

**AZƏRBAYCAN RESPUBLİKASININ TƏHSİL NAZİRLİYİ**

**AZƏRBAYCAN DÖVLƏT İQTİSAD UNİVERSİTETİ**

**SABAH RESURS MƏRKƏZİ**



**SABAH**

**Camal Lətif oğlu Nağıyev**

**MƏDƏNİYYƏTLƏRARASI KONTEKSDƏ MOTİVASİYANIN İNSAN  
RESURSLARI PERFORMANSINA TƏSİRİ**

**050407 Menecment**

**Bakalavr ali peşə-ixtisas dərəcəsi almaq üçün təqdim edilmiş buraxılış işi**

**Elmi rəhbər: i.f.d. Xəqani Sərdarxan oğlu Bəşirov**

**Bakı-2019**

## MÜNDƏRİCAT

<u>ABSTRAKT</u> .....	4
<u>TƏŞƏKKÜR</u> .....	5
GİRİŞ.....	6
FƏSİL 1: MOTİVASİYA ANLAYIŞININ NƏZƏRİ ASPEKTLƏRİ .....	7
1.1 Motivasiya anlayışı və onunla bağlı irəli sürülən konsepsiyalar .....	7-25
1.2 İnsan resurslarının motivasiyasına təsir göstərən faktorlar.....	25-30
FƏSİL 2: MÜXTƏLİF MƏDƏNİYYƏTLƏRDƏ MOTİVASİYANIN İNSAN...31	
RESURSLARI PERFORMANSINA TƏSİRİ MÜƏYYƏNLƏŞDİRİLMƏSİ .....	31
2.1 Motivasiyanın işçi, işəgötürən və cəmiyyət üçün faydaları.....	31-33
2.2 Müxtəlif ölkələrdə motivasiyanın insan resurslarına təsiri.....	34-39
2.3 İnsan resursları motivasiyasının artırılması yolları.....	39-60
NƏTİCƏ .....	60-63
İSTİFADƏ EDİLMİŞ ƏDƏBİYYAT.....	64-66

## **MƏDƏNİYYƏTLƏRARASI KONTEKSDƏ MOTİVASİYANIN İNSAN RESURLARI PERFORMANSINA TƏSİRİ**

### **Abstrakt**

Bu araşdırma mövzusunda biz motivasiyanın insan resurslarının performansına təsiri, motivasiyanın işçi, işəgötürən və cəmiyyət üçün faydaları və müxtəlif ölkələrdə motivasiya anlayışının məzmunu haqqında, həmçinin insanları uğurlu fəaliyyətə sövq edən və onların ruhiyyəsinə mənfi təsir edən amilləri mədəniyyətlərarası konteksdə araşdıracaq və menecerlərin şirkətlərinin uğurlu fəaliyyəti üçün mədəniyyət fərqliliklərini nəzərə alaraq motivasiya sisteminin necə daha effektiv qurmaq olar, onun haqqında məlumat əldə edəcəyik.

## **Təşəkkür**

İlk öncə SABAH mərkəzində təhsil alabilmə şansını verdiyi üçün SABAH rəhbərliyinə təşəkkür edirəm. UNEC SABAH Qruplarının dekanı i.f.d. (Ph.D.), Dos. Aida Quliyevaya belə gözəl təhsil ala bilməyimiz üçün yaratdığı şəraitə görə təşəkkür edirəm. İlk öncə mənə elmi araşdırmamda dəstək olan və yol göstərən i.f.d. (Ph.D.) Xaqani Bəşirova sonra isə dostlarıma təşəkkür edirəm. Son olaraq diplom işimdə istifadə etdiyim bütün ədəbiyyat yazarlarına təşəkkür edirəm.

## GİRİŞ

Sənayə inqilabının baş verməsi ilə əlaqədar olaraq artıq muzdlu işçi əməyindən istifadəyə ehtiyacda artmağa başladı. Ailə təsərrüfatından sənayə təsərrüfatına doğru işçiləri cəlb etmək ilk öncələr də heç də asan olmamış, hətta işçi üsyanları ilə nəticələnmişdir. Ailə təsərrüfatında azad iş qrafiki ilə çalışan kəndlilər, yəni yayda əkib becərib, qışda topladıqları məhsulları istehlak edirdilər. Bu prinsiplə işləyən kəndlilərin, rutin olaraq, hər gün işləməyə sövq etmək olduqca çətin bir iş idi. Düşünün ki, ilk öncələr iş saatları olduqca çox idi. İşçilərlə bağlı problemlərin artması, idarəetmə elmində motivasiya anlayışının gündəmə gəlməsinə təkan verdi.

Onlar düşündülər ki, hansı yollarla işçiləri sənaye müəssisələrində işləməyə zövq edə biləcəklər. Bunun üçün işçiləri nə ilə təmin etmək lazımdır ki, qarşılığında onlar öz tarlalarında deyil də, bu müəssisələrdə işləməyə razı olsunlar. İşçi problemləri üzrə zamanla alimlərin bir çox yanaşmaları olmuşdur. Sənayə təsərrüfatı inkişaf etdikcə, işçinin səmərəliyi mövzusu daha da gündəmə gəlmiş bu sahə daha dərinlən təhlil edilməyə başlamışdır. Alimlər işçilərin iş səmərəliklərin artırmaq üçün onların necə motivasiya olunacaqlarını araşdırmış və irəli sürülən nəzəriyyələri idarəçilər tərəfindən şirkətlərdə tətbiq olunmuşdur. Dünyada iqtisadiyyatlar inkişaf etdikcə ölkələr arasındakı inteqrasiya artmış və globallaşma prosesi daha sürətlə inkişaf etmişdir. Nəticə olaraq artıq global şirkətlər yaranmış, müxtəlif mədəniyyətlərinin üzvlərindən ibarət korporasiyalar çoxalmağa başladı. Qidalanmaya ehtiyacı olan amma fərqli ağız dadlarına sahib insanlar birlikdə nahar edə bilməkləri üçün uyğun restoran tapmağa ehtiyac yarandı. Bu hal eyni ilə şirkətlərdə yarandı fərqli ideologiyalara və fərqli mədəni dəyərlərə sahib insanları eyni hədəf üçün daha səmərəli fəaliyyətə təşviq etmək zərurəti yarandı. Bu ehtiyac, mədəniyyətlərarası kontekstdə motivasiyanın insan resursları performansına təsirini araşdırmağın vacibliyini göstərmiş oldu.

## **FƏSİL 1: MOTİVASİYA ANLAYIŞININ NƏZƏRİ ASPEKTLƏRİ**

### **1.1 Motivasiya anlayışı və onunla bağlı irəli sürülən konsepsiyalar**

Hər hansısa bir işi niyə edirsiniz ? Niyə sizə görə bəzi işlər cəzb edici, bəzi işlər isə itələyicidir, hətta sizin xeyrinizə belə olsa. Bir tələbə otaq yoldaşım var idi. Bu şəxsin futbol oyununa olan marağı, dadlı yeməklərə olan marağından daha çox idi. Cib xərcliyindən yemək üçün ayırdığı pula qənaət edərək daha çox futbola xərcləmək üçün çalışırdı. Onu aclıq hissində dözüb də futbola sövq edən nədir? Bu çətin sualın cavablanmasının ilk addımı “motivasiya” deyiminin incələnməsidir.

Motivasiya sözünün kökü Latıncadan gəlir. Motivasiya sözünün İngiliscəsi olan “Motivation”, “motive” sözündən törəmişdir və bu söz Latıncada movere, yəni “hərəkət etmək” anlamında işlədilən bir deyimdir.

Tipik olaraq motivasiya anlayışı insanın ruhiyyəsində formalaşan və şəxsə iş həyatında yüksəlməyə və uğurlu olmağa təşviq edən qüvvəni ifadə edir. Bu bir ehtiyac, bağlantı və ya hiss ola bilər, fəqət nəticə olaraq bir şəxsə çətinliyindən aslı olmayaraq hər hansısa bir işi görülməsinə sövq edir.

İç təşviqləriniz nə qədər güclü olursa olsun, istəklərinizlə uyğunlaşmırsa və sizi hərəkətə keçirmirsə, effektiv olmayacaqdır. Bir şeyi etməyi istəmək, qərarlaşdırılmış bir işi başlamağa yönəlik atılmış şüurlu bir addımdır və qərar verməklə eyni mənalıdır. İnsanların, onları ən çox sevən dostları “ Bir gün hər şey yaxşı olacaq” sözünü deyən ürəklərinin səsidir. Hər bir insanın daxilində bu deyimə inam var. Onlar inanırlar ki, təqvim dəyişəcək və hər şey gözəlləşəcək, rüyalarındakı xəyallar real həyatda feillərlə əvəz olunacaqdır. Bu inam hissi onları hərəkətə gətirir və daha keyfiyyətli bir nəticə üçün daha səmərəli fəaliyyətə sövq edir.

İnsanın fitri ehtiyaclarından doğan istəkləri vardır ki, bu istəkləri feillərlə əvəz etmək üçün “iradəmiz” çox önəmli bir rola sahibdir. İradəmiz bir stəkan suyun çaya dönməsi üçün lazım olan qurudulmuş çay yarpağı kimidir. Ayrıca iradəmiz , şüurlu

və əvvəlcədən niyyət edilmiş bir fəaliyyətə başlama bilmək üçün sahib olduğumuz potensialı da ortaya çıxarır. Bu da insan olma anlayışının ayrılmaz bir hissəsidir. Çünki istəklərimizi hərəkətə keçirmək üçün mütləq şüurlu bir səbəbə sahib olmalıyıq və bu bizi heyvanlardan, kompüterlərdən fərqləndirən bir özəllikdir.

(John Adair, “Etkili motivasion” , Babıali Kültür yayıncılığı 2003, səy 3-29 )

### **Motivasiya nəzəriyyələri:**

İşçilərin daha səmərəli fəaliyyəti hər zaman idarəçiləri düşündürmüş və aktual bir məsələ olmuşdur. Bu səbəbdən işçi motivasiyası mövzusu araşdırılmış və indiki zamanda da bu araşdırmalar davam etməkdədir. Tarixən motivasiya mövzusunda çoxlu nəzəriyyələr irəli sürülmüşdür. Biz bunlardan bəzilərini vurğulayacağıq.

### **Çubuq və Kök:**

Motive etmək, nələ isə etmək istəyindən daha əsas anlayışdır. Çünki insanın daxilində ikinci bir mən və ya mənələr vardır. Motive etmək, bir şəxsə bir işi görməsi üçün lazım olan səbəblər və iç təşfiqləri sağlamaqdır. Bu yolla şəxsi fəaliyyətə keçməyə sövq etmiş olacaqsınız. Əsas mənə etibarını ilə, şəxsləri motive edərək onların maraq və istəklərini reallaşdırması üçün hərəkətə keçməyə sövq etmiş olacaqsınız.

Motivasiya mövzusu ilə əlaqədar ən qədim nəzəriyyə “Çubuq və Kök “ nəzəriyyəsidir. Bu nəzəriyyənin nə qədər qədim köklərə bağlı olduğunu anlamaq üçün bu nümunəyə baxmağınızda fayda var. İngiliscədə xəbardaredici ünsür mənasında işlədilən “Stimul” sözü , heyvanları istənilən tərəfə yönləndirmək üçün istifadə olunan kök uclu cubuğun Latıncadakı qarşılığından törəyibdir.



Heç bir hərəkət etməyən bir eşşəyin olduğunu düşünün. Bu eşşəyi hərəkətə keçirəbilmənin tək yolu ya bir çubuqla vurmaqdır ya da onu hərəkətə keçməyə sövq edəcək bir istəyin yaradılmasıdır. İki yolunuzun olduğunu düşünün ya çubuqla vurmalsınız ya da eşşəyin burnunun tam ucunda bir kök sallamalısınız. Eşşək hər addımda onu yenidən hərəkət etdirmək üçün enerji sərf etmədən və dəyərli vaxtınızı israf etmədən getdiyi vaxt boyunca siz mənzilinizə daha tez çatacaqsınız. Bir eşşəyə sahib olmağın mənası , enerjinizi sərf edərək taqətdən düşmək deyil, enerjinizi sərf etmədən işlərinizi həll edə bilməkdir.

Çubuq və Köklə siz eşşəyin hərəkət etməsi üçün ağılı toplamağa kömək etmiş olursunuz. Kök bir yemək növü olaraq heyvanın aclıq hissini aparır. Əgər heyvan acdırsa siz onu bu təşviq yöntemi ilə daha effektiv hərəkətə keçirə biləcəyinizdən əmin ola bilərsiniz. Əgər eşşək ac deyilsə və öncədən daha çox kök yeyibsə çox güman bu metodunuz işə yaramayacaqdır. Heyvan döymə metodun istifadə etsəniz, heyvan yenə sizdən uzaqlaşmaq və çubuqdan qurtulmaq üçün hərəkət edəcəkdir. Bu hərəkətin yaradıcı qüvvəsi qorxu və nifrət duyğusudur. Bu təsiredici ünsürü daha da effektiv bir hala gətirmək üçün heyvana böyük bir çubuq göstərməyiniz kifayət edə bilər. Eşşək öncədən aldığı çubuq zərbələrindən “səbəb-nəticə” əlaqəsi ilə hafizəsin yazılmış olan çubuq qorxusu ilə istədiyinizi edəcəkdir.

Bu teoremin əsas məğzi, insanlar ilə eşşəklər və ya yük daşımaq üçün istifadə olunan digər heyvanlar arasında bir paralellik yaratmaqdır. Əks təqdirdə “Çubuq və Kök “ teoreminin effektləri bu qədər uzun müddət davam etməzdi. Fəqət digər nümunələrdə olduğu kimi bu bənzətmə də xüsusi bir nöqtədə pozulmaqdadır.

İnsanlar tamamilə eşşəklər və digər heyvanlardan fərqlidirlər. İnsanları motivasiya etməyin üçüncü bir yolu daha vardır. Belə ki, insanlarla danışaraq onları hər hansısa fəaliyyət üçün motivasiyalandıra bilərsiniz.

Nəzəriyyənin nəticəsi olaraq, motivasiya insanı hərəkətə keçirən bütün təşviqlərin göstəricisidir. İstəklər qarışıq, şüurlu və ya şüursuz ola bilər. Fəaliyyət üçün istəklərin olması lazımlıdır amma tək-cə istəklər fəaliyyətin gerçəkləşməsi üçün kifayət deyildir. Bir işin görülməsi üçün bir qərar verilməli və ya iradəmizin gücündən istifadə edilməlidir.

Ümumi olaraq “Çubuq və Kök” nəzəriyyəsi istifadə edə biləcəyimiz iki həvəsləndirici qüvvədən bəhs edir. Bir tərəfdə mükafat digər tərəfdə qorxu. Ətrafınızdakı insanların hal-vəziyyətlərinə uyğun olaraq fərqli yönərdə “cəza və mükafat”la hərəkət edə bilərsiniz. Yenə də insan təbiəti digər canlılardan çox fərqlidir və ən əsas özəlliyi bir-birini anlamaq üçün xüsusi əlaqələndiriciyə, dilə sahibdir. Məhs danışıq dilinin mövcudluğu insanları motivasiya etmədə üçüncü bir yolun mövcudluğunun göstəricisidir. Heyvanlara əzab verərək və ya mükafatlandıraraq istənilən çirçivəli hərəkətləri elətdirə bilərsiniz. İnsanlarda isə bir şey elətdirə bilmək üçün mövcud bütün istəkləri danışaraq onları feillərə çevirmələri üçün təşviq edə bilərsiniz. Bu yolun mövcudluğu insan olmanın fərqi ortaya qoyar. (John Adair, “Etkili motivasion” , Babıali Kültür yayıncılığı 2003, səy 17-29, The Journal of American Academy of Business, Cambridge \* September 2004)

### **Maslownun eytiyaclar piramidası nəzəriyyəsi:**

İdarəetmə sferasında demək olar ki, heç bir nəzəriyyə motivasiya nəzəriyyəsi Maslownun eytiyaclar piramidası qədər effektiv olmamışdır. Nəzəriyyə insanın “cəza və mükafat” kimi xarici təşviqlərlə deyil, fitri ehtiyac proqramıyla motive

olduğu fikrini müdafiyyə edir. Yəni bir növ istəklərin kökündə ehtiyaclar durur. Maslowun bu ehtiyacları qruplara ayırmışdır və bir qrup ehtiyac ödəndikdən sonra həmən digəri ortaya çıxır fikrinin isbatı üçün çalışmışdır.

Böyük ehtimalla bu nəzəriyyə haqqında çox eşitmişiniz, amma biz bu nəzəriyyəni bir az daha dərindən təhlil etməyimizdə fayda var. İnsan ehtiyaclarının ayrıntılı bir xəritəsi formalaşdırıla bilərmi? Bu ehtiyaclar hər zaman bir-birilə əlaqəlidirlərmi? Təxmin edilə bilən şüurlu ehtiyaclar, öncədən şüursuz olan digər ehtiyacların doğmasına səbəb ola bilərmi? Abraham Maslow, bu suallara qəti bir cavab verməmişdir.

“İnsan daimi olaraq istəyən bir canlıdır və onun üçün tam məmnuniyyəti formalaşdırmaq imkansızdır”. Bir arzu təmin edildikdən həmən sonra yerini başqa birisi alır və bu beləcə davam edir və artır. Bu davranış, insanoğlunun bütün həyatı boyunca göstərdiyi tipik özəllikdir. Daha sonra bütün motivaasiya anlayışlarının bir-biri ilə əlaqəsi üzərində təhlil etmə ehtiyacı yaranır və əgər biz əldə etməyə çalışdığımız nəticəyə bütünlüklə anlamağ istəyiriksə, mütləqdir ki, motivasiya anlayışlarını bir bütün tam kimi dəyərləndirək.

Maslow ilk dəfə 1943 cü ildə Amerikada yayımlanan məqaləsində belə yazmışdır. “Motivation and Personality” kitabında dərc edilmiş və bütün dünyada tanınan bir nəzəriyyə halına gəlmişdir.

Maslow beş ehtiyac qrupu müəyyənləşdirmiş və bu qruplar arasında dinamik əlaqəyə və ierarxiyaya sahib olduğu fikrini irəli sürmüşdür.

Əgər bir insan sonsuz qida mənbəyinə sahibdirsə, digər ehtiyaclar artıq ortaya çıxar və organizmi formalaşdıran digər psixoloji ehtiyacların yerini alar. Bu ehtiyaclar ödəndikdən sonra yeni ehtiyaclar formalaşar və bu proses beləcə davam edər. Bu səbəbdən Maslow, insanın əsas ehtiyaclarını vaciblik dərəcəsinə uyğun

olaraq sıralamış və bu ehtiyacları ödəyəcək vasitələri müəyyənləşdirməyə çalışmışdır.

Maslownun ehtiyaclar pramidası:

1. Fizoloji ehtiyaclar: Aclıq, susuzluq, yuxu..
2. Təhlükəsizlik ehtiyacları: Təhlükələrdən qorunmaq..
3. Aid olma, sevgi: Aidiyyət, sosial həyat, dostluq və sevgi...
4. Hörmət: Özünə dəyər, uğur, status, tanınmaq..
5. Özünü reallaşdırma (özünü isbat): İrəliləyiş, bir işi uğurla yerinə yetirmə, şəxsi inkişaf..

Maslownun nəzəriyyəsi idarəedicilər üçün özünə məxsus bir təsirə malikdir. Bu nəzəriyyə, fərqli situasiyalarda nə üçün fərqli ehtiyac və istəklərin ortaya çıxdığını anlamaq üçün çox istifadə olunmaqdadır. Global bir nəzəriyyə olaraq öyrədici dəyər daşıyan nəticə budur ki “İşçilərin istək və arzularının çoxalması müşahidə oluna bilər” Bu ümumiləşdirmə, insanların artan istəklərinin, keçmişdə əldə etdikləri istəklərindən keyfiyyətə fərqli olacağı nüansın gözərdi etməkdədir. Maslowun nəzəriyyəsi daha çox fərdlərin eyni istək və dəyərlərə sahib olduğu fikrini irəli sürür və bu da hər bir insanın fərqli dəyərlərə və ehtiyaclarına sahib olduğu həqiqətin gözərdi edər.

Bu ehtiyaclar ierarxiyasında irəli sürülən 5 ehtiyac qrupu çox önəmli məqsədlərə xidmət edər. Bir lider olaraq komandanızdakı üzvlərlə olan əlaqənizdə onların ehtiyaclarının diqqətə ala bilməniz üçün bu ehtiyaclar xəritəsi bir yol göstərici rolunu oynayır. (Pardee, R. L. (1990). Motivation Theories of Maslow, Herzberg, McGregor & McClelland. A Literature Review of Selected Theories Dealing with Job Satisfaction and Motivation. John Adair, “Etkili motivasion”, Babıalı Kültür yayıncılığı 2003, səy 29- 51)

Həyata dair "dəyişim" ümidi çox vaxt xəyal qırıqlığı ilə nəticələnir. Əslində "dəyişim" tək başına bir heçdir; bir dəyişiklik mütləq ardınca başqa bir dəyişiklik lazım edər.

Samuel Johnson

### **Herzbergin motivasiya nəzəriyyəsi:**

Motivasiya nəzəriyyələrinin inkişafına kömək edən şəxslərdən biri də Frederik Herzberg olmuşdur. Herzberg də eynən Maslou və Alderfer kimi, motivasiyanın təməlinə təlabatların olduğunu söyləmişdir.

Frederik Herzberg “İki – Faktor” nəzəriyyəsini 1950 – ci illərin sonu və 1960 – cı illərin əvvəllərində inkişaf etdirmişdir. Herzberg və dostları Pittsburghda təxminən 200 mühəndis və mühasibdən ibarət qrupla görüşərək, onlara keçmişdə işlədikləri zamanlardan özlərini xüsusilə məmnun və motivə olmuş hiss etdikləri və tam tərsi olan vəziyyətləri xatırlamalarını istəmişdir. Daha sonra da hiss etdikləri bu yaxşı və ya pis duyğuların nələr olduğunu onlardan ifadə etmələrini söyləmişdir. Alınan cavablar qeydə alınmış və analiz edilmişdir. Nəticədə, işçilərin məmnunluq və kifayətlənməmə (narazılıq, məmnun olmama mənasında.) ilə bağlı verdikləri cavablardan iki fərqli anlayışın olduğu müəyyənləşdirilmişdir.

Araşdırmanın nəticələrinə görə “qoruyucu faktorlar” və “motivəedici faktorlar” olmaqla iki fərqli faktor qrupunun olduğu və iş yerindəki insanları fərqli şəkildə təsir altına aldığı müəyyən edilmişdir.

1. Qoruyucu faktorlar - işçilərin məmnun olmama və motivasiya əksikliyinə səbəbləri haqqındakı suallara verdikləri cavabların nəticəsində əldə edilmişdir. Bunlar maaş, iş təhlükəsizliyi, işləmə şərtləri, şirkət siyasəti və idarəsi, yoxlamanın (nəzarətin) səviyyəsi və xüsusiyyəti, şəxslərarası münasibətlərdir. Buna görə də əgər iş yerində qoruyucu faktorlar yoxdursa işçilər narazılıq, məmnuniyyətsizlik yaradan ünsürləri ifadə edirlər.

Qoruyucu faktorlar aşağıdakılar aiddir:

- Şirkət siyasəti və idarəetmə:
- Üst vəzifə sahibləri ilə əlaqə:
- İşçilər arasındakı əlaqələr:
- Maaş:
- Status:
- İş təhlükəsizliyi:
- Şəxsi həyat:
- İş şərtləri:

2. Motivəedici faktorlar - bura müvəffəqiyyət hissi, tanınma, məsuliyyət, işin inkişafı və fərdi inkişaf, yüksəlmədir. Motivəedici faktorlar işçilərin motivasiya və məmnunluq hissələrinin ifadəsidir. Buna görə çalışanların bu faktorları açıqca görmələri və hiss etmələri motivə olmalarına səbəb olacaqdır.

Herzberg bu nəzəriyyəsinə digər Maslou və Alderferin nəzəriyyələrinin əksinə tələbatları ayrı kateqoriyalarda deyil, iki fərqli faktorda qruplaşdıraraq ifadə etmişdir.

Buna görə də qoruyucu faktorlar içindəki tələbatların qarşılınması şəxsə məmnunluq hissi yaratmazkən qarşılınmaması narahatlıq hissi yaratmaqdadır. Bunun əksinə olaraq motivəedici faktorlar içindəki tələbatlar qarşılınmadıqda şəxs məmnun olmayacaq, lakin eyni zamanda narahat da olmayacaqdır.

Motivəedici faktorlara aşağıdakılar daxildir:

- Uğur:
- Tanınma:
- İnkişaf edəbilmə ehtimalı:
- Vəzifə artımı:
- Məsuliyyət:
- İşin özü:

Herzberg mədəniyyət fərqliliklərinə baxmayaraq motivəedici və qoruyucu faktorların işçilərə bənzər şəkildə təsir etdiyinə inanmaqdadır. Bununla bağlı müxtəlif ölkələrdə ( ABŞ, Yaponiya, Finlandiya, Macarıstan, İtaliya ) edilən bəzi araşdırmalar bunun doğruluğunu sübut edir. Herzbergin nəzəriyyəsi günümüzdə hələ də idarəçilər tərəfindən istifadə olunur.

**(Expert Program Management:**

<https://expertprogrammanagement.com/2018/04/herzbergs-two-factor-theory/>

Herzbergi Frederick; Mausner, Bernard; Snyderman, Barbara B. (1959), “The Motivation to Work (2nd ed.)”, New York. John Wiley, Pardee, R. L. (1990). Motivation Theories of Maslow, Herzberg, McGregor & McClelland. A Literature Review of Selected Theories Dealing with Job Satisfaction and Motivation. )

**Ədalətlik nəzəriyyəsi:**

J. S. Adams ABŞ-ın General Electric şirkətində motivasiya mövzusu ilə əlaqədar bəzi araşdırmalar və təcrübələr etdi və ədalətli mükafatın işçiləri davamlı motivasiyası edən və təşviqi baxımından çox dəyərli olduğunu təsbit etdi. Bu nezeriyyə izah edir ki, şəxsləri maraqlandıran sadəcə söylərinin nəticəsi olaraq əldə etdikləri mükafatların sayı deyil, həm də başqalarının bu nisbətdə (qazandıqdan, nəaliyyətdən) nə əldə etdiklərinə olan münasibətidir. Bu müqayisədə, fərdlər əmək, kəşfiyyat, bilik, təcrübə və qabiliyyətlərini və bunlara bağlı olaraq əldə etdikləri uğurları göstərməkdədirlər. Bir komandada bir şəxs daha çox əmək qoyubsa o digərlərindən daha çox mükafat almağda istəkli olacaqdır.

Buna qarşılıq təşkilatdan qazandırdıqları dəyər qarşılığında, mükafatlar olaraq ödəniş və status artımları, mükafatlar, sosial yardımlar, idareetmə səlahiyyətləri və iş yeri şəraitinin yaxşılaşdırılması və bənzər istəklər gəlməkdədir. Fərdlər mükafat ədalətini müəyyənləşdirmək üçün bu iki ünsürün bir-birilə arasındakı nisbətini qarşılaşdırmaqdadırlar. Yaradılan dəyərə görə başqalarına nisbətdə mən nə əldə etdim. Əgər bərabərsizlik varsa mükafat ədalətinin pozulduğu və bir balansızlıq hali ortaya çıxdığı müşahidə olunmaqdadır (Eren,2001;522).

İşçi, qatdığı dəyər və əldə etdiyi mənfəət nisbətləri ilə başqalarının qatdığı dəyər və əldə etdiyi mənfəət nisbətini müqayisə edərək qiymətləndirmə edirlər. Bərabərlik hissi; dəyərləndirilənin qatdığı dəyər və əldə etdiyi mənfəətlərin bərabər olmasını tələb etmir, ancaq onların nisbəti eyni və ya bərabər olmalıdır. İnsanın başqalarına nisbətən müqayisə edərkən çox işlədiyini nəzərə alsaq, o, daha yüksək əmək haqqına layiq olduğunu düşünə bilər. O zaman bu fərdin qatdığı dəyər və əldə etdiyi mənfəət nisbəti daha yüksək hesab olunur. Burada fərd, qazandıqları mükafatları, təşkilata qatdığı dəyərləri başqaları ilə müqayisə edir. Qeyd edək ki, bu müqayisələr, müqayisə olunan qruplar haqqında olan fikirlər fərdin subyektiv fikirləridir (Moorhead vd.,1989; 135).



Ədalətlik hissi; Bir şəxsin statusunu və vəzifəsini qorumasına, davam etdirməsinə yönəlik motiveedici hissidir. İşçi ədalətlik prinsipinin qorunduğunu görərsə, təşkilat üçün eyni səviyyədə fayda vermək üçün çalışacaqdır. Çox bərabərsizlik yüksək motivasiya tələb edir.

Adams fərdlər arasında bərabərsizliyi azaltmaq üçün istifadə oluna biləcək altı ümumi üsul təklif edir

Birincisi, işçi öz gəlirliyini dəyişə bilər. Beləliklə, işçi öz nisbətini ədalətlik formasına əsasən öz işində az və ya çox say göstərə biləcəyi şəkildə dəyişə bilər. İşçi aşağı səviyyədə mükafatlandırıldığını hiss edərsə, onun səyləri azalacaq və ya artacaq.

1. İkincisi, öz verimliyini dəyişə bilər (əmək haqqı artımı istəyərək, böyüməyə və inkişafa yönəlik yeni yollar seçə bilər).
2. O, fikirlərini dəyişə bilər. Məsələn; onun mükafatlandırılmadığını hiss edən şəxs özünü başqaları ilə müqayisə edərkən görüldüyündən daha çox işləməyinin lazım olduğunu düşünə bilər.
3. Daha qarışıq bir təsir, öz düşüncəsini dəyişdirməkdir. Bir ədalətsizlik gərəndə işçi öz həqiqi iş rutinin dəyişə bilər və nəticədə özünün daha çox dəyər qata biləcəyini görəcəkdir.
4. Ədalətsizliyi azaltmağın bir başqa forması da müqayisə hədəfini dəyişdirməkdir. Məsələn şəxs başqaları ilə bağlı mövcud müqayisəni, müdürün şəxsi müşahidəsi, nadir halda şanslı olmağı və ya şəxsi bacarıqlara sahib olmağı formasında düşünülə bilər və başqa bir müqayisə üçün daha keçərli bir təməl yarada bilər.

5. Son çarə kimi, fərd öz vəzifəsin asanlıqla tərk edə bilər. Başqa bir işə keçmə, başqa bir şöbəyə köçürülmək və ya sadəcə tamamilə imtina etməklə, ədalətsizliyin azaldılması kimi görə bilər.

Başqa sözlə, işçinin ümumi olaraq əldə etdiyi və müəssisəyə ümumi verdikləri üzərindən düşünülə bilər. Bir işçinin iş yerinə verdikləri aşağıdakı kimi göstərilə bilər:

- Vaxt
- Əmək , çaba
- Sadıqlıq, iş yerinə olan bağlılıq
- İşdə əzmkarlıq
- Öhdəlik
- Bacarığı (ability)
- İş yerində uyğunlaşma
- Elastiklik (Flexibility)
- Tolerantlıq
- Ayrı-seçkilik (Determination)
- Şövqət,çəşşqu
- Şəxsi fədakarlıqlar
- İdarəçilərə olan güvən
- İş yoldaşlarına dəstək
- Bacarıqlar (skill)

Qeyd edək ki, bu alınıb və verilənlər müsbət və ya mənfi ola bilər. Eynilə, işçiyə, müsbət və ya mənfi nəticələr (verilənlər) aşağıdakı kimi verilə bilər:

- İş təhlükəsizliyi (Job security)
- Maaş (Salary)
- Əlavə faydalar (Employee benefit)
- Xərclər (Expenses)
- Tanınma (Recognition)
- Şöhrət, etibar (Reputation)
- Məsuliyyət (Responsibility)
- Bacarma hissi (Sense of achievement)
- Tərif (Praise)
- Təşəkkür (Thanks)
- Stimul (Stimuli)

Ədalətlik nəzəriyyəsi 3 əsas tapşırıq punktu üzərində qurulub.

1-ci fərziyyədə insanlar öz inanclarına görə fikirləşirlər ki, hər bir insana bərabər və düzgün davranılmalıdır. Bu inanc işdə təsir ədir. Onlar düşünürlər ki, hər bir işçiyə işinə görə düzgün ödəmə olunmalıdır.

2-ci fərziyyə fəizah edir ki, insanlar daha çox öz qazandıqları qarşısında öz başçılarının qazandıqlarını müqayisə edir.

3-cü, son fərziyyə deyir ki, onlar özlərindən çox digərlərinə qarşı həssas və ədalətli olurlar və onlar hər hansı bir işinə qarşılıq təşəkkür və gülümsəmə əldə edəndə motivasiya olunurlar.

Bu ədalət nəzəriyyəsi daha çox təşkilatda işçinin səyinə və yaxud işçinin performansına görə nə qədər alacağını müəyyən edir.

J. S. Adams məsləhət görmüşdür ki, hər bir şəxsin ədalətə qarşı gözləntisi fərqlidir. Buna görə də sosiallaşma prosesində müxtəlif yollar və nəticələr yaranır və öz əldəetdikləri və başqalarının əldəetdiyini müqayisə edirlər. Əlavə olaraq, ədalətsizliyin ortaya çıxma səbəbləri Pinderə görə "insanlar inanırlar ki, elde etdikləri gəlir onların cəhdlərinin və söylərinə uyğun deyil buda düzgün (bərabər) olmayan münasibət hissənin yaranmasına gətirib çıxarır. Bu problemə qarşı şirkətlər öz mükafat sistemini daha düzgün və ədalətli şəkildə, insanların inancına və onların dəyər verdikləri düşüncələrə əsasən inkişaf etdirməlidirlər.

(Management Information Systems,

<http://mis.sadievrenseker.com/2014/10/beklenti-teorisi-expectancy-theory-ve-bilisim-sistemleri/> , Academia, [www.academia.edu](http://www.academia.edu) , [https://www.e-](https://www.e-motivasyon.net/beklenti-kurami-expectancy-theory.html)

[motivasyon.net/beklenti-kurami-expectancy-theory.html](https://www.e-motivasyon.net/beklenti-kurami-expectancy-theory.html) Seker, S.E. (2014),

“Beklenti Teorisi”, v.1, is. 3, pp. 15 – 17, Seker, S.E. (2014), “Bilişim Sistemleri ve Eşitlik Teorisi”, YBS Ansiklopedi, v.1. is. 2, pp. 17 – 19)

### **Vroomun gözlənti nəzəriyyəsi:**

Bir cümlə ilə ifadə etmək istəsək, bir fərdin davranışlarını təyin edən motivasiyası, bu davranış nəticəsində əldə olunan gözləntilər olduğunu iddia edən nəzəriyyədir. Daha ümumi mənada ifadə etsək, bir şəxsin bir işi görməsi üçün ehtiyacı olduğu motivasiyanı, bu işin sonunda əldə edəcəyi gözləntilərdən aldığını və bu motivasiyanın həmin şəxsin seçimlərinə, davranışlarına, qərarlarına təsir etdiyini irəli sürür. Ancaq nəzəriyyənin özündə koqnitiv bir zaman (idrak prosesləri) yer almaqdadır və bu zamana görə fərdin fərqli motivasiya elementləri arasında necə seçim etdiyi işlənmişdir.

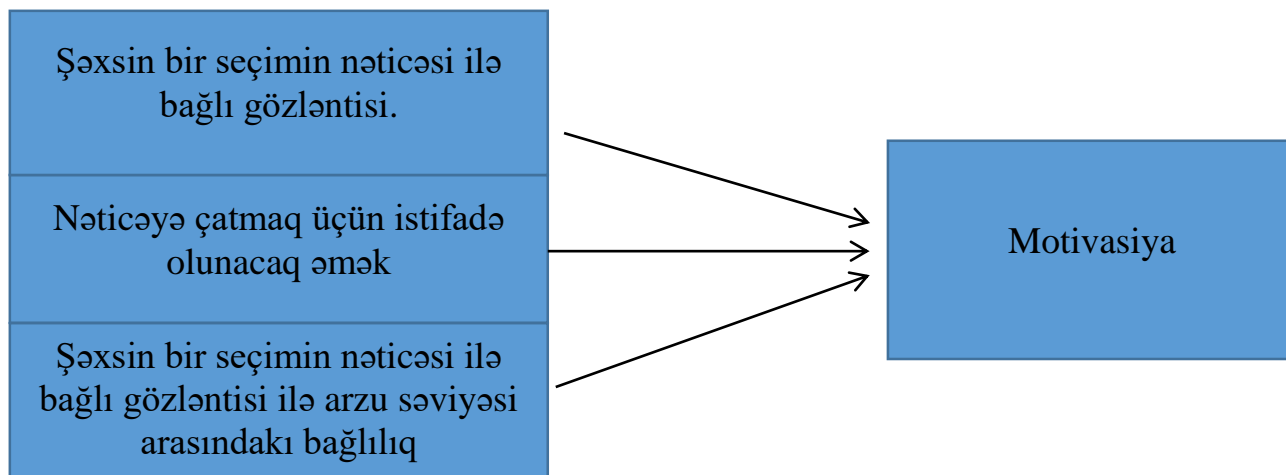
Bu mənada baxıldığında fəaliyyət zamanının sonundakı nəticələrin tək başına qərar verməyə sövq edən və davranışlara təsir edən faktor olduğu deyilə bilməz. (Oliver ,1974)

Nəzəriyyə əsas mənə etibarı ilə təşkilati davranış (organizational behaviour) başlığı altında araşdırmaqdadır və bu motivasiya nəzəriyyəsi olaraq görülməkdədir. Nəzəriyyə ilk olaraq Yale Universitetində ədəbiyyata salınmışdır. Mövzu haqqındakı ilk nəzəriyyə aşağıdakı şəkildə tərcümə edilə bilər. (Montana 2008)

Bu nəzəriyyə təşkilatların ehtiyaclarını müəyyənləşdirmək üçün mükafat ilə performans arasında doğrudan bir əlaqə qurmaqdadır. Mükafatların həmsöhbətləri üçün nə qədər cəzbedici olması ilə düz mütənasib olaraq mükafatların təsirini müəyyən etməkdədir..

Vroom nəzəriyyəsində (Vroom,1964) motivasiyanı təyin edərkən motivasiyanın fərdlər tərəfindən könüllü olaraq alternativ seçimlər arasından seçim etme prosesi olduğunu demişdir . Bu seçim zamanında fərdlər arzu etdikləri nəticələrə çatma bilmək üçün alternativ seçimlər arasından gözləntilərinin nəticələrinə dayanaraq seçim edirlər.

Vroom motivasiyanı aşağıdakı şəkildə 3 faktorun bir ünsürü (valance) olaraq gorməkdədir.



Vroomun gözlənti nəzəriyyəsi subut edir ki, motivasiyanın yontəminin tesir etme gucu mueyyen yolla gozlentinin gucunden aslidir, belə ki, təşviq edici təsir işin sonunda əldə edilən nəticə və o nəticənin müxtəlif şəxslər üçün olan cəlbədiciliyi ilə müşahidə olunur (Robbins, 1993). Davranışın, alternative seçimlər arasından daha çox həzz verən, daha az ızdırab verən seçimin edilməsindən qaynaqlandığı fikrini irəli sürür. Edward Lawler və Lyman Porter ilə birlikdə Victor Vroom, insanların işdəki davranışlar ilə hədəfləri arasındakı əlaqənin digər elm adamları tərəfindən təxmin edildiyi qədər asan olmadığı fikrini irəli sürmüşdür. Vroom, bir işçinin performansının şəxsiyyət, bacarıq, bilik, təcrübə və qabiliyyət kimi şəxsi faktorlara dayandığını gördü.

Bu nəzəriyyə aşağıdakı inanclara əsaslanır:

### **Dəyərlilik (Valence):**

Dəyərlilik insanların sahib olduqları duyğusal tərəflərini ifadə edir. Bir işçinin xarici (pul, mükafat, zaman istifadəsi, sosial hakları və ya daxili (məmnunluq hissi) istəməsini bir idarəçi bilməlidir.

### **Gözlənti (Expectancy):**

İşçilər gördükləri işlərdə fərqli gözləntilərə və inama sahibdirlər. İdarə heyəti işçilərin ehtiyacı olan mənbələrə, təhsilə və treyninqlərə açıq olmalıdır.

### **Vasitə (Instrumentality):**

Vroom bu hissədə vasitədən danışır. İşçilərin bir idarə edici tərəfindən vəd olunmuş olsa belə bir şeyə, əslində özlərinin çata bilib bilməyəcəyi düşüncəsinə sahibliyi olmalıdır. İdarəçi, işçilər üçün mükafatlar ayırmalıdır, işçilər də bunu bilməlidir.

Bir işçinin təkliflərinə önəm verilməlidir. Onun lazımlı anda motivasiya edilməsi, lazımlı anda psixoloji problemlərini həll etmək lazımdır.

Şəxsin bir hədəfə yönəlik nəticə əldə etmə arzusu, onun əldə etməmə arzusundan üstündürsə, dəyərlilik (valence) (+) müsbətdir. Əgər əldə etməmə arzusu üstün olarsa dəyərlilik (valence) dəyəri (-) mənfi olur. Əldə etməklə maraqlanırsınızsa, dəyərlilik (valence) (o) sıfır dəyəri var. Bu nöqtədə, Vroom, bir məqsəd üçün dəyərlilik (valence) və “dəyəri” birbirdən ayırmışdır. Başqa sözlə, dəyərlilik (valence) şəxsin məqsədinə verdiyi dəyərdir, onun əsl dəyəri deyil. Hər bir fərdin məqsəd üçün bir qəbullandığı bir dəyər vardır. Gözlənti insanın müəyyən nəticənin mümkün olmağına olan inancıdır. Vroom gözlənti inanclarını insanların beyinlərində olan hərəkət-nəticə kimi təsvir edib və burada işçilərin müxtəlif iş performansının səviyyələri haqqında gözlənti anlayışlarının inkişaf etdirilməsi üçün müxtəlif faktorlar olduğunu qeyd edibdir.

Bu nəzəriyyə göstərir ki, fərdlər müxtəlif məqsədlərə malik olsalar da, əgər bunlara inanırlarsa, motivasiya edilə bilirlər:

- Səylər və performans arasında müsbət korrelyasiya var.
- Əlverişli bir performans arzu olunan bir mükafatla nəticələnenə.
- Mükafat əhəmiyyətli bir ehtiyacı təmin edəcək.
- Ehtiyacları qarşılamaq arzusu səy sərf etmək üçün kifayət qədər güclü nüansdır.

(“YourCoach BVBA” <https://www.yourcoach.be/en/employee-motivation-theories/vroom-expectancy-motivation-theory.php>, Management and Motivation, Vroom, V.H., Deci, E.L., Penguin 1983 (first published 1970) University of Cambridge, IFM Management Technology Policy, <https://www.ifm.eng.cam.ac.uk/research/dstools/vrooms-expectancy-theory/> )

“İnsan inanmaq istədiyi şeyin doğruluquna dəlil tapa bilir” İlqar Kamil, psixoloq (şəxsi facebook hesabı).

### **ERG nəzəriyyəsi:**

ERG nəzəriyyəsi Alderfer tərəfindən inkişaf etdirilmiş bu nəzəriyyə, Maslow'un ehtiyaclar ierarxiyasına bənzər özəllikdədir. 3 səviyyədən ibarət ehtiyaclar ierarxiyasın formalaşdırmaqdadır. ERG nəzəriyyəsinin adı bu üç sözün baş həriflərinin birləşməsindən əmələ gəlmişdir.

1. **Existance (Varlıq):** Maslow'un ilk olaraq adlandırdığı ən alt səviyyədir. Şəxsin varlığı ilə bağlı formalaşan ilkin ehtiyacları özündən əks etdirir. Məsələn, fiziki və təhlükəsizlik ilə bağlı təhdidlərdə bu qrup daxilindədir.

2. **Relatedness (Əlaqələr):** Bu səviyə insanın ilkin “varlıq” ehtiyacları ödəndikdən sonra, şəxsin çevrəsi ilə olan əlaqələrindən bəhs etmək mükündür. Şəxsin sosial çevrəsi və ya ailesi ilə olan əlaqələri, ünsiyyət, tanıma kimi hisslər bu səviyyədə nəzərdən keçirilə bilər. İnsan ictimai varlıqdır. Ona görə də onun əsas ehtiyaclarından biri də, ünsiyyətdə olmaqdır.

3. **Growth (İnkişaf):** Bu qrup şəxsin özünün inkişaf üçün hiss etdiyi ehtiyacı ifadə edir. Məsələn, şəxsin yeni bir şeylər öyrənmə istəyi, şəxsi inkişafı, əxlaq kimi motivasiya ünsürləri incələyə bilər.

Bir insan var ola bilməsi üçün lazımlı ehtiyaclarını ödəmək üçün səy edərək həyatda qalmağa çalışır. Yaşayışına rəngarənglik qatmaq üçün ünsiyyət istəyər və daha yaxçıların əldə etmək üçün isə inkişaf etmək.



Bu nəzəriyyə Maslow'un ehtiyaclar nəzəriyyəsinə görə daha rasionall nəzəriyyə olaraq dəyərləndirilir. Maslowun nəzəriyyəsinə görə şəxsin ilk etabdakı ehtiyacları ödənmədikdə digər etabdakı ehtiyacların ödənilməsinin mümkünsüzlüyü ilə bir çox alimlər razılaşırlar çünki, bir müsəlmanın qida ehtiyacı ödənməsə də, o namazının vaxtı gəldiyində məçidə namaz qılmağa gedəcəkdir. Bu fərqliliklərə görə ERG nəzəriyyəsi daha rasionall nəzəriyyə olaraq qəbul edilir. Bu fərqlilik bird aha göstərir ki, motivasiya sistemi qurularkən mütləq şəkildə mədəniyyətlər arasınd fərqlilik nəzərə alınmalıdır.

(Alderfer, C.P. (1969) "An Empirical Test of New Theory of Human Needs; Organizational Behaviour and Human Performance" v.4, is.2 pp. 142-175.  
[https://www.academia.edu/8901458/Alderfer\\_Erg\\_teorii](https://www.academia.edu/8901458/Alderfer_Erg_teorii))

## **1.2 İnsan resurslarının motivasiyasına təsir göstərən faktorlar**

Bir idarəçi olaraq, işçilərinizin motivasiyasına təsir göstərən faktorlar müəyyənləşdirmək istəyirsinizsə, bu zaman fəaliyyətə işçilərin fərd olaraq təhlilindən başlamalısınız. Bir çox menecerlər düşünürlər ki, işçiləri kapital üçün işlədiklərinə görə onların motivasiyalarının artırılması üçün onları maddi yönümdən təhlil etməyə ehtiyac var. Elmin gəldiyi qənaətə görə insan həm maddi həm də mənəvi bir varlıq olduğu üçün maddi və mənəvi halı onun fəaliyyətinə çox ciddi təsirə malikdir. Bu yöndə etdiyiniz araşdırmadan daha uğurlu nəticələr əldə etmək üçün işçilərinizi həm maddi həm də mənəvi yöndən təhlil etməlisiniz.

Azərbaycanda Amchamın təşkil etdiyi ölkənin yerli və xarici şirkətin 60 aparıcı insan resursları mütəxəssislərinin iştirak etdiyi bir təlim baş tutmuşdu. Təlimdə

iştirakçılara açıq fotmatda “sizi yeni iş təklifini qəbul etməyiniz üçün nə motivasiya edir?” sualı verildi. Şifahi olaraq deyilən cavabların əksəriyyəti mənəvi yöndən oldu. Bu sorğu qapalı olaraqda keçirildi və cavablanddıranların əksəriyyəti maddi yönümdə olan ehtiyacların ödənməsinin olduğunu bildirmişdilər. Hər bir işçi daha yaxşı bir korporativ mühitdə işləmək istəyir və bu mühit olduqda daha motivasiyalı olacaqlar. Əlbətdəki, motivasiyası yüksək olan bir işçi əlindən gələnin ən yaxşısını edəcək. Bu sorğunun aparılma formatından aslı olaraq nəticələr niyə fərqli oldu? Azərbaycan insanı mənəvi dəyərlərə bağlı bir xalqdır və ilk olaraq ruhən rahatlıq tapa biləcəyimiz yeri axtarıq, ikincisi niyə qapalı sorğuda maddi təminat önə keçdi, bu nəticənin mənə görə səbəbi sosial təminatın kifayət etməməsidir. Yəni işçi aldığı əmək haqqı ilə necə ay sonuna çıxacağı düşünürsə, sosial təminatı aşağıdırsa, o ilk olaraq bu ehtiyacı ödəməyi düşünəcəkdir. Buradan belə bir sual ortaya çıxır ki, nəyə görə həmin işçilər açıq şəkildə onların ilk motivasiyalarının maddi təminatla bağlı olduğunu demədilər?

Artıq dünyada daha böyük məqsədlər üçün işləmək tendensiyası gedir və Azərbaycan insanı özünün açıqda zəif birisi kimi təqdim etməkdən çəkinir. Bunu daha yaxşı anlamaq üçün Azərbaycanda keçirilən xeyir-şər tədbirlərinin keçirilmə səviyyəsi ilə həmin şəxslərin gəlirlərini müqayisə etdiyinizdə daha yaxşı anlayacaqsınız.

Bir idarəçi olaraq bu keysdən alacağınız ən önəmli nəticə: İşçilərinizin motivasiyalarına təsir göstərən faktorları araşdırarkən, onların mental düşüncə tərzlərini nəzərə alaraq təhlil aparmalısınız. Əgər işçiləriniz qapalı şəkildə sorğu apardığınızda daha doğru cavabları verəcəklərsə, sorğuları qapalı şəkildə edin.

«İnsan resurslarının motivasiyasına təsir göstərən maddi və mənəvi ehtiyacları ağırlıq dərəcələrinə görə müqayisə edə bilərikmi? Bu suala daha ətraflı cavabı Müxtəlif ölkələrdə motivasiyanın insan resurslarına təsiri sualının izahında verəcəm.»

İnsan resurslarının motivasiyasına təsir göstərən faktorlar, şirkətin fəaliyyət sahəsinə uyğun olaraq dəyişir. Mədən sahəsində işləyən işçi ilə bank sektorunda çalışan işçinin motivasiyasına iş sferası tərəfində təsir edən faktorlar əlbədəki fərqlidir. Biz bu gün iş sahələri üzrə deyil də, ümumi olaraq bir şəxsin motivasiyasına təsir göstərən faktorlardan danışacağıq.

Herzberg iki fikir irəli sürmüşdür. Birincisi iş məmnuniyyəti. İş məmnuniyyəti son zamanlarda çox isifadə olunan bir deyimdir. Herzbergin araşdırmalarına görə, əslində insanların uğur, tanınma, və özünü isbat kimi yüksək ehtiyaclarla motivasiya olunduğunu nəticəsinə gəldiyini demişdir.

İkinci olaraq isə, iş mühitlərinin zənginləşdirilməsini vurğulamışdır. İş mühitlərinin zənginləşdirilməsi işçilərin motivasiyalarının artmasına təsir etməklə yanaşı həmçinin biznesdə pul itkisinin azalmasına səbəb olacaqdır. İş məmnuniyyəti və motivasiya anlayışları bir-birinə çox yaxın mənə kəsb etsələrdə eyni mənədad deyillər. Yəni daha çox motivasiyalı olmadanda bir işdən məmnun ola bilərsiniz. Herzberg iş məmnuniyyəti yaradan faktorları motivatorlar adlandırmışdır.

İnsan resurslarının motivasiyasına təsir göstərən faktorlar:

- Şirkət politikası və idarəetmə tərzii: Şirkətin siyasəti işçilərin istəkləri ilə uyğunluq təşkil edirsə, onlar daha çox motivasiyalı olacaq, həmçinin iş məmnuniyyətləri yüksək olacaqdır. Xoşbəxt işçi, xoşbəxt sonluq gətirir.

- İşə qarşı olan marağ: Siz doğuşdan rəssam olmağ üçün yaradılmışınızsa, heç zaman qapalı bir otaqda oturub arxa-ofis işləri görməkdə maraqlı olmayacaqsınız.
- Rəhbərliklə əlaqələr: İşçiləriniz ehtiyacları olduqları zaman sizlərlə əlaqəyə keçə bilmirlərsə, sizinlə fikir mübadiləsi edə bilmirlərsə, motivasiya və iş məmnuniyyətləri aşağı olacaqdır.
- İş yoldaşları ilə əlaqələr: Bir işçi öz iş yoldaşları ilə işləməyi sevmirsə, aralarında bir uçurum varsa, siz onlarda birləşib bir dərya yaratmaqların istəsəniz belə mümkün olmayacaqdır.
- Şəxsi həyat: Bir işçinin şəxsi həyatında problem varsa, o heç zaman iş saatları boyunca diqqətini tamamilə işə verə bilməyəcəkdir. İnsan psixoloji varlıqdır və diqqətinin şəxsi problemlərinə getməsi normal haldır. Belə bir deyim var, “şəxsi problemlərinizi iş yerinizin qapısından çöldə qoyub içəri daxil olun” əgər mövzu insandırsa, bu mümkün deyildir. Bir menecer olaraq vəzifəniz işçinizə bu situasiyadan qurtulmaq üçün yardımçı olmaqdır.
- Vəzifə artımı: Hər bir işçinin daha yüksək performans göstərməyindəki əsas məqsədi vəzifə artımıdır. Daha böyük zirvələri fəth etmək onları ruhlandırır.
- Status: Bir işçinin iş yerindəki status onu ruhlandırır. Əgər işçilər size lider olaraq görürlərsə, siz bunu doğrultmaq üçün daha çox çalışmağa həvəsli olacaqsınız.
- Şəxsi inkişaf: İş yeriniz şəxsi inkişaf üçün nə dərəcədə uyğundur? İşçiləriniz inkişaf üçün lazım olan bilik və vasitələrə asanlıqla çata bilirlərmi? Müasir əmək bazarında artan rəqabət işçilərin şəxsi inkişafına daha çox önəm vermələrinə təşviq edir. Bu səbəbdən onlar daha çox inkişaf edə biləcəkləri iş mühiti axtarırlar hətta aşağı maaşa belə razı olurlar.

- Uğur: Bir insan hər hansısa bir işin çətinliyinə dözüür ki, sonda istədiyi nəticəni alsın. Əldə etdiyi nəticə uğurlu olarsa, daha motivasiyalı olacaq və yeni hədəflər üçün daha çox çalışacaq.
- Məsuliyyət: Anne Bruce insanları motivasiyalarına təsir etməyin yollarından biridə, onlara məsuliyyət götürə bilmələri üçün şərait yaratmaqda görürdü. Əgər işçilərinizin üzərində hər hansısa məsuliyyət varsa, o bu məsuliyyəti layiqincə qarşılamaq üçün daha da motive olacaqdır.
- Maaş: Pul, xəyallarımızın kağızla ola ifadəsidir. İşçilər daha çox qazanmaq üçün daha çox çalışmağa razıdırlar sadəcə siz menecerlər buna onları inandırmalı və şərait yaratmalısınız.
- Təhlükəsizlik: “Can qorxusu olmasaydı balıqda, oda istərdi gəzə ovalıqda” İşçiləriniz onları qorumağınızı istəyirlər və buna önəm verdiyinizi gördüklərində sizinlə işləmək üçün daha çox motivasiyalı olurlar. İş qəzaları çox olduğunu düşünün, işçilər burada qalıb işləyəcəklərmi? İşçiləriniz təhlükəsiz bir iş mühitində işlədikləri zaman əsas diqqətləri iş üzərində olduğu üçün səmərəlilik daha çox olur.
- Fiziki iş şərtləri: İş saatları, ofisin dizaynı, havalandırma sistemi, qidalanma və s. şərtlər vardır ki, bir başa işçinin özünə təsir etdiyi üçün onun səmərəliliyinə və motivasiya düşüklüyünə səbəb olurlar.
- Texniki təminat: İşçinizə bir illik maliyyə hesabatın hazırlamağı tapşırırsınız və ona köhnə bir kompüter verdiyiniz düşünün. İşçinin nə hiss etdiyiniz çox güman anlamış oldunuz. Siz bir idarəçi olaraq texnoloji yenilikləri şirkətinizə tətbiq etsəniz bu işçilərinizin işini asanlaşdıracaq və ən əsasda sizin də onlar üçün çalışdığınızı onlara hiss etdirəcəkdir.

- Yorgunluq: İşçilərinizi işlədin amma yorulmağa qoymayın çünki onlar yorulduqlarında səmərəlilikləri çox aşağı düşür.
- İşin təklif etdiyi digər üstünlüklər: Əgər şirkətiniz işçilərinə tibbi sığorta və müalicə mərkəzlərində endirim təklif edərsə buna işçiləriniz çox sevinəcəklərdir.
- İşçinin iş məmnuniyyətinə və motivasiyasını qorumaq üçün çox şey edə bilərsiniz. Əsas olan lazım olanı etməyinizdir. Siz övladı xəstə olan bir anan üçün məşhur bir müğəni çağıraraq konsertdə verə bilərsiniz ya da övladının müalicəsi üçün yardım da edə bilərsiniz. Bir idarəçini fərqli edən xüsusiyyət doğru olanı seçə bilməsidir.

(John Adair, "Etkili motivasyon", Babıali Kültür yayıncılığı 2003, səhifə 42-181, Sunil Ramlall, Ph.D., University of St. Thomas, Minneapolis, MN, "A Review of Employee Motivation Theories and their Implications for Employee Retention within Organizations" 2004, Maehr, Martin L; Mayer, Heather (1997). "Understanding Motivation and Schooling: Where We've Been, Where We Are, and Where We Need to Go". Educational Psychology Review 9 (44) )

## **FƏSİL 2: MÜXTƏLİF MƏDƏNİYYƏTLƏRDƏ MOTİVASİYANIN İNSAN RESURSLARI PERFORMANSINA TƏSİRİ MÜƏYYƏNLƏŞDİRİLMƏSİ**

### **2.1 Motivasiyanın işçi, işəgötürən və cəmiyyət üçün faydaları**

Hər bir insanın uşaqlıq illərindən daxillərində bu hiss olub, bir gün dünyanı müsbət istiqamətdə dəyişəcəm. bu onun göstəricisidir ki, insanın daxilində hər şeyin ən yaxşısını etməyə sövq edən bir fitri hiss var. Bu mövzuda da bəhs etdiyimiz kimi, bir işi görmək üçün ilk öncə istəmək lazımdır. Təsəvvür edin ki, insanın daxilində yaradılışdan hər şeyin ən yaxşısını etmə istəyi qoyulub və siz idarəçilər artıq bu istəyi yaratmağdan azadsınız. Sizin məsuliyyətinizdə olan şey, insanları uşaqlıq məqsədlərinə olan bağlılıqlarından qopmağa qoymamaq və yollarını bağlamış qaya parçalarını yoldan təmizləməkdir. Bunu siz menecerlər, iş məmnuniyyətini və işçi motivasiyasını yüksəltməklə edə bilərsiniz.

İşçilər və işəgötürənlər cəmiyyəti formalaşdırırlar. Hər birinin özünə görə ehtiyacları və gözləntiləri var və onları əldə etmək üçün çalışırlar. Fəaliyyətdə fərqliliklər olsa da, hər üçünün əsas hədəfi xoşbəxt olmaqdır.

İndi isə hər biri üçün ayrı-ayrılıqda təhlil aparaq:

İşçi üçün motivasiyanın əhəmiyyəti nədən ibarətdir? İnsanların işə olan tələbləri daha çox maddi ehtiyacların ödənməsi və daha yaxşı sosial təminatdan irəli gəlir. Ortalama dünya statistikasında bir insan 8-9 saat işləyir və işə gəlib getməyi üçün də ortalama 1.5 saat vaxt sərf edir. Bu bütöv bir günün təqribi 1/2 hissəsi deməkdir. İnsanların ən dəyərli sərmayələri zamanlarıdır. Düşünün ki, bu sərmayənin 50% ini iş üçün sərf edirlər və işdən qazancları yalnız maddi təminatdır. Bu insanlar mənəvi

hal acıdırlar, xoşbəxt deyillər, qazancların psixoloqlara, dərmanlara sərf edirlər. Əgər insanlar bir tərəfdən qazanıb digər tərəfdən itirlərsə, bəs işləməklərində olan faydaları nədir?

Motivasiya deyərək adlandırdığımız hiss, işçilərə xoşbəxt olaraq işləmək üçün lazım olan məlhəm kimidir. Əgər işçilərin motivasiyaları daha yüksək olarsa, onlar işləməkdən yorulmaz, işə şövqlə yanaşarlar. Daha yaxşı bir korporativ mühit yaranar və insanlar stress və digər zehni yorğunluqlardan uzaq olacaqlar. Motivasiya işçilərdə, maddi rifahın yaxşılaşdırılması üçün daha səmərəli fəaliyyət sağlar, mənəvi yorğunluqdan uzaq saxlayaraq, daha xoşbəxt olmalarına kömək edir. Həmçinin sağlamlılıqlarının qorunması üçün bir çox gərgin vəziyyətlərdən uzaq tutur.

Motivasiya sisteminin effektivliyi təkcə işçilər üçün deyil həmçinin işəgötürənlər üçün də faydalı olur. Şirkətlərin ana qayəsi gəlir əldə etməkdir və əsas fəaliyyət hədəfləri daha çox qazanmaqdır. Burada belə bir sual yarana bilər ki, şirkətlər motivasiya sisteminin qurulması üçün ayırdıqları büdcə əlavə xərc deyilmi? Bu şirkətə nə qazandıracaq? Eyni düşüncə məhs Azərbaycan şirkətlərinin çoxunda mövcuddur. Rəhbərlər düşüncüləri ki, işçilərə onsuzda əmək haqqı verilir, əlavə olaraq onların motivasiyası üçün xərc çəkməyə dəyməz və ya motivasiyaların artırmaq üçün elə işlər görülür ki, bu lazımsızdır.

Rəhbərlər hər zaman işçilərinin maksimum fayda vermələrini istəyirlər çünki yalnız bu halda onlar daha çox qazanacaqların bilirlər.

- Biz bir işçinin daha səmərəli fəaliyyəti üçün yüksək motivasiyanın olmasından bəhs etmişdik.
- Ruhən sakit olan bir işçinin, daha az iş qəzaları etmə ehtimalı var. Əgər iş qəzaları az olursa bu əlavə xərclərin olmaması deməkdir.



Motivasiya sistemi işəgötürənlər üçün işini sevən, daha yaxşı nəticələr üçün çalışan və əlavə xərclər yaratmayan işçi qrupu yaradır. Şirkət çalışmalıdır ki, işçinin tərki dərdi “işdə daha çox necə səmərəli olmaq olar” bunu düşünsün.

Cəmiyyət, işçi və işəgötürənlərdən ibarət olduğu üçün onların inkişafı cəmiyyətin inkişafının özəyin təşkil edir. Yuxarıda ölkə şirkətlərinin bəzilərinin motivasiya anlayışına baxış açılarından bəhs etmişdik. İndi bu yanaşmanın cəmiyyətin inkişafında hansı mənfilikləri yaratmadığını təhlil etməyə çalışaq.

Qeyd etdiyimiz kimi motivasiya sistemi şirkətin istehsalatının artmasına yardımçı olan əsas faktorlardan biridir. Böyüən bir şirkət, yeni iş yerləri, iqtisadi güc deməkdir. İşsizlik faizinin aşağı düşməsi, dövlətin vergi daxil olmalarından gəlirinin artması və s. hallar cəmiyyətin daha da inkişafına təkən verir.

Motivasiyalı sistemdə işçilər daha çox yenilikçi və yaradıcı olurlar. Bu cəmiyyətin texnoloji baxımından inkişafı üçün ən uyğun yoldur.

Motivasiyalı sistemdə işçilər müştəri xidmətlərini daha da təkmilləşdirməkdə maraqlı olurlar. Bütün bu və digər nüanslar müsbət nüansların yaranma səbəbi gözəl düşüncələrə sövq edən quruluşlar və mühitlərdir.

(Andrzej A. Huczynski & David A. Buchanan (2013) Organizational Behavior. Eighth edition, Pearson 2013 (Pg 112-142; 285-320, Harriet Diamond and Linda Eve Diamond, Motivating And Rewarding Employees. Səy 3-13 )

## 2.2 Müxtəlif ölkələrdə motivasiyanın insan resurslarına təsiri

Beynəlxalq arenada, getdikcə daha çox şirkət beynəlxalq işlərdə daha çox məşhur olan müxtəlif ölkələrdən işçilər almağa başlayır. Fərqli mədəniyyətlərdən gələn işçilərin idarəetmə və liderlik əlaqəli fərqli anlayışı, hissləri, fərqli baxış bucaqları və davranışları da vardır. İdarəetmənin effektivliyini artırmaq üçün şirkətlər, insan resurslarının idarəedilməsində mədəniyyətlər arasındakı fərqliliklərin yaratdığı çətinliklərlə üzləşməli və mədəniyyətlər arasındakı fərqliliklərin yaratdığı problemləri ciddiylə almalı və həll etməlidirlər.

İşçilərin təşviqi insan resurslarının idarə edilməsində önəm daşıyır işçiləri təşviq edərkən onları motivasiya edərək və şirkətin və onların müəyyən hədəflərinin olduğunu bildirmək lazımdır. Bir sözlə desək işçiləri bu işi görməyə həvəsləndirmək lazımdır. Hansi ki, siz onlara müəyyən arzuları və hədəfləri göstərərək, onlara işin başa çatması ilə sahibkarlıqda həm keyfiyyət həm də kəmiyyət baxımından birlikdə nələrdə əldə edəcəyinizi göstərməyiniz lazımdır. Lakin biz burada onların dinini, irqini, milliyətini nəzərə almalıyıq.

Buna görə, beynəlxalq müəssisələrin menecerləri mədəniyyətlərarası işçilər üçün stimullarla necə məşğul olmalıdırlar?

Milli mədəniyyət və motivasiya arasında nəzəri əlaqə ilk olaraq Hofstede (1980a, s.50; 1980b, s.376) tərəfindən ortaya qoyulmuşdur. Fərqli mədəniyyətlərdə şəxslərin işlərlə əlaqəli dəyərlərini tədqiq edən Hofstede (1980b) mədəni fərqlər kontekstində müəyyən bir mədəniyyətin dəyərlər sisteminin məhsulu olan etnik mərkəzli nəzəriyyələrin müzakirəsinə açmışdır. Bu cür müzakirələr mədəniyyətin motivasiyaya, liderliyə və təşkilatı nəzəriyyələrə olan təsirlərinə diqqət etməyə sövq etmişdir.

Hofstede (1980b, s.375), mühüm motivasiya nəzəriyyəçiləri olan McClelland, Maslow, Herzberg və Vroom nəzəriyyələrini nəzərə alaraq, idarəetmə ədəbiyyatında bu nəzəriyyələrin vacibliyini qeyd edərək, Amerika mədəniyyətini fərdilik və kollektivizm (individualism and collectivism), güc məsafəsi (power distance), qeyri-müəyyənlikdən çəkinmə (uncertainty avoidance), kişilik və qadınlıq (masculinity and femininity), uzun müddətli oriyentasiya və qısa müddətli oriyentasiya (long-term orientation and short-term orientation) anlayışları ilə izah etməyə çalışmışdır.

Hofstede ölçüləri deyilən bir anlayış var. Hofstede bir millətin və ya təşkilati mədəniyyətin ölçülməsinin beş ölçüyə bölünə biləcəyinə inanırdı. fərdilik və kollektivizm (individualism and collectivism), güc məsafəsi (power distance), qeyri-müəyyənlikdən çəkinmə (uncertainty avoidance), kişilik və qadınlıq (masculinity and femininity), uzun müddətli oriyentasiya və qısa müddətli oriyentasiya (long-term orientation and short-term orientation).

Fərdilik və kollektivizm, işçinin qrup halında yaxud fərdi şəkildə işləmə istəyi ilə ölçülür və reyting verilir. Bundan əlavə olaraq işçilər içərisində hər hansısa bir işçi digər işçilər kimi müəyyən rutini təqib etmirsə onda şirkətdə fərdiliyin çoxluqundan xəbər verir. İnkişaf etmiş ölkələrdə işçilər arasında fərdilik daha yüksəkdir.

Güc məsafəsi işçi ilə onun rəhbəri arasındakı münasibət məsafəsinin gücünü ifadə edir. Egər işçi öz rəhbərinin hər bir dediyini sorğu-sualsız itaət edirsə və onunla istədiyi zaman uyğun formada danışa bilmirsə güc məsafəsi yuxarı reytingdə mövcuddur.

Qeyri-müəyyənlikdən çəkinmə işçinin müəyyən ağır işlərə qarşı necə davranmasıdır. Əgər işdən qaçırsa deməli qeyri-müəyyənlikdən çəkinmə reytingi yuxarıdır. Necə ki, bu işçi sadəcə pul qazanmaq istəyir və öz işini riskə atmaq istəmir.

“Kişilik və qadınlıq” buna işçinin işə baxış bucağı deyilə bilər. Burada kişilik (masculinity) o vaxtı olur ki işçi daha çox pulu fikirləşərsə, daha çox sərt qaydaları seversə, qarsi cinslərə hörmət qoymazsa, cəmiyyətdən çox özünü fikirləşərsə bu zaman kişilik (masculinity) bas verir. Qadınlıq (femininity) bunun əksi olan prosesdir.

Uzun müddətli oriyentasiya (long-term orientation) o vaxtı olur ki, işçi daha çox risk etməyi sevib özünü Uzun müddətli dövrdə xoşbəxt etməyi arzulayırlar. Bu şəxslər daha çox inadkardırlar və müəyyən məsuliyyətləri daha çox öz üzərinə götürürlər. Qısa müddətli oriyentasiya (short-term orientation) isə bunun əksidir. Onlar stabil həyatı sevirlər müəyyən mənəvi dəyərlərə fikir verirlər.

Hofstede (1980b) bu proqnozlara IBM tədqiqat məlumatları və McClelland'ın hesabatları arasında statistik təhlili ilə praktik dəstək vermişdir. Təhlil nəticəsində qeyri-müəyyənlikdən çəkinmə ölçüsü və müvəffəqiyyətə ehtiyac (1925) arasında güclü və mənfi bir əlaqə var. Bu əlaqənin nisbilyi qeyri-müəyyənlik və kişilik mədəniyyətində artım göstərir .

Hofstede (1980b) 'nin motivasiya nəzəriyyələrinin mədəniyyətdən asılılığı ilə əlaqədar fikirləri, bundan sonra da bir çox tədqiqatçı tərəfindən qəbul edildi. Məsələn, Herbig və Genestre görə, bugünkü menecerlər təşkilati rollarını və motivasiya səviyyəsini müəyyən edən mədəni amillər və sosial dəyərləri anlamalı və bilməlidirlər (1997, s.557). Mədəniyyət fonları işçilərin işə münasibətinin əsas göstəricisi olduğuna dair fikir Romero və Kleiner (2000) əsərində də qeyd olunur. Mövzuyla əlaqədar əhəmiyyətli nəzəri bir araşdırma Cesare və Sadri tərəfindən edildi (2003). Bu tədqiqat Amerika və Yapon mədəniyyətinin təsirləri, Maslow'un (1943) ehtiyacı ierarxiyası, Herzberq (1959) 'ın cüt faktor nəzəriyyəsi və Vroom' un (1964) gözləmə nəzəriyyəsinə əhatə etmişdir. Cesare və Sadriyə görə (2003, s.38) müxtəlif mədəniyyət sahiblərinin rəhbər və motivasiya nəzəriyyələrinə təsiri praktiki

baxımdan həll edilməlidir. Bu baxımdan, bu iş Maslow və Hofstede mədəniyyət ölçüləri arasındakı əlaqəni ortaya qoymağın zəruriliyin irəli sürür.

Nəticə olaraq, fərqli mədəniyyətlərdə işləyənlərin necə motivasiya ediləcəyini düşünərkən ehtiyaclarını, hədəflərini, dəyərlərini və gözləntilərini anlamağınız lazımdır. Dəyərləri və mədəniyyətləri nə qədər fərqli olsa da, ehtiyacları hər zaman müəyyən çərçivədə qarşılaşa biləcəkdir. Bəzi suallar var ki, onlara cavab tapmalısınız. İşçilərin ehtiyacları nədir? Nə əldə etmək istəyirlər? Hədəflərinə çata bilməsi üçün necə bir təşviq onları motive edə bilər?

Daha sonra, fərqli mədəniyyətlərdə işləyənlərin təşviqin 4 bucaqdan analiz etməlisiniz.

- İşin vacibliyi
- Ehtiyaclar ierarxiyası
- Daxili və xarici faktorların ikiye ayrılması cəza və mükafat mexanizmi
- Cəza və mükafat mexanizmi

### **Fərqli mədəniyyətlərdə işləyənlərin üçün işin əhəmiyyəti:**

- İşçilərin 6 əsas dəyərləri vardır ki, onlar üçün çalışmaqdadırlar.
- Yaşamaq üçün gəlir əldə etmək
- İşdən əyləncə və məmnuniyyət əldə etmək
- Başqaları ilə əlaqə
- Cəmiyyətə öz xidmətini göstərmək
- Digər şəxsləri tənbelləşdirməmək
- Prestij və sosial status qazanmaq

Əgər biz araşdırmalarımızda müxtəlif mədəniyyətləri nəzərə alsaq işçi davranışları elmi daha da böyüyər. Müxtəlif ölkələr üzrə insanların işə yanaşmaları, cəmiyyətin dəyərləri fərqli olduğu üçün onların motivasiya sisteminin qurulmasında bu mütləq nəzərə alınmalıdır. Məs. Çin və Alman xalqları işləməyə meyilli olurlar və Çin xalqı daha çox 5 iş günü və əlavə iş saati işləməklə qarşı qarşıya qalırlar lakin onlar işlərini vaxtında yerinə yetirirlər. Bu xalqlar işin görülməsindən daha çox sosial statuslarına görə edirlər, digərləri tərəfində heç bir söz eşitmək istəmirlər. Yaponlar işə sosial statuslarına görə deyil cəmiyyətə öz töhfələrin vermək üçün edirlər. Cənub-şərq xalqları işlərində mükəmməllik istəyirlər. Bu xalqların müsəlman camiası işlərində İslam dinin dəyərlərinə uyğun olaraq iş və şəxsi həyatları arasında balans yaratmalı və gördükləri iş mütləq şəkildə cəmiyyətin xeyrinə olmalıdır. Müəyyən olkədə illik gəlir yüksək olarsa onlar artəq yaşamaq üçün pul almaqdan artıgını etməyə başlayırlar. Şərq və cənub-şərq xalqları iş etikasına mütləq fikir verirlər onların əsas məqsədi bu sahədə ustalaşmaqdır. Şirkət hər hansısa bir hərəkət edərkən işçilərin nə istədiklərini, mədəniyyətini, davranışını, dinini, gələcək planlarını nəzərə alaraq hərəkət etmək lazımdır.

Müxtəlif mədəniyyətlər arasında şirkətlər müxtəlif səviyyələrdə işçilərinin ehtiyaclarını necə qarşılayırlar? Fərqli ölkələrin işçiləri, iş məmnuniyyətlərinin mənbəyində əsas yeri tutan şeylər üçün müxtəlif anlayışlara sahibdirlər. Məsələn, Çinli işçilər, İsrail işçilər və Koreya işçiləri üçün "nailiyyət" anlayışının ən əhəmiyyətli olduğuna inanırlar, çünki bu özünü isbat ehtiyaclarına cavab verir. Ancaq Alman işçiləri, Hollandiya işçiləri və Amerikalı işçilər üçün "iş əyləncəsi" ən əhəmiyyətli nüansdır.

Belə tədqiqatlar göstərir ki, işçilərin mədəni, iqtisadi və digər səbəbləri də daxil olmaqla, işə qarşı müxtəlif münasibətlərinin bir çox səbəbləri var. İş yerində mədəniyyətlərarası işçilərin ehtiyaclarına və motivasyalarına baxdığımızda, bu

kompleks səbəbləri nəzərə almalıyıq ki, nəzərdə tutulan təşviq mexanizmi gözlənilən nəticəni versin.

(HOFSTEDE, 1980b, s.100 erkeklər; HOFSTEDE, 1991, s.65-124

Scientific Research Publishing , Cross-Cultural Employee Motivation in International Companies. Online Resource

[www.academia.edu](http://www.academia.edu), Motivation and impact of cross cultural issues on employees' motivation in Western Marine. Andrzej A. Huczynski & David A. Buchanan (2013) Organizational Behavior. Eighth edition, Pearson 2013 (Pg 112-142; 285-320)

Emary C. R & Simon O (2006), An Examination of Employee Culture-Based Perceptions as a Predictor of Motivation. Journal of organizational culture, Communication & conflict 10, 2; ABI/INFORM Complete.)

### **2.3 İnsan resursları motivasiyasının artırılması yolları:**

İnsan resurslarının motivasiyasını artırmaq üçün ilk olaraq idarəedicilər işçilərinin kimlərdən ibarət olduğunu bilməli və işçiləri ilə özünün motivasiya etmə yöntemini müqayisəli təhlilini aparmalıdırlar. Çox qiymətli bir suala diqqət edək “Sizdən kim təsirlənmək və ilhamalmaq istəyər” Bu sual sadə görsənsə də, əslində böyük bir işin bünövrəsinin təşkil edir. Buna görə də bu suala cavab vermək çox vacibdir. İdarəçilər, işçilərinin yaxşı işləməyə motivasiya olmadıqları halda, həqiqətən, heç bir şey edə bilməyəcək və ya işlərində təsirli ola bilməzlər. Kimlər ki, sizdən və sizin şirkətinizdən təsirlənmək və ilhamalmaq istəyirlər, siz bunu bilməli və bu cavab üzərindən hərəkətə keçməlisiniz. Bu səbəblə bir idarəçi və ya nəzarətçi

olaraq, işçilərini məşğul etmək, onların coşqusunu, təşkilata və hədəflərinə olan bağlılıqlarını oyaq tutmaq üçün daima müxtəlif yollar axtarmağınızı şərtidir.

Doğru olan budur ki, insanlar öz xeyirlərinə olan ən yaxşısını etmək üçün motivasiya olurlar. Bir idarəçi olaraq məqsədiniz, işçilərə onların rifahlarının şirkətin məqsədinə uyğun olaraq təyin edilməsinə köməkçi olmaqdır. Bu olduq da, işçilər təbii olaraq çox işləmək üçün motivasiya olunacaqlar, çünki bunu etmək motivasiyanın artırılması üçün ən yaxşı yoldur. Bir növ bu onlara istəklərinə çatmaq üçün nicat yolu kimi görsənəcəkdir. Bütün bunlar, motivasiyanın daxili bir hissə, instinq olduğunu söyləməyin başqa bir yoludur. İstənilən məqsədlərimizi reallaşdırmağımıza yardımçı olan qüvvə budur. Hər nə edərsək edək, daima mövcud və ya gələcəkdəki şəxsi hədəf və ya arzuların yerinə yetəbiləcəyinə inandığımız görə onlara çatmışıqdır.

Bunu düşünün. İşiniz üçün ən çox nə zaman həyacanlandınız? Əksər insanlar o işlərdən həyacan alırlar ki, onlar bu işi sevərlər və onlar inanırlar ki, bu işdə fərq yarada bilirlər. Siz işin incəliklərini başqalarında izah etdiyinizdə onların motive olmalarına kömək etmiş olursunuz.

Ən son nə vaxt öz şirkətinizi açmağa cəhd etməyi düşündünüz? Siz menecersiniz elə deyilmi? Bu sizin işiniz deyilmi? Bəle, amma bu gün motivasiya hər kəsin məsuliyyətində olmalıdır. Bir idarəçi olaraq, işçilərə hər gün əllərindən gələnin ən yaxşısını etmə mövzusunda ilham verən, həqiqətdə “motivedici bir təşkilat” qurmağa köməkçi olmaq sizin işinizdir. İnsanların lideri və idarəedicisi olaraq oynadığınız rolun son dərəcə önəmli olduğunu anlamalısınız. Bu motive edici təşkilatı qurmağınız üçün köməkçi olacaq üç əsas nöqtə:



### **İşçilərin niyə sizin tərəfinizdən motive olunmaq istədiklərini bilin:**

Bu önəmli sualı cavablamaq bildiyiniz zaman, işçilərin işlərinə daha təsirli bir formada müdaxilə etmək və şirkətin hədəflərini yerinə yetirmək üçün daha istəqli davranmağa sövq etməkdə daha əzimli olacaqsınız .

### **Həqiqi motivasiyanın daxildə bir iş olduğunu qəbul edin:**

İnsanlar motivasiyanın ya daxili və ya xarici bir qüvvə olduğu haqqda danışırlar. Ancaq bu hər birimiz tərəfindən qəbul edilən həqiqətdir ki, motivasiya olaraq adlandırdığımız təşviq edici qüvvə daxili bir qüvvədir. Xarici motivasiya olaraq adlandırdığımız şey əslində şirkət avantajları, iyanələri və sonda ən əsas nüans olaraq daxili motivasiyamızı təsir edən maaş artımları kimi xarici faktorlardır.

### **İşçilər üçün mənalı olanları izah edin:**

Bu, idarəçilərə işçilərinə əllərindən gələnin ən yaxşısı olmalarını, risk almalarını, sahibkarlar kimi düşünmələrini və sərhədsiz və sinerjetik potensiallarını ortaya çıxarmaları üçün ilham verməyini vacib edir.

“Kişilər və qadınlar yaxşı bir iş görmək, yaratıcı bir iş görmək istəyirlər və uyğun mühit formalaşdırılıbsa, bunu edəcəklər”.

Bill Hewlett, Co-founder, Hewlett-Packard

### **Onlar özləri üçün çalışırlar:**

Bir idarəedici olaraq, həqiqətdə insanların motivasiyasına təsir etmək istəyirsinizsə, bu işləri görmə səbəblərin ortaya çıxarmaq məcburiyyətindəsiniz. Məqsədlərini və səbəblərini sorgulamalısınız. İnsanlar səbəbləriniz və hədəfləriniz üçün haqqdan (lazımlı qədər) motive olmayacaqlar. İşçiləriniz mənim üçün nəyiniz

var? deyə soruşarlar. Bu mövzunu bilərək, işçilərinizin məqsədlərinin nə olduğunu tapmaq sizin məsuliyyətinizdədir. Daha sonra bu məqsədlərin təşkilatınızın hədəflərinə və fəaliyyətlərinə bağlanmalarına vasitəçi olun. Bunu etdiyinizdə, hər bir işçinin işdəki performansına əsaslı təsir etmiş olacaqsınız.

Çox idarəedici həm pozitiv həm də neqativ yanaşma istifadə edərək işçinin motivasiyasına təsir etməyə çalışır. Bir idarəedici və ya nəzarətçi olaraq, bu günün əmək bazarındakı insanların motivasiya etmək üçün istifadə olunan çox fərqli bu üç yanaşmanı açıq şəkildə anlamağınız və artıq-əksiklərini dəyərləndirməyiniz önəmlidir. Liderlərin işçilərinə təsir etmək üçün istifadə etdikləri üç ana yöntəmi incələyərək, siz bir başa olaraq işçinizin özünün xüsusi motivasiyalarını ortaya qoyaraq daha çox müsbət nəticələr əldə etmək üçün daha çox imkanlar tapa bilməsi üçün zəmin yarada bilərsiniz.

İşçilərin motivasiyasını müsbət təsir edən şeylər:

### **Qorxu və manipulyasiya çox yaxşı işləmir**

İşçilər qorxu və manipulyasiya ilə motive edildikdə, onlar daha çox nəticələr əldə etmək üçün işləməzlər, sadəcə işlərin itirməmək üçün işləyərler. Bu yanaşma çox vaxt işçilərlə müdirələr arasında anlaşmamazlığa səbəb olar və bu aradakı əlaqələr və işbirliyini zədələyər.

### **Çubuğun ucundakı kök nadir hallarda iş yarayır:**

Bu yöntəm təşviq edici motivasiya olaraq bilinsə də, eyni zamanda performans düşüklüyü yaradır. Əlbətdə insanlar mükafat almaq üçün müvəqqəti olaraq çox işləyəcəklərdir amma bu zaman bitdikdən sonra nə olacaq ? Bu zaman siz artıq yeni-yeni mükafatlar hazırlamalısınız və işçiləri yeni mükafat üçün hərəkətə təşviq etməlisiniz.

## **Şəxsi inkişaf və məqsədi dəstəkləyən yanaşma yaradın**

Etmək istədiyiniz şey, işçilərinizin bu işin dəyər qatacaqları bir şey olduğunu başa düşmələrinə köməkçi olmaqdır. İşçilərinizin motivasiyalarına təsir etməyin bir yolu olaraq, şəxsi inkişaf və birlikdə inkişaf etməyi vurğuladığımızda sadəcə işçilərin motivasiyaların üst səviyyəyə çıxarmaqla qalmayacaq həmçinin şirkətin səmərəliyini artırmış olacaqsınız. Bu hər kəs üçün qazanlı olacaqdır.

“Bizim başlıca istəyimiz, biz ola biləcəyimiz şeylər olmaq üçün bizə ilham verəcək bir insandır.”

Ralph Waldo Emerson

### **İnsanları nəyin təhrik etdiyini bilmək:**

İdarəedicilər işçilərini hərəkətə keçməsi üçün onları nəyin təhrik etdiyini bilməlidirlər. Başlanğıc olaraq, təşkilat üçün önəmli olan işi edərkən, insanları fərdi ehtiyaclarını qarşılaya biləcək işlərə yerləşdirsəniz, əllərindən gələnin ən yaxşısını etmək üçün motive olunmuş işçilərə sahib olmuş olacaqsınız.

İdarəedicilər iş yerlərini işçilərin özlərini yaxşı hiss edə biləcəyi bir yer halına gətirmək məcburiyyətindədirlər. İşçiləriniz ofisinizə gəldiklərində öz insan təbiətlərini söndürüb robotlar kimi işləyə bilməyəcəklərdir. İnsanların yüksək performans göstərməsi üçün insan xislətinə diqqət etməli və onların ehtiyaclarını ödənməsi üçün uyğun iş yeri formalaşdırılmalıdır.

Diqqət edərək insanları müşahidə edin. İnsanları işlərini görmə prosesini izləyin. Onları həyəcanlandıran nədir ? Onları nə açıq ruhiyyəli edir? Onları nə özünə qapalı edir? İşçiləri öz həll yolları ilə işləri görmələrinə sövq edin və bu həll yolları işin effektiv görülməsi ilə uyğundursa bu sizə daha çox şey qazandıracaqdır.

Ardından, iş yerindəki münasibət barəsində sorğu anketləri göndərin və bunu inkişaf etdirmək üçün onların yanaşma və təkliflərini soruşun. Bununla birlikdə, bütün idarəedicilərin işçilərinin ən yaxşı performanslarını göstərməsini və cari zaman ərzində daha da motivasiyalı olmalarını təşkil etmək üçün iç arzuların bir qismini qarşılamağlarına köməkçi olacaq bəzi addımlar vardır.

Bunu daha effektiv etmək üçün üç əsas yol:

### **Hər kəsin bənzərsizliyini təqdir edin:**

İşçilərinizin hər birinin bənzərsiz olduğunu qəbul edərək, bütün işçilərin təşkilata gətirdiyi fərdi bacarıqlara və fərqliliklərlə qürurlandığınızı və təqdir etdiyinizi göstərmiş olacaqsınız.

### **Dahat yaxşı nəticə almaq üçün beyin fırtınası edin:**

Beyin fırtınası edərək işçilərin motivasiya etmənin gözəl yöntəmlərindən biridə işçilərdən fokus qrupun formalaşdırılmasıdır. Bunu etməklə, işçilərin işdən nə əldə etmək istədiklərini aşkar etməyə başlayacaqsınız. İşçiləridə işi daha əlverişli hala gətirmək üçün beyin fırtınası etməyə çağırın. Müzakirələr sonrası fikir və təkliflərlə birlikdə daha gözəl nəticələr üçün hərəkətə keçməyi unutmayın. Uyğun olmayan işçi fikirləri aldığımızda, niyə qəbul edilə bilməyəcəyini və ya daha sonra yenidən dəyərləndirilə biləcəyini açıqlayın.

### **Bu mənalı məqsədin insanlar üçün önəmli olduğunu varsayın:**

Şəxsi inkişaf və tanınma, yaradıcılıq və mənalı məqsədlər kimi şeylərin sizin işçiləriniz üçün də sizin üçün də önəmli olduğunu hər zaman qəbul edin.

İşçilərin ideal işlərinin nə olduğunu barədə və işləri ilə bağlı nəyi sevib nəyi sevmədiyini açıqlamasın istəyin və daha sonra işləri daha zövq verici hala gətirmək üçün öyrəndiklərinizi istifadə edin.

### **İşçilərə tərəfdaşlar kimi baxın:**

Əgər işçilərinizin əllərindən gələnin ən yaxşısını etməklərini istəyirsinizsə, onlara bu şirkətin sahibi olduqları hissini aşlayın. İşçiləriniz sizin biznes partnyorlarınızdır və əgər onlar başqaları üçün deyil də öz şirkətləri üçün çalışdıqlarını düşünərlərsə, o zaman hər işi ən yaxşı halda görməkdə həvəsli olacaqlar.

Ən yaxşı idarəedicilər hər işçisinin özlərini bir iş ortağı kimi hiss etmələri üçün çalışırlar. Niyə ? çünki insanlar bir şeyə sahib olduqlarını hiss etdiklərində, onu axtarırlar, onu daha yaxşı qoruyurlar və özlərini o işə verərlər

Hər kəsin işində özünü ortağ kimi hiss etməsini formalaşdırmaq idarəedicilərin işçilərini gücləndirilməsinin bir yoludur. Eyni məqsədi həyata keçirə biləcəyiniz başqa yollar:

#### **Sahibkar düşüncəsinə təşviq edin:**

Sahibkarlıq zehniyyətinə təşviq, işçilərinizi bir işçi kimi deyil, sahibkar kimi düşünməyi tələb edir. Bu termin eyni zamanda işçilərə müştərək mülkiyyət hissi verir, işçilərə şirkətin uyğurlarını və orada işləyən şəxslərin özlərini xoş hiss etməklərini daha çox önəmə almağa başlayırlar.

İnsanlar özlərini sahibkar kimi hiss etdiklərində, iş ortağı kimi münasibət gördüklərində, hər şeyin ən yaxşısını etmək üçün daha motivasiyalı olurlar.

#### **Biznesin necə işlədiyini izah edin:**

İşçilərinizin iş mühitinizdən kənarında nələr baş verdiyini daha yaxşı anlamaları üçün yardımçı olun. Nə vaxt ki, işçiləriniz gördükləri işin daha uyğun variantın və fərqliliklərin bildiklərində daha yaradıcı olurlar.

Daha çox qürur və kimlik duyğusunu formalaşdırmaq üçün işçilərinizi şirkətin tarixi haqqında məlumatlandırın. İşçilərinizə əgər varsa şirkətin illik raporlarını necə

oxuya biləcəkləri haqqında məlumatlandırın. CEO nun şirkətin missiyası, visionu, inkişafı haqqında olan fikirlərinə diqqət edin, çünki bu sizin işçilərinizə şirkətin fəaliyyət məqsədini anlamağa daha çox köməkçi olacaqdır. İşçiləri, şirkətin strateji hədəflərinə çatma bilməsi üçün dəyər qatma biləcəkləri şeyləri müəyyənləşdirməyə təşviq edin. Ən əsasında onlara fikirləri üzərindən hərəkət etmələri üçün icazə verin.

### **İşçilərə öz biznesləri imiş kimi hiss etmələrinə yardımçı olun:**

Əgər işçilərinizin gördükləri işə daha çox can qoymalarını istəyirsinizsə, gördükləri işdə özlərini tapmalarına daha çox köməkçi olun.

İşçilərinizin ən üstün səviyyədə performans göstərməyə motive olmalarını istəyirsinizsə, işlərinə daha yaxşı nəzarət edə bilmələrinə köməkçi olun. Onlara topluma aid olduqlarını hiss etdirin və onlar özlərinin önəmli iş sahibləri kimi hiss etsinlər.

### **İşçilərə biznes əməliyyatların necə işlədiyini göstərin:**

Müasir iş dünyasında uğurlu olmaq üçün işçilərinizin işləri necə gördüyündən daha çox, işlətmə haqqında daha çox bilgililəşməsi lazımlıdır.

İşçilər şirkətlərin necə işlədiyini bilməlidirlər. Təsir edici idarəçilər, bütün işçilərin təşkilatı daha yaxşı qavramalarına, risk almağı öyrənmələrinə və yenilikçi düşüncələrə ilham verməyə yardımçı olmağın məsuliyyətin üstələnməlidirlər.

İşçiləriniz təşkilatın necə işlədiyini, necə pul qazandığını və necə pul xərclədiyini öyrəndikdə, fərq yaratmağa kömək etmək üçün daha çox motivasiyalı olurlar.

İnsanlara işin əsaslarını başa düşüb hərəkətə keçməsinə kömək etmək üçün bir çox təklif var:

**Puldan danışın:**

Aylıq olaraq departamentinizin qazanc və zərər hesabatlarını işçilərlə paylaşın. Bu işçilərin gördükləri işlərin və tapşırıqlarının nəticələrinin bütöv olaraq şirkətin hər bir departamentinə necə təsir etdiyini anlamağa köməkçi olacaqdır və onlar bunu düzəltmək üçün daha da motivasiyalı olacaqlar. Bir şəxsin bütün təşkilat üzərindəki təsirini göstərən senariləri analiz etmək üçün zaman ayırın. Bu göstəriş bir göz açıcı ola bilər. Buradakı məqsəd, bir işçinin fəaliyyətinin şirkətə potensial təsirini yeni maaş artımlarına, bonus ödənişlərinə və şirkətin gəlirinə olan təsirini görmələrinə köməkçi olmaqdır.

**“Açıq kitab” idarəetməsinə təşviq edin:**

Açıq kitab yöntemi fikri zamanla olduqca məşhurlaşdı. Bu fikir, şirkətin maliyyə axınları və fəaliyyətlə bağlı strateji qərarların işçilər ilə paylaşılmasını və daha sonra onlara nəyə səbəb olduqlarını və təşkilata hansı dəyəri qatdıqlarını göstərməyə söykənir.

**İnsanları böyük şəkili görməsinə kömək edin:**

Buradakı məqsəd, şirkətin bu gün və gələcəkdə uğurlu olması üçün daha ağıllı, daha bacarıqlı və yüksək motivasiyalı işçilərin yetişdirilməsidir. İşçilərinizə böyük rəsmi görməyə kömək etmək, sadəcə mövcud vəzifələrinə miyopik bir baxış açısı ilə deyil, bunu reallaşmasına yardımçı ola biləcəklərini göstərməkdir.

**Rəqabətinizi bilin!**

İşçilər bazarda rəqabət etmək üçün bir araya gəldiklərində, kimə və nəyə qarşı mücadilə etdiklərini bildiklərin də motivasiya səviyələri yüksəlir. Heç bir şey bir komandanı rəqiblərindən daha yüksək səviyyədə performans göstərmə mücadiləsi

kimi bir araya toplaya bilməz və bunun sonunda şirkətin böyüməsinə yardımçı olmağa.

İşçilərinizin rəqabət haqqında daha çox bilməkləri təhlükəlidir ? Xüsusilə işçi təşviq planları, maaşlar və digər bonus kimi məlumatların açıqlanması mövzusu olduğunda.

Amma əsas məqsəd işçilərinizin rəqabəti tanımlarında, sizin bir menecer olaraq vəzifəniz şirkətinizi işləmək üçün daha yaxşı bir yer halına gətirməkdir.

Rəqiblərinizin nə işlə gördüklərini araşdıraraq və sonra da öz təşkilatınızı inkişaf etdirmək üçün bu bilgiləri istifadə edərək rəqabətinizi tanıyacaqsınız.

Bu ruh halında həm sizin həm də rəqibləriniz haqqında bir çox şeylər öyrənmə bilməyiniz bəzi yollar vardır:

### **İşçilərinizə bazarda rəqabət edə bilmələrinə kömək edin:**

İşçilərinizə sektorunuz haqqında daha çox bilik əldə edə bilmələri üçün və bazar dəyişikliklərini daima izləyərək daha effektiv bir şəkildə rəqabət ediləbiləcəyini göstərin.

İşçilərinizə işi ilə bağlı olan dərnəglərə qoşula bilməsi üçün büdcə ayırın və jurnallar oxuya bilməsi üçün fürsət yaradın. Onlara sektorunuzdakı yenilikləri, bilikləri öyrənməyə və bölüşməyə sövq edin.

### **Rəqib məlumatlarından başlayın:**

Öz işçilərinizdən bəzilərinə rəqiblərinizin işçilərini mükafatlandırma siyasətlərini incələməyi tapşırın. Rəqiblərinizi təkcə bu yöndə deyil bütünlükdə bütün əməliyyatları haqqında məlumat əldə edin. Onların güclü və zəif tərəflərini müəyyən edərək öz fəaliyyətinizlə bağlı qərarlar alın.



### **Rəqiblərinizi və onlara qarşı necə bir önləm alacağınızı müəyyənləşdirin:**

Bunu edəbilmənin sürətli və asan bir yolu müştərilərinizdən soruşaraq edə bilərsiniz. Müştərilərinizdən rəqib firmanın qiymət siyasətinə olan münasibətin, müştəri xidmətləri ilə bağlı fikirlərin öyrənməyə çalışın.

Unutmayın daha çox məlumatı olan işçi mübarizədə qalib gəlmək üçün daha çox çalışmağa daha çox motivasiyalı olur.

“Öz işiniz barədə hər şeyi bilməklə yanaşı "ən yaxşı şey digər həmkarın işi haqqında hər şeyi bilməkdir”

John D. Rockefeller, Founder, Standard Oil

### **İşçilərinizə ağıllı risk almağı təşviq edin:**

Heç özünüzdən “ niyə işçilərin çoxu risk almaqdan qorxurlar bunu etməyi istəmirlər” deyə sual etdinizmi? Bəlkə də bir neçə dəfə cəhd etdilər və işləri tərs gətirdi ya xəbərdarlıq aldılar və ya işdən qovuldular.

İşçilərinizə etimad etməyiniz onları daha yaxşı nəticələr üçün ruhlandır. Əzmkarlıq göstərən işçi işin çətinliyindən qorxmaz.

İşçiləri ağıllı risk almağa və bunu edərkən özlərini rahat hiss etməyə təşviq edən bir mühiti necə formalaşdırı bilərsiniz?

Diqqət ediləsi bəzi fikirlər bölüşəcəm:

### **İşçilərinizə riskin uğur üçün 4 hərifdən ibarət bir söz olduğunu deyın:**

Yaradıcı və hesablanmış risk alma, hər hansısa bir təşkilatı sağalda bilər. Bu, menecerlərin və supervizorların, işçilərin işlərini görmələrinə, sağlamlaşdırma üçün

yeni yolların axtarılmasına və sınağdan keçirilməsinə, bu riskləri almalarına təşviq etmək üçün yeni yönlərin irəli sürülməsini ehtiva edir.

Əgər işlər planlandığı kimi getmirlərsə? Bu probelem deyildir. Çünki yeni şeyləri yoxlayırlar. Bəzən işlər yolunda getməz amma işçilər sizin onlara güvəndiyinizi hiss edirlərsə mütləqdir ki, sonda uğurlu bir nəticə əldə olunacaqdır.

### **İşçilərə risk almaqları üçün imkanları:**

Bunu riskli qərarların qəbulu zamanı işçilərinizin aktiv iştiraki ilə edə bilərsiniz. İşçilərinizə risk alınıb alınmayacağını necə dəyərləndirildiyini göstərin.

İşçilərinizlə bərabər riskləri araşdırın, müzakirə edin risk alınacağı təqdirdə hansı nəticələrə yol açacağını müəyyənləşdirin və əksi olarsa nə olacağını birlikdə müəyyənləşdirin.

### **Risklərin alınması davranışını sonradan öyrənilən bir davranış kimi təqdim edin:**

Risk almaq, hər səfərində addım-addım, zamanla öyrəndiyimiz bir şeydir. İşçilərinizə, günlük həyatımızda etdiyimiz çox şeydə risk olduğunu yəni bunun bir ev almaq, uşaq sahibi olmaq, başqa şəhərə köçmək kimi bir şey olduğunu xatırlatın. Onlara əslində riskin sadəcə həyatımıza yeni nələrinsə əlavə edilməsi olduğunu aşılaysın.

### **Yaradıcı və yenilikçi düşüncəyə həvəsləndirin:**

Zamanla həyatda qalan və böyüyən bir şirkətlə qarşılaşdığımızda, bu müvəffəqiyyətin səbəbi ümumən sizin kimi menecerlərin dəyişən şərtlərə necə adaptasiya ola biləcəyini və ya onların ətrafında meydana gələn dəyişiklikləri izləməyi öyrənmiş olmalarıdır. İnsanlar arasında yaradıcılıq və yenilikçi düşüncəyə təşviq edənlər, anada gəlmə motive edicidirlər.

Motive edici menecerlər işçiləri üçün onlara yenilikçiliyə təşviq edəcək, onlara ilham verəcək mühitin formalaşdırılması üçün çalışırlar. Şirkətlərin və özlərinin uğurlu olması üçün işçilər belə mühitlərdə özlərini daha çox çalışmaq və xəyallarını reallaşdırmaq üçün motivasiya olacaqlar.

Yaradıcılığa təşviq etmənin bəzi yolları:

### **Böyük düşünün. Virtual düşünün:**

Bugün, işçilərin kiber konfrans salonları və virtual konforans salonların istifadə edərək uzaq məsafələrdən beyin fırtınası edə bilirlər. Virtual toplantılar müasir dövüdə çoxalmaqdadır və bu görüşlər real məkanlardakı görüşlərdən elə də fərqlənmir. Təsəvvür edin ki, işçiləriniz xaricdəki işçilərinizlə rahat əlaqə yarada bilərək fikir mübadiləsi edə bilirlər və problemərin həlləri üçün yeni yollar müəyyənləşdirməkdə üstünlük əldə edirlər.

### **Yaradıcı və yenilikçi düşüncə vasitələrindən istifadə edin:**

İşçilərlə beyin fırtınası etmək üçün zaman ayıraraq, yenilikçi və yaradıcı fikirlər araşdırmaq üçün başlayın. Sadəcə yenilikçi düşüncəyi dəstəməklə kifayətlənməməli yeni fikirlərin həyata keçirilməsinə köməkçi olmalısınız. Müxtəlif yollarla onların yeniliklərini təqdir edin.

### **Yenilikçi həllərin müsbət aspektlərini vurğulamaq:**

Yenilikçi həllərin müsbət aspektlərini və eyni şeyi hər zaman eyni yöntəmlə etməyin dezavantajların mütəmadi olaraq vurğulayın. Böyük bir xəətaya yol açacaq yeni bir şeyi etmək üçün cəhd edənləri cəzalandırmaqdan qaçın. Bunun yerinə başqalarının xəətələrindən dərslər almağa sövq edin. Bir menecer olaraq, ifadə azadlığına sövq etmək, bənzərsiz bir yaradıcılığa və istifadəyə hazır düşüncə sahiblərini təbrik etmək, onları daha da motivasiyalandırmaq sizin məsuliyyətinizdədir.

### **Motivasiya və performans arasında əlaqəni təsdiqləyin**

Bir lider olaraq, işçi motivasiyası və işçi performansı arasında birbaşa əlaqənin olduğunu bilməyiniz lazımdır. Əslində, təşkilatınızın mədəniyyəti ilə təşkilatınızın mədəniyyətinin işçilərə verdiyi coşqu və həyəcan arasında çox mənasız bir bağ ola bilər.

İşçilərinizin motivasiyasını yüksək səviyyəli performans və məhsuldarlıqla əlaqələndirərkən nəzərə almalı olduğunuz üç mühüm amil:

#### **İnsanlar üzərindəki təsir gücünüzü bilin:**

Bütün menecerlər ara-sıra işçilərin motivasiyaları üzərində təsirləri olmadığını və ya çox az bir təsirə sahib olduqların düşünürlər. Bu hal mümkündür. Siz hər zaman işçilərinizin işlərinə qarşı olan coşqularına təsir edə və ya dəyişə bilməzsiniz.

Yenə də, bir menecer olaraq işçilərinizin motivasiyası və performansı əlaqələndirmək üzrə mütləq bir təsirə sahibsiniz. Əgər bunun üçün hər hansısa ideyanız yoxdursa digər idarəçilərdən effektiv texniklərdən bəzilərini öyrənin və bunlardan sizə uyğun olanları sınayın. Bu texnikaları şəxsi liderlik tərzinizlə və iş anlayışınızla istifadə etdiyinizdə, işçilərinizin yenilikçiliyə olan meyillərini və performanslarının inkişafına müsbət təsirini görməkdən məmnun olacaqsınız.

#### **İşçilərinizin performansın nə olduğunu bildiklərinə əmin olun:**

İşçiləriniz “performans” ilə nə demək istədiyiniz avtomatik olaraq anlayacaqlarını zənn etməyin. Performans standartlarını açıqca izah etmək sizə məsuliyyətinizdir. Performansı, öz terminlərinizlə işçiləriniz üçün nə mənaya gəldiyini açıqca və net bir şəkildə açıqlamalısınız. Ancaq o vaxt performanslar motivasiya arasındakı əlaqəni müvəffəqiyyətlə yarada biləcəksiniz

**İnsanlardan nə gözləndiyini deyən və konkret olun:**

Beləliklə hər bir idarəçinin hər bir işçi üçün cavablandırılmalı olduğu suallar. Məndən gözləntiləri nədir? Komandanın bir üzvü olaraq rolum nədir? Qəbul edilməz performans nədir? Performans standartlarına çatma bilmək üçün nə etməliyəm? Açıq olun, gözləntiləriniz nə qədər aydın olarsa, işçinin onları reallaşdırma şansı bir o qədər də artır.

**Onlara daha yaxşı performansla sahib olma bilmələri üçün kömək edin**

Bu sualın başlanğıcından, işçilərin özləri tərəfindən motive olmalarına köməkçi olmağa kökləndik. Ayrıca, bir idarəçi və ya supervisor olaraq şəxslərin öz bacarıqlarının ən yaxşı hansı yollarla daha çox təsir edə biləcəklərinə diqqət etdik.

Bu sualda, motivasiyamızı daha güclü performansla və daha yüksək məhsuldarlığa çevirmək üçün işçilərimizi yönləndirməyin doğru yolların mənimsəməyə çalışdıq.

Bunu effektiv edə bilmək üçün bəzi yollar:

**İnsanları qəbul edilən sərhədlərdən kənara çəkin:**

İşçilərinizin eyni işi eyni şəkildə görmələrindən yayındırın. İşlərini çətinləşdirin, böyük şəkili və içində oynadıqları bölümü görmələrin yardımçı olun. Onlardan daha böyük gözləntilərin olduğunu hiss edə bilirlərsə dirənəcəklər. İşçilərinizin onların çıxarları və inkişafı üçün çalışdığınızı hiss edə bilmələri üçün şərait yaradın. Sizi bunun üçün sevəcəklər! Bunu, onların şəxsi performans hədəflərini müəyyənlişdirmələrinə köməkçi olaraq edə bilərsiniz. Əlavə olaraq, gördükləri işin şirkətə necə dəyər qatdığını və etdiklərinin digərlərinə necə təsir etdiyini izah edə

bilirsinizsə, işçiləriniz bacarıqlarını öz gücləri ilə inkişaf etdirmək və böyütmək üçün fərqli yollar axtarmmağa başlayacaqlardır.

### **İşçilərin məsuliyyət dairəsini müəyyənləşdirin:**

Şirkətinizdə çalışan hər bir kəs hər bir işdən kimin məsul olduğunu bildiyindən əmin olun. İşçilər öz rollarını bilmələri qarma-qarışıqlığı azalardar və ümumi hədəflər üçün digər işçilərlə necə işləyə biləcəklərin daha yaxşı anlayarlar. Bunu etdikdən sonra, işçilərinizin **məsuliyyət dairəsini** genişləndirməsi və onlar üçün yeni fürsətlərin yaranması üçün kömək olacaq bir sonrakı addımı atmış oldunuz. Bir işçiyə yanıt verərkən, müəyyən bir layihədə daha çox qərar alma məsuliyyəti götürməsinə istəyə bilərsiniz amma diqqət edin. Məqsədimiz işçilərin çiyinlərinə daha çox iş yükləmək deyil. Onların əziyyətlərini həqiqətəndə təqdir etdiyinizi, onlara daha çox bilgi əldə etmə və işlərində üstünlük vermə istəyinizi bilməlidirlər.

### **İnsanın potensial gücünü ortaya çıxarın**

Beynimizin gücünün praktiki olaraq ölçülə bilinmədiyini bilirdinizmi? Qarma-qarışıqlığı və güc baxımından beyin ən son texnoloji yenilikləri belə keçir.

İnsanlar özlərini yorğun və ya istəksiz olduqlarında, potensialına uyğun olaraq uğurlu ola bilməyəcəklər. İşçilərinizin enerjisini artırmağa çalışdığınızda, birlikdə daha yaxşı bir həyat tərzinə keçməklərinə şərait yaratmış olursunuz.

Bir idarəçi və ya lider olaraq ətrafınızdakı potensialdan ən yaxşı formada yararlanmalısınız. Bunu Ralph Waldo Emerson'un sözləriylə desək, “Özündən ən yaxşı formada yararlan çünki hamısı sənin üçündür” İdarəçi olaraq bu potensialı ortaya çıxarmaq üçün çox əziyyət çəkə bilərsiniz amma zamanla nəticələri gördükdən sonra xoşal olacaqsınız.

Menecerlərinin işçilərinin insan potensialının gücünü ortaya çıxarmağının bir çox yolları vardır:

### **Təlim və Tədris:**

“Bilik gücdür” deyimi artıq keçərli deyil. Güclü olan, biliyin necə istifadə olunduğudur. Yaxşı, işçilərin yeni biliklər əldə etmələrinə və bu bilikləri effektiv bir şəkildə istifadə etmələrinə kömək etmək üçün hansı formatda təlim proqramları təşkil edirsiniz ? Təhsil, işçilərin bacarıqlarını və performanslarını inkişaf elətdirmələrinə köməkçi olur. Bu hərəkətiniz onlara dəyər verdiyinizin başqa bir yolla ifadəsidir.

### **Koçluq:**

İşçilərinizin öyrənmə və inkişafına yatırım etdikdən sonra, bir koçluq proqramın başlama zamanıdır. Kompüterlərinizi və digər texniki vasitələri qorumaq üçün çox sıxıntı çəkirsiniz ancaq mövzu işçilərinizin motivasiyaların saxlamaq olanda isə onların motivasiyaların saxlanılmasının vacibliyini unutmaq asan gəlir sizə. Koçluq, işçinin motivasiyasının saxlanılmasının təsirli bir yoludur. Koç sözünün mənası “Bir şəxsə ən yaxşı performansına ilham vermək üçün təcrübə, cəsarətləndirmə və anlayış qazandıran biri”.

### **Sevgi:**

Sade dillə desək, bu mənada sevgi, işçiləriniz və uğurlarınızdan narahat olmağınız, uğurlu olduqlarında sevinməyiniz, ehtiyac olduqda onlara kömək etməyiniz və ekstra məsafələrə geyməyə hazır olduğunuz mənasına gəlir. Sevgi dolu və xoş ruhiyyəli bir iş mühiti hissi, ilham verən, motive olmuş komandanın özüdür.

### **İşçilərdən həmişə ən yaxşısını etmələrin gözləyin:**

Menecerlərin işçilərindən gözləntilərinin olması çox təbii bir haldır. Araşdırmalar göstərir ki, bir təşkilatda işçilərinizdən gözləntilərinizin yüksək olması, səmərəlilik və gəlirliliyi artırır amma bununla yanaşı işçilərin motivasiyalarının artırılmasında önəm verilməlidir. Əgər işçilərinizdən gözləntiləriniz yüksəkdirsə, korporasiyadakı performans və motivasiyanı artırmaq üçün güclü və effektiv yontəmə sahib olacaqsınız.

Performans ümumilikdə gözləntilərinizin nəticəsidir. Menecerlərin və supervizorların başqa insanlardan olan gözləntiləri, onlarla olan münasibətlərinə təsir edir. Əgər işçilərinizdən gözləntiniz aşağıdırsa onunla çox maraqlanmağda maraqlı olmayacaqsınız bunu bir qrafik olaraq təsəvvür etsəniz, gözləntiləriniz artdıqca işçinin motivasiya halı ilə daha çox maraqlanacaqsınız. İşçilərinizdən gözləntiniz əgər aşağıdırsa, onlar bunu hiss edəcək və aşağı performans göstərəcəklərdir. Niyə? Çünki onlardan olan gözləntiniz onların daha yaxşı etmə istəyinə təsir edir. Məsələ budur ki, insanlar təbii olaraq nə olursa olsun onlardan olan gözləntilərimizi qarşılamağa çalışırlar ya da öz gözləntilərinə cavab verirlər.

Belə ki, işçilərinizin ən yaxşısını gözləyin və tam olaraq nə əldə etdiyinizə təccüblənməyin!

Menecerlərin öz işçilərindən necə yaxşı faydalana biləcəyi barədə bəzi fikirlər:

#### **İstədiyinizi alın.**

Gözləntilər davranışlarınıza təsir edir. Qısaca demək istəsək, işçilərinizdən ən yaxşısı etmələrin gözlənsəniz, təkrar-təkrar etməkdən daha çoxunu əldə edəcəksiniz. Bu , xüsusilə işçilərə yaxşı performans göstərəcəksinizmiş kimi davranırsınızsa və onlara ehtiyacları olduğu bilgi və vasitələri versəniz keçərlidir. Bu onların motivasiyalarını artıracaq və onlar sizin gözləntilərinizi reallaşdırmaq üçün onları hərəkətə keçirəcəkdir.



### **Pygmalion təsirindən faydalanın:**

İnsanların gözləntilərinə uyğun olaraq hərəkət etmə meylində budur. Menecerlər işçilərə yüksək potensiallı bir qrupa liderlik edəcəklərini dediklərində onların performansları daha da yaxşılaşır. İdarəçilər işçilərə onlar bacarıqların inkişaf etdiriblərmiş kimi davranırlar və müəyyən qruplara liderliyini işçilər üzərində nəzarət etmədən onlara tapşırırlar. Pygmalion Efektini, işçilərinizə bağlı olduğunuzu göstərərək və aşağıdakıları edərək istifadə edin: yüksək performanslı bir mühit yaradın, uğurlu performansın mükafatların paylaşın və başqalarına daha yüksək performans göstərməsi üçün ilham verin.

### **Yüksək performans və məhsuldarlıq mühiti yaradın**

İşçilərinizdəki potensial motivasiyadan həqiqətəndə istifadə etmək istəyirsinizsə, işçiləriniz üçün daha yüksək performans göstərə bilmələri üçün daha əlverişli mühit formalaşdırmalısınız. Bu, hər kəsin təşkilatın hədəfləri haqqında dəqiq və fokuslanmış olduğu, işin cəzb edici olduğu, insanların özlərini təqdir etdiklər və hörmət etdiklərini, ehtiyacları olduğu mənbələrə sahib olduqlarını, insanların dilə gətirmədən bir-birilərinə kömək etdikləri mənasına gəlir.

### **Uğurlu performansları artırın**

İşçilərinizdəki uğurlu performansı həqiqətəndə artırmaq istəyirsinizsə, onların daha səmərəlilik və yüksək performans səviyyələrinə çatmaları üçün onlara ilham verməlisiniz. Böyük liderlər ümumilikdə ilham mənbəyi rolundadırlar. Bir idarəçi və ya supervisor olaraq, insanları bir sonrakı uğura, məmnuniyyət və şəxsi mükəmməllik səviyyəsinə dırmanmağa təşviq edən bir mühit yarada bilərsiniz. İşçilərinizin əllərindən gələnin ən yaxşısını edə bilmələrinə köməkçi olmaq üçün fəaliyyətinizin mənalı və səmimi olduğunu göstərmək üçün əlinizdən gələni edin.

Aşağıdakı strategiyaları göz önündə saxlayın:

- 1) Hər kəsin mövcud iş mühiti və bunu necə inkişaf etdiriləbiləcəyi haqqında təkliflərini və ideyalarını soruşun. Ardınca bir plan cızın və işçilərinizin fəaliyyətinə icazə verin. Bu işiniz motivasiya vericidir!
- 2) Öz fikirlərinizi komandanızla bölüşün, unutmayın əgər fəaliyyət bütünlüklə pis nəticələnərsə sizdə işdən qovula bilərsiniz. Sizinlə eyni yolu gedən işçilərinizi təqdir etməy unutmayın.
- 3) Komandanızın uğurunu təşkilatın uğuruna bağlayın. Bu strategiyaları tətbiq edərkən, rəhbərliyin işçilərinə dəyər verdiyindən və həm işçilərə həm də təşkilata müsbət təsir göstərəcək tədbirlər görməyinizə kömək edəcəksiniz.

### **Hər zaman hesabatlılığı təşviq edin**

İşçilər arasında hesabatlılığa təşviq etmənin ən yaxşı yolu nədir? Böyük təşkilati şəkildə oynadığı rolu anlamağına və dəyərləndirməyinə köməkçi olmaq. Heç bir yağış damcısı böyük bir selin yaranmasında özünü məsul bilməz amma yağış damcıları birlikdə yadıqları zaman sel yaranar və hər bir damcı öz payın qayar bu işə. Mükəmməl işlər görən insanlar ilk öncə özlərinə qarşı məsuliyyətli olduqları üçün bunu edərlər. Hər birimizi daha çox hərəkət etməyə ya da daha yüksək dağa dırmanmağa sövq edən şey nədir? Bu öz özünə motivasiya, birinin zehindən, birinin qəlbindən gələn motivasiya. Hər bir insanı məsuliyyətli edən motivasiya. Elə bir hiss ki, içində olduğunuz bir işin hər zərrəsi üçün məsuliyyət daşımağa sövq etsin. Həqiqətəndə daha böyük bir insan gücü yoxdur.

### **Daha yaxşı bir sabah üçün güvən inşa et!**

Motivasiyanın kökündə bir ümid viziyonuna dayanır, cəhdlərimizdə uğurlu olmaq və özümüz üçün daha gözəl bir gələcək ümidi.

Başqa bir deyimlə, həyat nə olub bilər. İmkanlara, özümüz və işçilərimiz üçün inandığımızda, daha parlaq bir sabah açılır. Bir idarəçi olaraq, işçiləriniz üçün edə biləcəyiniz ən önəmli şeylərdən biri, onlara ümid verməkdir.

### **Daha keyifli edin:**

Əhval-ruhiyyə, insanların hər gün işlərinə gətirdikləri coşqu və bağlılıq ilə əlaqəlidir. Əhval-ruhiyyə bizə bizim motivasiyamıza təsir edərək aşağı performans göstərməyimizə səbəb ola bilər. Aşağı əhval-ruhiyyə = aşağı motivasiya, Yüksək əhval-ruhiyyə = yüksək motivasiya. Düzdür! Hər şey bu qədər sadə ola bilməz amma əhval-ruhiyyə və motivasiya arasında bir əlaqə vardır. Hər təşkilat, işçilərinin bir-birilə olan əlaqələrinə bağlıdır. Yüksək əhval-ruhiyyəli bir iş yerinin inam və dürüstlük üzərində inşa edilməsi lazımlıdır. Ancaq işçilərinizin bir-birinə inanmaları kifayət deyildir. Həmçinin sizdə güvənmələri lazımdır

### **Motivasiya etmək üçün əyləncəli hala gətirin:**

Başqa bir deyimlə desək, əyləncəli və əyləncə dolu bir iş yerində işləyən insanlar, daha üst səviyyədə performans göstərməyə motivasiyalarını qurcalayırlar. İnsanları yavaş-yavaş hər şeyi edə bilmələri üçün öyrədə bilərsiniz. Ancaq, həqiqi uğurun və motive olmuş bir işgücünün liderliyinin açarı, işlərini həqiqətəndə etmək istəyən və iş görməyi sevən insanlara sahib olmaqdır. Bu insanlar iş yerini

aydınlatdırlar və məsləhtaşlarına enerji verirlər. Budur əyləncənin edə biləcəyi ən böyük fərq.

(Anne Bruce, How to Motivate Every Employee, The McGraw-Hill Companies, Inc. pp. 3-69, Jodyanne Kirkwood (2009), "Motivational factors in a push-pull theory of entrepreneurship", Gender in Management: An International Journal, Vol. 24 Iss:5, pp.346-364, Steve Chandler and Scott Richardson, 100 Ways to Motivate Others, Revised Edition 2008 pp. 9-120)

## NƏTİCƏ

Motivasiya işçinin, işgötürənin və cəmiyyətin sahib olduğu bir sərmayədir. Bütün işlərin daha yaxşı getməsi üçün lazım olan ən əsas ünsürdür. Bir insanın gündəlik fəaliyyət üçün istifadə etdiyi və gizlin qalan bir potensialı vardır. Bir idarəçinin əsas məsuliyyəti bu potensialı ortaya çıxarmaq üçün münbit şəraiti və vasitələri hazır edilməsidir.

Motivasiya mövzusunda aparılan elmi araşdırmalar, motivasiyanın daxili bir hiss olduğunu, xarici həvəsləndirici vasitələrin bu hissənin ortaya çıxmasına yardımçı olduğu fikrini təsdiqləyir. Şərqi filosofların insan vücud idarəsi haqqında irəli sürdükləri nəzəriyyəyə diqqət etdiyimizdə görürük ki, onlar insanı bütün fəaliyyətlərə sövq edən qüvvənin yaşam, yaşam hissi qüvvəsi olduğunu iddia edirlər. Onların fikrincə insan vücud idarəsi 4 əsas qüvvənin təsiri ilə baş verir. Ağıl, qəzəb, yaşam və vəhmiyyə. Bu hisslər insanın bütün həyatı boyunca olan fəaliyyətin tənzimləyən qüvvələrdir. Bir insana bir şeyi sevdiren onun yaşam hissidir. Daxilimizdəki sevgi hissənin mənbəsi yaşam qüvvəsidir ki, o bizi hərəkətə keçmək üçün itələyir.

Psixoloqların və Filosofların motivasiya haqqında fikirlərinin ümumi nəticəsi olaraq deyə bilərik ki, motivasiya daxili bir hissədir. Bir idarəçinin məsuliyyəti işçi motivasiya sisteminin qurulması üçün mədəniyyət fərqliliklərini nəzərə alaraq, onların ehtiyac və gözləntilərinin qarşılınması üçün münbit şəraitin və elementlərin təşkilidir.

İşçi motivasiya sistemini qurarkən, insan faktoru nəzərə alınmalıdır. Əgər siz motivasiyanın təşkili üçün Maslow ehtiyaclar pramidəsindən istifadə etməklə kifayətlənəcəksinizsə çox güman uğurlu nəticə əldə etməyəcəksiniz. Maslow nəzəriyyəsinə əsasən ilk səviyədə olan ehtiyaclar ödənməmiş, növbəti səviyədə olan ehtiyaclar ödəmə bilməz. Bu nəzəriyyənin tənqidi nüansın yuxarıda ERG

nəzəriyyəsində qeyd etmişik. Bir müsəlman ac olsa belə namaz vaxtı məscidə ibadət üçün gedəcəkdir. İnsan faktorunun olduğu yerdə gözlənti və ehtiyaclar fərqi yaranacaqdır. Ona görə də işçilərinizi tanımalı onların gözlənti və ehtiyacların həmçində maddi və mənəvi dəyərləri üzərindən yol alaraq motivasiyaların formalaşdırmalısınız. Mədəniyyətlər fərqli dəyərlərə sahib insanlar formalaşdırır amma bir ortaq nöqtə hər zaman mövcuddur. İşçiləriniz fayda almaq və fayda vermək üçün çalışırlar və həyat qayələrində bu düstur üzərində qurulmuşdur. Bu zaman siz motivasiya yöntəminizi bir neçə nəzəriyyə üzərində aparabilərsiniz.

Rəngarəng ehtiyac və gözləntilərin olduğu bir yerdə motivasiyanın təşkili üçün:

İlk öncə işçilərinizi sevin, onlara rəhmətlə məhəbbət göstərin. Hər işin dəyəri həmin işin görülməs üçün nə qədər sevgi istifadə olunub ona bağlıdır. İşçilər hiss etməlidirlər ki, onlar sizin üçün dəyərlidirlər. Həmçinin sizədə güvənmələri lazımdır. Bu zaman ehtiyac və gözləntilərini sizinlə bölüşməkdə daha həvəsli olacaqlar.

Şirkətin hədəfləri ilə işçinin hədəflərini eyni istiqamətə yönləndirin. İşçi hiss etməlidir ki, daha çox verimli çalışmaqla öz hədəflərinə çata biləcəkdir.

İşçiləriniz üçün lazımlı olan resurslarla onları təmin edin. İşçilərinizin iş yerlərində özlərini rahat hiss etmələri üçün işlər görün.

İşçiyə milli kimliyin rahat yaşaya bilməsi üçün fürsətlər yaradın. Mədəniyyət fərqliliklərini nəzərə alın. Bu hissi ötürdükdən sonra onların maddi və mənəvi ehtiyacları üzrə mədəniyyətlər arası kontekstdə təhlil aparın. İşçiləriniz hiss etməlidirlər ki, siz onlar üçün çalışırsınız bu zaman onlar sizin təhlillərinizin daha effektiv olmasında sizə yardımçı olacaqlar.

İşçilərinizin potensialların kəşf edəbilmələri üçün mühitlər yaradın. Daha çox bacarığı olan işçi daha çox qazandırar.

Yenilikçi olmaları üçün risk almalarına sövq edin. Hər bir məsələnin mütləq daha asan yolu vardır.

Təlim və İnkişaflarına xüsusi diqqət edin. İşçiləriniz daha biliklidirlərsə və bu bilikləri sizing köməkliyiniz ilə qazanıblarsa, onlar sizə həm mənəvi olaraq bağlanacaq həm də yeni bilikləri ilə işinizə keyfiyyət qatacaqlar.

Təqdir edin. Gördükləri işin dəyərli olduğunu onlara hiss etdirin.

Performansların mütləq qiymətləndirin, onları yüksək dəyərləndirin. İşçiləriniz işə Ədalətlik (Equity) nəzəriyyəsi ilə yanaşa bilərlər.

Əlinizdə işçilərinizi tanıtdıracaq məlumatlara sahibsinizsə, o zaman ən ideal motivasiya yöntəmini qura biləcəksiniz.

İşçinin motivaiyasın təmin etmək üçün ona verə biləcəyiniz ən önəmli şeylər: güvən, azadlıq, sevgi. Onlara güvənin, onları sevin və azad buraxın! Bununlada təcüblü nəticələrə hazır olun.

Bir idarəçi olaraq əsas məsuliyyətiniz, işçilərinizi iş fəaliyyətləri üçün motivasiya edəbiləcək elementləri tapmaq və bunu işçiləriniz üçün hazır etməkdir.

## İSTİFADƏ OLUNMUŞ ƏDƏBİYYATLAR

1. John Adair, "Etkili motivasion" , Babıalı K lt r yayıncılıđı 2003.
2. Sadi Evren SEKER , Istanbul Medeniyet  niversitesi, Y netim Biliřim Sistemleri A.B.D. İřletme B l m , Motivasyon Teorisi (Motivation Theory)
3. Sunil Ramlall, Ph.D., University of St. Thomas, Minneapolis, MN, "A Review of Employee Motivation Theories and their Implications for Employee Retention within Organizations" 2004
4. The Journal of American Academy of Business, Cambridge \* September 2004
5. Management and Motivation, Vroom, V.H., Deci, E.L., Penguin 1983 (first published 1970)
6. Barry Silverstein, Motivating Employees. Copyright   2007 by HarperCollins Publishers.
7. Vroom, V. H. (1964). Work and motivation. New York: Wiley.
8. Ken Thomas, Intrinsic Motivation At Work, Copyright by Revised and Expanded.
9. Pardee, R. L. (1990). Motivation Theories of Maslow, Herzberg, McGregor & McClelland. A Literature Review of Selected Theories Dealing with Job Satisfaction and Motivation.
10. Maehr, Martin L; Mayer, Heather (1997). "Understanding Motivation and Schooling: Where We've Been, Where We Are, and Where We Need to Go". Educational Psychology Review 9 (44).



11. Herzbergi Frederick; Mausner, Bernard; Snyderman, Barbara B. (1959), "The Motivation to Work (2nd ed.)", New York. John Wiley.
12. Seker, S.E. (2014), "Beklenti Teorisi", v.1, is. 3, pp. 15 – 17
13. Seker, S.E. (2014), "Bilişim Sistemleri ve Eşitlik Teorisi", YBS Ansiklopedi, v.1. is. 2, pp. 17 – 19
14. GÜ, Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi, Cilt 25, Sayı 1 (2005) 285-299.
15. Alderfer, C.P. (1969) "An Empirical Test of New Theory of Human Needs; Organizational Behaviour and Human Performance" v.4, is.2 pp. 142-175.
16. HOFSTEDE, 1980b, s.170 erkek171; HOFSTEDE, 1991, s.124
17. Jodyanne Kirkwood (2009), "Motivational factors in a push-pull theory of entrepreneurship", Gender in Management: An International Journal, Vol. 24 Iss:5, pp.346-364
18. Scientific Research Publishing ,Cross-Cultural Employee Motivation in International Companies.
19. Andrzej A. Huczynski & David A. Buchanan (2013) Organizational Behavior. Eighth edition, Pearson 2013 (Pg 112-142; 285-320
20. Anne Bruce, How to Motivate Every Employee, The McGraw-Hill Companies, Inc.
21. Emary C. R & Simon O (2006), An Examination of Employee Culture-Based Perceptions as a Predictor of Motivation. Journal of organizational culture, Communication & conflict 10, 2; ABI/INFORM Complete.

22. [www.academia.edu](http://www.academia.edu), Motivation and impact of cross cultural issues on employees' motivation in Western Marine.
23. Harriet Diamond and Linda Eve Diamond, Motivating And Rewarding Employees. Say 3-13
24. Steve Chandler and Scott Richardson, 100 Ways to Motivate Others, Revised Edition 2008
25. Expert Program Management:  
<https://expertprogrammanagement.com/2018/04/herzbergs-two-factor-theory/>
26. "YourCoach BVBA" <https://www.yourcoach.be/en/employee-motivation-theories/vroom-expectancy-motivation-theory.php>
27. University of Cambridge, IFM Management Tecnology Policy,  
<https://www.ifm.eng.cam.ac.uk/research/dstools/vrooms-expectancy-theory/>
28. Academia, [www.academia.edu](http://www.academia.edu) , <https://www.e-motivasyon.net/beklenti-kurami-expectancy-theory.html>
29. Management Information Systems,  
<http://mis.sadievrenseker.com/2014/10/beklenti-teorisi-expectancy-theory-ve-bilisim-sistemleri/>
30. [https://www.academia.edu/8901458/Alderfer\\_Erg\\_teor\\_i](https://www.academia.edu/8901458/Alderfer_Erg_teor_i)
31. <https://eksisozluk.com/mcclelland-ve-alderferin-motivasyon-teorisi--404933>