



**AZƏRBAYCAN RESPUBLİKASININ TƏHSİL NAZİRLİYİ**  
**AZƏRBAYCAN DÖVLƏT İQTİSAD UNIVERSİTETİ**  
**SABAH RESURS MƏRKƏZİ**

**Yaqubova Nərmin**

**161120700112012**

**MÜƏSSİSƏLƏRDƏ MONOTONLUQ PROBLEMİ VƏ ONUN**  
**HƏLLİ YOLLARI**

**050407 Menecment**

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

**Elmi rəhbər: Xatirə Yusifova Mayıl qızı**

**Bakı-2019**

## **ABSTRAKT**

Günümüzün sürətli və rəqabətli həyat standartları ilə fərdlərin davamlı olaraq artan gözləntiləri insanların hər zaman olduğundan daha çox təzyiqə məruz qalmasına yol açır. Müasir dövrün ən önəmli aktual məsələlərindən olan monotonluq insanla və onu əhatə edən mühitlə əlaqəli anlayışdır. Bu araşdırma mövzusunda biz iş mühitində geniş miqyasda yayılmış monotonluq anlayışını, monotonluğu problem kimi ortaya çıxaran təşkilati və fərdi faktorları, həmçinin iş mühitində monotonluq probleminin yaratdığı və yarada biləcəyi təşkilati və individual situasiyaları öyrənəcək və onların ən effektiv həlli yollarını araşdıracağıq.

## **TƏŞƏKKÜR**

İlk növbədə “SABAH” rəhbərliyinə təşəkkür edirəm. Daha sonra mənə elmi araşdırmamda dəstək olan və yol göstərən elmi rəhbərim Xatirə Yusifovaya, sonra isə dostlarıma təşəkkür edirəm.

## MÜNDƏRİCAT

<u>GİRİŞ</u> .....	5
<u>FƏSİL 1: MONOTONLUQ ANLAYIŞI VƏ ONUN NƏZƏRİ ƏSASLARI</u> ....	7
1.1 <u>Monotonluq problemi və monotonluğun iş həyatına təsiri</u> .....	7
1.2 <u>Monotonluğun davranış üzərindəki təsirləri</u> .....	16
1.3 <u>Texnoloji yeniliklə gələn monotonluq</u> .....	23
<u>FƏSİL 2: MÜƏSSİSƏLƏRDƏ MONOTONLUQ PROBLEMİNİN TƏSİRİNİN AZALDILMASI VƏ YA ARADAN QALDIRILMASI YOLLARI</u> .....	26
2.1 <u>İş dizaynı metodlarının tətbiqi</u> .....	26
2.2 <u>Alternativ iş saatlarının təşkili</u> .....	34
2.3 <u>Fasilələrin proqramlı bir şəkildə təşkil edilməsi</u> .....	37
2.4 <u>İşçilərin gücləndirilməsi</u> .....	42
<u>FƏSİL 3: MOTONLUQLA ƏLAQƏDAR ANKET NÜMUNƏSİ</u> .....	48
3.1. <u>Anket sualları</u> .....	48
3.2. <u>Anket qrafik və nəticələri</u> .....	49
<u>NƏTİCƏ</u> .....	60
<u>İSTİFADƏ EDİLƏN ƏDƏBİYYAT</u> .....	63

## GİRİŞ

Təşkilatların uğurlu idarə edilməsinə təsir göstərən əsas amillərdən biri məhsuldarlıqdır. Bildiyimiz kimi şirkətin məhsuldarlığına böyük təsir göstərən bir neçə səbəb var. Onlardan biri eləcə də ən əhəmiyyətli şirkətin işçi qüvvəsidir. Məhsuldar işçi öz növbəsində məhsuldar təşkilat deməkdir. Təşkilatlar bazarda güclü bir mövqeyə sahib olmaq, rəqiblərini hər sahədə üstələmək, gəlirlərini maksimumlaşdırmaq və xərcləri effektiv şəkildə azaltmaq kimi istəyə sahib olsalar, bu vəziyyətdə effektiv şəkildə hərəkət edə bilmək üçün insan resurslarına və performanslarına diqqət etməlidirlər. Məhsulun keyfiyyəti və ya təşkilatın məhsuldarlığı şirkətin işçilərinin performansları ilə birbaşa əlaqələndirilir. Bu səbəbdən təşkilat hansı faktorların insan resursları performansında artım və azalmaya səbəb olduğunu müəyyən etmək üçün müntəzəm olaraq tədqiqat apararaq müəyyən nəticələr əldə edir. Təşkilatlar işçilərini motivasiya etməli və işçilərin şirkətə loyallıq səviyyəsini artırmağa kömək edən yolları tapmalıdırlar. Elm və texnologiya inkişaf etdikcə hər sahədə texnologiyanın rolu artmaqdadır, lakin bunun nəticəsi olaraq təşkilatlarda insanların rolu azalır. Bu, hər bir işçini müxtəlif perspektivlərdən təsirləndirir və nəticə etibarilə, mənfi reaksiyalara yol açabilir. Belə ki, işçilərin gündəlik olaraq yerinə yetirdikləri əməliyyatlar daha da monotonlaşır, işçilərin işə laqeydlilikləri artır. Əlbəttə ki, əgər məsələyə daha diqqətlə nəzər yetirsək, monotonluq, dolayısı ilə işçilərin performans düşüklüyü yalnız təşkilati idarəetmə ilə deyil, bəzi psixoloji, sosial və digər amillərlə əlaqədardır. Hal-hazırda müvəffəqiyyətli və öz sözünü demiş təşkilatlar uğurun və inkişafın ölçü meyarını təşkilatın sahib olduğu maşınların gücüylə deyil, onları idarə edən insanların bilik və bacarıqları kimi təyin edirlər. Emosional zəkanın çox əhəmiyyətli olduğu dövrdə, şirkətə sadıq olan yüksək ixtisaslı işçilərin yetişdirilməsi aspektində bacarığı olan təşkilatlar bugünkü rəqabət dünyasında qalib gələcəklər. Amma təəssüf ki, bu məsələnin vacibliyindən xəbərdar olsalar belə, təşkilatlar bu mövzuda lazımi tədbirləri görmürlər və ya gecikirlər. Belə bir şərait bir çox işçinin stress,

monotonluq kimi problemlərə bağlı olaraq hər il öz işin yerindən uzaqlaşmasına, depressiyaya düşməsinə və digər problemlərin yaranmasına səbəb olur. Təşkilat öz işçilərini itirdikdə, bu itki yalnız bir işçi demək deyildir. Bununla yanaşı, təşkilat müvəffəqiyyətini, keyfiyyətli məhsulunu, potensial müştərisini və nəticədə öz nüfuzunu itirir. Ticarət və ya qeyri-kommersiya məqsədləri olan hər hansı bir təşkilat öz məqsədlərinə nail olmaq üçün resurslarını effektiv və səmərəli istifadə etməlidir. Resursların səmərəli və effektiv istifadəsi onların maddi və qeyri maddi olmasından asılı olmayaraq birbaşa resursları idarə edənlərdən asılıdır. Şübhəsiz ki, təşkilatların idarəetmə üslubları, həmçinin təşkilati mühit, təşkilati mədəniyyət işçilərin performansları səviyyəsinə böyük təsir göstərir. Bəs işçi qüvvəsinin performansına daha nələr təsir edir? Sualı daha aydın cavablandırmağa çalışsaq, qeyd etməliyik ki, iş insan həyatında mühüm yer tutur. İşlə bağlı olan müəyyən neqativ halların işçilərdə fizioloji, psixoloji təzyiqlər və sıxıntılar yaratdığı və onların sağlamlığına və müvəffəqiyyətlərinə mənfi təsir etdiyi sübut olunmuşdur. Bu neqativ hallardan biri məhz monotonluqdur. Araşdırmalar göstərir ki, insanlar yetişkinlik dövrünün üçdə bir kimi hissəsini bir çoxları üçün stress qaynağı olan iş yerlərində keçirirlər. Aydındır ki, hər kəsin gözləntiləri və xarakterləri mükəmməl və münaqişəsiz bir şəkildə üst-üstə düşən bir iş yerinin olması mümkün deyil. Belə olduğu təqdirdə iş yerlərində yaranan problemlər mənfi psixoloji simptomlara səbəb ola bilər. Araşdırmalar göstərir ki, iş yerində yaşanan stress depressiya və narahatlıq kimi psixi sağlamlıq məsələlərinin yaranmasında ön sıralardadır. İşçilər iş yerində yaşanan stress və ya problemləri aradan qaldırmaqda ixtisaslaşmış zehni sağlamlıq mütəxəssisi ilə müzakirənin həm peşəkar, həm də şəxsi həyatda faydalı olacağını bilməlidirlər.

## **FƏSİL1: MONOTONLUQ ANLAYIŞI VƏ ONUN NƏZƏRİ ƏSASLARI**

## 1.1 Monotonluq problemi və monotonluğun iş həyatına təsiri

İş həyatında stress yaradan ( fərdi və təşkilati stress faktorları) ünsürlərlə bağlı olaraq bilim insanları bir çox araşdırmalar aparmış və əldə etdikləri informasiyaları dəyərləndirərək bəzi təsnifatlar yaratmışlar. Təsnifat aparılarkən diqqətə alınması lazım olan əsas məsələlər bu yöndə olmuşdur: işlə birbaşa əlaqəli olan faktorlar, iş həyatında ixtisaslaşma prosesi, işçilərin təşkilatlardakı rolları, təşkilati mühit. İş həyatında stress yaradan faktorlar işçinin əhatəsində , stress isə işçinin məhz özündədir. Stress yaradan faktorları fiziki , sosial və duyğusal olaraq 3 qrupda cəmləşdirmək olar. Beləki, fiziki stress qaynaqları: işçinin əhatəsindən qaynaqlanan və fiziki bir stressə yol açan , həmçinin insanı nəticələrlə bağlı narahatçılığa səvq edən qaynaqlardır. Sosial stress qaynaqları: iş həyatındaki fərdlərarası münasibətlərlə əlaqəli qaynaqlardır. Qeyd etməliyik ki, burada stress yaradan fiziki bir ünsür deyil, başqa bir insandır. Duyğusal stress qaynaqları, işçilərin əhatələri ilə olan münasibətləri dərk etmə biçimi olub, işçidə qayğı, əsəbilik və ya buna bənzər stress duyğularına səbəb olur. Təşkilati aspektən yanaşılarsa, stress qaynaqları əsas 4 qrupda birləşdirilir: təşkilatdan kənar yaranan stress qaynaqları, təşkilati stress qaynaqları, qrupda yaranan stress qaynaqları, fərdi stress qaynaqları. Bu qrupların hər biri özündə bir neçə punktu cəmləşdirir. Mözümüzə uyğun olaraq üzərində dayanacağımız əsas məsələ təşkilati stress qaynaqları olacaqdır. İşçilərdə təşkilati stress qaynaqlarının təsiri, işçinin əhatəsindəki digər faktorlara nisbətdə daha çox və daha təsir edicidir. Təşkilati stress qaynaqlarının bəziləri məhz bunlardır, təşkilati siyasət, təşkilati quruluş, iş şəraiti və müddəti, təşkilati quruluşun qarışıq bir hal alması, təşkilatın böyüməsi, təşkilati mədəniyyət. Təşkilatda fərqliləşmə və ixtisaslaşma, qayda qanunun çoxluğu, işçilərə açıq olmamaq, təşkilati siyasət işdə stress qaynağı kimi göstərilir. Təşkilati stress qaynaqlarını toplu olaraq qruplaşdırarsaq, iş siyasəti, quruluş, fiziki şərtlər, müddəti qeyd etməliyik. Daha da dərinə gedərək bu təsnifatı ortaya qoyaq:<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> Doç.Dr.Salih Güney "Yönetim ve Organizasyon",2007

<b>İş şəraiti</b>	<b>Quruluş</b>	<b>Fiziki şərtlər</b>	<b>Proseslər</b>
Haqsız performans dəyərləndirməsi	Yüksəlmə üçün fürsətlərin azlığı	Hava kirliliyi	Zəif kommunikasiya
Yetərsiz qazanc	Yüksək səviyyədə ixtisaslaşma	Yetərsiz işıqlandırma	Feedback'lərin zəifliyi
Ciddi qayna-qanun	İşçilər arası münaqişələr	Zəhərli kimyəvi maddələr, radiasiya	Yalnız performans dəyərləndirilməsi
İşlərin qarışıq olması	Həddindən artıq rəsmiyyət	Həddindən artıq səs, istilik və ya soyuqluq	Ədalətsiz nəzarət sistemləri
İş yerinin tez-tez dəyişdirilməsi	Qərar vermə prosesinde işçinin yetərsizliyi	Avadanlıq yetərsizliyi	Yetərsiz informasiya

Cədvəl 1.

Görülən iş, işin özəllikləri və iş şəraiti işçidə stress yaradan önəmli təşkilati faktorlar arasındadır. Bu faktorlar eyni zamanda işçilərin funksional əhatəsini də əmələ gətirir. Bu funksional çevrə görülən işin mahiyyətini və istehsal formatı ilə yaxından əlaqəli olan hər şeyi əhatə edir. Bunları qısaca olaraq açıqlasaq balıca laraq toxunacağımız məqam vəzifənin icarsına dair stress qaynaqları olacaqdır. İşçilərin vəzifə quruluşu ilə əlaqəli qavrama, bacarıq və potensialları, təşkilati davranışın təsirli və uğurlu olmasında böyük rol oynayır. Vəzifə təşkilatda bir işçinin istehsal prosesində edəcəyi fəaliyyət və hərəkətlərdir. Vəzifənin müəyyən edilməsi, işçini müəyyən qaydalar çərçivəsində hərəkət etməsinə yol açır. Beləliklə həm vəzifə, həm də vəzifənin bağlı olduğu alt və üst vəzifələr, işçilərin davranışına dolayı yolla təsir edir. Vəzifə ilə bağlı problemləri işçilərin gərkən və davamlı bir stress yaşamalarına səbəb ola bilər. Vəzifənin quruluşundan qaynaqlanan streslər məhz bunlardır, iş yükünün çoxluğu, işin monoton olması, məvacibin yetərsiz olması, yüksəlmə imkanının yetərsizliyi, iş saatlarının uzun olması, iş şəraitinin yaxşı olmaması.

İş yükünün çox olması, işin miqdarı və xüsusiyyəti baxımından dəyərləndirilir və müəyyən edilir. Miqdar baxımından iş yükü işçinin edə biləcəyindən çox işə sahib olmasıdır. İşçi öz işində ixtisaslaşa bilər, buna baxmayaraq, zaman baxqısı, iş saatının çoxluğu, fasilələrin az olması və s. bu kimi faktorlar işçilərdə stress yaradır. Xüsusiyyət baxımından iş yükü dedikdə işin çətin olması, iş üçün lazım olan keyfiyyətlərin (zehni və texniki biliklər) işçidə cəmləşməməsi kimi xarakterizə



edilir. Görülən işin davamlı diqqət tələb etməsi, üst səviyyədə qərar verməyin lazım olması, həmçinin qarışıq hal alması da işçilərdə stress yarada bilər.

Digər məsələ əmək haqqı ilə bağlıdır. Əmək haqqı özündə bonusları, komisyonları, faydaları cəmləşdirən "ümumi mükafat" sisteminin bir hissəsidir.<sup>2</sup> İşçilər məvacib məsələsində iki əsas düşüncəyə sahib olurlar. Birincisi, qazanc əldə etmək, ikincisi, görülən işin qarşılığı olan haqqı əldə etmək. Bu iki düşüncənin hər biri insanlarda doyumluluq hissi yaradır. Qazanc əldə etmək işçiləri işlərində daha kreativ, davamlı və uyumlu olmaya sövq edən bir faktordur. Digər yandan məvacib işçilər üçün təşkilatın istehsalına olan qatqının qarşılığıdır. İşin qarşılığı olaraq alınan məvacibin yetərsiz olması işçinin ailəsinin ehtiyaclarını qarşılaya bilməyəcəyi, yəni lazımı şəkildə bəsləyə, geydirə, normal şəraitli evdə yaşada bilməyəcəyi mənasını verir. İşçinin özü və ailəsi üçün lazım olan minimal yaşam xərclərini əldə etməsi, bir yerdə daha uzun müddət çalışması və ya işdən sonra başqa işlə məşğuldan əldə edəcəyi gəlirə bağlıdır. Belə bir vəziyyə həm ailə yaşamına, həm də fərdə böyük zərər verə bilər. Günümüzdə iqtisadi durum bir çox insan üçün önəmli stress qaynağı halına gəlmişdir. Çünki bir çox insan ehtiyaclarını qarşılamaq üçün ikinci bir işdə işləmək məcburiyyətindədir. Həmçinin belə bir vəziyyət işçilərin ailələri üçün ayırdıqları zamanı, eləcə də istirahət üçün ayırdıqları zamanı azaltmışdır.<sup>3</sup>

Hər bir fərd yüksəlmə və işində ixtisaslaşma arzusunu reallığa qovuşdurmaq istəyir. Yetərincə yüksələ bilməmə, çalışan fərdin bacarıqlarının lazımı dərəcədə qiymətləndirilməməsi və lazımı məsuliyyətin verilməməsi nəticəsində ortaya çıxır. Belə bir vəziyyətdə fərdin narazılığı stress səviyyəsinin artmasına gətirib çıxarır. İşdə yüksəlmə ilk baxışda işin çox yaxşı görülməsindən dolayı verilən bir mükafat kimi görülməsindən başqa, biznes fəaliyyətindəki dəyişimə adətən yeni bacarıqların əldə edilməsini, fərqli iş yoldaşları ilə yeni əlaqələr qurmağı və daha böyük

---

<sup>2</sup> teamcantor.com

<sup>3</sup> Dr.Demet Gürüz, Dr Emet Gürel "Yönetim Ve Organizasyon", 2006

məsuliyyətlərlə yüklənməyi də bərabərində gətirir. Bu yeni şəraitə uyğunlaşmaq işçidə stressə səbəb ola biləcək faktorlardan biridir. Bunu nəzərə alsaq, həm yüksəlmə, həm də yüksələ bilməmə fərqli aspektlərdə stress qaynağı ola bilər fikrini irəli sürə bilərik.

İş şəraiti də insanlarda stress yarada bilər. İş şəraitinin işçiləri nəzərə alaraq qurulması, düzəldilməsi işçinin mənəvi rahatlığının yüksəlməsinə, həm də işi ilə daha yaxın olmasına gətirib çıxarır. Məsələn, bunun üçün iş şəraitində isitmə, havalandırma, işıqlandırma kimi məsələlər mütləq şəkildə işçilərdə narazılıq hallarına səbəb olmamalıdır. İş şəraitinin işin istənilən səviyyədə görülməsi üçün uyğun olmaması işçilərin qısa zamanda yorulmasına və gördüyü işdən zövq almamasına, işdən uzaqlaşmasına, nəhayət, məhsuldar olmamasına gətirib çıxacaqdır. Bu da təşkilatın ürəkaçmayan nəticələrlə qarşılaşmasına səbəb ola bilər. Aydındır ki, heç bir təşkilat belə problemlə qarşılaşmaq istəmir. Lakin belə iş şəraitində işçilərin stressdən uzaq olması demək olar ki, qeyri-mümkündür.

İş saatlarının uzun olması işçilərin həm fiziki, həm də psixoloji baxımdan yorulmasına gətirib çıxarır. İş saatlarının çoxluğu işçilərin digər işlərə (ailə, istirahət) vaxt ayırmamasına da səbəb ola bilər ki, bu da stress üçün qaçınılmazdır.

**İşin monoton olması.** Mövzumuz bununla bağlı olduğu üçün ən sonda və daha ətraflı izah verməyə çalışacağam. Günümüzdə iş həyatında artıq gedərək artmaqda olan deyil, bütün həyatımızı əlinə alan avtomatlaşdırma, işçini maşinlardan asılı hala gətirməyə, insanın yaradıcılığını minimumlaşdırmağa və monotonluğu yaratmaqdadır. Bu vəziyyət işçilərdə monotonluq və sıxıntının yaramasına gətirib çıxarır. Bənzər işləri dəyişmədən və davamlı olaraq görən işçilər bezginlik durumu ilə qarşılaşırlar. Monoton çalışma quruluşu işçilərdə sinir gərginliyinə də səbəb ola bilər. Bu cür gərginlik həmçinin gərəksiz işlərin qaynağı olaraq da tanımlanmaqdadır.

Monotonluq eyni tempdə işləməkdən, təkrar görülən işlərdən qaynaqlanan yorğunluq və bitkinlik vəziyyətidir. Monotonluq fiziki və zehni olaraq təsnifləşdirilmişdir. Fiziki monotonluq eyni hərəkətin, hadisənin təkrarlanmasını nəzərdə tutur. Bu zaman fərdin düşünməsi gərəkli hal almır və hərəkət düşünülməsi lazım olmayan mexaniki hal alır. Durmadan eyni işi görən fabrik işçiləri işlərinin monoton olduğunu dilə gətirə bilirlər. İş yerində zehni monotonluq bir işi düşünmədən yerinə yetirmək kimi nəzərdə tutulur. Hər iki halda iş yerində hökm sürən monotonluq işçilərin əhvalına böyük ölçüdə təsir göstərə, hətta qəza riskini artırabilir. Çalışma psixologiyası baxımından monotonluğun mənasını nəzərdən keçirdikdə, belə qənaətə gələ bilərik ki, bu, iş yeri şəraitində olan qanunauyğunsuzluqlar və insanın fiziki və zehni quruluşuna uyğun olmayan, yararsız olan şəraitdən qaynaqlanan psixoloji yorğunluqdur. İş həyatında monotonluğun yeni bir problem olaraq görüləməsinə baxmayaraq, illər əvvəl Karl Marks, hazırda “uzaqlaşma teoriyası” ilə diqqət çəkən monotonluq mövzusunun açıqlamışdı. Marxın “uzaqlaşma teoriyası”na görə, bu bir neçə mənfi halla nəticələnən hadisədir.<sup>4</sup> Belə ki, bunlar, insanın öz əməyinə yadlaşması, insanın öz zəhmətinin məhsuluna yadlaşması, insanın iş yeri, iş mühiti və iş yoldaşlarına yadlaşması, işçinin özünə və insanlığa yadlaşması kimi qruplara ayrılan proses kimi təsnifatlaşdırılıb. Monotonluq termininə 18-ci əsrin əvvəllərində (1706) fransız ədəbiyyatında rast gəlinmişdir.<sup>5</sup> Daha sonra Yunan mənbələrində eynilik, təkrarlanma mənasını verən monotonluq termini işıq üzünə çıxmışdır. Sənayeləşmə prosesi ilə daha çox diqqət cəlb edən monotonluq problemi o zamanlarda da həlli araşdırılmaqda olan əsas məsələlərdən idi. Belə ki, Elton Mayo və Hawthorne araşdırmalarına görə, təşkilatda çalışanların psixoloji və fiziki yorğunluğunu aradan qaldıracaq tədbirlər görülməli, qrup işi mühiti yaradılmalı, rəhbərlik və işçilər arasında əlaqə gücləndirilməlidir (Trahair, R. C, 1984). Douglas McGregor və X və Y qanunlarına görə İnsana səlahiyyət və məsuliyyət verilməsi onun fərdi

---

<sup>4</sup> Marx on Alienation (2002)

<sup>5</sup> <https://www.etymonline.com/word/monotony>

bacarıqlarınıortaya qoymaqüçün fürsət verir. Beləliklə təşkilati problemlərin həllində yaradıcılıq, yüksək səviyyədə xəyal gücü əhəmiyyətli rol oynayır (A Research On The Attitudes Of Accommodation Establishment Employees Towards Douglas Mcgregor's Theory X And Y, 2016).

Monotonluq artıq ümumi hal almış və qlobal miqyasda insanlara təsir etmiş problemdir. Belə ki, Amerikada aparılmış sorğuda bu 91 % göstərici ilə özünü doğrultmuşdur (The National center of Addictionand Substance Abuse,2013). İş mühitində və ümumiyyətlə, məişətdə monotonluq depressiya və narahatlıq (Sommers & Vodanovich, 2000), aleksitimiya (Eastwood, Cavaliere, Fahlman&Eastwood, 2007) kimi mental xəstəliklərin yaranmasına gətirib çıxarır.

Qeyd etdiyimiz kimi monotonluq işin eyni tempdə və davamlı olaraq tərarlanaraq edilməsinin verdiyi yorğunluq və bezginlik vəziyyətinə deyilir. Monotonluq artıq ümumi hal almış və qlobal miqyasda insanlara təsir etmiş problemdir.

Subyektiv göstəricilər. Subyektiv göstəricilərə misal olaraq avtomobil idarə edən sürücüləri göstərə bilərik. Qaranlıqda tənha yolda ətrafda mənzərənin belə seçilmədiyi hava şəraitində avtomobilki idarə edən sürücü müəyyən müddətdən sonra yol nişanlarını görmədiyini , göz qapaqlarının ağırlaşdığını və yatmamaq üçün özü ilə mübarizə apardığını görəcəkdir.Yorğun bir iş günündən sonra yola çıxan insanlar üçün bunun səbəbi yorğunluq olsa da , bu yorğun olmayan insanlarda da müşahidə olunan bir vəziyyətdir. Subyektiv göstəricilər mərhələli şəkildə özünü göstərir. Aparılan araşdırmalar da müəyyən edilmişdir ki, 3 mərhələli bu prosesdə ilk olaraq işçidə yorğunluq, diqqətin pozulması, əsnəmə və gözlərin yanması müşahidə olunur. Daha sonra isə fərd xətasının fərqiinə varır və bulanıq görmə və yuxu halları müşahidə olunur. Son olaraq fərd bu vəziyyəti qəbullandır və işi görə bilməyəcəyini dərk edir.

Fizioloji göstəricilər. Bəs fizioloji göstəricilər hansılardır? Monotonluq vəziyyətində orqanizmin fəaliyyətində bəzi azalmalar, yəni fəaliyyətin əksikliyi müşahidə olunur. Bu fizioloji dəyişikliklər :<sup>6</sup>

- Ürək döyüntüsünün tezliyi azalır;
- Ürək döyüntüsü qeyri-müntəzəm hal almağa başlayır;
- Qan təzyiqi azalır;
- Oksigen qəbulu azalır;
- Əzələ gərginliyi azalır;
- Dərinin elektrik keçiriciliyi azalır.

Performans göstəriciləri. Performansa bağlı göstəricilər fizioloji göstəricilərdən fərqlənir. Monoton iş həyatından aynaqlanan yorğunluq, əstəlik və fərqli səbəblərdən dolayı işçinin motivasiyasını itirməsi onun performansının düşməsinə, azalmasına gətirib çıxarır. Bu barədə daha ətraflı məlumatı bir sonrtakı altbaşlıqda qeyd edəcəyik. Monotonluq hansı səbəblərdən ortaya çıxır, onu yaradan faktorlar hansılardır?

- İsatəhsal formasından qaynaqlanan monotonluq
- İdarəetmə formasından qaynaqlanan monotonluq
- İş şəraitindən qaynaqlanan monotonluq
- İşçilərin gözləntilərindən qaynanaqlanan monotonluq

**İsatəhsal formasından qaynaqlanan monotonluq.** 19-cu əsrdən bəri təşkilatlarda məhsuldarlığın artırılması üçün sayısız addımlar atılmışdır. Bu mövzuda araşdırma aparən şəxsiyyətlərdən biri Frederick Winslow Taylordur. Sənaye məhsuldarlığını artırmaq üçün sistemli şəkildə işləyən ilk insan olaraq tanınır. O menecment elminin atası hesab olunur. Frederick Winslow Taylorun tədqiqatları və inkişaf etdirdiyi Elmi idarəetmə prinsipləri sənaye

---

<sup>6</sup> Dr.Demet Gürüz, Dr Emet Gürel “Yönetim Ve Organizasyon”, 2006

mühəndisliyinin əsaslarından biri olmuşdur. Taylor araşdırmalarının böyük bir qismini istehsal fabriklərində və təkrarlanan işlər görən işçilərin gördüyü işləri incələyərək həyata keçirmişdir. İncələdiyi işlərin əksəriyyəti təkrarlanann işləri özündə ehtiva edirdi. Bunları nəzərə alaraq Taylor elmi idarəetmə prinsiplərini ortyaya qoymuşdur. Belə qənaətə gəlirik ki, müəssisələrdə istehsal forması monotonluq yaradan əsas faktorlardan biridir və bu, çoxdan var olan və hələ də davam etməkdə olan bir problemdir. Buna misal olaraq iş bölgüsünü misal gətirmək olar. Taylor kimi A.Smithin də fikrincə müəssisədə müəyyən məhsulun istehsalı üçün lazım olan prosesi ola biləcəyi qədər bəsit hissələrə ayıraraq istehsalı artırmaq mümkündür. Öz təsdiqini tapan bu fikir işçilər üçün heç də ürək açan olmadı. Çünki iş bölgüsü adlandırdığımız bu proses işçilərdə monotonluğun artmasına , təkrarlanmanın qaçınılmazlığına , işçilərin bacarıqlarının azalmasına, işlərin yalnız texniki hal almasına , nəhayət işçilərdə yorğunluq və bezginlik halına gətirib çıxardı. Həmçinin Taylorun prinsiplərini əsas götürərək fəaliyyət göstərən Ford şirkəti də bir müddət sonra işçilərin monotonlaşan, təkrarlanan işlərlə qarşılaşdığının şahidi olmuşdur. Bu hal, yəni standartlaşdırılmış işlərin təkrar təkrar edilməsi, əmirlərin alınması və ümumilikdə işçilərin fikirlərinin alınmaması həm də işçilərin yaradıcılığına mənfi təsir ilə nəticələnmişdir.

**İdarəetmə formasından qaynaqlanan monotonluq.** Müəssisənin iqtisadi yüksəlişi, uğurlu olması, məhsuldarlığının yüksək olması başqa faktorlardan asılı olduğu qədər, həmçinin idarəetmə formasından da asılıdır. İdarəetmə forması müəssisəyə uyğun olaraq tətbiq edilir. Günümüzdə təşkilatlar insan faktoruna önəm versələr də, bunun əksini gördüyümüz müəssisələr də az deyil desək, yanılmazdır. Belə müəssisələr üçün var olma səbəbi məhsuldarlıq və artan mənfəətdən başqa birşey deyildir. Yalnız nəzərə alınmalıdır ki, insan faktorunun nəzərə alınmadığı müəssisələrdə məhsuldarlıq, mənfəət kimi anlayışlar bir müddət sonra öz yerini qeyri-məhsuldarlıq və zərər ilə əvəz edəcək. Bu yanaşma işçi-rəhbər(menecer) münasibətlərinin dərinləşdiyini , aşağı mərtəbə işçiləri ilə yuxarı mərtəbə işçilərinin

ünsiyyətinin tək istiqamətli olmasını, İşçilərə verilən bəsit işlərin icrası zamanı menecerlərin həddən artıq ciddi nəzarətini, işçinin fərdi bacarıqların istifadəsinə mane olan və işçinin prosesə qoşulmasına mane olan bir təşkilati strukturu təsvir edir.

**İş şəraitindən qaynaqlanan monotonluq.** İş şəraiti işçilərin fiziki və zehni sağlığı üçün olduqca önəm daşıyan məsələlərdən biridir. Təşkilatlarda fiziki və mənəvi baxımdan işçiləri tətmin edən pozitiv, effektiv iş şəraitinin olmaması monotonluğu yaradan səbəblərdəndir. Bu tip müəssisələrdə işçilərin xoşbəxt olmaması və narahat olması iş şəraitində sosial münasibətlərin inkişafı üçün əngəldir. Həddindən çox diqqət tələb edən, uzun, yorucu iş müddəti də monotonluğun əmələ gəlməsində iştirak edir. Sosial münasibətləri zədələyən bu vəziyyəti aradan qaldırmaq üçün və işgüzar mühitin daha cəlbedici olmasını təmin etmək üçün şirkət işçilər arasında axşam yeməyi, idman, işçilər arasında ictimai əlaqələrin yaxşılaşdırılması üçün gəzintilər təşkil edir.

**İşçilərin gözləntilərindən qaynaqlanan monotonluq.** İşəgötürənlər üçün hadisələrə öz işçilərinin perspektivlərindən baxmaları həmişə vacibdir. Xüsusilə, iş yerindən işçilərin gözləntilərinə cavab verilməsi, işəgötürən tərəfindən, məhsuldar və davamlı iş mədəniyyəti baxımından diqqət mərkəzində olan məsələlərdən biridir. Bunlar, maaş, vəzifə artımı, təşkilati mədəniyyət, iş saatları, təhlükəsizlik, fəqlilik, etik dəyərlər və s. olaraq qruplaşdırılmışdır. Əgər təşkilat işçilərindən daha yüksək gəlir əldə etmək istəyirsə, əvvəlcə onların gözləntilərini qarşılamaalıdırlar. Hər bir işçinin öz iş yerindən gözləntisi fərqlidir; bəzilərinin prioritetləri əmək haqqı olduğu halda, bəziləri isə qiymətləndirilmək istəyirlər.

İşçilər yüksək ixtisaslı (yarım), yarı ixtisaslı və ya vərdişsiz işçi qüvvəsi kimi təsnifləşdirilmişlər. Bu fərq, işçilərin iş mühitindən fərdi gözləntilərini də fərqləndirir, eyni işlərdə, sadələşdirilmiş, adi iş yerlərində ixtisaslı işçilərlə işləmək, onları işdən məmnun qalmalarına mane olur.

Qeyd etməliyik ki, monotonluq işçinin fərdi həyatından qaynaqlanan və iş həyatında özünü biruzə verən bir problem kimi də çıxış edə bilər. Yəni fərdin iş saatlarından əlavə gününün monoton olması onun yorulmasına, sağlığında bəzi fiziki və zehni problemlərin əmələ gəlməsinə səbəb ola bilər ki, bu vəziyyət özünü iş həyatında biruzə verə bilər.

## **1.2 Monotonluğun davranış üzərindəki təsirləri.**

Təşkilatlar yaşamımızın hər yönünü əhatə etməkdədir. Günlük həyatımızda, müxtəlif səbəblərlə çoxu ilə bir bağ qurduğumuzun fərqi deyik. Həyatımızın böyük bir hissəsi işlədiyimiz müəssisələrdə keçir və ya onlardan məyyən məsələlərdə təsirlənir. Belə ki, onlardan biri məhz monotonluqdur. Monotonluq məyyən səbəblərdən yaranır və başqa-başqa aspektlərdə işçilərə təsir edir. Bu, gündəlik yaşamımızda da belədir. Belə bir problemlə üzləşdikdə bunu insanlarla əlaqə qurarkən istər bilərəkdən və ya bilməyərəkdən ətraf mühitə yansırıq. Məsələn, işsizlikdən əziyyət çəkən bir fərd həyatının monotonluğundan şikayətlənir və ya işdən sonra heç bir məşğuliyyəti olmayan işçi də bu fikrə sahib ola bilər. Hər iki halda insan yorulur və bu insanda bezginlik halı müşahidə olunur. Lakin təşkilatın bir üzvü kimi çıxış edən işçi bu problemi işinə yansıdır və daha böyük problemlər ortaya çıxar bilər. Bunlar, işin keyfiyyətində, işçilərin bir-birilə əlaqələri zamanı, məhsuldarlıqda, davamsızlıqda, işçi dövryyəsi və s. kimi məsələlərdə özünü göstərir.

**İşçilər arası münafişələr.** İş mühitində münafişə dedikdə nə nəzərdə tutulur? Təşkilatlarda işçilər arasındakı münafişələrin təşkilində və fəaliyyətlərin səmərəli şəkildə itiqamətləndirilməsində kommunikasiya çox önəmli rol oynayır. Bu kommunikasiya nəticəsində işçilər və menecerlər anlaşaraq təşkilatın əsas məqsədlərinə çatmaq üçün əməşdaşlıq edirlər. İşçilərin təşkilatdakı mövqeyi ilə yanaşı onların sahib olduğu ünsiyyət bacarıqları işçilərin gücünü ortaya çıxaran



ünsürlərdəndir. Günümüzdə iş həyatı fərdlər və qruplar şəklində təşkil olunmuş insanların effektiv kommunikasiya şəbəkələri ilə ayaqda durur. Uğurlu idarəetmə effektiv kommunikasiya ilə mümkün hala gəlir. Başqa şəkildə ifadə etsək, təşkilat böyük bir kommunikasiya şəbəkəsi deməkdir. Kommunikasiya şəbəkəsinin kifayət qədər yaxşı olması təşkilatın uğurlu olmasına bilavasitə təsir edir. Çünki kommunikasiya təşkilatın sinir sistemini təşkil edir. Bu vəziyyət təşkilatın içində və xaricində yaşanan inkişafı təqib etmək və qısa müddətdə uyğunlaşmağa imkan yaradır. Təşkilat daxilində və rəhbərlik səviyyəsində effektiv kommunikasiya sisteminin yaradılmasına ehtiyac vardır, bunun vasitəsilə istehsal və xidmətlər müəyyən edilmiş məqsədlərə uyğun olaraq həyata keçirilə bilər. Təşkilatın ünsiyyət mühiti, quruluşu və təbiətini müəyyən etmək səlahiyyəti rəhbərliyə aiddir. Müdiriyyət müəssisənin xidmətlərinin effektiv şəkildə həyata keçirilməsini və daha yaxşı korporativ imic üçün daxili kommunikasiya sisteminin yaradılmasını təmin etmək üçün bütün lazımi tədbirləri görməlidir. Yaxşı ünsiyyət bacarığına sahib olmadan heyət və qurumlar arasında əməkdaşlıq və koordinasiya təmin etmək mümkün deyil. Ünsiyyət koordinasiya funksiyası fərdi məqsədlər deyil, təşkilatın ümumi məqsədinin həyata keçirilməsini asanlaşdırır. İşçi heyəti arasında qarşılıqlı əlaqələrin səviyyəsi artdıqca, təşkilati məqsədlərə nail olmaq üçün qurulması lazım olan ünsiyyət də artır. Rabitə də eyni işin təkrarının qarşısını alır və zəif performans göstərən işçinin digərlərinə təsirini azaldır. Kommunikasiyanın funksiyalarından biri fərdlərin öz hisslərini və duyğularını ifadə etmələrinə imkan yaratmaqdır. Bu hisslər və duyğular ümumi və özəl ola bilər, eyni zamanda işlə əlaqəli və ya əlaqəsiz ola bilər. İşçilərin iş yerində olduqları əhval öz davranışları qədər ətraf insanların da davranışlarına təsir edir. İş yerindəki işçilərin əhvalının hansı yerdə olması onlar arasında yaradacaqları kommunikasiyaya birbaşa təsir edir və bir-birini anlamaqda kömək olur. İnsanların bir-birini anlamaq üçün tədqirdə çox yaxşı performans göstərərək hədəflərinə daha yaxşı şəkildə və daha qısa zaman kəsiyində nail ola bilərlər

Əməkdaşlar üçün ünsiyyət korporativ davranış üçün əsas təməl yaradır. İşçilərə çatdırılan məlumatların daha yaxşı, məqbul və inandırıcı olması onların təşkilatla bütünləşməsini təmin edəcək və daha effektiv olmasında rol oynayacaq. Lakin bir sıra hallarda ünsiyyət zamanı problemlər yarana bilər ki, bu da işçilər arasında münaqişəyə yol açar. Bu problemi yaradan ünsürlərdən biri də əvvəlki alt başlıqda haqqında geniş məlumat verdiyimiz monotonluqdur. Müəssisədə hökm sürən və ya artmaqda olan monotonluq işçilər arsındakı ünsiyyət zamanı problemlər yarada bilər. Belə ki, fiziki və ya zehni yorğunluq yaşayan işçi ətrafda olan proseslərə həddən artıq negativ reaksiya verə bilər ki, bu da təşkilat üçün arzuolunmayan hallardan biridir. Təşkilati mühitin yaxşı olması eyni zamanda onun məhsuldarlığında öz əksini tapır və buna görə təşkilatlar bu cür münaqişələrin tamamilə aradan qaldırılması mümkün olmasa da, onun minimumlaşdırılması üçün müəyyən addımlar atırlar.

**İşçi dövriyyəsi.** İşçilərin dövriyyəsi və ya işçi dövriyyəsi dərəcəsi, müəyyən bir müddət ərzində, adətən, bir il müddətində təşkilatdan ayrılan işçilərin sayının ölçülməsidir. Təşkilat, adətən tərki edən işçilərin ümumi sayını ölçərkən, işçi dövriyyəsinə ayrı bir departament və ya demoqrafik qruplar kimi təsnifatlaşdıraraq edir. İşçi dövriyyəsinə könüllü və məcburi şəkildə baş verir. Könüllü dövriyyə işçinin öz istəyi ilə bağlı iş yerini dəyişməsidir. Bu, başqa yerlərdə daha yaxşı iş imkanları, iş yerindəki qarşıdurmalar, mübahisələr və ya başqa səbəblərdən baş verə bilər. İstənməyən (məcburi) dövriyyə, işəgötürən zəif performans, zərərli vərdişlər və başqa səbəblərdən işçinin işini sonlandırmasını qərara aldığı zaman reallaşır. Bir çox təşkilatın hədəfi aşağı işçi dövriyyəsi olsa da, aşağı və yüksək dövriyyənin oluşu iş növü, işin keyfiyyəti, şirkətin ölçüsü, region və daha çox faktora bağlı olaraq dəyişə bilər. Məsələn, bir fast food restoranı bir sığorta şirkətinə nisbətən daha yüksək işçi dövriyyə dərəcəsinə sahib olacaqdır. Təşkilatlar fərdi və sənaye ilə bağlı faktorları nəzərə alaraq, hədəf dövriyyəsinin dərəcəsinə müəyyənləşdirmək, könüllü və məcburi dövriyyənin arxasındakı səbəbləri öyrənmək, işçi dövriyyəsinin dərəcəsinə

azaltmaq və öz işçi qüvvəsinin saxlanması yaxşılaşdırmaq üçün dəyişikliklər edirlər. Bunun üçün müəyyən strateji tədbirlər görülür ki, bunlar başlıcası işçilərin loyallığını artırmaq məqsədi daşıyır. İşçi dövriyyəsinə artıran əsas səbəblərdən biri də monotonluqdur. Daha yaxşı iş təklif edən şirkətə meyilli işçilər öz iş yerlərində monotonlula qarşılaşarlarsa, iş yerlərini tərk etməyə meyilli olurlar. Buna misal olaraq operatorları misal göstərə bilərik. Yəqin ki, hər birimiz “call center”ə müraciət etmişik. Operatorların işinin təkrarlığı, monotonluğu, sıxıcılığı burada işləyən işçilərin işlərini dəyişməyə sövq edir. Bu sektorda məhz bu səbəbdən işçi dövriyyəsi yüksək həddə olur. (73% - 2018-ci il)<sup>7</sup>

**İşçi davamsızlığı.** Monotonluğun səbəb olacağı əsas məqamlardan biri də işçilərin davamsızlığı ilə bağlıdır. İş mühitindənyorulan işçi artıq müəyyən müddətdən sonra davamsızlıq edərək təşkilat ilə arasındakı münasibətlərə xələl gətirə biləcək vəziyyətlə qarşılaşacaq. Ümumiyyətlə işçinin işə davamsızlığı tez-tez razı gəlinən negativ hallardan biridir. Yüksək həddə olan davamsızlıq halları şirkətə maddi ziyan vurmaqla yanaşı, həmçinin iş yükünü artıraraq digər işçilər də mənəvi ziyan vurmuş olur. Çoxu zaman işdən ayrılma ilə nəticələnən yüksək hədd davamsızlıq halları iradi və qeyri-iradi olaraq baş verir. Müəyyən sağlıq problemləri olan və davamsızlıq göstərən işçi, başqa səbəbdən davamsızlıq göstərən işçilərdən fərqli olaraq qanunvericiliklə heç bir məsuliyyət daşımır, çünki çoxu zaman icazə alaraq bu problemi həllinə qovuşdururlar. Digər halda, iradi şəkildə davamsızlıq göstərən işçi Əmək Məcəlləsinə uyğun olaraq müəyyən cəzalar alır və ya işdən azad edilir. “İşçi və ya işəgötürən əmək müqaviləsi ilə müəyyən edilmiş öhdəliklərini, əmək funksiyasını, habelə bu Məcəllənin və əmək qanunvericiliyi sisteminə daxil olan digər normativ hüquqi aktın tələblərini pozaraq biri digərinin hüquqlarına və

---

<sup>7</sup> <https://business.dailypay.com/blog/turnover-statistics-contact-centers>

qanunla qorunan mənafelərinə müəyyən ziyan vurarsa, bu Məcəllənin 186-cı maddəsində nəzərdə tutulmuş intizam məsuliyyətinə cəlb edilir.”<sup>8</sup>

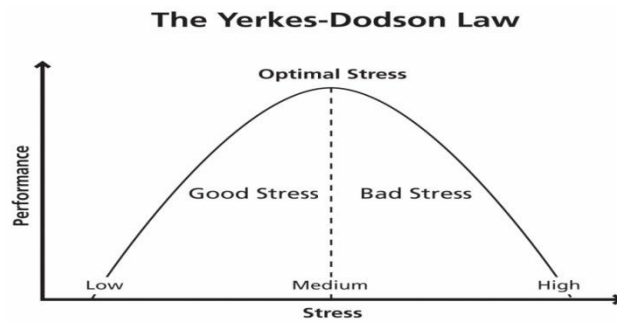
**İşçi məmnuniyyəti.** Monotonluğun səbəb olacağı vəziyyətlərdən biri də işçilərin yorğunluğu ilə birlikdə gələn məmnunsuzluq problemidir. Mütləq ki, işini sevməyən işçilərə digər faktorlar təsir edir və onlarda məmnunsuzluq hissini yaradır. İşçi məmnunluğu, ümumiyyətlə, işçilərin gördükləri iş və iş mühiti ilə nə qədər xoşbəxt olduqlarını göstəricisidir. İşçi məmnunluğunun yüksək həddə olması istənilən iş mühitində işçilərun çalışdığı təşkilata böyük ölçüdə fayda verəcəkdir. İşdə olan monotonluğu aradan qaldırmaq və işçi məmnunluğu nisbətini maksimuma qaldırmaq üçün işverənlər, menecerlər müəyyən tədbirlər həyata keçirməlidirlər. İşçi məmnuniyyəti bütün sadalanan ünsürlərlə bir başa əlaqəlidir. Yarana biləcək istənilən negativ hal işçi məmnuniyyətini azalda bilər ki, bu da öz növbəsində məhsurlağa təsir göstərə bilər. İşçilərin məmnunluq dərəcəsini müəyyən etmək üçün müəssisələr məcburi sorğu aparırlar və ya işçilərdən bununla bağlı anket doldurulmasını tələb edirlər. Bu yolların hər birinin müsbət və mənfi tərələri mövcuddur. Bu cür metodlar anonimliyi qorumaqlarına söz verərək işçilərə azad qərar vermək şansı tanınmalıdırlar. Şirkət rəhbərliyi ilə baş tutan görüşlər işçilərdə müəyən qorxu hissəinə səbəb ola bilər, ancaq doğru yolla edildiyi təqdirdə, işçi həqiqətən rəhbərliyin işçilərin problemləri ilə maraqlandığını görərək dürüst olmaq qərarına gələcəkdir. İşin monotonlaşmasından ziyadə məhz monoton işlər də vardır. Yəni burada fəaliyyət ancaq eyni işləri görməyi tələb edir. Fabrik çalışanlarını, dərziyə, aviakassa işçilərini bura misal göstərə bilərik, hansı ki, burada işçi məmnuniyyəti çox aşağı səviyədədir. Belə hallarda burada çalışanların əksəriyyəti məcburi şəkildə burada çalışan və gözləntisi sadəcə əmək haqqından ibarət olan işçilərdir. İşçi məmnuniyyəti gözləntilərin dərəcəsi və real mükafatlarla xarakterizə edilir.<sup>9</sup> İş məmnuniyyəti iş yerində fərdin davranışı ilə sıx bağlıdır.

---

<sup>8</sup> <http://e-qanun.az/code/7>

<sup>9</sup> Asst.Professor Ekta Sinha Employee satisfaction measurement with special reference to KRIBHCO, Surat

**İşçi məhsuldarlığı.** Monotonluğun mütləq şəkildə təzahür edəcəyi məqamlarda biri işçilərin məhsuldarlıq səviyyəsidir. Bir çox insan, hətta müntəzəm olaraq işçi məhsuldarlığını müzakirə edən insanlar belə işçi məhsuldarlığı və effektivliyini qarışdırırlar. Bu terminlər bir- biri ilə eynilik təşkil etmirlər. Effektivlik işçinin iş üçün nə qədər cəhd etdiyi, məhsuldarlıq isə işçinin nə qədər iş görməsi ilə xarakterizə edilir. Bəzən işçilər məhsuldar ola bildikləri halda, səmərəli ola bilmirlər. Həmçinin bunun əksi də mümkündür. İş yerində məhsuldarlıq olaraq da adlandırılan işçi məhsuldarlığı, bir işçinin və ya bir qrup işçinin məhsuldarlığının dəyərləndirilməsidir. Bu, müəyyən zaman çərçivəsindəki toplam iş gücünə baxaraq dəyərləndirilir. Bu zaman işçi məhsuldarlığının dəyərləndirilməsi orta statistik göstəricilərə əsasən qiymətləndirilir. İş yerində məhsuldarlıq və stressdən danışdığımız təqdirdə toxunmalı olacağımız mövzu “Yerkes-Dadson qanunu” dur. Bu qanunun təməlini qoyanlar Robert M.Yerkes və John Dillingham Dodsondur. Bu qanuna görə stress səviyyəsinin ən aşağı həddində işçinin məhsuldarlığı aşağı olduğu halda orta səviyyəli stress vəziyyətində məhsuldarlıq özünün pik həddinə çatır. Lakin artan və yüksək həddə çatan stress məhsuldarlığa ciddi şəkildə negativ təsir göstərir(şəkil 1).<sup>10</sup>



Şəkil 1.

**Sağlamlıq problemləri.** İş şəraitində beləcə gündəlik həyatda monotonluğun yarada biləcəyi fəsadlardan biri sağlamlıqla bağlı problemlərdir. İstər fiziki, istərsə də, zehni sağlamlığa zərər gətirə biləcək faktorlardan biridir

<sup>10</sup>Robert M. Yerkes and John D. Dodson (1908)

monotonluq. İş qəzalarına səbə ola bilən monotonluq müəyyən yollarla təşkilati səviyyədə görülən tədbirlər vasitəsilə aradan qaldırılır. Eyni işin təkrarlanması nəticəsində işçilərdə yaranan fikir dağınıqlığı qəzalara səbəb ola bilər. Ən pis yanı ondan ibarətdir ki, bu qəzalar bəzən insan ölümü ilə nəticələnə bilər. Ümumiyyətlə, bu məsələ ilə bağlı səhlənkarlıq həm işçiyə, həm də müəssisəyə çox böyük problemlər yarada biləcək potensiala sahibdir. Psixi sağlamlıq işçilərin iş həyatına çox ciddi təsir edir, lakin bu cür xəstəliklər passiv xarakterli, yəni görünməyən olduqları üçün çoxu zaman gözdən keçirilir. Psixi pozğunluqlar sadəcə fərdin sağlamlığına və karyera həyatına zərər vermir, eləcə də təşkilat üçün potensial problem mənbəyinə çevrilir və məhsuldarlıqda azalmalar müşahidə edilir. Yalnız lazımi müalicə edildikdə işçinin sağlamlıq vəziyyəti normallaşa bilər və performansında artım müşahidə etmək olur. Bu hallar iş yerində davamsızlıqla müşahidə olunduğu təqdirdə, daha çox işçinin işi tərk etməsi ilə nəticələnən bir prosesdir. Araşdırmalar göstərir ki, müalicə işçinin performansını artırırsa da, bu çox uzun zaman kəsiyində baş verir. Bu psixi pozulmaların ən geniş yayılanı depressiyadır. Depressiya həmçinin ən çox tədqiq edilən psixi pozğunluqdur. Bu pozğunluq səbəbindən işçilər passiv, məqsədsiz və qeyri-məhsuldar ola bilərlər. Eyni zamanda monotonluqdan qaynaqlanan bu hal nəticəsində işçilərin qərarvermə prosesində çətinlik yaşadıkları müşahidə edilmişdir. Dünya sağlamlıq təşkilatının statistikasına əsasən ildə 18 iş günü işçilərin depressiya ilə üzləşdikləri səbəbindən qeyri-məhsuldarlıqla bitir.<sup>11</sup>

İşçidə müşahidə olunan digər sağlamlıq problemləri yuxusuzluq, iştahsızlıq, saqret və spirtli içkiyə meyillik, nəfəs darlığı, ürək bulanması, təzyiq problemləri, həzm sistemində pozulmalar, allergiya və s. ola bilər. Bundan əlavə monoton iş mühitində işçilər gərginlik, işbirliyində uzaqlaşma, yetərsiz hiss etmə, həyəcan kimi negativ situasiyalara qapılırlar

---

<sup>11</sup> [https://www.who.int/mental\\_health/evidence/atlas/profiles-2017/AZE.pdf?ua=1](https://www.who.int/mental_health/evidence/atlas/profiles-2017/AZE.pdf?ua=1)

### 1.3 Texnoloji yeniliklə gələn monotonluq

Texnoloji irəliləyişlə, insan yeni həyat tərzinə qədəm qoymuşdur. Tarixən hər bir yenilik özündən əvvəlkinə “məhv etmək” təhlükəsi yaratdığından, heç vaxt heç bir yenilik yaranan kimi xoş qarşılanmır. Hər zaman yeniliyə qarşı çıxanlar, üstəlik əks arqumentlər ortaya qoyanlar mövcud olub və əslində elə bu cür də olmalıdır. Tarixin heç bir mərhələsində ixtiralar və kəşflər ilk vaxtlar alqışlanmır. Bu, özünü ilk əmək alətlərinin, manufakturaları əvəz edən fabrik və zavodların, sadəcə elektron-hesablayıcı maşınlarını əvəzləyən kompüterlərin və s. yaranmasından göstərir. Belə ki, hər yenilik özündən əvvəlkinin bəzən “qatı düşməni”nə, bəzən isə “qatı mühafizəkar”ına çevrilir. Belə yeniliklərə qarşı çıxanlar da, və ya əksinə müdafiə edənlər də milyonlardır və bu əks “qütblər” əsrlərdir mübarizələrində israrlıdırlar. XIX əsrdə sənaye inqilabı ilə əlaqədar olaraq, maşınlar əl əməyini əvəz etdi və insan əməyi bir növ ikinci plana keçdi. Ancaq çoxlarımız “axı maşınları da idarə edənlər insanlar özləri idi” desə də, insan onların “əməyi”ni oğurlayan bu texnikaya qarşı çıxdı və avtomatlaşdırılmış rəqibini “məhv etmək” qərarına gəldi: 1811-ci ildə kütləvi şəkildə bu avadanlıqların məhvinə başladılar. Ancaq həmin maşınları ixtira edən də elə insanın özü idi: o, yaratdığı gücünü görür və “sonrakı peşmançılığı” ilə məhvinə çalışırdı. Burada hər nə qədər əl əməyini yüngülləşdirmək, vaxt itkisinin qarşısını almaq məqsədi olsa belə.

Texnologiya mədəniyyəti formalaşdıran və dəyişən bir fəaliyyət kimi nəzərdən keçirilə bilər.<sup>12</sup> Bütün bunlara baxmayaraq günümüzdə texnologiya şəxsi həyatımızın ayrılmaz parçasına çevrilmişdir. İnsanlar ən yeni model maşın və ya telefon əldə etməkdə olduqca maraqlıdırlar. Həmçinin, texnologiya iş yerində də təşkilatın problemsiz və effektiv işləməsi üçün olduqca əhəmiyyətli rola malikdir. Zərərləri ilə yanaşı faydaları ilə də insanlara bir növ əl tutan texnologiya bir sıra məqamlarda əvəzolunmaz köməkçi rolunu oynayır. Texnologiya iş yerində yeniliklərə qarşı həssas olmağımızda çox faydalı ünsür olub, yaradıcılıqda, yeni

---

<sup>12</sup>Brogman, Albert (2006) Technology as a cultural force

məhsullar hazırlamaqda, müştərilərlə qısa zamanda əlaqə qurmaqda və s.də ən əlçatan yöntəmləri özündə birləşdirir. Texnologiya innovativlikdən əlavə, hesablama zamanı da işçilərin köməyinə yetişir. Belə ki, bir təşkilatdakı kiçik uyğunsuzluqlar böyük miqdarda itkinin yaranmasına gətirə bilər. Excel kimi cədvəllər, yüzlərlə hesablama formuluyla işlərin, hesablamaların dəqiqliyini təmin edir. Mühasibat proqramları inventarınızı düzgün saxlamağa, satmağa və qeydiyyatdan keçməyə, hesabları idarə etməyə, ödəniş etməyə və əmək haqqı əməliyyatlarına imkan verir. Texnologiyanın həmçinin məlumatların məxfiliyinin qorunmasında, işçilərin kommunikasiya məsələlərində, məhsuldarlığın artırılmasında əhəmiyyətli yeri vardır.

Lakin artan texnoloji yeniliklər sağladığı fayda ilə yanaşı həmçinin negativ situasiyaların yaranmasına səbəb oldular ki, bu situasiyalardan biri məhz monotonluqdur. Artan iş yükü, işlərin standartlaşmasını təmin edən texnoloji yeniliklər bərabərində monotonluq adlı problem yaranmasına səbəb oldular. İş masasında işini yalnız kompyuterdən idarə edən işçilərin işlərinin monotonlaşması, fabrik və zavodlarda texnoloji yeniliklərlə gələn monotonluq işçilərin yorğunluğuna gətirib çıxarmışdır ki, təşkilatın qeyri-məhsuldarlığının təməlinə oturan faktorlardan birinə çevrilmişdir. Uzun saat davam stressli iş günləri bir zamanlar proletariat yaşamın bir özəlliyi kimi qəbul edilirdi. Texnologiya bizi masalarımızdan fiziki olaraq azad edə bildi, ancaq normal olaraq iş günündə baş verəcək təbii fasilələri aradan qaldırdı. Son tədqiqatlar göstərir ki, bu təsir iş günü ilə məhdudlaşmır. Amerika Psixoloji Assosiasiyasına əsasən, amerikalıların 53 faizi həftə sonu işləyir, 52 faizi müəyyən iş saatları xaricində işləyir, 54 faizi isə xəstə olduğu halda belə işləyir.<sup>13</sup> İş yerində texnologiyadan düzgün olmayan istifadə monotonluqla bərabərində (davamı olaraq) digər ciddi fəsadların da yaranmasına gətirib çıxarır. Bunlardan biri yuxu problemdir. Böyük əksəriyyəti ofis işçiləri olan kütlənin məruz qaldığı mavi ekran işığı yuxu üçün gərəkli “melatonin”i azaldır.<sup>14</sup>

<sup>13</sup> <https://www.apa.org/news/press/releases/2013/09/connected-work>

<sup>14</sup> <https://health.clevelandclinic.org/happens-body-dont-get-enough-sleep/>



Əvvəlki bölmədə haqqında danışdığımız depressiya da buna misal çəkilə bilər. İş yükü sadəcə fiziki yorğunluq deyil eyni zamanda zehni yorğunluğu da özü ilə gətirir. Limitli vaxt ərzində limitsiz informasiya əhatəsində yaşamağımız adətən bu problemin əsas mənbəyi halına çevrilib. Sosial medianın insan psixologiyasına, vərdişlərinə, məhsuldarlığına etdiyi təsir demək olar ki, əvəzolunmazdır. Başqalarının sosial media hesablarını gözdən keçirmək insan psixologiyasına olduqca təsir edir.<sup>15</sup> Texnologiyanın monotonluqla bərabərində gətirdiyi problemləri ümumiləşdirsək:<sup>16</sup>

- Texnologiyaya asılılığın artması
- Görmə qabiliyyətinin azalması
- Migren
- Depressiya
- Yuxusuzluq
- Tənbəllik
- İşçilər arasında münasibətlərin pisləşməsi və s.

## **FƏSİL2: MÜƏSSİSƏLƏRDƏ MONOTONLUQ PROBLEMİNİN TƏSİRİNİN AZALDIRILMASI VƏ YA ARADAN QALDIRILMASI YOLLARI**

### **2.1. İş dizaynı metodlarının tətbiqi.**

İş mühitində xoşbəxliyin, məmnunluğun öncül düşmənlərindən biri məhz monotonluqdur. Texnoloji yeniliklərin gətirdiyi yorğunluq, bezginlik, depressiya halları, işlərin təhvil vermə müddətlərinin yaxınlaşması monotonluğun meydana çıxmasında “öncül”dürlər. Qlobal miqyasda yayılmış monotonluq probleminin həlli yolları, əlbəttə, mümkündür. Bu həll yolları arasında sadalayacağımız “iş dizaynı”nı olacaqdır. İşçini monotonluqdan uzaqlaşdırmaq və motivasiya etməyin

---

<sup>15</sup> Markham Heid(2018)

<sup>16</sup> Dr.Demet Gürüz, Dr Emet Gürel “Yönetim Ve Organizasyon”, 2006

yollarından biri işin uyğun şəkildə təşkil edilməsidir. İdarəetmə ədəbiyyatında iş dizaynı adlandırılan bu metod təşkilatın ehtiyaclarının qarşılınması kimi, eyni zamanda, işçinin də şəxsi və ümumi ehtiyaclarının təmin olması məqsədi ilə işlərin məzmun,metod və əlaqələrinin müəyyən edilməsi mənasını daşıyır.<sup>17</sup> İş dizaynına ehtiyac duyulduğu zaman bununla məsul şəxs işin məqsədinin, işin görülməsində vacib olan vəzifələrin, bu vəzifələrin əhatə dairəsinin, avadanlıqların, metodların, işçinin işə qatılımasının dərəcəsini müəyyən edir. İş dizaynı ilə bağlı olaraq zaman içərisində bir sıra metodlar hazırlanır. Bu metodların ədəbiyyatlarda soz zamanlarda ortaya çıxmasına bamayaraq, iş dizaynının çox qədim tarixi vardır. Misir piramidalarının inşa edilməsində belə işində ixtisaslaşmış işçilərdən ibarət qrupların bir yerdə işdəkiləri sübut olunmuşdur. Antik Romada istehsal sektorunda iş dizaynına diqqət edildiyi ortaya çıxmışdır.<sup>18</sup> Orda əsrlərdə təşkilati effektivliyin simvolu Venesiya tərsanəsi sayılırdı. Bu tərsanədə ustalaşmış işlər çox effektiv olaraq istifadə edilmişdir. Normal zamanlarda 2000 insanın çalışdığı bu tərsanə sonradan 16000 insanı özündə yerləşdirə bilirdi. Əsrlər boyunca tərsanənin idarəsində və iş dizaynında ilərləmələr həyata keçirildi. Burada aparılan iş dizaynı və onun məhsuldarlığı həmin dönəmə damğasını vurmuşdu. 1570-ci ildə Osmanlı donanması Kiprə hücum etməyi planlaşdırarkən tərsanə iki ay içində tam silahla təchiz edilmiş 200 gəmi hazırlamışdı. 1574-cü ildə Fransız kralı tərsanəni ziyarət etdiyi zaman bir gəminin iki saat içərisində quraşdırılıb kanala buraxıldıqdan sonra silahla təchiz edildiyinin şahidi olmuşdur.<sup>19</sup>

İş dizaynı :

- İşdə ixtisalaşma
- İş genişlənməsi
- İş rotasiyası

---

<sup>17</sup> J.W.Ghorpade (1988), Job analysis, Printice Hall

<sup>18</sup> G.Moorhead ve R.W.Griffin (1989), Orgnization Behaviour, Houghton Mifflin company

<sup>19</sup> D.J.Cherrington (1994), Organizational Behaviour: The Management Of Individual And Organizational Performance, Parmount Publishing

- İşin zənginləşdirilməsi
- İşin özəllikləri metodu olaraq qruplaşdırılmışdır.

**İşdə ixtisaslaşma.** İşdə ixtisaslaşma mövzusunda ilk və ədəbiyyat baxımından ən təsirli akademik işlər Adam Smith və Charle Babbage tərəfindən hazırlanmışdır. 18-ci əsr şotland iqtisadçılardan olan Adam Smith 1776-cı il tarixli “Xalqların zənginliyi” adlı kitabında iş bölgüsü terminindən istifadə etmişdir. O dövrdə bir işçi demək olar ki, bütün işləri görürdü. Məsələn, bir iynə istehsalı zamanı işçi dəmir parçasını kəsir, bir ucunu sivri hala gətirir və digər ucuna başlıq düzəldib işini tamamlayırdı. Adam Smith bu vəzifələrin ayrı-ayrı işçilər tərəfindən edilib, zamana qənaət etməklə istehsalın artacağını öne sürmüşdü. Ona görə bir işçi gündə 200 iynə istehsal edirdisə, işində ixtisaslaşmış və iş bölgüsü ilə fəaliyyət göstərən işçilərin sayı 10 olarsa, gündə 48 000 iynə istehsal edə bilərdilər. Charles Babbage 1832-ci ildə Smithin çalışmalarını inkişaf etdirərək işdə ixtisaslaşmanın daha başqa avantajlarını da ortaya qoymuşdur. Babbage bir işin müəyyən hissəsində ixtisaslaşmaq üçün daha az zamana ehtiyac olduğunu , işçilərin daha az alət və avadanlıq dəyişərək işlərini görəcəklərini və bacarıqlarının zamanla o işdə artan bir şəkildə inkişaf etdirəcəklərini iddia etmişdir.<sup>20</sup> Sənaye çevrilişinin Avropa və Amerikaya yayılması ilə işdə ixtisaslaşma 1800-cü illərdə istehsal prosesində yerini almış , ancaq zirvəyə 1900-cü illərin ilk rübündə “ Elmi idarəetmə” axını ilə çıxmışdır.

Elmi idarəetmə bir işin ən yaxşı şəkildə görülməsi üçün hər işin ətraflı analizinin edilərək tamamlanmasını nəzərdə tutur. Burda əsas məqsəd yorğunluğu azaltmaq, lazım olmayan hərəkətləri minimumlaşdırmaq və məhsuldarlığı maksimuma çıxartmaq üçün ideal üsulu tapmaqdır. Yorğunluğu azaltmaq üçün ən uyğun fasilə perodları üzərində çalışılırdı və işçiyə motivasiya etmək üçün məhsul başı mükafatlar tətbiq edilirdi.Elmi idarəetmə 1900-cü illərdə istehsalı köklü dərəcədə artırmışdı. Elmi idarəetmənin iş bölgüsü, məhsul başına

---

<sup>20</sup> G.Moorhead ve R.W.Griffin (1989), Orgnization Behaviour, Houghton Mifflin company

mükafat xəta analizi kimi prinsipləri iş dizaybın da bugün də istifadə edilir. Baxmayaraq ki, iş bölgüsünün də monotonluq yaratması bir sıra tədqiqatçılar tərəfindən son zamanlar aşkarlanann məsələlərdən biridir.

Ümumiyyətlə işdə ixtisaslaşmanın avantajları bunlardır:<sup>21</sup>

- Öyrənməyə sərf olunan zaman azalır: İşin kiçik bir hissəsi görüldüyündən işin öyrənilməsinə sərf olunan zaman inılmaz dərəcədə azalır.
- Fəaliyyət dəyişiminə sərf olunan zaman azalır: İşin kiçik bir hissəsini davamlı olaraq gören işçilərin fəaliyyətlərini dəyişərkən sərf etdikləri zaman olduqca azalır.
- Bacarıqları artırır: İşində davamlı olaraq eyni hərəkətləri təkrarlayan işçilər yeni bacarıqlar və vərdişlər əldə edərək işlərində daha yetərli və daha məhsuldar olurlar.
- Daha doğru ölçü meyarı və nəzarəti təmin edir: hər bir fərd işin daha kiçik hissəsini gördüyündən təşkilat, yəni idarəetmə istehsal miqdarını və məhsulun keyiyyətini daha asan ölçə bilir və asan şəkildə nəzarət edə bilir.

Elmi idarəetmə sayəsində işıq üzü gören işdə ixtisaslaşmaya olan iradlar bu avantajların olmasına baxmayaraq, ədəbiyyatda öz yerlərini almışlar. İxtisaslaşmanın avantajları kimi dezavantajları da mövcuddur. İşdə ixtisaslaşma xüsusilə sənaye çevrili dövründə geniş vüsət almışdı. Lakin bu gözlənilmədiyi kimi mükəmməl iş dizaynı olmadığı ortaya çıxdı. İşdə ixtisaslaşmanın yaradacağı problemlər məhz bunlardır:<sup>22</sup>

---

<sup>21</sup> D.J.Cherrington (1994), Organizational Behaviour: The Management Of Individual And Organizational Performance, Parmount Publishing

<sup>22</sup> D.J.Cherrington (1994), Organizational Behaviour: The Management Of Individual And Organizational Performance, Parmount Publishing

- Təkrarlıq problemi: İşçilərin eyni, qısa, sadə işləri hər gün , hər saat təkrarlaması lazımdır. Bir çox işin tamamlanaraq , başa dönülməsi 1 dəqiqədən az zaman alırdı. İşçilər eyni fəaliyyətləri gün ərzində 500 dəfə təkrarlanmaq məcburiyyətində qalırdılar.
- Bacarıqlardan yetəri qədər istifadə edə bilməmək: İxtisaslaşmış işlər sadə və limitlənmiş olunduqları üçün işçilərin öz bacarıqlarını nümayiş etdirmələri demək olar ki, qeyri-mümkün idi.
- Məhsulun çox kiçik hissəsinə fokuslanma: Hər iş məhsulun sadəcə kiçik bir qismini təmsilən icra edilirdi. İşçilərin bir çoxu tamamlanmış hazır məhsulu görmürdülər, tamamlanmış məhsuldan bir növ uzaq qalırdılar.
- Limitli sosial əlaqə: insanlar grup halında çalışsalar da özlərini sosiallıq baxımından təcrid olunmuş kimi hiss edirdilər.
- Düşünməməyə gərək olmdan işləri icra etmək: istehsal metodları, avadanlıqların quruluşu və alət seçimləri sadəcə məhsuldaəliği artırmaq üçün nəzərdə tutulmuşdu və insanın bunu necə görəcəyi barəsində düşünməsinə ehtiyac qalmırdı.

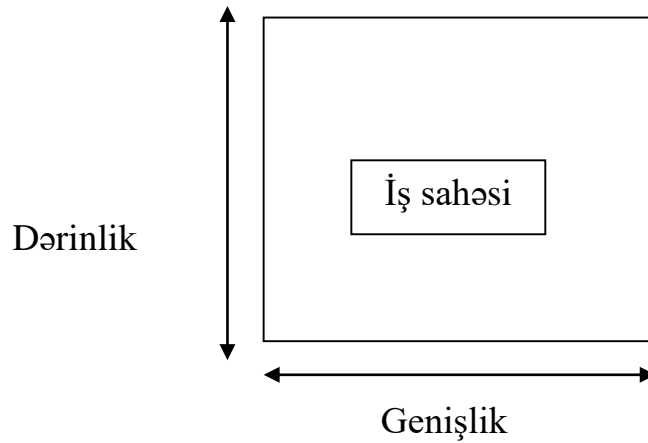
İnsanı texniki avadanlıq kimi formalaşdıran işdə ixtisaslaşmanın bu dezaavantajları işçilərin məmnunsuzluğuna yola açmış və onların işlərindən uzaqlaşmasına yol açmışdır. 1940-cı illərdə avtomatlaşdırılmış sənayedə yayılmış bu metodun yaratdığı problemlər Amerika Birləşmiş Ştatlarında 1972-ci ildə gündəmə oturdu: General Motors`un Ohio fabrikində 22 gün davam edən müddətdə işçilər maaş artımını istəməmiş, lakin işin quruluş strukturunun dəyişməsinə tələb etmişlər. Məşhur Chevrolet marka avtomobillərin istehsalı zamanı bir işçinin eyni hərəkəti 36 saniyəən bir təkrarlandığı müşahidə olunmuşdu. Bu müəssisə dövrünün mükəmməl mühəndislərini özündə cəmləsə də 22 gün ərzində heç bir məhsul istehsal edilə bilməmişdi.<sup>23</sup>

---

<sup>23</sup> J.W.Newstrow və K.Davis Organizational Behavior, 1993

Belə qənaətə gələ bilərik ki, işdə ixtisaslaşma həll yolu olduğu qədər bərabərində problemlər yarada biləcək həll yoludur.

**İş genişlənməsi.** İş genişlənməsi işçiləri monotonluqdan uzaqlaşdırmaq və onlarlı motivasiya etmək üçün baş vurulan metodlardan birinə çevrilmişdir. İş dizaynı metodları işin iki ölçü meyarının olduğunu müəyənləşdirmişdir. Bunlardan şaquli istiqamətdə inkişaf edən “genişlik” və üfüqi istiqamətdə inkişaf edən isə “dərinalik” olaraq müəyyən edilmişdir.



Şəkil 2.1.<sup>24</sup>

İş genişlənməsi bu şəkil 2.1-dəndən də görüldüyü kimi işin iki istiqamətdə iş yüklənməsi ilə genişlənməsini nəzərdə tutur. İş genişliyi işçilərin öhdəsində olduğu işlərin həcmi ilə müəyyənəşdirilir. Adətən, iş genişliyinə sahib olmayan işçilərə işlərinə olan monotonluğu azaltmaq məqsədi ilə fərqli konteksdə tapşırıqlar verilir. Vəzifə öhdəliyi yalnız öz işlədiyini şöbənin işləri ilə məşğul olan bir işçiyə digər şöbədə olan tapşırıqların verilməsini buna misal olaraq qeyd edə bilərik.<sup>25</sup>

İş genişlənməsi təşkilatdakı bir sıra fərqli fəaliyyətləri eyni qrup altında birləşdirməyi və mövcud olan işə əlavə etməyi dəstəkləyir. Bəzi motivasiya

<sup>24</sup> Dr.Demet Gürüz, Dr Emet Gürel “Yönetim Ve Organizasyon”, 2006

<sup>25</sup> S.P. Robbins, Organizational Behaviour (eight edition),Prentice Hall international Inc., New Jersey, 1998

teoriyaları iş bölgüsünün səbəb olduğu monotonluq və uzaqlaşmanın əslində məhsuldarlığı azaltdığını müəyyən etmişlər. İşdə ixtisaslaşmanın əksinə olaraq, işin genişlənməsi işçiləri motivasiya edərək onları monotonluqdan uzaqlaşdırmağa kömək edir. İş genişlənməsinin məqsədi bir işçini müəyyən təşkilati hədəflərə çatmaq üçün fəaliyyətlərini artıraraq motivasiya etməkdir. İş genişlənməsi işçilərə iş genişlənməsinə uyğunlaşmalarını təmin etmək üçün təşkilati səviyyədə təlimlərin keçirilməsini də nəzərdə tutur.

**İş rotasiyası.** İş rotasiyası işçini bənzər işlərdə çalışmağa sövq etməkdir. Bu metodda motivasiyanı və işə olan marağı canlı tutmaq məqsədi ilə işçiləri sistemativ olaraq bir işdən digərinə keçirilir. İş rotasiyası iş genişlənməsində olduğu kimi işi üfqi istiqamətdə inkişaf etdirir. İş işçilər üçün sıxıcı olmağa başlayanda, monotonluq yarananda işçi bənzər bacarıqlar tələb edən eyni səviyyəli başa bir işə göndərilir.<sup>26</sup> Bunun səbəbi təməldə yer alan dar, təkrarlanan işlərdir. Lakin həmişə belə deyildir. Rotasiyada görülən işlər sıxıcı və sadədirsə, işçi birdən çox monoton işlə məşğul olacaqdır. Hər nə qədər işçi yeni işə başlamasının həyəcanını yaşayırsa, bu həyəcan qısa olacaqdır.<sup>27</sup>

Rotasiya təsirlilik dərəcəsini azalda biləcək bir metoddur. İşdə ixtisaslaşmanın gətirdiyi uzamanlıq və yetərlilik, rotasiyada əksinə fəda edilir. İşçini bir işdən digərinə gördərməyin yaradacağı məhsuldar azlığı və yeni işə uyğunlaşmaq üçün aparılan təlimlər üçün çəkilən xərclər qeyd edilən rotasiyanın mənfi cəhətləridir. Ancaq rotasiya çox təsiredici xarakterə malik bir öyrənmə metodu olaraq istifadə edilir, çünki fərqli işlərdən qazanılan bacarıqlar işçinin geniş bacarıqlara sahib olmasına imkan yaradır.<sup>28</sup>

İş genişlənməsi və rotasiya mübaliğə edilmiş işdə ixtisaslaşmanın gətirdiyi mənfi təsirlərə bir çıxış yolu olaraq irəli sürülmüşdür. Lakin müsbət tərəfləri ilə

---

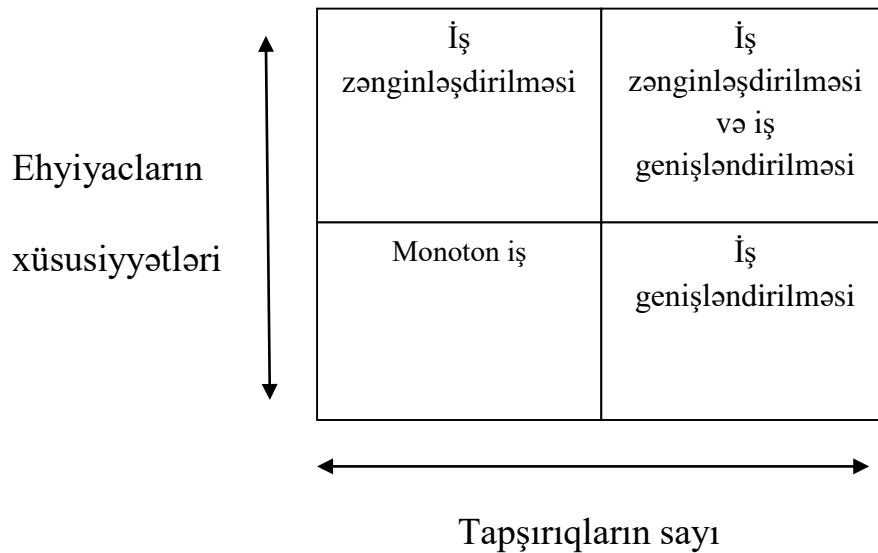
<sup>26</sup> J.Bailey "Job design and work organization", Printice Hall,1983

<sup>27</sup> G.Moorhead ve R.W.Griffin (1989), Organization Behaviour, Houghton Mifflin company

<sup>28</sup> G.Moorhead ve R.W.Griffin (1989), Organization Behaviour, Houghton Mifflin company

mənfi tərəfləri də özündə əks etdirən bu metod teorik olmaqdan daha çox sanki dar baxış açılı bir yanaşma idi. Sonralar inkişaf etdirilən bu metod 1960-cı illərdə iş dizaynına teoriyaya dayanan həll yolları gətirmiş və Herzberg'in İkili faktor teoriyası ilə birlikdə "iş zənginləşdirilməsi" metodunu ortaya çıxarmışdır.

**İş zənginləşdirilməsi.** İş zənginləşdirilməsi teoriyasını ortaya çıxaran ilk insan Frederick Herzberg olmuşdur. Herzberg'ə görə iş genişlənməsi və rotasiya metodlarına uyğun olaraq müəyyənləşdirilmiş işlərdə çalışdığı halda üst səviyyə ehtiyaclarına sahib işçilərdən yüksək səviyyədə motivasiya gözləmək mənasız olacaqdır. Bu halda edilməsi lazım olan şey işə motivasiya edən faktorların əlavə edilməsi ilə işin zənginləşdirilməsidir. Beləliklə, o işi görən insan daha çox müvəffəqiyyət, şöhrət, məsuliyyət, yüksəlmə və fərdi inkişaf əldə edə biləcəkdir.



Şəkil 2.2.<sup>29</sup>

<sup>29</sup> Can Halil, Örgütsel Davranış, Arıkan yayınları, İstanbul, 2006



Herzberg'in hazırlamış olduğu cədvəl (bax.şəkil 2.2) iş zənginləşdirilməsi şaquli istiqamətdə işin inkişaf etdirilməsi deməkdir (F.Herzberg,1968). İş zənginləşdirilməsində daha öncələr rəhbərlik tərəfindən edilən nəzarət artıq işçiyə həvalə edilir. Bu metod AT&T, İBM, General Foods kimi bir çox firma tərəfindən sınıanmışdır. Bu metoddan istifadə edən AT&T istehfa edənlərin sayısını 0-a yaxınlaşdırmış və məhsuldarlığın 27 faizdən 90 faizə qədər atmasına səbəb olmuşdur.

Herzberg'in cədvəldə verilən düşüncələri ikili faktor teoriyası olaraq bilinir. Herzberg'in teoriyası bir çox araşırmanı gerçəkləşməyə təşviq etmiş və işin yenidən dizayn edilməsinə ilham qaynağı olmuşdur. Lakin teoriyanın əlverişli olmasına qarşı bəzi məsələlər bugün də mövcuddur. Lakin qeyd etmək lazımdır ki, iş yerində bəzi faktorlar həm motivasiya xarakterli, həm də əks xarakterli ola bilər. Məsələn, AT&T'də bu metoddan istifadə, motivasiya edən faktorların bütün işçilərdə həqiqətən motivasyonu artırdığı müşahidə olunmuşdur (R.N.Ford, 1973). Bunlar nəzərə alınaraq Hackman və Oldham tərəfindən iş özəllikləri modeli inkişaf etdirilmişdir.

**İş özəllikləri modeli.** İş özəllikləri modeli 1976-cı ildə Hackman və Oldham tərəfindən irəli sürülmüş və işçiləri saha çox motivasiya etməyi hədəfləyən bir iş dizaynı metodudur.<sup>30</sup> Tədqiqatçılar model üzərində işləyərkən diqqət etdikləri əsas məqam daxili motivasiya olmuşdur. Onlara görə yüksək səviyyədə olan daxili motivasiya işçilərin gördükləri işlərdə pozitiv təsir yaradacaqdır və onların uğurlu olmasında böyük rol oynayacaqdır. İşdə uğurlu olmaq insanı davamlı olaraq yaxşı iş görməyə və nəticədə daha da uğurlu olmağa təşviq edən bir fürsət halına gəlir. Uğursuzluq negativ duyğuları oyandırdığı üçün işçi daha yaxşı çalışıb bu negaiv nəticələrdən qaçmağı seçir. Əlavə olaraq, araşdırmaçılar iş yüksək səviyyədə daxili motivasiya sağlayacaq şəkildə formalaşdırılırsa, işçinin işindən daha çox məmnunluq duyacağı və fərdi inkişaf

---

<sup>30</sup> Doç.Dr.Salih Güney "Yönetim ve Organizasyon", Ankara, 2007

yaşayacağı və sonunda məhsuldarlığın artacağını müəyyənləşdirmişlər. Bu səbəblə araşdırmaçılar ilk olaraq işçinin yüksək səviyyədə daxili motivasiyanı hiss edə bilməsi üçün nə kimi ünsürlərin lazım olduğunu müəyyənləşdirməyə çalışmışlar.

## **2.2. Alternativ iş saatlarının təşkili.**

Günümüzdə bir çox təşkilatlar, işçilərin motivasiyanı artırmaq və monotonluqdan qurtulmaq üçün gündə 8 saat, həftədə 5 gün çalışma şablonunun xaricinə çıxmış və alternativ proqramlar meydana gətirmişlər. Bunlar azaldılmış iş günü, dəyişən zaman metodu (flexitime), iş paylaşımı, part-time işləmə və telecommutingdir.

**Azaldılmış iş günü.** Azaldılmış iş günü tam gün bir işin klassik 5 günlük bir iş həftəsindən daha tez bitirilməsinə imkan verən bir növ iş proqramıdır. Bu növ iş saatlarında ən məşhur olan 4-40 metodikasıdır. Bu metodika 10 saat olmaqla 4 gün işləməyi nəzərdə tutur. Proqram işləyən fərdin özəl işlərinə daha çox zaman ayırmasına imkan verdiyindən işçinin işə bağlılığının və motivasiyasının artacağı nəzərdə tutulur. Bununla davamsızlıq və işdən ayrılımlar azaldığı kimi iş axtaranlar üçün də təşkilat cazibə hala gəlir. Bununla birlikdə gün sonunda ortaya çıxan yorğunluq bu proqramın ən önəmli problemlərindəndir. Belə bir iş metodikası ilə çalışanlar, xüsusilə analar işləri ilə özəl həyatları arasında balansı qorumaqda çətinlik çəkirlər (Schermerhorn John R., Jr. James G. Hunt, Richard N. Osbom, 1985).

**Elastik zaman metodu.** Klassik iş proqramında işgörmənin işə başlama və işdən ayrılma saatları dəqiqdir və dəyişmir. Ancaq elastik zaman metodunda işçilər fasilələrini təşkilatın müəyyənləşdirdiyi məcburi iş saatları xaric günün istənilən saatında istifadə etməkdə sərbəstdirlər. Burada gec saatlara qədər çalışan bir müəssisə üçün işə gediş-gəliş seçimləri daha da arımaqdadır. Elastik zaman

metodunun müxtəlif avatajları vardır. İşçilərə özlərinə ayıracaq zaman (sabah yuxusu, həkimlə görüş və s.) verdiyindən davamsızlığı artırır. İş olmadığından və ya işin monotonluğundan təşkilatda olma məcburiyyətini minimuma endirdiyindən təşkilatdan qaçmaq, uzaqlaşmaq kimi istəkləri aradan qaldırır. Bu metod işə qarşı daha çox məsuliyyətli olmağa təşviq etdiyindən işçi məmnuniyyəti artır. Beləliklə, işçi işinə daha çox bağlanmaq istiqamətində motivasiya edilmiş olur.

**İş paylaşımı.** Başqa bir alternativ çalışma proqramı da iş paylaşımıdır. İş paylaşımı rəhbərliyin təsdiqi ilə tam gün bir işin iki və ya daha çox işçi arasında bərabər şəkildə paylaşılmasıdır. İş paylaşımı adətən yarım günlük iş şəraitində tətbiq edilir. Bununla birlikdə, həftəlik və ya aylıq düzəlişlər də tətbiq edilərək inkişaf etdirilir. Təşkilatları adətən bir tətbiqə yönəldən səbəb tam gün işləmək istəməyən bacarıqlı işçiləri təşkilata cəlb etməkdir. Məsələn, çox savadlı müəllim ailəsi səbəbilə işinə çox vaxt ayırmaya bilər. Beləliklə, həm işinə, həm ailəsinə zaman ayırabilən işçinin motivasiyası artır. Bu metodu tətbiq etməyin çətinliyi birgəbirilə işləməyin effektiv olduğu işçiləri eyni iş mühitində cəmləməkdir.

**Part-time iş.** Part-time işdə işçilər 40 saatlıq standart bir iş həftəsindən daha az həftəsindən də az işləyirlər. Part-time çalışma "davamlı" və "qısamüddətli" olmaqla iki yerə ayrılır. Qısamüddətli part-time işdə təşkilatlar ehtiyac duyduqlarında işçiləri işə təşviq etməklə, ehtiyac vəziyyəti aradan qaldıqda işdən çıxarırlar. Davamlı part-time işdə işçilər tam gün işləyən işçilərlə eyni hüquqlara sahib olurlar. İş paylaşımı bir növ davamlı part-time çalışma ilə eynidir. Bu çalışma növünün ən önəmli avantajı tam gün bir işi olduğu üçün ya da başqa səbəblərdən dolayı yarım gün işləmək istəyən fərdlərə bu imkanı verməsidir. Buna misal kimi, doktorantura təhsili alan mühasibin yarım gün bir şirkətdə fəaliyyət göstərməsini qeyd edə bilərik.

**Telecommuting** (İşyeri xaricində komputer vasitəsilə iş yerinə bağlı olaraq çalışma). Telecommuting iş yerinə bağlı bir komputerdən istifadə edərək evdə və

ya iş yerindən ayrı hər hansı bir yerdə görülən iş deməkdir. Bu metoda bəzən dəyişən məkan metodu da deyilir. Telecommuting elastik zaman metoduna bənzəməklə birlikdə burada vurğulanan zamandan əlavə çalışılan yerdir. Telecommuting işçilərə həm sərbəstlik, eyni zamanda məsuliyyət aşılaraq iş məmnuniyyətini və motivasiyasını artırır. Metodun sahib olduğu dezavantajlar bunlardır: təşkilatın fərdlərdən uzaq qalması, qrup ruhunun olmaması, kompüterlərdə texniki nasazlıqların yaranması və s. Bununla yanaşı, Hələ XX əsrin sonlarında Amerikan Birləşmiş Ştatlarında ən azı 15 milyon insan bu metod ilə çalışmaqda idi (J.R. Schermerhorn, 1994). Nəticə olaraq hər bir alternativ çalışma proqramının həm işin, həm də işçinin xüsusiyyətlərinə görə bir sıra avantajları və dezavantajları vardır. Önemli olan təşkilatların ideal tək bir proqram olmayacağını qəbul edərək, özlərinə ən uyğun proqramı tətbiq etməkdir.

### **2.3. Fasilələrin programlı bir şəkildə təşkil edilməsi.**

Əmək müqaviləsi bağlanılarkən işçi üçün xüsusi əhəmiyyət kəsb edən əsas şərtlərdən biri də əmək şəraitinin şərtlərinin tərəflər arasında müəyyən edilməsidir (Əmək Məcəlləsi, 43-cü maddə 2-ci hissə, bənd "ə"). İşçinin əmək şəraitinin şərtləri anlayışı özlüyündə bir neçə istiqamətdə təsnifləşdirilmişdir. Bura əsasən işçinin iş və istirahət vaxtı, əmək haqqı və ona əlavələr, əmək məzuniyyətinin müddəti, əməyin mühafizəsi, sosial və digər sığorta olunması kimi əsas sahələr daxildir.

İşçinin iş və istirahət vaxtının dəqiq müəyyən edilməsi birinci növbədə işçinin sağlamlığının mühafizəsinə yönəlmiş addımdır. Eyni zamanda, işçinin iş və istirahət vaxtı, əməyə görə haqqın miqdarının müəyyən edilməsi və onun ödənilməsi, əmək normaları və əməyin qiymətləndirilməsi normalarının müəyyən edilməsi üçün əhəmiyyət kəsb edir. İşçinin tam iş vaxtı və onun hansı qaydada

müəyyən edilməsi Azərbaycan Respublikası Əmək Məcəlləsinin 89-cu maddəsində təsbit edilmişdir:

1. Tam iş vaxtı — müddəti bu Məcəllədə nəzərdə tutulmuş həftəlik və gündəlik iş saatları ərzində işçilərin əmək funksiyasını yerinə yetirməsi üçün müəyyən edilmiş zamandır.
2. Gündəlik normal iş vaxtının müddəti səkkiz saatdan artıq ola bilməz.
3. Gündəlik normal iş vaxtına uyğun olan həftəlik normal iş vaxtının müddəti 40 saatdan artıq müəyyən edilə bilməz.

Gündəlik normal iş vaxtı müddətinin 8 saatdan, gündəlik normal iş vaxtına uyğun olaraq həftəlik normal iş vaxtı müddətinin 40 saatdan artıq müəyyən edilməsinin qanunvericilik tərəfindən qadağan edilməsi bilavasitə işçinin sağlamlığının mühafizəsinə yönəlib. Əmək qanunvericiliyinə əsasən bir qayda olaraq, iki istirahət günü olan beşgünlük iş həftəsi müəyyən edilir. Lakin, istehsalın, işin, xidmətin və əmək şəraitinin xarakterindən asılı olaraq işəgötürən və ya Azərbaycan Respublikasının Nazirlər Kabineti həftəlik tam iş vaxtının müddəti çərçivəsində altıgünlük iş həftəsi müəyyən edə bilər. Altıgünlük iş həftəsində həftəlik norma 40 saat olduqda gündəlik iş vaxtının müddəti 7 saatdan, həftəlik norma 36 saat olduqda gündəlik iş vaxtının müddəti 6 saatdan və həftəlik norma 24 saat olduqda gündəlik iş vaxtının müddəti 4 saatdan çox ola bilməz.

İşçilərin ayrı-ayrı kateqoriyalarına, onların yaşı, səhhəti, əmək şəraiti, əmək funksiyasının xüsusiyyətləri və digər hallar nəzərə alınaraq Əmək Məcəlləsi və müvafiq normativ hüquqi aktlarla, habelə əmək müqaviləsinin, kollektiv müqavilənin şərtləri ilə qısaltılmış iş vaxtı müəyyən edilə bilər. Bununla əlaqədar Əmək Məcəlləsinin 91-ci maddəsinin 2-ci hissəsində bildirilir ki, qısaltılmış iş vaxtının müddəti həftə ərzində 16 yaşadək işçilər üçün 24 saatdan, 16 yaşdan 18 yaşadək işçilər və I və II qrup əlil olan işçilər üçün, həmçinin hamilə və yaş yarımadək uşağı olan qadınlar üçün 36 saatdan artıq olmamalıdır. Bu kateqoriyalı

işçilər üçün iş vaxtının qısaltılmasında tətbiq edilən güzəştlər, ən minimum güzəştlər hesab edilir. Digər müvafiq normativ hüquqi aktlarla, habelə kollektiv müqavilələrlə və ya əmək müqavilələri ilə iş vaxtı işçinin xeyrinə daha da yüngülləşdirilərək, qısaltılmış iş vaxtı tətbiq edilə bilər.

Əmək məcəlləsinin 92-ci maddəsinə əsasən əmək şəraiti zərərli olan işlərdə çalışan işçilər üçün də iş vaxtının qısaltılmış müddəti nəzərdə tutulur. Əmək şəraiti fiziki, kimyəvi, bioloji və habelə insanın sağlamlığı üçün zərərli olan digər ağır istehsalat amilləri mövcud olan əmək şəraitli istehsalatlarda, peşə və vəzifələrdə çalışan işçilərə həftədə 36 saatdan çox olmayan qısaltılmış iş vaxtı müəyyən edilməlidir. Həmin istehsalatların, peşə və vəzifələrin siyahısı Azərbaycan Respublikasının Nazirlər Kabineti tərəfindən təsdiq edilir. Əmək şəraiti zərərli olan işlərin siyahısı və bu işləri yerinə yetirən işçilər üçün iş vaxtının qısaltılmış müddəti kollektiv müqavilələrlə, həmin müqavilələr bağlanmadığı hallarda isə işəgötürənlə həmkarlar ittifaqları təşkilatı arasındakı məsləhətləşmələrdən sonra, yuxarıda göstərilən siyahı nəzərə alınmaqla müəyyən edilir. Yüksək həssaslıq, həyəcan, zehni, fiziki və əsəb gərginliyi, habelə insanın səhhətinə mənfi təsir göstərən digər amillər olan əmək şəraitli iş yerlərində (həkimlərə, müəllimlərə, elektrotexniki qurğularda, cihazlarda və qanunvericilikdə nəzərdə tutulan digər iş yerlərində işləyənlərə) həftə ərzində 36 saatdan çox olmamaq şərti ilə qısaltılmış iş vaxtı müəyyən edilir. Həmin iş yerləri üzrə peşələrin, vəzifələrin siyahısı iş vaxtının konkret müddəti göstərilməklə Azərbaycan Respublikasının Nazirlər Kabineti tərəfindən təsdiq edilir.

İş vaxtının qısaltılmış müddətlərinin hüquqi əsaslarının mövcud olması ilə yanaşı, qanunvericilik eyni zamanda müəyyən kateqoriya işçilər üçün natamam iş vaxtının da müəyyən etmişdir (Əmək Məcəlləsi maddə 94). Əmək müqaviləsi bağlanarkən, habelə əmək münasibətləri prosesində işçi ilə işəgötürənin qarşılıqlı razılığı ilə natamam iş vaxtı — natamam iş günü, yaxud natamam iş həftəsi müəyyən edilə bilər. Natamam iş vaxtının müddəti və onun qüvvədə olduğu

zamanın — ayın, ilin davamiyyəti tərəflərin razılığı ilə müəyyən edilir. İşçinin səhhəti və fizioloji vəziyyəti (hamiləlik, əlillik), habelə xroniki xəstəliyi olan uşağının və digər ailə üzvünün səhhəti müvafiq tibbi rəyə görə əmək funksiyasının natamam iş vaxtında yerinə yetirilməsini tələb edərsə, habelə 14 yaşına çatmamış, yaxud 16 yaşınadək əlil uşağı olan qadınlara ərizələri ilə işəgötürən natamam iş vaxtı (iş günü, yaxud iş həftəsi) müəyyən etməlidir. Natamam iş vaxtı əməyin ödənilməsi ya əmək funksiyasının icrasına sərf olunan vaxta mütənasib, ya da tərəflərin qarşılıqlı razılığı ilə müəyyən edilir. Əmək funksiyasını natamam iş vaxtında yerinə yetirən işçilərin Əmək Məcəlləsi və ya əmək müqaviləsi ilə müəyyən edilmiş əmək hüquqlarının hər hansı şəkildə məhdudlaşdırılması yolverilməzdir.

İş vaxtı rejiminin müəyyən qaydalarına uyğun olaraq istehsal zərurəti nəzərə alınmaqla növbəli iş rejimi tətbiq edilə bilər. İşin gündüz və ya gecə növbəsindən asılı olmayaraq, gündəlik işin (növbənin) müddəti 12 saatdan artıq ola bilməz.

Əgər işçinin gündəlik iş vaxtının ən azı yarısı gecə vaxtına düşərsə, onda həmin iş vaxtının gecə vaxtına düşən hissəsi bir saat qısaldılır. Saat 22-dən səhər saat 6-dək olan müddət gecə vaxtı sayılır. Hamilə və üç yaşınadək uşağı olan qadınlara və yaşı 18-dən az olan işçilərə gecə növbəsində işləmək qadağandır. Əlil işçilər gecə vaxtı görülən işlərə yalnız onların yazılı razılığı ilə və Azərbaycan Respublikasının Əmək və Əhalinin Sosial Müdafiəsi Nazirliyi (Tibbi Sosial Ekspert Komissiyaları vasitəsi ilə) rəyi nəzərə alınmaqla cəlb edilə bilərlər.

İşçinin iş vaxtından artıq işlərə cəlb edilməsinə təbii fəlakətin, istehsalat qəzasının və digər fəvqəladə hadisələrin qarşısının alınması, onların nəticələrinin aradan qaldırılması, habelə tez korlanan malların itkisinin qarşısını almaq məqsədi ilə Əmək Məcəlləsi ilə müəyyən edilmiş qaydalara əməl olunmaqla yol verilir. Əmək şəraiti ağır və zərərli olan sahələrdə bütün iş günü (növbəsi) ərzində iş vaxtından artıq işlərin müddəti 2 saatdan çox ola bilməz. Hər bir işçi dalbadal

gələn iki iş günü ərzində dörd saatdan, əmək şəraiti ağır və zərərli olan iş yerlərində isə iki saatdan çox iş vaxtından artıq işlərə cəlb edilə bilməz.

İş vaxtından artıq işlərə yalnız aşağıdakı müstəsna hallarda yol verilir:

-dövlətin müdafiəsinin təmin olunması üçün, habelə təbii fəlakətin, istehsal qəzasının qarşısını almaq və ya onların nəticələrini aradan qaldırmaq üçün yerinə yetirilməsi zəruri olan ən vacib işlərin görülməsinə;

-su, qaz və elektrik təchizatı, isitmə, kanalizasiya, rabitə və digər kommunal müəssisələrində işlərin, xidmətlərin pozulmasına səbəb olan gözlənilməz hadisələrin nəticələrini aradan qaldırmaqdan ötrü zəruri işlərin görülməsinə təmin etməküçün;

-başlanmış və istehsalın texniki şəraitinə görə iş gününün sonunadək tamamlana bilməyən işlərin dayandırılması avadanlıqların, əmtəələrin qarşısını alınmaz korlanması, sıradan çıxması təhlükəsi zamanı işlərin tamamlanması zəruriyyəti olduqda;-işçilərin əksəriyyətinin işinin dayandırılmasına səbəb olan sıradan çıxmış mexanizmlərin, qurğuların təmiri, bərpası ilə əlaqədar işlərin görülməsi zərurəti olduqda;

-əvəz edən işçinin işdə olmaması ilə əlaqədar işə fasilə verilməsinə yol vermək mümkün olmadıqda.

İşəgötürən işdə olmayan işçinin başqa işçi ilə əvəz olunmasını, habelə bu maddədə nəzərdə tutulan müstəsna hallarda iş vaxtından artıq işlərə işçilərin cəlb edilməsini doğuran səbəblərin vaxtında aradan qaldırılması üçün bütün zəruri tədbirləri görməyə borcludur.

İş vaxtının rejimi və iş vaxtından artıq vaxtda işin tənzimlənməsi qaydaları qanununun 95 maddəsinə əsasən: İş vaxtının rejimi qaydaları — gündəlik iş vaxtının müddəti, onun başlanması və qurtarması, işdə fasilələrin vaxtı və müddəti, sutkadakı növbələrin sayı, növbə sənədləri və onların tərtibi, bir



növbədən digər növbəyə keçirilmə, iş vaxtının cəmlənmiş uçotu, işlənmiş iş günlərinin istirahət günləri ilə əvəz edilməsi (əvəzgünün verilməsi) qaydaları, habelə həftəlik iş günlərinin sayı müəssisədaxili intizam qaydaları və ya əmək müqaviləsi, kollektiv müqavilə ilə müəyyən edilir.<sup>31</sup>

İş yerində fasilə etmək bir işçinin işinə ara verməsinə icazə verilən zaman müddətidir. Bu bir növ uzaqlaşmadır. Fərqli fasilə növləri vardır və bu fasilə növləri uzunluğuna, təşkilatın siyasətinə uyğun olaraq müəyyən edilir. Fasilələr ödənilən və ödənilməyən şəkildə 2 qrupa bölünür. Yəni fasilə üçün işdən ayrıldığınız müddət iş saatına daxil edilir və ya edilmir, buna əsasən həmin zaman kəsiyi üçün məbləğ ödənilir və ya ödənilmir. Yemək fasilələri, çay fasilələri, nahar fasiləsi 10 dəqiqə ilə 1 saat aralığında dəyişən zaman intervalını əhatə edir. Məqsəd işçinin gün boyunca mütəmadi olaraq sağlamlığını nəzərə alaraq yemək yeməsidir. Tipik gündüz iş saati üçün bu nahar yeməyi fasiləsidir, lakin başqa iş saatlarına görə bu vəziyyət dəyişə bilər. Nahar fasiləsi işçilərin enerjilərini bərpa etmək üçün çox vacibdir ("Recovery during Lunch Breaks: Testing Long-Term Relations with Energy Levels at Work". Scandinavian Journal of Work and Organizational Psychology). İstirahət fasiləsi işçinin qısa zaman kəsiyində bir az dincəlməsini təmin edir. Bu cür fasiləyə çay fasiləsi deyilir. Yemək fasiləsi isə daha uzun müddət davam edən fasilədir. Ümumiyyətlə, fasilələrin monotonluğun azalmasında, işçilərin motivasiya olunmasında müəyyən rolu vardır. Fasilə zamanı işçi onu sıxan iş mühitindən qısa zaman aralığında olsa belə uzaqlaşır. Bu fasilələrdə işçilərin eyni ortamda daha sərbəst olmaları, söhbətlər onların dincəlməsinə şərait yaradır.

## **2.4. İşçilərin gücləndirilməsi.**

---

<sup>31</sup> <http://e-qanun.az/>

İşçilərin dəstəklənməsi davamlı rəqabət üstünlüyünə nail olmaqda mühüm amildir. Beləliklə, insan resurslarının idarə edilməsi təcrübələri (mərkəzdən uzaqlaşma, komanda qurulması, səlahiyyətlərin ötürülməsi, işçilərin səlahiyyətləri və s.) təşkilatın müvəffəqiyyətli olmasında təsir gücünə malikdir. Buna görə işçilərin gücləndirilməsinə dair metodikalar yaradıcılıq və yenilik üçün bir ön şərtidir. Buna görə kadrların gücləndirilməsi konsepsiyası müasir idarəetmə və təşkilati tətbiqetmələr arasında ən çox diqqəti cəlb edən anlayışlardan biridir. Qlobal rəqabət mühitində dəyişiklik gücündən ən yaxşı şəkildə faydalana bilmək üçün bir məcburiyyət halını almış işçi gücləndirilməsi önə sürülmüşdür.

Qloballaşma və qlobal rəqabət günümüzün sürətlə dəyişən iş dünyasında təşkilatlar arasında fərqlərin yaranmasında əhəmiyyətli rol oynayır. Texnologiyanın sürətlə yenilənməsi təşkilati modelləri və idarəetmə yanaşmalarını dəyişir. Bu prosesdə, təşkilati yaradıcılıq və innovasiya rəqabət mühitində müəssisələrin uğurunda əsas rol oynayır. İnformasiya və ünsiyyətin yaratmış olduğu qloballaşma nəticəsində iqtisadi əlaqələr inkişaf edib yayıldı, ideoloji fərqlər azaldı və dünya miqyasında liberallaşma prosesi başlandı (Arıboğan,1993). Qlobal rəqabət və dəyişiklik nəticəsində ortaya çıxan idarəetmə anlayışlarından biri heyətin gücləndirilməsi konsepsiyasıdır. Kadrların səlahiyyət və məsuliyyətinin artırılması kimi izah edilə bilən heyətin gücləndirilməsi müəssisələrin ən vacib rəqabətli vasitə olan insan resurslarından ən yüksək məhsuldarlığı əldə etmək üçün bir zərurət halına gəldi. Bir çox təşkilat rəhbərləri və elm adamları rəqabət üstünlüyünün əsas mənbəyinin müəssisənin işçiləri olduğunu və bütün işçilərin müvəffəqiyyət əldə etməsi üçün bu metodun tətbiq edilməsinin daha effektiv olacağını vurğulamışlar.

Müştərilərin, istehlakçıların və personalın sürətlə dəyişən tələblərinə cavab olaraq, təşkilatlar dəyişikliklərlə üzləşirlər (Causon,2004). Həyatın bir hissəsi olan dəyişiklik müəssisələrə də əhəmiyyətli dərəcədə təsir göstərir. Bugünkü

şəraitdə istədiyimiz səviyyədə heç bir şeyi təxmin edə bilmərik. Məlumatın qısa müddətdə iqiqat olmasına baxmayaraq, dəyişikliyin həm ictimai həyatımız, həm də biznesimiz üçün daimi və çətin bir proses halına gəldiyini hiss edirik. Bu sürətli dəyişikliklərlə üzləşən müəssisələr onların davamlılığını təmin etmək və onlara uyğunlaşmaq üçün strukturda və əməliyyatlarda dəyişiklik etməlidirlər (Keskin, 2005).

Müasir idarəetmə yanaşmasında, xüsusilə də insan resurslarının inkişafı metodlarında bir sıra idarəetmə strategiyaları qloballaşan dünyada ağır rəqabət şəraitinə baxmayaraq, yaşamaq və inkişaf etmək istəyən müəssisələr üçün imkan yaradır. Kadrların gücləndirilməsi insan resurslarının inkişafı metodları zəncirində vacib bir əlaqə təşkil edir.

Personal gücləndirilməsinin ortaya çıxmasının ən önəmli səbəbləri bu şəkildə düşünülmüşdür: (Harvey və Bowin, 1996; Daff, 2001):

1. Qloballaşma və rəqabətin sürətlə artması ilə yenilik daha çox ehtiyac halı almış və yenilik edənlərin daha çox sərbəstliyə ehtiyacı olduqlarını müəyyənləşdirmək.
2. Rəqabətin gücünün sürətlə artması ilə birlikdə məhsuldarlığın əvvəlki illərə nisbətən daha çox artırılması üçün idarəçilərin işçiləri qərar qəbuletmə mərhələsinə daha çox təşviq etmək.
3. Malların və xidmətlərin inkişafının strateji əhəmiyyətini artırmaq.
4. Yüksək performans gücünə malik bir öyrənən təşkilat yaratmaq.

Coleman (1996) isə personal gücləndirmə ehtiyacını bu faktorlarla əlaqələndirir; qlobal rəqabət və müştəri tələblərinə həssaslıq, sürətli və elastik olma ehtiyacı, müəssisə proseslərində üfüqi genişlənmə, personalların tutumlarını və ictimai məsuliyyətlərini artırma ehtiyacı, hər səviyyədə risk alma, iştirak və yaradıcılığın təşviq edilməsi, işçilərarası əməkdaşlıq və təşkilati güvənin əhəmiyyətinin artması.

Personal gücləndirmə, qlobal dəyişmə və rəqabətin ortaya çıxardığı və əhəmiyyətini artırdığı yeni bir idarəetmə anlayışıdır (Genç, 2004). Gücləndirmək başqasına güc vermək deməkdir. Burada güc səlahiyyət deməkdir. Gücü eyni zamanda işçinin tutumunu təsvir etmək üçün istifadə olunur. Bundan əlavə, enerji enerji deməkdir. Bundan əlavə, gücləndirmək eyni zamanda enerji vermək mənasında da istifadə edilməkdədir (Thomas və Velthouse, 1990).

Personalın gücləndirilməsi, insanın onun təsirinə olan inancının gücləndirilməsidir (Conger, 1989). Yenə Conger və Kanungo (1988) gücləndirməyi motivasiya prosesinin bir elementi olaraq ələ almışlar (Thomas və Velthouse 1990).

Personal gücləndirmə təşkilatdakı qərar vermə prosesinin mərkəzdən uzaqlaşdırılmasıdır, beləcə idarəçilər personala daha çox muxtariyyət və təqdir haqqı, ilə təmin etməkdədirlər (Brymer, 1991).

Personal gücləndirilməsi ünsürləri iş görənləri gücləndirmənin həyati olması və qiymətləndirilə bilməsi üçün müəssisənin strateji hədəfləri ilə fərdi hədəflər əlaqəli olmalıdır və gücləndirmə strateji hədəflərlə əlaqələndirildikdə aşağı səviyyə işçiləri də bunu tətbiq etməlidirlər (Ettore, 1997). Buna görə səlahiyyətlərin gücləndirilməsi işçilərin istedadlarına əsaslanır. Bunun xaricində işçinin öz bacarıqlarına güvənməsi şərtidir. İyerarxiyadakı səlahiyyət fəaliyyətlərinin daha irəlisi idarəçilər və iş görənlər arasında iş qruplarını quraraq birlikdəliyin reallaşdırılmasıdır.

Bir güc tətbiq modelinin əsas elementləri aşağıdakı kimi verilə bilər (Darling,1996):

- Əvvəlcə effektiv liderlik sistemi qurulmalıdır.
- Güclü ikitərəfli əlaqələrin qurulması və dəstəklənməsi vacib şərtidir.
- Tətbiq qrupları yaradılmalıdır.

- Təşkilatın fəaliyyətinin idarə olunması ilə bağlı mükafat sistemi yaradılmalıdır.
- Etibarlı kadrların dəstəklənməsi tələb olunur.
- Kadr əlaqələri çərçivəsində rəhbərlik qrupu üçün dəstək xidməti yaradılmalıdır.
- Yalnız zəruri vacib məlumatları olan idarəetmə və ölçmə meyarı qurulmalıdır.

Ettore (1997), kadrların gücləndirilməsi elementlərini; güc paylaşımı, az işdən azad olunma, təşkilati quruluş Heyətin gücləndirilməsi anlayışı diqqətə alındığında, əsas ünsür Barutçugil (2004)) tərəfindən: lider, fərd, partnyor əməkdaşlıq ilə struktur və prosesdə olan dəyişikliklər kimi qəbul olunursa, Koçel (2001) tərəfindən isə menecer, idarə olunacaq personal və təşkilatla əlaqələndirilir.

**İşçi heyətin gücləndirilməsi prosesi.** Müvəffəqiyyətli kadrların gücləndirilməsi prosesində qurumun gələcəyi üçün paylaşılan bir vizyon hazırlanmalı, personala təhsil imkanı verilməlidir, personal gücləndirilməsi maneə törədəcək fərdi, təşkilati və idarəetmə faktorları aradan qaldırılmalı, işçilər və rəhbərlik bir-birinə qarşı açıq olmalı, gücləndiriləcək personal maddi və mənəvi olaraq dəstəklənməlidir, proses qiymətləndirilməli və yarana biləcək problemlər düşünülərək lazımlı tədbirlər görülməlidir ( Baltaş, 2001,147).

Russa görə (1995) müvəffəqiyyətli personal gücləndirilməsi üçün lazım olan amillər:

- Heyətin gücləndirilməsi bir üsul deyil, fəlsəfə kimi işçiyə təlqin etmək ,
- Qiymətləndirilmə aparələrkən aydın və real olmağın vacib olması,
- Qavrayış , bilik və bacarıqların əhəmiyyətli olması,
- Gözləntilərin real olması və xəyalpərəst davranmağın gərəkli olmaması,
- Personalın gücləndirilməsi prosesinin səbr tələb etməsi.

Robbins və b. (2002), kadrların gücləndirilməsinin sadə bir şəkildə həll edilə bilməyəcəyini və dinamik bir mühitdə davam edən bir proses hesab edilməli olduğunu bildirir. Təşkilatın ümumi strukturundan təsirlənərək yaradılan yerli biznes mühiti kadrların gücləndirilməsi prosesinin ilk və ən vacib mərhələsidir. Təşkilati çərçivə və yerli iş mühiti personal gücləndirmənin fərdi istiqamətini təşkil personalın fürsət, dəstək, sədaqət və güvən kimi hiss və mövqelərinə təsir etməkdədir. Personalların sahib olduqları bu anlayış və tutumlar vasitəçiliyi ilə təşkilati çərçivə və yerli iş mühitindən gələn təsirlər psixoloji personal gücləndirilməsinin meydana gəlməsində əhəmiyyətli bir vəzifəni boynuna götürür . Proses psixoloji heyətin gücləndirilməsinin dörd əsas ünsürü olan təsir, anlam, yeri və öz müqəddəratını təyinatının inkişaf etmiş davranışa çevrilməsi ilə tamamlanır və təşkilatı mədəniyyət, bütün səviyyələrdə yeniliklərə açıq olmaq kimi sıralamışdır.

## **FƏSİL 3: MOTONLUQLA ƏLAQƏDAR ANKET NÜMUNƏSİ**

### **3.1. Anket sualları**

Günümüzdə təşkilatların sıxlıqla qarşılaşdığı problemlərdən biri – monotonluğun hansı faktorlardan qaynaqlandığı və ümumi hal almış problemin həllinə dair hansı çıxış yollarının daha effektiv olduğunu öyrənmək üçün apardığımız araşdırma bu yöndə bir çox sualı özündə ehtiva edir. 100 respondentin iştirak etdiyi bu sorğu aşağıdakı sualları özündə cəmləşdirir:

1. İştirakçıların cinsiyyəti.
2. İştirakçıların yaş aralığı.
3. İştirakçıların təhsil səviyyələri.
4. İştirakçıların işgüzar fəaliyyətləri :
5. İştirakçılar iş seçimini nəyə əsasən etmişlər?  
(yüksək gəlir, status, maraq dairəsi, məcburiyyət)
6. İştirakçılar hansı saat aralığında fəaliyyət göstərirlər? (6 saatdan az, 6-8 saat, 9-11 saat, 12 saatdan çox)
7. İş yerində iştirakçılara verilən fasilələr işçilər üçün qaneedicidirmi ?
8. İş həyatınıza eyni iş mühitində eyni işləri görərək davam etmək istəyirsinizmi?
9. Hal-hazırda çalışmaqda olduğunuz işinizdən məmnunsunuz?

10. Ətrafınızda hər şeyin eyni olması, yəni, eyni mühit, eyni insanlar, eyni iş əhval-ruhiyyəsinə necə təsir edir?
11. İş mühitində baş verən dəyişikliklərə adaptasiya ola bilərsinizmi?
12. İş yerinizdə monotonluğu yaradan ən başlıca faktor hansıdır? ( iş yükü, iş bölgüsü, texnoloji avadanlıqlardan asılılıq)
13. Sizcə iş yerinizdə olan texnoloji avadanlıqların rolu? (iş həyatını monotonlaşdırır, iş həyatına rəng qatır)
14. Monoton olan və əhval-ruhiyyəsinə köklü şəkildə təsir edən iş həyatınızı əmək haqqınızın artacağı təqdirdə yenidən seçərdinizmi?
15. İş yerinizdə monotonluğun səbəb olduğu məqamlardan ən önəmli olanı? (işçilər arasında münaqişələr, işçi dövryyəsi, davamsızlıq, məhsuldarlığın azlığı, işçi məmnuniyyətinin azalması, sağlamlıq problemləri)
16. Hansı metodla monotonluqdan qurtulmaq mümkündür? (işdə ixtisaslaşma, iş genişlənməsi, iş zənginləşdirilməsi, iş rotsiyası )
17. Alternativ çalışma metodlarından hansını seçərdiniz? (iş paylaşımı, elastic(dəyişkən) iş saati, telecommuting)
18. Monotonluğun aradan qaldırılmasında həll yolu kimi təklifiniz:

### **3.2. Anket qrafik və nəticələri**

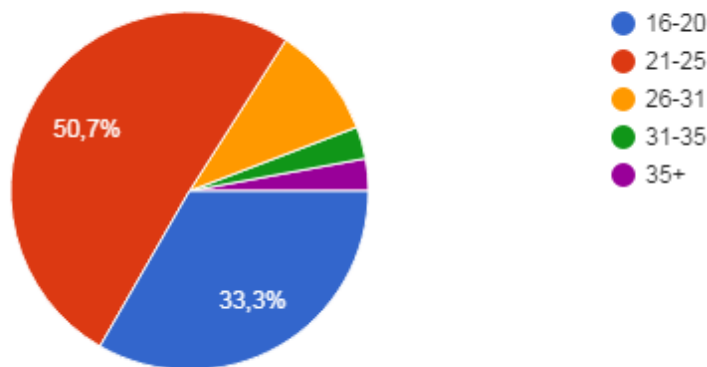
Monotonluq işçilər üçün əsas şikayət və narazılıqlardan qaynaqlanır . Başqa sözlə, işçilərin şikayət və narazılıqlarının artması kimi yorğunluq, bezginlik də artacaq və nəticədə monotonluq yaranacaq. Monotonluq problemi iş mühitində sənayeləşmə dövründə iş bölgüsü ilə ortaya çıxmışdır. Adam Smith iş bölgüsünün tərəfdarı olmaqla yanaşı, həmçinin onun işdə monotonluq yaratdığını da qeyd etmişdir (Friedman.G, Industrial Society, 1955, London). Birinci sənaye çevrilişi sırasında Adam Smith'dən başqa Buret, Sismondi və Fourier də iş bölgüsünün monotonluq kimi problemləli yönələrini qeyd etmişdir. Nəticə olaraq qeyd edə bilərik ki, ilk sənaye çevrilişindən bu yana monotonluq



problemi iqtisadçılarını və insan davranışları üzrə ixtisaslaşan alimlərin diqqət mərkəzində olmuşdur.

Bu çərçivədə araşdırma monotonluq mövzusunun əhatə edən nəzəri məlumatları da daxil etməklə təşkil edilmişdir.

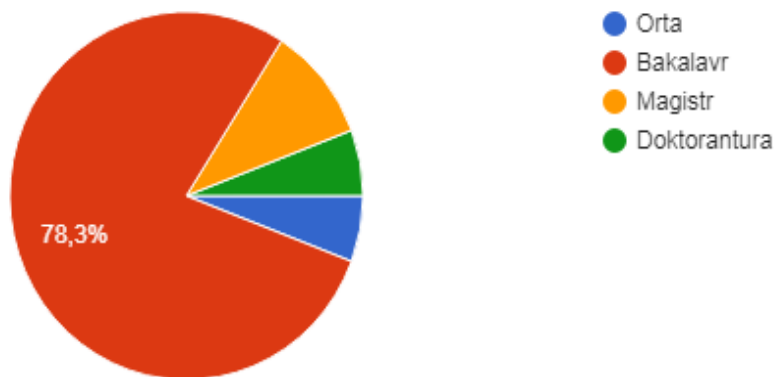
Sorğunun aparılmasında məqsəd müəssislərdə yaranan monotonluğu yaradan faktorları təyin etmək, onları aradan qaldırmağın ən effektiv yollarını araşdırmaqdan ibarətdir. 70 respondentin iştirak etdiyi sorğudan aldığımız nəticəni ətraflı olaraq açıqlayacaq və sizə təqdim edəcəyik. Qeyd etməliyik ki, sorğu müxtəlif yaş qrupları arasında və hər iki cinsin nümayəndisinin iştirak etdiyi ümumi sorğudur. Bunları nəzərə alaraq bilməliyik ki, aldığımız nəticə ortaq məxrəc kimi müəyyənləşdirilmiş və 100% olaraq hər kəsə şamil olunan nəticə deyil. Monotonluqla bağlı apardığımız bu sorğuda iştirak edən respondentlərin 63,8% -ni qadınlar, 36,2 %-ni isə kişilər təşkil edir. Həmçinin, müxtəlif yaş kateqoriyasına aid olan nümayəndələrə verilən suallarda müəyyən cavabları qeyd etməklə yanaşı həmçinin öz fikirlərini ifadə etmək imkanı tanınmışdır. İştirakçıların yaş nisbətləri bu şəkildə olmuşdur: 16-20 yaş aralığında iştirak edənlər 33.3%, 21-25 yaş aralığı kateqoriyasına mənsub olanlar 50.7%, 26-30, 31-35 və 35-dən yuxarı yaşı olan respondentlərin faizi 16% təşkil etmişdir.



### Şəkil 3.1

Şəkil 3.1 də verilən göstəricilər yəni respondentlərin müxtəlif yaş kateqoriyalarına aid olmaları digər sualların müxtəlifliyində rol oynamışdır. Ümumiyyətlə yaşdan əlavə digərbir faktor, insanların öz xarakteridir. Məsələn, işçilərin sahib olduğu İQ burada əhəmiyyətli rol oynayır. Beləki, işçilər İQ səviyyələrinin aşağı və yuxarı olmasına görə iki qrupu ayrıldıqda, daha yüksək İq səviyyəsinə sahib olan işçilərin monotonluğa daha həssas olduqları ortaya çıxmışdır. İQ artdıqca çətin işlərdən məmnun olmaq, zövq almaq kimi hisslərə qapılan işçilər, asan işlər qarşısında monotonluqla qarşılaşırlar (Özbaydar Sabri, İş Psixolojisi Ders Notları, 1968, İstanbul, (s.44)). Təhsil səviyyəsi hər nə qədər İQ səviyyəsini müəyyən etməsə də, sorğuda iştirak edənlərin təhsil səviyyələri, əksəriyyəti bakalavr olmaqla, 78.3% təşkil etmişdir (şəkil 3.2). Digər respondentlər bərabər faiz nisbətində orta təhsil, magistr və doktorantura təhsili almış şəxslərdir. Ölkədəki insanların təhsil səviyyəsi iş yerlərində monotonluğa təsir edən faktorlandandır. Beləki, orta təhsil alan və işləyən insanların böyük çoxluğu prestijli təşkilatlarda çalışmır və iş şəraitləri çox yaxşı vəziyyətdə deyil. İş şəraitinin qeyri-sabitliyi, iş yükünün çox olması monotonluğu yaradan ünsürlərdəndir. Lakin vurğulanması vacib olan məiqamlardan biri də məhz budur ki, ali təhsilli insanların da bu vəziyyətlə ehtimalı olduqca çoxdur. Ümumiyyətlə, ölkədə ali təhsilli indanların sayı yaşı 15-dən yuxarı hər 1000 nəfərə 989 nəfər təşkil edir.<sup>32</sup>

<sup>32</sup> [https://www.stat.gov.az/source/demography/ap/az/1\\_7.xls](https://www.stat.gov.az/source/demography/ap/az/1_7.xls)



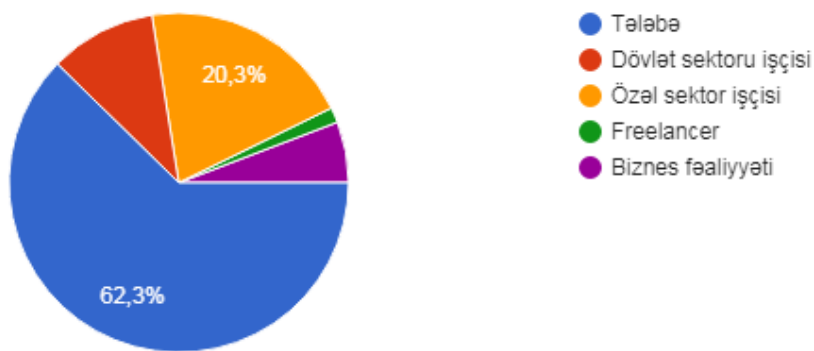
Şəkil 3.2

Həmçinin işin insana sıxıcı gəlməsi işçinin o anda olan və ya ümumi olan psixoloji durumuna görə də dəyişir. İşin işçiyə sevimli gəlməsi, ona zövq verməsi və ya monoton olub olmaması insana, zamana və məkana görə dəyişən duyğusal yaşamın dinamikliyinə önəmli ölçüdə bağlıdır (Friedman G., Industrial Society, s.140). Monotonluq probleminin ortaya çıxmasında bu kimi faktorlardan əlavə işyerində mənəvi mühitin də öz yeri vardır. May Smith bir-biriləri ilə tamlıq təşkil edən , işbirliyi quran, xoşbəxt və hüzurlü bir mühitdə işlərini görən, bir-birilərinin dərdlərini dinləyib, xoşbəxtliklərini bölüşən personallar arasında monoton işin belə monotonluğa maneə olacağını önə sürmüşdür (Eren Erol, Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi, İstanbul 1998).

İş yerində can sıxıntısı (ve monotonluq) demək olar ki, hər bir kəsin hiss etdiyi bir şeydir. Bununla birlikdə, fərqli bir situasiya yaranmışdır. Belə ki, monotonluq səviyyəsinin əslində çalışmamızın yaradıcılıq səviyyəsini artıracağı kimi fərqli fikir irəli sürüldü. Bu, monoton hiss etmək ve yaradıcı olmaq arasındakı əlaqəyə fokuslanan və yaxın zamanda yayınlanan məqalənin nəticələridir.

Bu məqalədə həm Central Lancashire Universitetindəki araşdırmaçılar, həm də Sandi Mann ve Rebekah Cadman iki çalışma turunda monotonluğun yaradıcılığı artıran gücü olduğunu açıqladılar. Hər iki turda da iştirakçılara bir telefon kontaktından nömrə kopyalamaq kimi sıxıcı tapşırıq verildi. Daha sonra bütün iştirakçılardan bir cüt plastik stəkan ilə necə daha başqa cür istifadə edə biləcəkləri ilə əlaqəli testlər edildi. Bu, bir-birindən fərqli fikirlər formalaşdırmaq bacarığını əlaqələndirən test ümumiyyətlə fərqli fikirlərin yaranması üçün populyar testdir. Mann ve Cadman, telefon rəhbəri tapşırığına görə can sıxıntısı yaşayan iştirakçıların plastik stəkanlar üçün verilən tapşırıqda daha uğurlu olduqları ortaya çıxardılar.<sup>33</sup>

Sorğuya əsasən iştirakçıların işgüzar əliyyəti də nəzərə alınmışdır. Belə ki, nəticəyə əsasən böyük kütlənin tələbə olduğu respondentlərin 62.3%-i çalışan bakalavr tələbələrindədir. Digər böyük pay sahibi olanlar isə özəl sektor işçiləridir ki, onlar 20.3 % təşkil edirlər. Respondentlərin 17,4%-i müfəviq olaraq azalan sıra ilə dövlət sektoru işçiləri, biznes fəaliyyəti ilə məşğul olan insanlar, nəhayət, freelancerlərdir (şəkil 3.3).



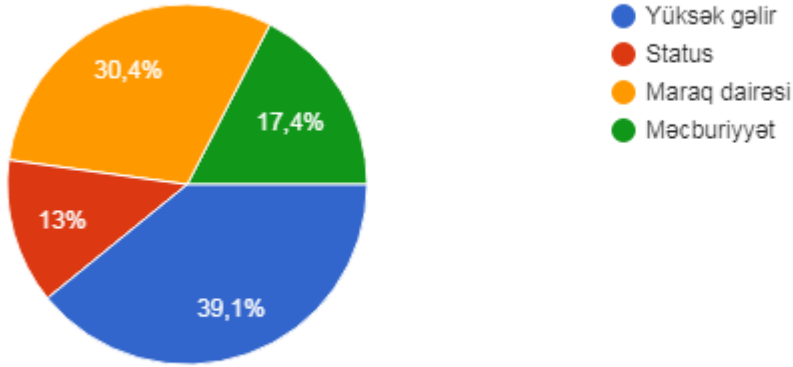
<sup>33</sup> <https://hbr.org/2014/09/the-creative-benefits-of-boredom>

### Şəkil 3.3

Sorğuda iştirak edən respondentlərin monotonluqla bağlı problemlərini həll etmədə və iş yerində monotonluğun hansıl faktorlardan qaynaqlandığına dair məlumat ələ etmədə qeyd etmələri lazım olan məqamlardan biri də iş seçimi ilə bağlıdır. Bir işçinin ixtisasına və tam iş məmnuniyyətinə səbəb olan uzunmüddətli karyera hədəflərinə əsaslanan müvafiq işi seçmək iş seçimi adlanır. Bu, həm karyeranızın başlanğıcında, həm də inkişafınız üçün dəyişiklik etmək istəyəndə çox vacib bir element rolunu oynayır. İş seçimi zamanı işin profili diqqətlə nəzərdən keçirilməlidir. Şirkətin dəyərləri, işlə birlikdə gələcək olan məsuliyyət və səlahiyyətlər və ən önəmlisi bu vəzifədəki bacarıqlarınızı nəzərdən keçirməlisiniz. Təşkilatın ideologiyasını və işləmə mexanizmini öyrənmək və əmin olmaq üçün onun missiya və vizyonu ilə əlaqəli daha çox araşdırma etmək lazım gəlir. Ən vacib nöqtə seçmə meyarında göstərilən bütün tələblərə cavab verməyinizi qiymətləndirməkdir. Bəzən iş seçiminizi maraq dairəməizə görə etdikdə, başqa bir səbəbdən məcburiyyət qarşısında qalıb iş seçimi də edə bilərik. Gəlin respondentlərin cavablarına diqqət yetirək. Şəkildə verilən göstəricilərdən də aydın olduğu kimi iştirakçıların 39,1%-i iş seçimi zamanı yüksək əmək haqqını nəzərə alaraq iş seçimi edir. Yüksək əmək haqqı işçi məmnuniyyətinin əsaslarından biridir. Lakin The National Academy of Sciences'in araşdırmalarına görə müəyyən bir müddətdən sonra daha çox pul qazanmaq işçiləri daha xoşbəxt etmir.<sup>34</sup> İştirakçıların 30,4%-i iş seçimini maraq dairəsini əsas tutaraq etmişdir (şəkil 3.4).

---

<sup>34</sup> Daniel Kahneman, August 4, 2010 (sent for review July 4, 2010)

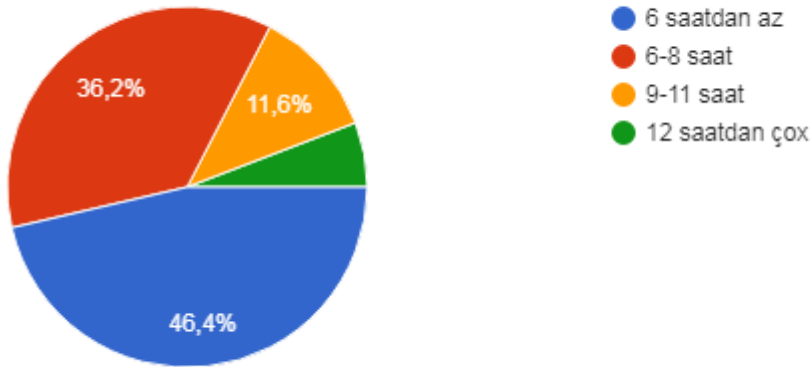


Şəkil 3.4

Qalan respondentlərin 17,3%-i iş seçimində məcburiyyət xanasını seçərkən, digər 13%-i statusu əsas tutaraq iş seçimi etmişlər. Bu sualla əlaqəli digər sualda işçilərin əhval-ruhiyyəsinə köklü şəkildə negativ təsir edən iş mühitini yüksək məvacib qarşılığında yenidən tərcih edib-etməmələri ilə bağlı olmuşdur. İştirak edənlərin əksəriyyəti (40,6%-i) yüksək əmək haqqı qarşılığında belə iş mühitini yenidən seçəcəyini qeyd etmişdir. 31,9% respondent seçməyəcəyini qeyd etdiyi halda, digər 27,5% respondent qərarlı qaldığını bildirmişdir.

Sorğu zamanı nəzərə alınması vacib olan digər məqam işçilərin iş saatlarıdır. Monotonluqda zaman anlayışının əhəmiyyəti və ya təsiri böyükdür. Durmadan uzun zaman eyni əməliyyatı icra etmək işçinin yorğunluğunu daha da artırır. Yorğunluq bacarıq, bilik, təhsil və nə olursa, olsun hər şeyə və hər kəsə təsir edir. Birbaşa bir çox insanın bəsit bir işi belə yerinə gətirməsi üçün gərəkli fiziki və zihni bacarıqlarına təsir edir. Motivasiyanın azalması, daha uzun reaksiya müddəti, oyaq qalma müddətinin azaltılması, fokuslanmada problemlərin meydana gəlməsi, yaddaşda yaranan problemlər və zəif dəyərləndirmə daxil olmaqla bütün negativ hallar yorğunluğun ən önəmli

təsirləridir. ABŞ'da işyerində yorğunluq işçilərin ildə 18 milyard dollar zərərlə qarşılaşmasına gətirib çıxarır.<sup>35</sup> İşçilərdə yorğunluğu aradan qaldırmaq iş müddəti ərzində işçilərin yaxşı performans göstərməsi üçün önəmli faktordur. Yorğunluğun aradan qaldırılmasında işçilərin yuxu probleminin önəmli rolu vardır. Belə ki, hər bir insanın gündəlik olaraq 8 saatlıq yuxu ehtiyacı vardır. Araşdırmalar 12 saatdan çox çalışan insanların daha yorğun olduğunu göstərmişdir.<sup>36</sup> Sorğuda respondentlərin cavabları bu yöndə olmuşdur: iştirakçıların çoxluğunun - 46.4%-inin iş saati 6 saatdan az təşkil edir. Digər böyük pay 6-8 saat çalışan işçilərə mənsubdur ki, onlar ümumi respondentlərin 36.2%-ni təşkil edirlər. 11.6% işçi 9-11 saat aralığında çalışarkən qalan 5,8% respondent 12 saatdan çox çalışmaqdadır.



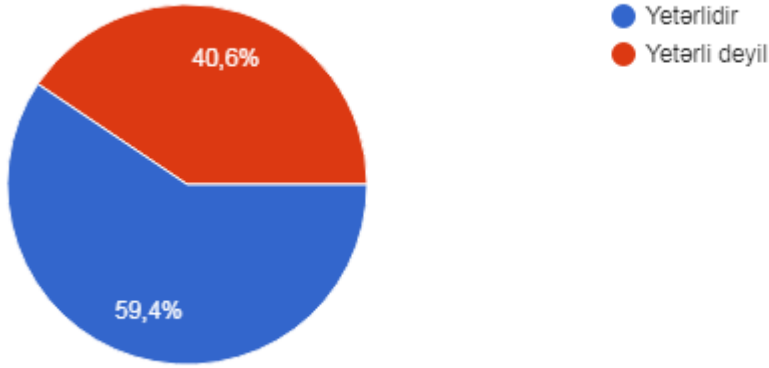
Şəkil 3.5

İş saatlarından əlavə olaraq işçilər verilən fasilələrdə monotonluğun aradan qaldırılmasında önəmli rol oynayır. Belə ki, işçilərə verilən çay fasilələri və yemək fasilələri işçilərin işlərinə daha çox fokuslanmasında böyük əhəmiyyətə malikdir. Burada çay fasilələri yemək fasilələrindən daha çox təsir gücünə malikdir.

<sup>35</sup> Barker LM. Impact of fatigue on performance in registered nurses: Data mining and implications for practice, 2012

<sup>36</sup> Folkard S, Lombardi DA, Tucker PT. Shift work: Safety, sleepiness and sleep. Ind Health. 2005

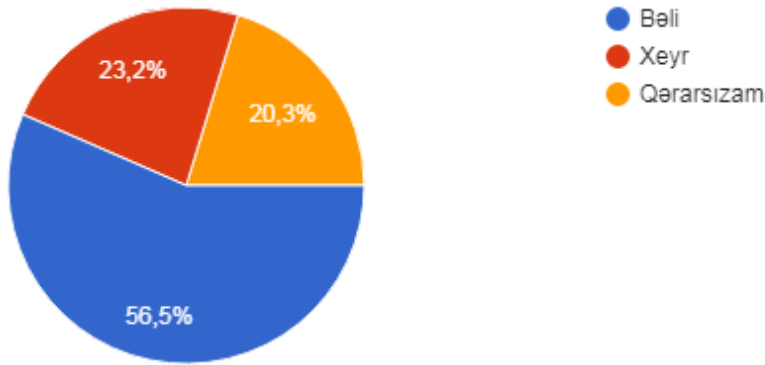
Respondentlərə verilən sorğuda 59,4%-ionlara verilən fasilələrin yetərli olduğunu, 40,6%-i isə onlara verilən fasilələrin yetərli olmadığını qeyd etmişdir.



Şəkil 3.6

Respondentlərin monotonluğa olan həssaslıqlarını müəyyən etmək üçün verilən sual onların iş yerində eyni mühitdə eyni işləri görərək davam etmək istəyib istəmədikləri ilə bağlı olmuşdur. Belə ki, iştirakçıları böyük əksəriyyəti eyni iş mühitində eyni işləri görərək iş həyatına davam etmək istəmir. Monotonluğa həssaas olan bu kateqoriya 59,4% təşkil edir. 20,3% respondent eyni iş mühitində eyni işləri görərək iş həyatına davam etmək istədiyi halda qalan 20,3% respondent bu məsələyə neytral yanaşmışdır. Bu məəaqmda verilən digər sual işçilərin işlərindən məmnun olub-olmamaqları ilə bağlı olmuşdur. İş yerində olan məmnunluqmonotonluğu aradan qaldıran önəmli faktor olduğu kimi məhsuldarlığı artıran səbəblərdən də biridir. Verilən cavablara əsasən respondentlərin 56,5% iş yerindən məmnun, 23,2%-i isə iş yerindən məmnun deyil. Qalan 20,3% respondent isə neytral olduğunu bildirmişdir.

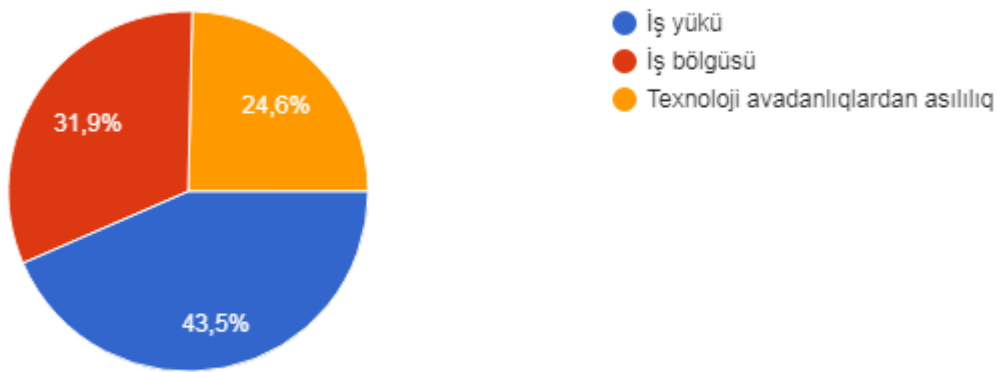




Şəkil 3.7

Respondentlərin monotonluğa nə qədər həssas olduqlarını müəyyən etmək üçün verilən növbəti sual onların ətraflarında olan bütün monoton proseslərin onların əhval-ruhiyyələrinə necə təsir etmələri ilə bağlı olmuşdur. Verilən cavabların 40,6%-i ətrafda başverən proseslərin təkrarlanması onların əhval-ruhiyyəsinə yaxşı təsir edəcəyini açıqlamışdır. Respondentlərin 29%-i monotonluğun əhval-ruhiyyələrinə ois təsir etdiyini qeyd etmiş, qalan 30,4% iştirakçı isə bunun onların əhval-ruhiyyəsinə təsir etmədiyini açıqlamışdır. İştirakçılara verilən növbəti sualda onların 76,8%-inin yeniliklərə açıq olduğu müəyyən olunmuşdur. İştirakçıların 10,1%-i yeniliklərə adaptasiya ola bilmədiyini qeyd edərkən, 13% iştirakçı uzun müddət keçdikdən sonra iş mühitində edilən dəyişikliklərə ayaq uydurura bildiyini qeyd etmişdir.

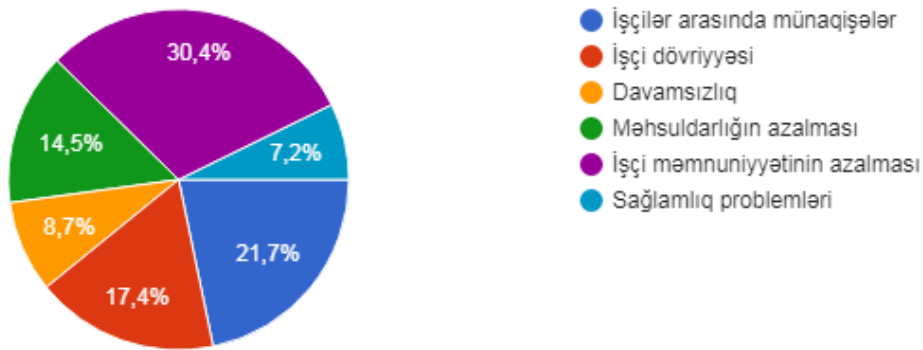
Müəssisələrdə monotonluq probleminin həllinə dair olan hissədə iştirakçılara verilən suallardan ilki monotonluğu yaradan başlıca faktorlarla bağlı olmuşdur. 3 cavab versiyasının olduğu sualda iştirakçıların işlədikləri müəsisədə monotonluğu yaradan əsas faktorun iş yükü olduğunu qeyd etmişdir. Belə ki, bu cavabı qeyd edən respondentlərin sayı 43,5% olmuşdur. Respondentlərin 31,9%-i monotonluğu yaradan başlıca faktor kimi iş bölgüsünü qeyd etmiş, 24,6%-i isə texnoloji avadanlıqlardan asılılığı monotonluğu yaradan başlıca amil kimi qiymətləndirmişdir (şəkil 3.8).



Şəkil 3.8

İş yerində texnoloji avadanlıqların monotonluğu yaradan səbəb olduğunu qeyd edən iştirakçılardan əlavə olaraq digər respondentlər texnoloji avadanlıqların onların iş həyatına rəng qatdığını qeyd etmişlər. Belə ki, respondentlərin texnoloji avadanlıqların həm monotonluğu yaradan səbəb kimi qeyd etmələri, həmçinin iş həyatında müəyyən müsbət dəyişikliklərə səbəb olduğunu qeyd etmələri həmçinin bu yöndə olan həllərin müxtəlifliyinə səbəb olur. İştirakçıların 29%-i texnoloji avadanlıqların iş həyatını monotonlaşdırdığını qeyd etmişdir. 27,5% respondent texnoloji avadanlıqların iş həyatına rəng qatdığını qeyd etdiyi halda 43,5% respondent isə texnoloji avadanlıqların bu iki xüsusiyyəti iş növündən asılı olaraq dəyişdiyini bildirmişdir.

Aparılan sorğuya əsasən monotonluğun iş yerində yaratdığı negativ hallar sırasında ilk yer işçi məmnuniyyətsizliyidir. Belə ki, respondentlərin 30,4%-i iş yerində monotonluğun səbəb olduğu başlıca məqam kimi işçi məmnuniyyətinin azalmasını qeyd etmişdir. Digər məqam 21,7% respondentin qeyd etdiyi kimi işçilər arasındakı münaqişələrdir. İşçi dövriyyəsi, məhsuldarlığın azalması, davamsızlıq, sağlamlıq problemləri müvafiq olaraq 17,4%, 14,5%, 8,7% və 7,2% təşkil etmişdir (şəkil 3.9).



Şəkil 3.9

Bütün bu negativ hallara səbəb olan monotonluqdan necə qurtulmaq olar? Bu suala cavab tapmaq üçün və müəyyən nəticəyə gəlmək üçün iştirakçılara verilən suallar müəyyən ayrılıqlar doğurmuşdur. Fərqli düşüncəyə, dünyagörüşünə, işçilərin fiziki və zehni tutumluluqlarında olan fərqlərə görə burada fikir ayrılıqlarının yaranması normal haldır. Respondentlərə monotonluqdan qurtulmaq üçün təklif edilən modellərdə 39,1% respondent uyğun variant kimi iş zənginləşdirilməsini seçdiyi halda 29% respondent iş genişləndirilməsini qeyd etmişdir. 20,3% iştirakçi cavabında iş rotasiyasını monotonluğu aradan qaldıran effektiv üsul kimi gördüyü halda, qalan 11,6% iştirakçi iş sadələşdirilməsi cavabını qeyd etmişdir. Son olaraq alterantiv iş proqramlarını monotonluğu aradan qaldıran üsul kimi qeyd etdikdə, hansı alternativ iş proqramının monotonluğu aradan qaldırmaqda effektiv olduğunu iştirakçılara ünvanladıq. Aldığımız nəticəyə əsasən respondentlərin 50,7 % flexitime cavabını qeyd etmiş, 34,8% respondent iş paylaşımı cavabını vermiş və digər hissə, 14,5% respondent seçimini telecommuting variantından yana istifadə etmişdir.

## NƏTİCƏ VƏ TƏKLİFLƏR

Ümumiyyətlə, qeyd etdiyimiz kimi monotonluq fiziki hal kimi həmçinin psixoloji durumu da özündə ehtiva edir. Aparılan sorğuda cavabların müxtəlifliyi bu halda işçilərə ümumi strategiyanın tətbiq edilməsini deyil də, fərdi, işçilərə xas həll yollarının tətbiq olunmasının göstəricisidir. Fərqli psixoloji vəziyyətdə olan insanlar iş mühitində monotonluqdan qurtulmağın həlli yolları kimi özlərinə məxsus metod tətbiq etməlidirlər. Yəni özünü və psixoloji durumunu tanıyan işçi bu halda nə edəcəyini müəyyən etməlidir ki, onun üçün ən effektiv həll yolu məhz hansıdır. İşçi ilə yanaşı, işçinin şəxsiyyətinə, onun iş metodikasına, gördüyü işlərə nəzarət edən menecer də bu haqda müəyyən informasiyaya sahib olmalıdır.

Aparılan anket araşdırmasının nəticələrinə görə əksəriyyəti iş yükü, iş bölgüsü və texnoloji avadanlıqlardan qaynaqlanan monotonluq problemi bir çox metodlarla aradan qaldırılan bilinən problem olmaqla, həmçinin həll yolu təklif edilmədikdə ciddi fəsadları özü ilə gətirə biləcək potensiala sahib iş yeri problemidir. Gəlinən nəticələrdən biri həmçinin iş yerində olan fasilələrlə bağlıdır. Təklif bölməsində respondentlərin təklif etdikləri cavabların çoxluğu məhz bu məqamla bağlı olmuşdur. Respondentlər onlara verilən fasilələrin yetərli olmadığını qeyd etmişlər və fasilələrlə bağlı təşkilati səviyyədə müəyyən tədbirlər görülməsini təklif etmişlər. İş yerində monotonluğun əsas stress qaynağı olduğunu nəzərə alaraq qeyd edə etməliyik ki, monotonluğun aradan qaldırılması üçün ilk öncə işçilərin çalışma biləcəkləri mühit yaradılmalıdır. Belə ki, iş mühitində təşkilatın mühiti, siyasəti, mədəniyyəti monotonluğu yaradan problem kimi aradan qaldırıldıqda məşğul olunması lazım olan yeganə vəziyyət işçi ilə bağlı olacaqdır. Bu yöndə aparılan tədbirlər, yəni keçirilən təlimlər işçinin iş yerində özünü rahat və qurumun bir parçası kimi hiss etməsinə şərait yaradacaqdır. İşçilər üçün nəzərdə tutulan təlimlərdən ziyadə işçilərin öz üzərilərində çalışması da çox vacibdir. İş yerində monotonluq probleminin aradan

qaldırılması üçün iş dizaydı və alternativ iş saatları təşkil edilirş Lakin bundan əlavə olaraq bu problemin həlli üçün müəyyən yollar təşkil edə bilərik:

- İşçilərin işlərinə daha çox fokuslanması.Mövcud öhdəliyini icra etmək üçün yeni bir aspekti düşünməyə çalışmaq bu yöndə işçiyə dəstək olacaqdır. Gördükləri işi icra edərkən hər zaman icra etdikləri ənənəvi üsullardan əlavə olaraq fərqli metodlarla işi yekunlaşdırmaq.Əlavə olaraq işçilər keçmiş fəaliyyətlərindən bəzilərini nəzərdən keçirə və uzunmüddətli nəticələrini qiymətləndirə və ya tamamilə fərqli şeylər etmək yollarını tapa bilərlər.
- İşçiləri yaradıcı olmağa təşviq etmək. İş yerində monotonluq problemi ilə mübarizə üçün bundan daha yaxşı bir yol yoxdur. Yenilikçi olmaları üçün çalışanları risk almalarına sövq etmək. Onları inandırmaq lazımdır ki, hər bir məsələnin mütləq daha asan yolu vardır.
- İşçiləri dəyişiklik etməyə sövq etmək. Kreativ olmaq qədər dəyişikliklərlə üzləşmək iş yerində monotonluq problemini ortadan qaldıra bilər.
- İşçiləri yeni şeylər öyrənməyə təşviq etmək. İşçilərə yeni proqramları, dil kurslarına getməyi məsləhət görə bilərsiniz. Həmçinin işçilər özləri bu yolla monotonluqdan qurtulmağa qadirdirlər.
- İşçilər üçün nəzərdə tutulan fasilə müddətini səmərəli keçirmələri. Bu qısa zaman kəsiyində işçi çay fasiləsi edə, kitab oxuya və açıq havada gəzərək monotonluğun yaratdığı negativ hissləri öz üzərindən ata bilər.
- İş yerini dəyişmək. İşçinin icra etdiyi vəzifənin özəllikləri monoton olduğundan heç bir yolla monotonluqdan qurtula bilməyəcəkdir. Bu məqamda işçinin baş vuracağı yeganə həll yolu iş yerini dəyişməkdir.
- Şirkətin hədəfləri ilə işçinin hədəflərini eyni istiqamətə yönləndirmək. İşçi hiss etməlidir ki, daha çox verimli çalışmaqla öz hədəflərinə çata biləcəkdir. Təşkilat və ya qurum işçiləri üçün lazımlı olan resurslarla onları təmin etməlidir. İşçilərin iş yerlərində özlərini rahat hiss etmələri müəyyən üçün işlər görülməlidir.

## **ƏDƏBİYYAT SİYAHISI**

1. Trahair, R. C. S. (1984). Elton Mayo: The humanist temper. Piscataway, NJ: TransactionV
2. Yrd. Doç. Dr. Ömer Akgün Tekin, Murat Baş, Atilla Gökdemir, A Research On The Attitudes Of Accommodation Establishment Employees Towards Douglas Mcgregor's Theory X And Y, Suleyman Demirel University The Journal of Visionary, 2016, Volume: 7, Number: 14, pp.81-91.

3. Jennifer Sommers and Stephen J. Vodanovich, Boredom Proneness(2000): Its Relationship to Psychological- and Physical-Health Symptoms, The University of West Florida
4. Christopher D. Green (2009),The relation of strength of stimulus to rapidity of habitformation, York University, Toronto, Ontario, 1st published in Journal of Comparative Neurology and Psychology, 18, 459-482
5. Borgmann, Albert, "Technology as a Cultural Force: For Alena and Griffin" (2006). Philosophy Faculty Publications. 17., Volume 31, Number 3, Summer 2006, pp. 351-360 (Article) Published by University of Toronto Press, DOI: 10.1353/cjs.2006.0050
6. J. Ghorpade (1988). Job analysis: A handbook for the HR director. Englewood cliffs, NJ: Prentice Hall.
7. G.Moorhead ve R.W.Griffin (1989), Organizational Behavior; Houghton miffin company.
8. D.J.Cherrington, Organizational Behavior (1994): The Management Of Individual And Organizational Performance; Parmount publishing
9. J.W.Newstrow ve K.Davis (1993), Organizational Behavior: Human behaviour at work; McGraw Hill, New York.
10. J.Bailey (1993) ,"Job design and work organization"; Prentive Hall.
11. Schermerhorn John R., Jr. James G. Hunt, Richard N. Osbom, 1985
12. Dr. Demet Gürüz, Dr. Emet gürel, Yönetim ve organizasyon, Ankara,2006.
13. Doç. Dr. Salih Güney, Yönetim ve organizasyon (2007). 2.ed.
14. Sinha, Ekta, A Research Work on Employee Satisfaction Measurement with Special Reference to KRIBHCO, Surat (September 21, 2013). International Journal of Modern Engineering Research, Vol.3, Issue.1, Jan-Feb.
15. University of Regina, Department of Sociology and Social Studies , Marx on Alienation, September 30, 2002

16. Douglas T. Hall and Khalil E. Nougaim, “An Examination of Maslow’s Need Hierarchy in an Organizational Setting,” *Organizational Behavior and Human Performance* 3 (1968)
17. A review of research is available in Steve M. Jex, *Stress and Job Performance*, (Thousand Oaks, CA: Sage, 1998).
18. John P. Campbell, Marvin D. Dunnette, Edward E. Lawler III, and Karl E. Weick, Jr., *Managerial Behavior Performance and Effectiveness*, (New York: McGraw-Hill, 1970)
19. Pasupathy, K. S. and Barker, L. M. (2012), Impact of Fatigue on Performance in Registered Nurses: Data Mining and Implications for Practice. *Journal for Healthcare Quality*, 34
20. Robbins, S.P. and Coulter, M. (2002) *Management*. 7th Edition, Prentice Hall, New Jersey. *Journal Name: Open Journal of Nursing*, Vol.4 No.13, December 5, 2014
21. Folkatd S, Lombardi DA, Tucker PT. Shift work: Safety, sleepiness and sleep. *Ind Health*. 2005
22. Editörler: Prof. Dr. Servet Özdemir(2017), Prof. Dr. Necati Cemaloğlu, *Örgütsel Davranış Ve Yönetimi*, ISBN 978-605-241-019-6 DOI 10.14527/9786052410196
23. Angel Brownawell, Americans Stay Connected to Work on Weekends, Vacation and Even When Out Sick September 4, 2013  
<https://www.apa.org/news/press/releases/2013/09/connected-work>
24. Mental Health ATLAS 2017 Member State Profile  
[https://www.who.int/mental\\_health/evidence/atlas/profiles-2017/AZE.pdf?ua=1](https://www.who.int/mental_health/evidence/atlas/profiles-2017/AZE.pdf?ua=1)
25. Call center turnover statistics in 2018  
<https://business.dailypay.com/blog/turnover-statistics-contact-centers>



26. Definition and history of monotony

<https://www.etymonline.com/word/monotony>

27. AZƏRBAYCAN RESPUBLİKASININ ƏMƏK MƏCƏLLƏSİ

<http://e-qanun.az/>

28. High income improves evaluation of life but not emotional well-being

<https://www.pnas.org/content/107/38/16489>