşağıdakı komponentləri əhatə edə bilər:

- iş şəraiti, məzmunu, bazar şərtləri və digər amillər nəzərə alınmaqla tarif şərtləri əsasında tarif dərəcələri və əmək haqqı üçün əsas ödəniş;
- əmək şəraitinin ağırlığına görə əlavə ödənişlər və kompensasiyalar;
- hər-hansı bir əməyə olan tələb və təklifi əks etdirən bazar komponenti;
- əməyin yerinə yetirilməsi üçün ödənişlər və bonuslar;
- sosial ödənişlər;
- dividendlər.

İlk üç komponent, iş müqaviləsi ilə müəyyən edilmiş sabit xarakter daşıyır, qalanları isə dəyişir, çünki bu təşkilatın imkanları və motivasiya siyasətindən asılıdır.

Ənənəvi ödəmə formaları iş vaxtının sərfiyyatı, əməyin məhsuldarlığı və mənfəət məbləği arasındakı nisbətlə xarakterizə olunur. Əmək haqqının iki əsas forması var: iş əsaslı və vaxt əsaslı. Birinci halda pul mükafatının miqdarı yerinə yetirilən işin həcminə mütənasib olaraq müəyyən edilir. Vaxt əsaslı ödəmə formasında isə ödəmə səviyyəsi iş vaxtının uzunluğu ilə bağlıdır. Bu formalara əsasən əmək haqlarının müxtəlif variantları və birləşmələri yaradılır.

Hal-hazırda yeni bir ödəniş forması - "ixtisaslaşma ilə bağlı" və ya çoxixtisaslı əmək haqqı forması meydana gəlmişdir. Bu zaman ödəniş səviyyəsi işçilərin bilik və bacarığına, onların peşə bacarıqlarının müxtəlifliyinə əsaslanır. Onun əsasında əsas tapşırıqların eləcə də, digər fəaliyyətlərin yerinə yetirilməsində işçinin kvalifikasiyasına uyğun olaraq artırıla bilən orta əmək haqqı dayanır. Bu formanı həyata keçirmək üçün işçilərə əlavə təlim imkanları təqdim etmək, həmçinin onların ixtisas səviyyəsinin obyektiv qiymətləndirilməsi üsullarını müəyyən etmək lazımdır.

Müxtəlif kombinasiyalarda göstərilən əmək haqlarının müəyyənləşdirilməsi əmək ödənişlərinin bir neçə sistemini təşkil edir və cədvəl 3.1-də göstərilmişdir.

Cədvəl 3.1 Əmək haqqı ödənişləri sistemi

Sıra	Əmək haqqı sistemi	Tətbiq sahəsi	Üstünlüyü	Çatışmazlıqlar
	Sadə zaman əsaslı əmək haqqı sistemi	Əməyin keyfiyyətini və miqdarını ölçmək və nəzarət etmək çətin olduğu müəssisələrdə və ya əmək məhsuldarlığının vacib olduğu sahələr	sadəlik, həyata keçirilmənin asanlığı, ödənişlərin asanlaşdırılması, əməkdaşlar arasında yaxşı münasibətləri təmin etmək	aşağı səviyyədə təşviqlər, zəif istehsal göstəriciləri üçün toleranqlıq
	Xüsusi iş əsaslı əmək haqqı sistemi	Xüsusi iş növləri	əməyin nəticəsi ilə mükafatın birbaşa əlaqəsi, yüksək əmək məhsuldarlığına stimullaşdırılma, əməkdaşlar arasında rəqabət ruhu	kollektivin bütün işçilərinin maddi ehtiyaclarını təmin edən minimum gəlir təmin edilmədiyi təqdirdə münaqişə vəziyyətləri və narazılıq yarana bilər.
	Əmək haqqı + yüksək fərdi nəticələr üçün	Əməyin nəticələrinin ölçülməsi mümkün	əməyin nəticələrinin mükafatla	tətbiq edilmənin mürəkkəbliyi, münaqişələrin

	əlavə ödəniş (bonuslar və s. şəklində)	olan müəssisələrdə istifadə olunur və bu müəssisələrdə pul əsas motivasiya kimi çıxış edir, ödəniş sistemi işçilər tərəfindən qəbul edilir və onlar tərəfindən başa düşülür.	birbaşa əlaqəli olduğu üçün əmək məhsuldarlığı yüksək səviyyədə olur və sistem istehsal artımına kömək edir.	mümkünlüyü.
	Əmək haqqı + qrup üçün əlavə dərəcələr (briqadanın, mağazanın, şöbənin yüksək göstəriciləri üçün)	Fərdi göstəriciləri müəyyənləşdirmək çətin olduğu və iş qruplarında yaxşı sosial-psixoloji iqlim olduğu yerlərdə istifadə olunur.	əməyin yüksək səviyyədə motivasiyası, sərf olunan səylər və mükafat arasındakı əlaqənin fərdi səviyyədə qəbul edilməsi.	qeyri-bərabər fərdi səylər səbəbindən istifadə edilməmə çətinlikləridir və bu da zəif göstəricilərə səbəb ola bilər. Məsələn, qrup daxilində müəyyən fərdlər daha az səy göstərməklə qrupun ümumi mənfəətində iştirak edə bilər.
	Əmək haqqı + bütün şirkətin işinin nəticələri üzrə əlavə dərəcələr	İdarəetmə və əməkdaşlıq əlaqələrində yaxşı bir psixoloji mühit şəraitində istifadə olunur	Şirkətin işində işçilərin daha geniş iştirakını təşviq edən dəyişikliklərin təmin olunması	hər bir işçinin fərdi təhfəsi və mükafat arasındakı qeyri- səlis əlaqələr, qruplararası və fərdlərarası

	(ümumi korporativ meyar əsasında).			münaqişələrin yaranmasına səbəb olan hesablanmayan amillərin təsiri
	İşçinin fəaliyyətinə uyğun olaraq mükafat əlavəsi.	əmək stajına və ya reytingə əsasən fərdi qaydada istənilən biznes yönlü müəssisədə son nəticəni qiymətləndirməkdə çətinliklər olduqda və son nəticənin bir çox amillərdən təsirləndiyi hallarda istifadə olunur.	yalnız istehsalı deyil, digər əhəmiyyətli göstəriciləri də stimullaşdırır, əməkdaşlar arasında qarşılıqlı əlaqəni asanlaşdırır.	müxtəlif növ işlərin müqayisə olunmasını təmin edəcək ümumi bir metodologiyanın formalaşdırılması çətin olur, işçinin dəyərinin subyektiv qiymətləndirilməsi ehtimalı isə yüksək ola bilər.
	Şirkətin maliyyə göstəricilərinə uyğun olaraq mənəfətdə iştirak.	Maliyyə göstəricilərinin nümayiş etdirildiyi müəssisələrdə istifadə olunur və bu müəssisələrin işində işçilərin iştirakı nəzərdə tutulur.	İşçilərin firma işlərinə cəlb olunmasını təmin edir, mükafat isə bazar vəziyyətinə bağlı olur.	işçinin mükafatlandırılması və fərdi töhfə arasında aydın bir əlaqənin olmaması, mükafatın işçilərin təsir edə bilməyəcəyi amillərdən asılı olması (məsələn, ətraf mühit amilləri).

Hər bir ödəniş sistemi öz xüsusiyyətlərinə, üstünlüklərinə və mənfi cəhətlərinə malikdir. Bu, işin qurulması (qrup və ya fərdi səviyyədə), təlimlər, şirkətin heyətinin peşəkar təşviqi və digər amillərlə sıx bağlıdır.

Əmək fəaliyyətinin stimullaşdırılması üçün daha yenilikçi bir üsul, kadrların idarə edilməsində iştirakçılığın tətbiq ediləsidir. Bu cür idarəetmə işçilərin əmək fəaliyyəti prosesində daxili motivasiyasını və marağını gücləndirməyi qarşıya qoyan əmək fəaliyyətinin stimullaşdırıcı proqramları kimi başa düşülür, firmanın fəaliyyətində işçilərin səlahiyyətləri genişləndirilir. Bu formaya bəzən istehsalat demokratiyası və ya iqtisadi iştirak da deyilir. Şirkət işçilərinin fərdi iştirakı üçün tətbiq edilən bir çox əmək haqqı sistemlərindən fərqli olaraq idarəetmədə iştirakçılıq təşkilatda çalışan işçilərin maraqlarının inteqrasiyasını asanlaşdırır və nəticədə işçilərin maraqlarının artırılmasına imkan verir.

İdarəetmədə iştirak aşağıdakı formalarda mövcuddur.

1. Gəlirdə iştirak - şirkətin xərclərini müəyyən meyarlara uyğunlaşdırmaq üçün stimullaşdırma proqramıdır: əmək xərcləri və istehsal vahidi üzrə iş vaxtının azaldılması, məhsulun keyfiyyətinin yüksəldilməsi və s. daxildir. Bu proqram əmək fəaliyyətinin gücləndirilməsinə öz töhfəsini verir, səyləri fəaliyyətin əlaqələndirilməsinə və qarşılıqlı əlaqəyə yönəldir, ixtisaslaşma ilə bağlı çatışmazlıqları aradan qaldırır. Bu iştirak forması departamentlər arasında münasibətlər aydın şəkildə göründüyündə nisbətən kiçik və sabit şirkətlərdə effektivdir və xərcləri idarə etmək və fəaliyyət standartlarını inkişaf etdirmək imkanı verir. Bəzən işçilər yalnız gəlirdə deyil, həm də şirkətin itkilərində iştirak edirlər.
2. Əməkdaşların mənfəətdə və əmlakda iştirak etməsi firmanın mənfəətinin bir hissəsini onların arasında bölüşdürməklə ya şərti ödənişlər şəklində iş nəticələrinə əsasən və ya müəyyən edilmiş müddətdən sonra işçilərə aid olan səhmlərin etibarlı idarə edilməsi haqqında sazişlərə əsasən onları stimullaşdırmaq üçün bir proqramdır. Bu sistem iştirakçıları yüksək gəlir əldə edən sürətlə inkişaf edən firmalarda ən effektiv işçi heyəti üçün əhəmiyyətli stimullar yaratmağa imkan verir. Bundan əlavə, sistem qərarlarla şirkətin fəaliyyətinə əhəmiyyətli dərəcədə

təsir göstərən menecerlərə və mütəxəssislərə tətbiq edildikdə effektiv hesab olunur. Şirkət üçün bu forma əlavə təsir imkanına malikdir, çünki bazarın şərtlərinə uyğunlaşma zamanı əmək haqqının həcmi dəyişməyə imkan verir. Əgər şirkətin mənfəəti azalırsa, bu, işçilərin mükafatlarını əsaslı şəkildə azaltmağa imkan verir.

İşçilərin idarəetmədə iştirakı onlara firmanın fəaliyyətinə dair müzakirələrə və qərarlar qəbul etməyə imkan yaratmaqla onları stimullaşdırmaq üçün bir proqramdır. Belə iştirakın sxemi müxtəlif təşkilati səviyyədə həyata keçirilir. İşçi ya özü (Almaniyada), ya da öz nümayəndəsi (Yaponiyada) vasitəsilə idarəetmədə təmsil olunur. Həmkarlar ittifaqı fəaliyyətlərində iştirak etmək müəssisənin sosial siyasətini müəyyən etməyə imkan verir.

İdarəetmədə iştirak sxemlərinin istifadəsi də müəyyən problemlərə səbəb ola bilər:

- işin əlaqələndirilməsi və paylanması üçün xərclər;
- kollektiv qərarların qəbul edilməsi zamanı məsuliyyətdən yayınma;
- qrupun digər iş qruplarından təcrid olunması bəzən şirkətin işində münaqişələrə və uğursuzluqlara səbəb olur.

İdarəetmədə iştirakın mənfəət cəhətləri isə aşağıdakılardır:

1. Şirkətin siyasətində qərar qəbul etmək üçün işçilərə hüquqların verilməsi sahibkarlıq idarəetmə dəyərlərinin məhv edilməsinə gətirib çıxarır.
2. İşçilər daha az risk tələb edən qərarlar qəbul etmək məcburiyyətindədirlər və gəlirlərin paylaşdırılması zamanı, investisiyalar deyil, əmək haqqının artırılmasına daha çox istiqamətlənirlər.
3. İşçilər bir qayda olaraq, yenilikçi qərarlar qəbul etmirlər.
4. İşçilər öz əmək səylərini firmanın fəaliyyətinin nəticələri ilə əlaqələndirməkdə çətinlik çəkirlər.

İdarəetmədə iştirakçılığın əsas üstünlükləri isə aşağıdakılardır:

- İşçilərin əmək nəticələrindən uzaqlaşmasının qarşısı alınır və müəssisənin kollektiv üzvlərinin inteqrasiyası güclənir.
- İşin effektivliyinin artmasına və qarşıdurma hallarının aradan qaldırılmasına kömək etməklə şirkətin fəaliyyəti barədə məlumatlılığın artırılması.

- Makroiqtisadi və makrososial sabitlik artır.

Beləliklə, işçilərin əmək fəaliyyətini stimullaşdırma metodlarının təhlili göstərir ki, işçilərin əməyinin səmərəliliyi, ilk növbədə, ehtiyacların ödənilməsi səviyyəsinə uyğun olan layiqli ödənişlə artır.

Əmək haqqı hər bir işçinin iş qüvvəsinin lazımi səviyyəsini müəyyən edir. Azərbaycanda dövlət iqtisadiyyatda dominant rol oynayır və milyonlarla insanın əmək haqqı siyasətini müəyyənləşdirir. Bu baxımdan, dövlətin əhalinin gəlirlərinə və əmək haqqına necə təsir etdiyini təhlil etmək xüsusi əhəmiyyət kəsb edir. Gəlirin bölüşdürülməsində əhəmiyyətli bərabərsizlik sosial cəhətdən təhlükəli hesab edilir. İqtisadi cəhətdən inkişaf etmiş ölkələrdə insanların müəyyən bir rifah norması müəyyən edilir. Bərabərsizlik və yoxsulluğun aradan qaldırılmasının əsas vasitəsi məhz dövlətin gəlir siyasəti ilə tənzimlənir və iki əsas istiqamətdə həyata keçirilir:

1. Əhalinin gəlirlərinin tənzimlənməsi;
2. Dövlət büdcəsi hesabına gəlirlərin yenidən bölüşdürülməsi.

Gəlirlərin tənzimlənməsi praktikası nəzərdə tutur:

- Minimum əmək haqqının müəyyən edilməsi;
- Nominal əmək haqqının artımının yuxarı həddinin tənzimlənməsi və bunun əsasında inflyasiyanı məhdudlaşdırmaq, investisiyaları artırmaq və milli məhsulların rəqabət qabiliyyətini artırmaq;
- İndeksləşdirmə yolu ilə insanların pul gəlirlərinin inflyasiyadan qorunması, yəni qiymət artımına əsasən nominal gəlirlərin artması. İndeksləşdirmə həm dövlət səviyyəsində, həm də firma səviyyəsində icra edilə bilər, kollektiv razılaşmaya daxil edilir və həmçinin gəlir məbləğindən asılı olaraq fərqlənir.

Gəlirin yenidən bölüşdürülməsi siyasətinə aşağıdakılar daxildir:

- əhalidən və müəssisələrdən birbaşa və dolaylı vergilərin alınması yolu ilə dövlətin əlində pulların yığılması.;
- təhsil sisteminin, tibbi xidmətlərin, mədəniyyət müəssisələrinin, incəsənətin, bədən tərbiyəsi və idmanın maliyyələşdirilməsi vasitəsilə əhaliyə sosial xidmətlərin göstərilməsi.

- sosial müdafiə sisteminin maliyyələşdirilməsi, o cümlədən:
 - 1) sosial təminatlar;
 - 2) sosial sığorta sistemi;
 - 3) sosial dəstək sistemi (yardım).

Sosial təminatlar vətəndaşlara sosial müavinətlərin və xidmətlərin təmin edilməsidir. Ölkəmizdə sosial təminatlara minimum əmək haqqı, minimum pensiya məbləği, təqaüdlər, sosial müavinətlər daxildir. Sosial müavinətlərə bir neçə müavinətlər, o cümlədən, dövlət qulluqçularına verilən ömürlük müavinət, 3 yaşa qədər uşağı olan valideynlərə müavinət daxildir ki, bu müavinətlər işləyən əhali qruplarının sosial təminatı ilə yanaşı əməyə stimullaşdırılmasında mühüm rola malikdir. Sosial sığorta isə iqtisadi cəhətdən fəal əhalinin sosial riskdən qorunmasıdır.

Sosial siyasəti həyata keçirərkən dövlət sosial standartlar, istehlakçı büdcəsi və digər sosial minimumlar kimi vasitələrdən istifadə edir. Sosial standartlar vətəndaşların sosial təminat sahəsində hüquqlarının təmin edilməsidir. Minimum dövlət sosial standartları ölkə daxilində bütün səviyyələrdə büdcə hesabına dövlət tərəfindən geri qaytarılmayan əsaslarla müəyyən dərəcədə məqbul səviyyədə, vətəndaşlara təmin edilən ictimai xidmətlərdir və büdcə və büdcədən kənar fondların formalaşması üçün lazım olan maliyyə standartlarını müəyyənləşdirmək üçün istifadə olunur. Elm, təhsil, mədəniyyət, səhiyyə sahələri üçün sosial standartlara əsasən maliyyələşmə məbləği müəyyənləşdirilir. Minimum sosial standartlardan əlavə, yaşayış minimumunun göstəriciləri dövlətin sosial siyasətində əsas göstərici hesab edilir. İnkişaf etmiş ölkələrin sosial qanunvericiliyində bu göstərici yoxsulluğun səviyyəsini müəyyənləşdirir: yaşayış minimumundan aşağı gəlirli əhali yoxsul kimi tanınır və dövlət dəstəyinə malikdir. Ölkəmizdə yaşayış minimumunun həddi 2017-ci ildə 155 manat məbləğində təsdiq edilmişdir ki, bu da 2016-cı il üçün təsdiq olunmuş yaşayış minimumundan 14.0 faiz çoxdur.

Minimum əmək haqqı, minimum pensiya, tələbə təqaüdləri və bir sıra müavinətlər kimi bir çox sosial təminatlar yaşayış minimumuna bağlıdır. Yaşayış minimumunun hər il inflyasiya səviyyəsinə uyğun olaraq artırılması nəticə etibarı ilə

əmək haqqlarının da artımına müvafiq surətdə təsir göstərir. Yaşayış minimumunun göstəricisi istehlak səbətinin ölçüsündən və məqsədindən asılı olaraq hesablanır. Minimum istehlak səbəti əhalinin əsas sosial qrupları üzrə bir nəfərin və ya ailənin xərc maddələrinə əsasən formalaşdırılır və bura 3 kateqoriya daxil edilir - ərzaq mallarının minimum həcmi; fərdi və ailəvi istifadə olunan qeyri - ərzaq mallarının minimum həcmi (geyim, ayaqqabı və dəftərxana ləvazimatları, təsərrüfat, mədəni - məişət, sanitariya əşyaları, dərmanlar və s.); müxtəlif xidmətlərin minimum həcmi (mənzil - kommunal, nəqliyyat, rabitə, məişət, təhsil, müalicə - istirahət xidmətləri və s.). Hazırda istehlak səbətinə 520 adda mal və xidmətlər daxildir.

Əhalinin gəlirləri qiymət artımından əhəmiyyətli dərəcədə asılıdır. Bu təsiri əks etdirən göstərici istehlak qiymətləri indeksidir - istehlakçı səbətinə daxil olan bir qrup mal və xidmət qrupu üçün hesablanan qiymət indeksini nəzərdə tutur. Hər ay Dövlət Statistika Komitəsi tərəfindən bu indeks hesablanır. Hesablandıqdan sonra yeni indeks əvvəlki dövrün indeksi ilə müqayisə edilir və inflyasiya dərəcəsi hesablanır. Yaşayış minimumu əhalinin həyat səviyyəsinin qiymətləndirilməsində istifadə olunan yeganə göstəricilər deyil. Yaşayış səviyyəsi əhalinin rifahı, malların və xidmətlərin istifadəsi, insanların əsas həyatı ehtiyaclarını ödəmə ölçüsünü xarakterizə edən şərait və göstəricilərin ümumi səviyyəsidir. Yaşayış səviyyəsinin əsas göstəriciləri əhalinin gəlirləri (adambaşına düşən nominal və real gəlirlər), gəlirlərin fərqləndirilməsi göstəriciləri, nominal və real hesablanmış orta əmək haqqı, pensiyanın orta və real həcmi, yaşayış səviyyəsi, minimum əmək haqqı, pensiya və s. hesab edilir.

Dövlət tərəfindən işçilərin əməyə stimullaşdırılması istiqamətində həyata keçirilən digər tədbirlər əmək şəraitinə görə tətbiq edilən əmək haqqı siyasətidir. Məsələn, respublikada ucqar kənd yerlərinə müəllimlərin təyinatı istiqamətində dövlət tərəfindən stimullaşdırıcı tədbirlər görülür. Bu tədbirlərin nəticəsi olaraq son illərdə kənd məktəblərini seçən müəllimlərin sayında da artım müşahidə olunur. Hazırda kənd məktəblərində çalışan 4 minə yaxın müəllim həvəsləndirici mükafatlar alır. Rayon mərkəzlərindən 20 km-dən artıq məsafədə yerləşməyən

ümumi təhsil müəssisələrində işləyən müəllimlər üçün aylıq əmək haqqına hər ay 60 manat məbləğində əlavə ödənilir ki, bu da onların kommunal xərclərinin və kirayə haqqlarının ödənilməsində yardımçı olur. Rayon mərkəzlərindən 20 km-dən artıq məsafədə yerləşən məktəblərdə işləyən müəllimlərin aylıq əməkhaqqına isə 100 manat əlavə edilir və bu məbləğ 2014-cü illə müqayisədə 30% artırılmışdır. Hazırda yeni işə başlayan müəllimin 1 stavka (12 saat) dərs yükü üçün aylıq əmək haqqı 170 manat təşkil edir. Kompensasiya və stimullaşdırıcı tədbirlər də əlavə edilməklə rayon mərkəzlərindən 20 km-dən artıq məsafədə yerləşən ümumi təhsil müəssisələrində əmək fəaliyyətinə başlayan gənc müəllimin əmək haqqı 330 manat təşkil edir.

Eyni zamanda ağır və zərərli işlərdə işçilər üçün dövlət tərəfindən əlavə təminatlar və maaşa əlavələr tətbiq edilir ki, bu stimullaşdırıcı tədbirlərə daxil edilir. Həmçinin, iş yerinin coğrafi vəziyyətinə görə də əmək haqqında əlavələr tətbiq edilir. Məsələn, dəniz səviyyəsindən 1500 metr, 2000 metr hündürlükdə yerləşən müəssisələrdə çalışanların əmək haqqlarına müvafiq olaraq əmsallar tətbiq edilərək bu işçilərə əmək haqqı artımları tətbiq edilir. Eyni zamanda dənizdə çalışan işçilərin əmək haqqına sahildən uzaqlığına görə əmək haqqına əlavələr tətbiq edilir. Məsələn, Xəzər dənizində çalışan işçilərə əmək haqqına aşağıdakı əmsallar tətbiq edilir ödənilir:

- sahillə quru yol əlaqəsi -1,4
olduqda
- quru yol əlaqəsi olmadıqda və sahildən
aşağıdakı uzaqlıqda yerləşdikdə:
 - 0,5 km-ə qədər -1,5
 - 0,5 km-dən 70 km-ə qədər -1,65
 - 70- km-dən artıq -1,75

3.2. İnsan resurslarından səmərəli istifadə olunmasında əməyin motivləşdirilməsinin rolu.

Müasir istehsalat prosesində insanın rolu daim daha da mürəkkəbləşir, inkişaf edir və fərqlənir. İnsan resursları özündə artıq peşəkar bacarıqları deyil, həm də fərdin şəxsi keyfiyyətlərini əks etdirir və peşəkar qabiliyyətlərin istifadəsində səmərəliliyin artmasına gətirib çıxarır. İnsan kapitalı olmadan istənilən bir şirkətin yüksək rəqabətliyini təmin etmək təşkilatın rəhbərliyi üçün daha da çətinləşir. İnsan resursları insanların müxtəlif keyfiyyətlərinin birləşməsidir, maddi və mənəvi məhsulların istehsalında işləmək bacarığını müəyyən edir və sosial istehsalın inkişafının ümumi göstəricisidir. İnsan resurslarının daşıyıcıları üçün müasir şəraitdə daimi professional inkişaf qabaqcıl təlim kursları, ixtisasartırma kursları və əlavə peşə mənimsənilməsi şəklində normaya çevrilir. Belə peşə inkişafı əsasən istehsalda iştirak edən insan resurslarını xarakterizə edir və əldə edilmiş karyera mövqeyinin saxlanılması üçün vacibdir. Əlavə tədris də əməyin səmərəliliyinin artırılmasına və təşkilatın insan resurslarının keyfiyyətinin yaxşılaşdırılmasına təsir göstərir. Bir qayda olaraq, istehsalın yüksək səviyyəli iştirakçıları dəyişən texnoloji və iqtisadi şərtlərə daha asan uyğunlaşırlar.

İşgötürənlər işçi heyətin professional keyfiyyətini yaxşılaşdırmaq prosesində qismən iştirak edirlər, lakin bu istiqamətdə təşkilatın xərcləri işçi heyətinin keyfiyyətində istehsal üçün mövcud və tələb olunan ehtiyacla bağlıdır və gələcəkdə keyfiyyətli insan resurslarının yaradılmasına hədəflənmir. Buna baxmayaraq, təşkilatın işə götürülmüş insan resurslarının yeni keyfiyyətlərinin formalaşmasında iştirakı müəssisənin rəqabət qabiliyyətinin artırılmasına gətirib çıxarır ki, bu da məhsulun keyfiyyətinin yaxşılaşdırılmasını təmin edir. Eyni zamanda, işçi yalnız çalışdığı müəssisədə deyil, həm də firma xaricində karyera perspektivlərini genişləndirmək imkanları əldə edir, eləcə də bu proses nəticəsində seçilmiş fəaliyyət sahəsində peşəkar olmaq üçün özünü reallaşdırmaq imkanı əldə edir. Həmçinin, insan resurslarının yaradılmasına sərf edilən pul kapitalı işçiyə və onun ailəsinə investisiya olaraq yatırılır, baxmayaraq ki, maddi istehsalda çalışanların bacarıq, təcrübə və bilikləri daha çox təşkilatın inkişafı üçün vacib

olan bir qaynaq rolunu yerinə yetirir. Şübhəsiz ki, biznes sektorunda insan resurslarının inkişaf etdirilməsi sahəsində passiv fəaliyyətin səbəbləri kimi pul vəsaitlərinin investisiya riski və istənilən nəticəni əldə etməkdə gözlənilməzliyin yüksək səviyyədə olması çıxış edir. Rəqabətin əmək bazarına mənfi təsiri bu bazarda insan resurslarının həddən artıq təklifi ilə bağlıdır və bu məşğulluq perspektivlərinə mənfi təsir göstərir və fərdi bacarıqların artırılmasını əngəlləyir. Hazırkı şəraitdə, insan kapitalının həyata keçirilməsi prosesi onun məzmununa yetərli hesab edilə bilməz, belə ki, insan resurslarının böyük əksəriyyəti əsas kapital kimi istifadə olunur, lakin onlara sadə işçi kimi ödəniş həyata keçirilir. Əmək bazarında insan resurslarının kifayət qədər mövcudluğu və ucuzluğu müxtəlif yeniliklərin inkişafında və tətbiq olunmasında ləngiməyə gətirib çıxarır. Müasir iqtisadiyyat üçün zəruri olan insan resurslarının yaradılması cəmiyyətdə dominant insan amilinin meydana gəlməsi ilə əlaqələndirilir. Ancaq insan kapitalının zəif inkişaf etməsi maddi rifah səviyyəsinin az olması, zəif inkişaf etmiş sosial mühit, yoxsul yaşayış şərtləri, eləcə də ənənəvi sənaye sahələrində istehsalın azalması və yeni innovativ sənayenin inkişafında ləngimələrlə bağlı ola bilər. Nəticədə, müasir şəraitdə, istehsal amillərinin strukturunun yenidən təşkil edilməsi zəruri olur. Bir tərəfdən, istehsalın əsas amillərindən biri olan əmək, torpaq və kapital müasir resursların əldə edilməsi və istifadəsində bir sıra əsaslı yeni əlaqələri əhatə edə bilməz. Digər tərəfdən, insan kapitalı, sahibkarlıq qabiliyyətləri, informasiya qaynaqları kimi müasir resursları istehsalın ənənəvi amillərinə uyğunlaşdırmaq çətindir. Müasir iqtisadiyyatda insan resurslarının rolunun artırılması yeni bir sosial istehsal növünün inkişafının təbii nəticəsidir. Buna görə də, insan kapitalı, insan potensialı, sahibkarlıq qabiliyyəti kimi insan resursları torpaq, maliyyə və səmərəli kapital ehtiyatları olan maddi amillərlə yanaşı istehsalın insan amilinin əsasında dayanır. Müasir şəraitdə istehsal münasibətlərinin dəyişməsi tətbiq olunan insan resurslarının strukturunu dəyişməyə ehtiyac yaradır. İstehsalda sadə, bilik tələb etməyən işlə yanaşı, insan kapitalına tələbatın daim artması müşahidə edilir.

İnsan qaynaqları və insan kapitalı müəssisənin şəxsi heyəti kimi xarakterizə

edilən bir məcmu qüvvədir. Ən rəqabətli müəssisələr cəlb etdikləri insan resurslarını daim inkişaf etdirməyə çalışırlar, mümkün qədər insan potensialını təşkilatın məqsədləri üçün faydalı hesab edərək rəqabət üstünlüyünü təmin etməyə çalışırlar. Rəqabət üstünlükləri müəssisəyə məxsus olan maddi və qeyri-maddi aktivlər, rəqabət qazanmağa imkan verən strateji cəhətdən vacib olan fəaliyyət sahələri tərəfindən yaradılır. Beləliklə, rəqabət üstünlüyünün əsasları müəssisənin unikal aktivləri və ya mövcud biznes üçün vacib olan fəaliyyət sahələrində xüsusi səlahiyyətlərdir. Rəqabət üstünlüyü, bir qayda olaraq, strateji biznes vahidləri səviyyəsində həyata keçirilir və şirkətin rəqabət strategiyasının əsasını təşkil edir. Rəqabət üstünlüyünü inkişaf etdirərkən, bir tərəfdən müəssisənin fəaliyyətinin güclü və zəif tərəflərini, bazarda mövqeyini və digər tərəfdən sənayenin strukturunu anlamaq zəruridir. Eyni zamanda rəqabət üstünlüyü əbədi deyildir, onlar qazanılır və yalnız əmək zəminində olan və bir qayda olaraq bahalı proses olan bütün fəaliyyət sahələrinin daim təkmilləşdirilməsi ilə qorunub saxlanılır. Rəqabət üstünlükləri iki növə bölünə bilər [17.s.327-330]:

1) yüksək rəqabət üstünlükləri (şirkətin yüksək nüfuzu, ixtisaslı kadrların, patentlərin, yeni texnologiyaların tətbiqinə əsaslanan qabaqcıl marketinq, müasir idarəetmə siyasəti, müştərilərlə uzun müddətli münasibətlər və s.) daha yüksək gəlir əldə etməyə imkan verir;

2) aşağı səviyyəli üstünlüklər (ucuz işçi qüvvəsi, xammal ehtiyatlarının mövcudluğu və s.) daimi deyildir və rəqiblər tərəfindən mənimsənilə bilər, və yaxud rəqiblər onların mənbələrini müəyyən edərək (ucuz xammal, müəyyən bir təchizatçı üzərində asılılıq) bu üstünlükləri şirkətdən məhrum edə bilərlər. Bu baxımdan, insan resursları yüksək səviyyəli üstünlüklər hesab edilə bilər, çünki bu, təkrar edilə bilməyən və ya tamamilə ələ keçirilə bilməyən, təşkilatın daxili resursudur.

Kadrların yüksək səviyyəli rəqabət üstünlüyünə çevrilməsi onların idarə edilməsində motivasiya amili ilə sıx bağlıdır. Motivasiya nəticə etibarlı ilə işçilərin əmək fəaliyyətində məhsuldar nəticələrə güclü marağı və ümumi müvəffəqiyyətə nail olmaq üçün səy göstərmək deməkdir. Motivasiya təşkilatın fəaliyyətində son

olaraq 2 amilə xidmət edir [8.s.27]:

- 1) peşəkarlığın artması, səlahiyyətlərin inkişaf etdirilməsi;
- 2) sadıqlıq: əməyin səmərəli təşkili fonunda kadrların sadıqlığını formalaşdırmaq və toplanmış insan resurslarının mövcudluğunu daimi olaraq təmin etmək.

İşçilərin motivasiya səviyyəsi insan resurslarının idarə olunmasında uğurlu amillərdən biridir. Təşkilatın məqsədlərinə nail olmaq üçün kadrları yaxşı, vicdanla işləməyə necə məcbur etmək olar, işçilərin enerjisini artırmağı necə təşviq etmək olar kimi suallar həmişə rəhbər işçilərin qarşısında duran əsas vəzifələrdəndir. Çünki, əmək qabiliyyətini artırmaq üçün işçinin məhsuldarlığının artırılması vacib şərtədir və bu həm də işçi heyətinin məmnuniyyətini artırmağa yönəlir. Uzun müddətdir ki, idarəetmə psixologiyasında motivasiyanın tədqiqinə müxtəlif yanaşmalar irəli sürülür. İşçi işlədiyi işin müqabilində onun nəticəsini almaq istəyir - özünün ehtiyaclarını ödəyəcək bir mükafat istəyir. Bu ehtiyacların ödənilməsi isə müəssisənin daha rəqabətli və güclü işləməsini təmin edən amil kimi çıxış edir.

Amerikalı alimlər R. Vudvorts və A. Uayt, maddi ehtiyaclardan əlavə, hər bir kəsin funksional ehtiyaclarını (görünmə, eşitmə, hiss etmə və s.) da xüsusi olaraq nəzərdən keçirirdilər. Bu ehtiyaclar bir nəticə əldə etmək üçün deyil, yalnız hərəkət prosesi naminə fəaliyyətə gətirib çıxarır. Bu təşviq qüvvəsi daxili motivasiya hesab edilir, çünki onun mənbəyi fəaliyyətin özündədir və kənarında deyil. Prosessual ehtiyaclar keçici xarakter daşımır, onları təmin etmək üçün həyata keçirilən fəaliyyətin nəticəsi olaraq intensivləşir və şəxsiyyət inkişaf edir.

Bununla da iki əsas motivasiya sistemi – daxili və xarici motivasiya nəzərdən keçirilir. Onlar müstəqil olaraq mövcuddur, ancaq birgə fəaliyyət göstərməsi ilə motivasiyanın təmin edilməsi baş verir. Daxili motivasiya sistemi aşağıdakı xüsusiyyətlərə malikdir:

- yenilik arzusu: hər hansı bir şəxs informasiya boşluğundan qaçmağa çalışır, onu peşəkar sahədə yeniliklər maraqlandırır;
- hərəkət aktivliyinə ehtiyac.
- dünyada baş verən prosesləri effektiv və "iqtisadi" baxımdan dərk etməyə cəhd

göstərilməsi: bu arzuolunan və müstəqil bir ehtiyacdır və bu ehtiyacdən məmnunluq güclü, müsbət emosiyaların mənbəyi kimi çıxış edir;

- özünü reallaşdırmaq - insan özünü qabiliyyətli, bacarıqlı hesab etdiyi fəaliyyəti dərk etməlidir.

Xarici və daxili motivasiya sistemləri çox mürəkkəb münasibətlərə malikdirlər. Xarici motivlərin (əmək haqqı, tərif, mükafatlar) həyata keçirilməsi daxili motivləri gücləndirir və daxili motivlərin həyata keçirilməsi yeni, daha mürəkkəb xarici motivlərin formalaşmasına gətirib çıxarır. Bu iki motivasiya sistemin disharmoniyasının təzahürü kimi xarici amillərin təsiri nəticəsində daxili motivasiyanın məhv olma fenomeni nəzərdən keçirilə bilər. Hər-hansı fəaliyyət üçün təqdim edilən mükafat subyektin faktiki töhfəsini aşsa, həmin şəxsdə fəaliyyət üçün maraq azalır, bir insanın motivasiya aspektləri maddi stimullara keçir, əsas məsələ nəticənin (mükafatın) əldə edilməsinə yönəlir. İşçi bu zaman keyfiyyət göstəricilərindən çox kəmiyyət göstəricilərinə üstünlük verir. Motivasiya təşviqinin ən ideal yolu xarici və daxili motivlərin optimal birləşməsidir.

E.G. Yefremov, Y.T. Novikov əməyin motivasiyasını artırmaq üçün bir neçə əsas yanaşmaları irəli sürürlər [10.s.39].

1. Xarici əmək motivasiyasının planlaşdırılması. Vəzifələrə görə - tapşırıqların tələbləri mənalı, anlaşılmalıdır, menecerlə əks əlaqə təmin edilməlidir. Əməyin təşkilinə görə - əməyin təşkili məqsədin nail olunmasına kömək etməlidir, lazımi dəstək və əlaqəni təmin etməlidir, öyrənmə və zəruri məlumatları əldə etmək imkanı yaradılmalıdır. İş mühitinin xüsusiyyətlərinə görə - ədalətli ödəniş, kadrların düzgün davranışı, iş mühitinin estetik olaraq xoş görünüşü.

2. İşçinin daxili motivasiyasının planlaşdırılması işçinin özünün məsuliyyətini, hərəkətlərinin azadlığını, işlərin planlaşdırılmasında iştirakını (xüsusilə, yenilikləri inkişaf etdirərkən və həyata keçirərkən) nəzərdə tutur.

3. Əmək motivasiyası sistemində vacib rol, xüsusilə monoton işlərin olduğu sahələr üçün "bərabər mübadilə" konsepsiyasına yönəlməlidir, çünki monoton iş həyata keçirmə yolları, tempi, işin şərtləri tərəfindən "kompensasiya olunur".

4. Əmək fəaliyyəti üçün motivlərin yaranmasında "optimallik" anlayışı hər bir

insanın stress və münafişəyə səbəb ola biləcək çoxsaylı müxtəlifliyi, məsuliyyəti və s. nəzərdə tutan fərdi "sərhəddinin" olduğunu nəzərdə tutur. Bu, xüsusilə yetərli ixtisas, təhsil və konkret əmək fəaliyyəti üçün zəruri biliklərin olmaması ilə mürəkkəbləşir.

5. Əməyin ödənilməsi işçi heyətin gözləntilərinə uyğun olmalıdır. Bu səbəbdən, bu gözləntilər özləri araşdırılmalı, əmək qabiliyyətinə və keyfiyyətlərinə uyğun olaraq xüsusi olaraq yaradılmışdır.

Müasir psixoloji tədqiqatlar göstərir ki, insan resurslarının səmərəli istifadəsi zamanı motivasiyanın bu şərtləri mütləq yerinə yetirilməlidir. Bir çox dünya üzrə aparıcı şirkətlər, insan resurslarının səmərəli istifadəsi yolu ilə rəqiblər üzərində üstünlük əldə edirlər və bu şirkətlərdə kadr siyasətinə nəzər yetirdikdə məlum olur ki, bu şirkətlər təşkilatın problemlərinin həllində kadrların cəlb edilməsi siyasətinə riayət edirlər. Belə ki, təşkilatın məqsəd və dəyərlərini bölüşmək və təşkilata üzv olmaq və onun maraqları üçün çalışmaq arzusu insan resurslarının səmərəli istifadə edilməsi üçün başlıca resurs rolunu oynaya bilər.

Təşkilati öhdəlik, işçinin işlədiyi təşkilata bəslədiyi emosional pozitiv mövqedir və məqsədləri dəyərlərini bölüşməyə hazır olmağı və onun maraqları üçün çox işləməyi əhatə edir. Təşkilati öhdəlik, işçinin təşkilatda qalmasını müsbət qiymətləndirməsi, bu təşkilatın məqsədləri üçün hərəkət etməsi məqsədini daşıyan bir psixoloji vəziyyətdir. Öhdəliyin olmaması gələcəkdə işçinin təşkilatdan uzaqlaşmasında ifadə edilir. [15.s.121] Təşkilatda işçilərin öhdəliyinin və onun formalaşmasının bəzi xüsusiyyətlərinin əsasını nəzərdən keçirmək insan resurslarının səmərəli istifadə edilməsi baxımından xüsusi əhəmiyyətə malikdir. İşçilərin təşkilata olan öhdəliyi işçilərin gözləntilərini, davranışlarını, davranış xüsusiyyətlərini və təşkilatı necə qəbul etdiyini müəyyən edən psixoloji bir vəziyyətdir. Əslində, formalaşdırılmış sadıqlıq kadr idarəçiliyi üzrə təşkilati vəzifələri rəqabət üstünlüyü olaraq effektiv bir şəkildə həll etməyə imkan verir.

Təşkilata olan öhdəlik identifikasiya, cəlbətmə və sadıqlıqdır kimi 3 komponenti özündə ehtiva edir [1.s.134-135]:

- İdentifikasiya təşkilatın məqsədlərini öz məqsədləri kimi qəbul etməkdir.

- Cəlbətmə təşkilatın məqsədlərinə nail olmaq üçün fərdi səylər göstərməyə can atmaqdır.
- Sadiqlıq, bir təşkilat üçün emosional bir bağlılıq, üzv olmaq istəyidir.

Təşkilata olan öhdəlik dərəcəsi bu xüsusiyyətlərin hər birinin intensivliyi dərəcəsi ilə bağlıdır və təşkilatda rəhbər heyətinin həyata keçirdiyi motivasiya siyasətinin nəticəsi olaraq insan kapitalının məhsuldarlığını artırır.

Təşkilata bağlı olan işçiləri xarakterizə edən mühüm fərqli xüsusiyyətlər arasında aşağıdakıları ayırmaq olar:

- təşkilata bağlı insanlar özləri və digərləri üçün daha yüksək hörmət dərəcəsinə malikdirlər;
- bu işçilər müqavimətsiz və etirazsız olaraq yeniliyi və dəyişikliyi qəbul etməyə hazırdırlar;
- təşkilata bağlı işçilər digər insanların marağını nəzərə alır və təkəcə öz vəzifə səlahiyyətləri ilə məhdudlaşmırlarlar;
- təşkilata bağlı işçilər təşkilatın vəzifələrini həll etmək üçün müxtəlif vasitələrdən istifadə edərək daha yaxşı nəticə əldə etməyə çalışırlar;
- bu keyfiyyətə malik olan işçilər öz fikirlərinə güvənirlər və manipulyasiya, təbliğat və sərt şərtlərə daha az həssas olurlar;
- təşkilata bağlı işçilər peşə inkişafını daim təmin edirlər.

Təşkilata bağlılıq əmək dəyərlərini, kadr etikasını, motivasiya və iş məmnuniyyətini əks etdirən ayrılmaz kompleks bir anlayışdır. Təcrübədə təşkilata bağlılıq müştərilərə, rəhbərliyə, bütövlükdə təşkilata bağlı olaraq özünü göstərir. Təşkilatın rəhbərliyi öhdəliyi inkişaf etdirməkdə maraqlı olduqda, onu yaratmaq prosesi sual doğurur. Təşkilata bağlılığın formalaşdırılması mənbələri iki qrupa bölünə bilər: işçilərin fərdi xüsusiyyətləri və iş mühitinin xüsusiyyətləri.

İşçilərin fərdi xüsusiyyətləri əsasında bir öhdəlik yaratmaq üçün aşağıdakılar nəzərə alınır:

- işi seçmək üçün motivlər;
- iş və əmək dəyərlərinin motivasiyası;
- iş etikasının xüsusiyyətləri;

- təhsil səviyyəsi;
- yaş;
- ailə vəziyyəti;
- yaşayış yerinin iş yerindən uzaq olması.

Öhdəliyə təsir edən təşkilati xüsusiyyətlər arasında:

- kadrların əsas ehtiyaclarını ödəmək üçün təşkilatda yaradılan imkanlar (əmək şəraiti, əmək haqqı, məsuliyyət və təşəbbüs göstəricisi və s.);
- iş stresinin səviyyəsi;
- kadrların maarifləndirilməsi dərəcəsi;
- İşçinin təşkilatın problemlərinin həllində iştirakı dərəcəsi.

Bununla yanaşı, işçilərin fərdi xüsusiyyətlərinin və təşkilatların xüsusiyyətlərinin təşkilata bağlılığa təsiri dərəcəsini nəzərə almaq lazımdır. Buna görə də, praktikada öhdəliyin qurulması üçün ilk addım müəyyən bir təşkilatda işçilərin öhdəliyinə mənfi təsir göstərə biləcək problemlərin hansı səviyyədə olduğunu qiymətləndirməkdir.

Təşkilata bağlılığın formalaşmasında əsas maneələr kimi bir çox tədqiqatçılar aşağıdakılara diqqət yetirməyi tövsiyə edirlər [3.s.34]:

- işçilərin bir sıra əhəmiyyətli məsələlər üzrə məlumatlandırılmasında boşluqlar;
- işçilərin müdafiəsində həll edilməmiş sosial problemlər, səmərəsiz mootivasiya sistemi, rəhbər işçilərin tabeliyində olanlara diqqətsizliyi;
- əlverişsiz iş şəraiti;
- menecerin şəxsi və iş keyfiyyətlərinin aşağı olması, peşəkar perspektivin olmaması;
- kadrların idarə olunmasında və təşkilində çatışmazlıqlar;
- işçilərin öz işlərinin mürəkkəbliyi ilə kvalifikasiya uyğunsuzluğu;
- komandada pis mənəvi iqlimin olması və s.

İkinci addım tədbirlər proqramının işlənilib hazırlanması və inkişafıdır. Təşkilata bağlılıq işçilərin təşkilatın məqsədlərini qəbul etməsini və təşkilatın problemlərini həll etməkdə iştirak etmək imkanlarını təmin etməyi nəzərdə tutduğundan, idarəetmə təcrübəsində aşağıdakı addımlar diqqətdə saxlanılır:

- 1) təşkilatın məqsəd və strategiyasının aydın şəkildə formalaşdırılması;
- 2) planlaşdırılmış strategiyanın həyata keçirilməsində insan resurslarından istifadə problemlərinin müəyyən edilməsi;
- 3) insan resurslarının idarə edilməsində prioritetlərin müəyyən edilməsi;
- 4) proqramların həyata keçirilməsi mexanizmlərinin müəyyənləşdirilməsi;
- 5) insan resurslarının istifadəsi proqramının təsdiq edilməsi;
- 6) proqramın həyata keçirilməsi;
- 7) nəticələrin qiymətləndirilməsi və proqramın həyata keçirilməsinin monitorinqi.

Bu addımların praktik olaraq həyata keçirilməsi təşkilatın rəqabət qabiliyyətini təmin edən güclü insan resursları bazası yaratmağa imkan verir.

NƏTİCƏ

Əmək kollektivində işçilərin davranışının həm sosial, həm də funksional məzmun təbiəti mövcuddur. Bu prosesə bir neçə amillər - sosial gərginlik səviyyəsi, işçinin peşəkarlıq keyfiyyətləri, əmək fəaliyyəti mühiti təsir göstərir. Məhz bu səbəbdən əmək fəaliyyətində işçi heyətin davranışı bir tərəfdən əmək prosesinin funksional quruluşunu və mənafeləri, digər tərəfdən isə sosial standartları, davranış normalarını əks etdirir. Hər bir işçinin psixoloji öyrənilməsi, onun əmək fəaliyyətinin optimallaşdırılması istiqamətində strateji yanaşmaların tətbiq edilməsi müasir dövrün ən vacib problemlərindən biridir. Təşkilatın uğuru, onun rəqabət qabiliyyətinin yüksəlməsi bir qayda olaraq, işçilərin əmək fəaliyyətinin məhsuldarlığı ilə şərtlənir. Müasir şirkətlərin işçi heyətindən daha çox yaradıcılıq, təşəbbüslülük, iradə və daim təkmilləşmə tələb olunur. Bunun üçün isə güclü motivasiya strategiyasının qurulması vacib əhəmiyyət kəsb edir. Müasir dövrdə qlobal proseslər ictimai həyatın bütün sahələrində, xüsusilə idarəetmə sahəsində yeni yanaşma tərzinin, islahatların aparılmasını zəruri edir. Bu baxımdan işçilərin motivasiyası sahəsində yeni mexanizmlərin, stimullaşdırıcı vasitələrin tətbiq edilməsi günün vacib tələbinə çevrilir. Əgər bir neçə on illik əvvəl işçilərin motivasiyasında əmək haqqı artımı, maddi təminat önə çəkilibdisə, indi tək cə bu amillər işçi heyətin əmək fəaliyyətinin səmərəli təşkili üçün kifayətedici hesab edilə bilməz. Müasir şirkətlərin hədəfləri bazarda güclü mövqə əldə etmək, rəqabətli məhsul və ya xidmət təqdim etməklə yanaşı eyni zamanda, güclü korporativ idarəetmə sisteminin gücləndirilməsidir. Təbii ki, düzgün əmək haqqı siyasəti, işçilərin maddi təminatına yönəldilmiş sosial proqramlar əməyin məhsuldarlığına, şirkətin bazarda uğuruna müsbət təsir göstərir. Bununla yanaşı, müasir təşkilatda işçi heyətin peşə fəaliyyətindəki əsas motivlərindən biri məhz sosial motivlərdir. Özünün təşkilatın inkişafı və uğurları üçün gərəkli ola biləcəyini, təşkilatın idarəedilməsi işlərində iştirak etmək imkanına malik olmasını dərk etməsi işçi heyətin sosial motivləri kimi çıxış edir. Təşkilata mənsubiyyətə, birgə əməkdaşlığa tələbatı olan insanlar həmkarları, iş kollektivi ilə fəal surətdə qarşılıqlı münasibətdə ola biləcəkləri fəaliyyətə daha çox üstünlük verir,

ətrafda olan həmkarlarla dostluq münasibəti yaratmağa cəhd göstərirlər. Müasir dövrdə sosial motivlər, şirkətin uğurlarının işçi heyətin şəxsi uğuru kimi aşılması təşkilatın insan resurslarının idarə edilməsində əsas strateji istiqamətlərdən biridir.

Ölkəmizdə müasir idarəetmə metodları tətbiq edən şirkətlərdə motivasiya metodları uğurla tətbiq edilməkdədir. Bu istiqamətdə mövcud çətinliklər və problemlər, eləcə də onların həlli istiqamətində əsas addımlar kimi aşağıdakılar xüsusi olaraq nəzərə alınmalıdır:

1. İşçi heyətin tələbatına uyğun stimulların tətbiq edilməsi zəruridir. Təəssüf ki, bəzi hallarda maddi tələbatların ödənilməsi ilə stimullaşdırma tədbirlərinin görülməsi prioritet olaraq götürülür. Bu gün işçiyə fərdi yanaşma strategiyaları tətbiq edilmir. Bəzən müəyyən yaş həddindən sonra bir çox hallarda maddi tələbatlar ödənilmiş olur və bu stimulaşdırma kimi çıxış etmir. Bu zaman bəzən təhlükəsizlik və yaxud digər mənəvi tələbatlar daha önəmli xarakter daşıyır. Maddiyyatın yaxşılaşdırılması çoxsaylı motivasiya tədbirlərindən yalnız biridir. Mənəvi stimullaşdırma tədbirləri işçilərin daha təşəbbüskar və kreativ yanaşma tərzi sərgilməsini təmin etmiş olur. Vəzifədə irəli çəkmə, müəssisə daxilində iş şəraitinin tez-tez dəyişdirilməsi, məzuniyyət cədvəlində üstünlüklərin tətbiqi, əlavə istirahət günlərinin verilməsi işçi heyətin öz peşəkarlığını daha məhsuldar sürətdə reallaşdırmasına imkan verir.
2. Düzgün mükafatlandırma sisteminin tətbiq edilməsi. Bir qayda olaraq işçilər işin nəticələrinə görə qiymətləndirilir və mükafatlandırılır. Təəssüf ki, bu zaman subyektivliyə daha çox önəm verilir bu isə peşəkar kadrların təşkilatdan ayrılmasına gətirib çıxardır. Xüsusilə, dövlət qulluğunda çalışanların fərdi olaraq mükafatlandırılmasında müəyyən çətinliklər mövcuddur. Bu sahədə mexanizmin işlənilib hazırlanmasına ehtiyac vardır.
3. Müəssisələr tərəfindən kadr hazırlığının gücləndirilməsi istiqamətində işlərin aparılması aktual məsələlərdəndir. Bu gün bir çox hallarda təşkilatlar daha çox kənarında kadr axtarılmasına üstünlük verir, halbuki müəssisədə çalışan işçilərin əlavə təlimlərə, kurslara cəlb etməklə bu problemi həll etmək olar. Bu məsələnin əsas üstünlüyü ondan ibarətdir ki, müəssisə tərəfindən təlimlərə, kurslara cəlb

edilən kadrlar özünü həmin təşkilata daha çox bağlı hiss edir və müəssisənin uğurunu öz uğuru kimi dəyərləndirir. Bu məhsuldarlığın artmasına daha çox imkan yaradır.

4. İnkişaf etmiş ölkələrdə tətbiq edilən idarəetmədə iştirakçılıq məsələsinin ölkəmizdə tətbiq edilməsi insan resurslarının səmərəli istifadəsi və motivasiyasında mühüm rol oynaya bilər. Bu zaman işçi özünü müəssisənin vacib bir üzvü kimi hiss edir və kollektivdə səmərəli dialoqun qurulmasına şərait yaranır.
5. Ən mühüm məsələ hər bir təşkilatın fərdi motivasiya strategiyasının işlənilib hazırlanması və tətbiq edilməsidir. Müxtəlif sahələr – bank, turizm, təhsil və digər sahələr üzrə fərqli motivasiya strategiyaları qurulmalı və inkişaf etdirilməlidir.

Ədəbiyyat siyahısı.

1. Axundov M.Ə. “Strateji idarəetmə”. Bakı, 2001, 207 s.
2. Axundov M.Ə. “İşlətməçiliyə giriş”. Bakı, 2000, 59 s.
3. Abbasov A. B. “Biznesin təşkili və idarə edilməsi”. Dərslik, Bakı, 2011, 464 s.
4. Tofiq Quliyev “Menecmentin əsasları”
5. İmranov A.M. “Menecment” dərslik. Bakı, 2007. 268 s
6. İmranov A.M., Mustafayev A.M. “Menecmentdə motivləşdirmə”. Bakı, 2004.
7. Kataeva B.İ. “Kreativ menecer: Uğur strategiyası”. Tərcümə, Bakı, 2009, 225 s.
8. Məmmədov S. “İdarəetmənin əsasları”. Bakı, 2009.
9. Şahbazov K.A., Məmmədov M.H., Həsənov H.S. “Menecment”. Bakı, 2007, 1036 s.
10. Бакирова Г.Х. Психология развития и мотивации персонала: учебное пособие/ Бакирова Г.Х. М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2012. 439 с. [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/15454>. ЭБС «IPRbooks».
11. Баташева М. А., Баташева Э. А. Необходимость эффективного стимулирования и мотивации рабочего персонала // Молодой ученый. — 2015. — №23. — С. 479-481.
12. Веснин В. Р. Основы менеджмента: Курс лекций для студентов вузов.- М.:2011.
13. Герчиков В.И. Люмпенизация работника – тормоз на пути перехода к рынку: постановка проблемы. // Социология труда в новых условиях. - Самара: Изд-во Самарского государственного университета, 1993.
14. Герчиков В.И. Мотивация и стимулирование труда в современных условиях. // Экономика и организация промышленного производства, 1996, № 6.
15. Грачев М. В. Суперкадры: Управление персоналом в международной корпорации. — М.: Дело Лтд. 2007 г.
16. Демидова И.Ф. Детерминанты профессионального становления в контексте жизненного мира студентов. Таганрог: Изд-во НОУ ВПО ТИУиЭ, 2009.

17. Дейнека А.В., Беспалько В.А. Управление человеческими ресурсами: учебник для бакалавров. М.: Изд-во «Дашков и К», 2013.
18. Друкер П. Эффективное управление. М.: АСТ – Апрель, 2004;
19. Ефремов Е.Г., Новиков Ю.Т. Основы психологии труда и профессиональной психологии: учебное пособие. Омск: Изд-во Омского государственного университета им. Ф.М. Достоевского, 2010.
20. Мазилкина Е.И. Управление конкурентоспособностью / Е.И. Мазилкина // Менеджмент в России и зарубежом. 2006. № 5.
21. Маркова А.К. Психология профессионализма. М.: Изд-во Международный гуманитарный фонд «Знание», 1996.
22. Марыганова Е.А. §5.2 Государственное регулирование доходов населения в книге В.А. Шаховой, С.А. Шапиро «Мотивация трудовой деятельности» М.: Издательство Альфа-Пресс, 2006 с.182
23. Травин В.В., Дятлов В.А. Менеджмент персонала предприятия. – М., 2002
24. Управление персоналом организации. Под ред. А.Я. Кибанова. М.: ИНФРА-М, 2003 с.494
25. Факторы становления профессионала /под ред. И.Ф. Демидовой. Ростов н/Д: Терра, 2006.
26. Философова Т.Г. Конкуренция и конкурентоспособность М.: Экзамен, 2007. 402с.
27. Храмов В.О., Бовтрук А.П. «Основы управління персоналом»: Навч.-метод. посіб. – К.: МАУП, 2001;
28. Щекин Г.В. «Как эффективно управлять людьми: психология кадрового менеджмента. – К., 1999;
29. Щекин Г.В. «Теория и практика управления персоналом»: Учеб.-метод. пособ. – К.: МАУП, 2003.
30. Яковлева А. Конкурентоспособность и устойчивость предприятия / А. Яковлева// Маркетинг. 2008. № 9.
31. Hofstede G. Cultural Constraints in Management Theories // Academy of Management Executive, 1993, Vol.7, N

32. <http://www/pragmatist.ru/motivaciya-truda/sushhnost-i-vidy-stimulirovaniya.html>
33. <http://gtmarket.ru/news/state/2009/10/06/2192>

AZƏRBAYCAN DÖVLƏT İQTİSAD UNİVERSİTETİ

MAGİSTRATURA MƏRKƏZİ

«Əməyin iqtisadiyyatı və təşkil edilməsi kafedrası» kafedrasının magistrantı İbrahimli Gülər Ərəstun qızının «Heyətin əmək fəaliyyətinin motivləşdirilməsi problemləri» mövzusu üzrə yerinə yetirdiyi magistr dissertasiya işinin

REFERATI

Dissertasiya işi “Heyətin əmək fəaliyyətinin motivləşdirilməsi problemləri” adlanır. Tədqiqat işi giriş, üç fəsil, nəticə və ədəbiyyat siyahısından ibarətdir.

Girişdə tədqiqatın aktuallığı, məqsədi və vəzifələri, obyektı və predmeti, nəzəri və praktik əhəmiyyəti, informasiya bazası və strukturu göstərilmişdir.

Mövzunun aktuallığı. Müasir dövrdə rəqabətqabiliyyətli kommersiya fəaliyyətinin təşkili ilə bağlı olaraq idarəetmə sistemində ciddi islahatların aparılması zərurəti meydana çıxır. Bunun üçün, ilk növbədə, əmək fəaliyyətinin növü, onun əhatə dairəsi, maraqlar, müəssisənin maliyyə və texniki imkanları nəzərə alınmaqla güclü kadr siyasətinin formalaşdırılması mühüm əhəmiyyət kəsb edir. Hazırkı dövrdə elmin və texnologiyaların inkişafı yeni istehsal sahələrinin, kommersiya fəaliyyətinin müxtəlif istiqamətlərinin inkişafına şərait yaratmaqla yanaşı, eyni zamanda bu sahələri daha da inkişaf etdirmək qabiliyyətinə malik güclü mütəxəssis heyətinin formalaşmasına səbəb olur. Peşəkar mütəxəssisə yiyələnmək müəssisənin uğurunun göstəricisi hesab edilə bilər. Bu səbəbdən müəssisə üçün, ilk növbədə, vacib vəzifə güclü mütəxəssisləri müəssisənin işgüzar fəaliyyətinə cəlb etmək, onların müəssisədə mövcudluğunu daimi hala gətirmək, eyni zamanda, onların daha effektiv, məhsuldar fəaliyyət göstərməsini təmin etməkdir. Bu baxımdan, heyətin əmək fəaliyyətinin motivləşdirilməsi müəssisənin daha uğurlu nailiyyətlər göstərməsi baxımından xüsusi aktuallıq kəsb edən məsələdir.

Tədqiqatın predmeti və obyektı. Müəssisədə kadrların, əmək qüvvəsinin fəaliyyətinin motivləşdirilməsi problemi tədqiqatın predmeti olaraq götürülmüşdür.

Tədqiqatın əsas məqsədi və vəzifələri. Əmək fəaliyyətində işçilərin daha məhsuldar fəaliyyətini təmin etmək məqsədilə heyətin motivləşdirilməsi istiqamətində məsələləri araşdırmaq, bu sahədə beynəlxalq tendensiyaların tədqiq edilməsi, ölkəmizdə tətbiqi baxımından qiymətləndirilməsi və təkliflərin verilməsi tədqiqatın əsas məqsədidir.

Tədqiqatın metodologiyası. Dissertasiyanın yazılması prosesində əmək fəaliyyətində motivasiyanın mahiyyəti, inkişaf xüsusiyyətləri ilə bağlı nəzəriyyələrin, informasiya mənbələrinin təhlili metodlarından, əsas anlayış və terminaloji sistemin, sənədlərin müqayisəli, empirik təhlilindən, həmçinin təcrübi əhəmiyyətə malik biliklərin tətbiqinin təhlili metodlarından istifadə edilmişdir. Tədqiqatın mərhələləri olaraq aşağıdakılar müəyyən edilmişdir:

- İlk olaraq tədqiqat predmetinin nəzəri əsasları öyrənilmişdir. Bu mərhələdə əmək fəaliyyətində motivasiyanı şərtləndirən amillərə, onun idarəetmə prosesinə təsir etməsinə müasir elmi, fəlsəfi yanaşmalar nəzəri baxımdan təhlil edilmişdir ki, bu da tədqiqatın məqsədlərinin həyata keçirilməsində açar rolunu oynayır. Burada sistemləşdirmə, qruplaşdırma, müqayisə etmə metodlarından istifadə edilmişdir.

- İkinci mərhələdə əldə edilmiş nəzəri və empirik məlumatların sistemləşdirilməsi və ümumiləşdirilməsindən çıxış edərək əmək fəaliyyətində motivləşdirmənin təşkili məsələləri və onun sosial idarə edilməsi təhlil edilmiş və bu da təhlil edilən sahəyə təsir göstərən əsas amillərin müəyyən edilməsinə imkan yaratmışdır. Bu mərhələdə təhlil və tərkib, induksiya və deduksiya kimi metodlardan istifadə edilmişdir.

- Üçüncü mərhələdə əldə edilmiş təhlil materiallarının ümumiləşdirilməsi və təhlili yolu ilə mövcud sahədə modelləşdirmə metodları və proqram yanaşması tətbiq edilmişdir. Məhz bunun nəticəsi olaraq heyətin motivləşdirilməsinin inkişaf meyillərinin sistemləşdirilməsi və idarəetmə proseslərinə təsir imkanlarının proqnozlaşdırılması aparılmış, proqram yanaşmanın məntiqi və struktur quruluşu, reallaşdırma prosesinin şərtləri və meyarları müəyyən edilmişdir.

Nəticədə isə tədqiqat məqsədlərinə uyğun olaraq təkliflər formalaşdırılmışdır.

Tədqiqatın informasiya bazası: Dissertasiyanın yazılması prosesində mövcud sahədə aparıcı alimlərin nəzəri fikirlərindən, xarici ölkələrin təcrübəsindən geniş istifadə edilmişdir.

Tədqiqatın elmi yeniliyi. Tədqiqat nəticəsində mövcud sahədə beynəlxalq tendensiyalar araşdırılmışdır ki, bu da ölkəmiz üçün onun tətbiqi imkanlarını nəzərdən keçirməyə imkan verir. Daha səmərəli idarəetmə modelinin tətbiqi ilə bağlı heyətin motivləşdirilməsi məsələləri istiqamətində konkret problemlər müəyyən edilmiş və beynəlxalq təcrübədən çıxış edərək onların həlli məsələlərinə diqqət yönəldilmişdir.

Tədqiqatın praktiki əhəmiyyəti. Dissertasiyada mövcud idarəetmə prosesləri fonunda heyətin motivləşdirilməsi problemləri araşdırılmışdır və bu araşdırmalardan müəssisə, təşkilat, müxtəlif qurumların işində tətbiq edilməsi nəzərdən keçirilə bilər.

Tədqiqat işinin strukturu. Dissertasiya 3 fəsil, 8 paragraf, 75 səhifədən ibarətdir. İşin yazılması zamanı 56 adda xarici və yerli ədəbiyyatdan, internet resurslardan, statistik məcmuələrdən istifadə edilmişdir.

РЕЗЮМЕ

Диссертационная работа называется «Проблемы мотивации рабочей силы персонала». Диссертационная работа состоит из введения, трех глав, заключения и списка используемой литературы.

Введение диссертационной работы раскрывает актуальность исследуемой темы, цель и задачи исследования, объект и предмет исследования, теоретическую и практическую значимость исследования, информационную базу и структуру диссертационной работы.

Первая глава исследования называется «Теоретико-методологические основы мотивации персонала». В этой главе рассматривается теоретический и теоретический анализ необходимости и важности мотивации в трудовой деятельности, опыта мотивации труда в развитых странах, а также современных теорий мотивации.

Вторая глава диссертации называется «Организация мотивации труда». В этом разделе рассматриваются требования к организации мотивации сотрудников, изучены потребности, мотивации и мотивация труда, в том числе возможности социальной мотивации мотивации труда.

В третьей главе диссертации изучены « Роль стимуляции и эффективного использования человеческих ресурсов в мотивации », изучена роль мотивации труда в стимулировании трудовой деятельности как важного фактора мотивации и эффективного использования людских ресурсов.

Результат исследования был отражен в результатах исследований, и были сделаны соответствующие предложения.

SUMMARY

The thesis is called " Labor activity motivation problems of staff ". The thesis consists of an introduction, three chapters, conclusion and a list of used literature.

The introduction of the thesis reveals the relevance of the topic, the purpose and objectives of the study, the object and subject of research, the theoretical and practical significance of the research, the information base and the structure of the thesis.

The first chapter of the research is called "Theoretical and methodological basis of motivation of staff". This chapter reviews the theoretical and theoretical analysis of the necessity and importance of motivation in labor activity, the experience of labor motivation in developed countries, as well as modern motivation theories.

The second chapter of the dissertation is called "Organization of labor motivation". This section examines the requirements for organizing motivation of employees, has been studied for needs, motivations and motivation of labor, including the opportunities for social motivation of labor motivation.

In the third chapter of the dissertation, " Role of stimulation and effective use of human resources in motivation " the role of labor motivation in stimulating labor activity as an important factor in motivating it and the efficient use of human resources has been explored.

The result of the study has been reflected in the research results and relevant proposals have been made.