

**AZƏRBAYCAN RESPUBLİKASI TƏHSİL NAZİRLİYİ**

**AZƏRBAYCAN DÖVLƏT İQTİSAD UNİVERSİTETİ**

**BEYNƏLXALQ MAGİSTRATURA VƏ DOKTORANTURA MƏRKƏZİ**

**“Kadrların stimullaşdırılmasının sosial-iqtisadi aspektləri: Azərbaycanda fəaliyyət göstərən istehsal müəssisələri timsalında” mövzusunda**

**MAGİSTR DİSSERTASIYASI**

**Bağirova Əsli Kamal**

**BAKİ-2019**

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

**BMDM-in direktoru**  
**i.ü.f.d., dos. Əhmədov Fariz Saleh**  
\_\_\_\_\_ **imza**  
“ \_\_\_ ” \_\_\_\_\_ **2019-cu il**

**“Kadrların stimullaşdırılmasının sosial-iqtisadi aspektləri: Azərbaycanda fəaliyyət göstərən istehsal müəssisələri təmsalında” mövzusunda**

**MAGİSTR DİSSERTASIYASI**

**İxtisasın şifri və adı: 060404, “İqtisadiyyat”**

**İxtisaslaşma: İqtisadiyyatın hüquqi tənzimlənməsi**

**Qrup: 30**

**Magistrant**

**Məmmədəliyeva Əsli Kamal**  
\_\_\_\_\_ **imza**

**Elmi rəhbər**

**i.ü.f.d.,dos. Ağayeva Könül Asəf**  
\_\_\_\_\_ **imza**

**Program rəhbəri**

**i.ü.f.d.,b.m. Hübətova Suqra İnqilab**  
\_\_\_\_\_ **imza**

**Kafedra müdiri**

**i.e.d.,prof. Kəlbəyev Yaşar Atakişi**  
\_\_\_\_\_ **imza**

**BAKİ – 2019**



**Socio-economic aspects of staff stimulation: in the case of production factories  
functioning in Azerbaijan**

**Summary**

The development of production factory bring about adjusting this sector. There are two distribution in the factory: administrative staff and producing staff. Each staff has its own requirement. This causes differences of socio-economic factors of stimulation. These factors must be estimated and action plans must be realised.

Human resources are important resource of factories. Factories need employees creativity, their labor, their intellectual ability and it shows how this field is important.

In the seventh section of "Strategic road map" has been shown how human resources can be stimulated and it shows how this field is important in Azerbaijan Republic.

Personal's estimation, motivation causes productivity, therefore personal's simulation has been chosen purpose of dissertation. Duties of research are listed as following:

1. Investigation role and place of production factory in market economy
2. Investigation human capitals' development history
3. Investigation optimal distribution of labour
4. Stimulating human resource and learning its socio-economic aspects

Methods of research. Questionnaire, analyse, mathematical-statistics methods are used in this research.

Information base of research consist of local and foreign books, articles, local and foreign journals about this field.

Limitation of research is related to the lack of literature in local language.

Scientific-practical importance of research. The results of research can be used in the factories , also it can be resoure for other dissertation works.

Results of research have been estimated and analysed. As the same time some suggestions have been offered.

**Key words:** Human resources, staff, motivation, stimulation, human capital

## İXTİSARLAR

<b>İRİ</b>	İnsan resurslarının idarə edilməsi
<b>İR</b>	İnsan resursları

## MÜNDƏRİCAT

	<b>GİRİŞ.....</b>	<b>7</b>
<b>I Fəsil</b>	<b>İNSAN KAPİTALI ANLAYIŞININ NƏZƏRİ-METODOLOJİ ƏSASLARI.....</b>	<b>13</b>
1.1.	İnsan kapitalı anlayışına nəzəri yanaşmalar .....	13
1.2.	İnsan kapitalının idarəedilməsinin əsasları, funksiyaları, əhatə dairəsi və məqsədləri .....	24
1.3.	İnsan kapitalının idarəedilməsinin zəruriliyi.....	30
<b>II Fəsil</b>	<b>MOTİVASİYA ANLAYIŞI VƏ MÜASİR VƏZİYYƏTDƏ AZƏRBAYCANDA İNSAN RESURSLARININ FƏALİYYƏTİNDƏ MOTİVASIYANIN ROLU .....</b>	<b>34</b>
2.1.	Motivasiya anlayışı, vacibliyi və əsas komponentləri.....	34
2.2.	İnsan kapitalının stimullaşdırılması istiqamətində motivasiya nəzəriyyələrinin tətbiqinin zəruriliyi .....	39
2.3.	Azərbaycanda insan resurslarının idarəedilməsində motivasiyanın rolu və mövcud vəziyyətin təhlili.....	46
2.4.	Motivasiya sistemində idarəetmə obyekt və subyektlərinin xüsusiyyətlərinin təhlili.....	53
<b>III Fəsil</b>	<b>İSTEHSAL MÜƏSSİSƏLƏRİNDƏ ÇALIŞAN KADRLARIN STİMULLAŞDIRILMASININ SOSIAL-İQTİSADİ ASPEKT-LƏRİNİN TƏKMİLLƏŞDİRİLMƏSİ</b>	<b>60</b>
3.1.	İnsan kapitalının stimullaşdırılmasının zəruriliyi, işçinin stimullaşdırılmasını təmin edən amillər .....	60
3.2.	İstehsal müəssisələrinin fəaliyyətində tətbiq olunan kadrların stimullaşdırılmasının sosial-iqtisadi aspektləri .....	66
3.3.	İstehsal müəssisələrində insan resursları və çalışan personalın stimullaşdırılması əsaslanan araşdırma və nəticələrə uyğun dəyərləndirmə və təkliflər.....	78
	<b>NƏTİCƏ VƏ TƏKLİFLƏR.....</b>	<b>88</b>
	<b>İSTİFADƏ EDİLMİŞ ƏDƏBİYYAT.....</b>	<b>94</b>
	<b>ƏLAVƏLƏR.....</b>	<b>98</b>
	Cədvəllərin siyahısı.....	101
	Şəkillərin siyahısı.....	102

## Giriş

**Mövzunun aktuallığı.** Bazar iqtisadiyyatında istehsal müəssisələri fəaliyyətin əsas sahələrindədir. Ölkəmizdə istehsalın inkişafı, yeni müəssisələrin yaradılması bu sahədə tənzimləmələri zəruri edir. İstehsal müəssisələri fəaliyyətin ən mürəkkəb olduğu təsərrüfat sahəsidir. Burada heyət idarəedici heyət, istehsalı həyata keçirən köməkçi heyətə bölünür. İnzibati idarəetmə heyəti və istehsalın əsas qüvvəsinin fəaliyyət istiqamətləri müxtəlifdir və eyni zamanda onların tələbatları da müxtəlifdir. Heyətin belə bölgüsü onların fəaliyyətlərinin sosial-psixoloji aspektlərində də fərqliliklərin meydana gəlməsinə səbəb olur. Bunun üçün bu fərqliliklər dəyərləndirilməli və tənzimləmələr həyata keçirilməlidir.

Müstəqillik əldə edildikdən sonra Respublikamız böyük çətinliklər bahasına öz iqtisadi gücünü bərpa edə bilmişdir. Müstəqilliyin ilk illərində inflyasiyanın yüksək olması, istehsalın aşağı düşməsi, tələbin azalması şəklində özünü göstərən bir iqtisadi mühit mövcud idisə, müstəqilliyin sonrakı illərində ölkəmiz inkişaf etmiş, yeni iş yerlərinin açılması, sosial yönümlü tədbirlərin həyata keçirilməsi nəticəsində xeyli irəliləyiş əldə olunmuşdur. İnsan kapitalının fəaliyyətinin tənzimlənməsi istiqamətində tədbirlər görülmüşdür.

Müasir dövrdə müəssisə daxilində insan resursları onun əsas dəyərinə çevrilmişdir. İnsan resurslarının kreativliyinə, əməyinə, intellektual qabiliyyətinə olan tələb onun aktuallığını göstərir. Texnika və texnologiyanın sürətli inkişafı, müəssisələrin fəaliyyətində onların geniş tətbiqi, istehsal prosesinin avtomatlaşdırılması, rəqabətin güclənməsi, rəqabətqabiliyyətli işçilərə tələbin artması heyətin rolunun genişlənməsinin sübutudur.

2016-cı il 6 dekabr tarixli fərman ilə qüvvəyə minmiş “Strateji yol xəritəsi” nin 7-ci bölməsi insan kapitalının stimullaşdırılmasına həsr olunmuşdur. Həmin bölmədə fəaliyyət göstərən istehsal müəssisələrində insan resursları üzrə bacarıqların təkmilləşdirilməsi və inkişaf etdirilməsi, klasterli inkişaf üçün işçi qüvvəsinin hazırlanması və təkrar hazırlanması prosesi davam etdirilməsi, işə qəbul və təlim

mexanizmini təkmilləşdirmək üçün müxtəlif stimullaşdırıcı və təşviqedicə tədbirlər həyata keçirilməsi istiqamətində tədbirlər planı öz əksini tapmışdır. Bu da Respublika daxilində bu sahənin xüsusi diqqət mərkəzində olduğunu və aktual bir məsələ olduğunu göstərir.

**Problemin qoyuluşu və öyrənilmə səviyyəsi.** Müstəqillik əldə etdikdən sonra yerli müəssisələrin yaranması, idarəetmə sisteminin zamanla qurulması, qloballaşan dünya ilə ayaqlaşması hələ də problemlərlə yaşanır. Müəssisələrdə daha mütərəqqi idarəetmə sisteminin qurulması, işçi qüvvəsinə olan yanaşmaların təkmilləşdirilməsi zəruridir. Bu sahədə son zamanlarda geniş tədbirlər həyata keçirilir. Dissertasiya işində də bu məsələlər, problemlər nəzərə alınaraq işçi qüvvəsinin, personalın işinin dəyərləndirilməsi, stimullaşdırılması əsas problem olaraq qarşıya qoyulmuş və araşdırmalar həyata keçirilərək həyata keçirilə biləcək tədbirlər sistemi nəzərdən keçirilmişdir. Qarşıya qoyulmuş məsələnin araşdırılması üçün yerli və xarici ədəbiyyatlardan, internet resurslarından yararlanaraq həyata keçirilmiş tədbirlərin ümumiləşdirilməsi aparılmışdır.

**Tədqiqatın əsas məqsəd və vəzifələri.** İstehsal müəssisələri bazar iqtisadiyyatının əsas həlqələrindəndir. Cəmiyyətin lazımı nemətlərlə təmin edilməsi, məşğulluğun təmin edilməsində xüsusi yerə malikdir. İstehsal müəssisələrində məhsuldarlığın təmin edilməsi ilk növbədə çalışanların sosial-psixoloji, sosial-iqtisadi durumundan çox asılıdır.

İnsan bir kapital kimi istehsal amilləri sırasında mühüm əhəmiyyətə malikdir. İnsan kapitalı mürəkkəb sosial-psixoloji aspektləri ilə seçilən və tarix boyu müxtəlif inkişaf mərhələlərindən keçərək formalaşmışdır. Tarixi dövr ərzində insan kapitalına müxtəlif aspektlərdən yanaşmalar olmuşdur. Onun inkişafı istiqamətində daim tədbirlər həyata keçirilməsi üzərində düşünülmüş müxtəlif nəzəriyyələr irəli sürülmüşdür.

İnsan kapitalının düzgün qiymətləndirilməsi , onun inkişafı istiqamətində həyata keçirilən tədbirlər birbaşa məhsuldarlıqda özünü göstərir. Çalışan personalın fəaliyyətinin düzgün qiymətləndirilməsi, fəaliyyətinin tənzimlənməsi və bu sahədə



əsas məsələlərdən olan işçi qüvvəsinin motivasiyası, stimullaşdırılması məhsuldarlığa təsir etdiyindən dissertasiya işinin əsas məqsədi də bu istiqamətdə seçilmişdir.

Elmi-texniki nailiyyətlərin durmadan irəliləməsi, cəmiyyətin sürətli inkişafı insan resurslarının fəaliyyət istiqamətlərinə, fəaliyyətlərinin tənzimlənməsinə böyük ehtiyac olduğunu bir daha sübut edir. İnkişafın daimi irəliləyən xəttlə getməsi sosial-psixoloji, iqtisadi amillərin mürəkkəbləşməsinə gətirib çıxarır ki, bu da fəaliyyətin tənzimlənməsi istiqamətində ciddi tədbirlərin görülməsini şərtləndirir.

Mövzunun araşdırılmasında əsas vəzifələrdən biri istehsal yönümlü müəssisələrin bazar iqtisadiyyatındakı yeri və rolu haqqında araşdırma işi həyata keçirməkdir. İstehsal sferasının iqtisadiyyatın inkişafına verdiyi töhfələr, rifahın artırılması istiqamətində sferanın araşdırılmasını labüd edir.

İnsan kapitalı istehsal prosesinin əsas amillərindən sayılır. İnsan kapitalı tarixi inkişaf yolunda müxtəlif mərhələlərdən keçmiş və hər dövrdə insan kapitalına özünə-məxsus yanaşmalar olmuşdur. İnsan kapitalının tarixi inkişaf yolu keçmiş dövrlərdən başlayaraq insan kapitalına yanaşmalar onun formalaşmasında bir anlayış kimi ortaya çıxmasında xüsusi rol oynamışdır. Müasir dövrdə insan kapitalı xüsusi yanaşma tələb edir ki, onun keçdiyi inkişaf yolu barədə məlumatların əldə edilməsi araşdırma işinin əsas vəzifələri sırasına daxildir.

İstehsalın həyata keçirilməsi, fəaliyyətin idarə edilməsi əmək bölgüsü ilə mümkündür. İstehsal prosesinin hər fazası həmin fazanı bilən, sahədə fəaliyyət göstərən insan resursları vasitəsilə həyata keçirilir ki, bu da digər sahələr kimi istehsalda da əməyin bölgüsünü, ixtisaslaşmasını zəruri edir. Əməyin rəasional bölgüsü məhsuldarlığın artırılmasına birbaşa təsir edir. Əmək fəaliyyətinin əsas nəticəsi məhsuldarlıqla ölçüldüyündən onun optimal bölgüsünün təşkil edilməsi əsas vəzifələr sırasına daxildir.

Tədqiqat işinin əsas vəzifələrindən biri də insan resurslarının fəaliyyət istiqamətinə uyğun stimullaşdırılması, stimullaşdırmanın sosial-iqtisadi aspektlərinin öyrənilməsidir. Əməyin bölgüsündən asılı olaraq istər inzibati idarəetmə heyəti, istər

istehsal prosesində birbaşa iştirak edən fəhlələr, mühəndis-texniki işçilər, qulluqçular, kiçik xidmətedici heyət sosial-psixoloji, sosial-iqtisadi baxımından bir-birlərindən fərqlənir. Buna görə də fəaliyyət istiqamətinə uyğun tənzimətmə, fəaliyyətin stimullaşdırılmasının aspektləri əməyin bölgüsündən asılı olaraq fərqlənir. Hər bir fəaliyyət istiqaməti özünəməxsus motivasiya, stimullaşdırma proseslərinin həyata keçirilməsini tələb edir.

**Tədqiqatın predmet və obyektı.** Tədqiqat işinin predmeti istehsal müəssisələrində çalışan personalın motivasiyasına, stimullaşdırılmasına sosial-iqtisadi amillərin təsirini müəyyənləşdirməkdir. İşin obyektini isə istehsal müəssisələrində çalışan personalın öz işlərinin öhdəsindən gəlməsi, stimullaşdırılması üçün mövcud vəziyyətin təhlili, yeniliklərin həyata keçirilməsi istiqamətində təkliflərin hazırlanması təşkil edir.

**Tədqiqatın məhdudiyyətləri.** Tədqiqat işinin aparılmasında əsas problem yerli ədəbiyyat bazasının azlığı, bu sahəyə həsr olunmuş kitabların azlığı olmuşdur.

**İstifadə olunmuş tədqiqat metodları.** Dissertasiya işində anket-sorğu metodu, analiz metodundan, riyazi-statistik metodlardan istifadə edilmişdir.

**Tədqiqatın informasiya bazası.** Azərbaycan müəssisələrində kadrların stimullaşdırılmasının sosial-iqtisadi amillərinin təkmilləşdirilməsinə həsr olunmuş dissertasiya işinin informasiya bazasını bu mövzulara həsr olunmuş yerli və xarici kitablar, məqalələr, yerli və xarici jurnallardan götürülmüş fikirlər, internet resursları və s. təşkil edir.

**Nəticələrin elmi-praktiki əhəmiyyəti.** Araşdırma, tədqiqat nəticəsində əldə olunan və ümumiləşdirilmiş şəkildə təqdim edilən məlumatlar, fikirlər tətbiqi cəhətdən müəssisələrdə həyata keçirilməklə bərabər, ali məktəblərin araşdırma işləri üçün resurs ola bilər.

**Dissertasiya işinin strukturu.** Dissertasiya işi xülasə, giriş, üç bölmə, nəticə və təklif hissələrindən ibarətdir. İnsan Resurslarının idarəedilməsi bir müəssisədə həyata keçirilən fəaliyyətləri ən effektiv şəkildə təşkil etməyi və bunu davam etdirməyi hədəfləyən bir bölmədir. Bu baxımdan da İRİ müəssisədə ən vacib şöbələrdən,

departamentlərdən biridir. İşçinin işinin planlaşdırılması, təhsili, motivasiyası, müəssisə ilə bağlılığının təmin edilməsi və nəhayət ixtisaslı işçi qüvvəsinin məşğulluğunun təmin olunması, uğuru hədəfləyən şirkətlər üçün əsas ünsürlər hesab olunur. Müəssisədəki iş qüvvəsinə dəyər verilməsi, təhsil sisteminin davamlılığının təmin olunması, nəzəri və praktik işlərin həyata keçirilə bilməsi, oriyentasiya planının olması, motivasiya alətlərinin diqqətə alınması, psixoloji-psixi gözləntilərin təmin olunması kimi xidmətlər ölkəyə, müəssisəyə, xidmət sahələrinə və işçilərə mühüm tövhələr verə bilər.

Bu araşdırma 3 əsas bölmə olaraq hazırlanmışdır. Hər bölmənin başlıqlarını və əhatəsini aşağıdakı kimi açıqlamaq olar:

Birinci bölmədə, insan kapitalı anlayışının nəzəri-metodoloji əsasları başlığı altında İRİ-nin tərif, funksiyaları, vacibliyi, əhatəsi və məqsədi ilə məhsuldarlıq, insan davranışı, bərabərlik, zəmanət, şəffaflıq, gizlilik qanunları əsas götürülmüş, idarəetmə nəzəriyyəsinin inkişafı, klassik idarəetmə anlayışı, müasir idarəetmə dövrü, post-modern idarəetmə anlayışı, insan resurslarının idarə edilməsinin zəruriliyi mövzularına yer verilmişdir.

İkinci bölmədə, motivasiya və motivasiya ilə bağlı bəzi əsas anlayışlar başlığı altında konseptual analiz, motivasiyanın önəmi, əsas komponentləri, iqtisadi, sosial psixoloji, təşkilati və idarəetmə motivatorları, əmək haqqı artımı, mükafat sistemi, mənfəətdə iştirak, iqtisadi mükafatlar, sosial güvən və təqaüdə getməklə bağlı planlar, müstəqil çalışma imkanları, şəxsi həyata hörmət, təqdir və idarəetmə uğurundan məsul tutma, ətrafa uyum, təklif sistemi, cəza, hədəf müəyyənləşdirmə, səlahiyyət və məsuliyyət tarazlığı, səlahiyyətvermə və nümayəndə təyin etmə, qərarlara qoşulma, yüksəlmə imkanları, təhsil imkanları, idarəetmədə elastiklik, elastiki çalışma şərtləri, evdə çalışma imkanları, fiziki imkanların yaxşılaşdırılması, motivasiya nəzəriyyələri, Azərbaycanda insan resurslarının idarəedilməsində motivasiya sisteminin yeri və rolu, motivasiya sistemində idarəetmə obyekt və subyektlərinin rollarının analizinə yer verilmişdir.

Üçüncü bölmədə, kadrların stimullaşdırılmasının sosial-iqtisadi aspektlərinə toxunulmuş, aparılan araşdırma nəticəsində əldə edilən məlumatlar statistik üsullar vasitəsilə analiz edilmiş, analiz nəticələri şərh olunaraq həll yolları formalaşdırılmış və əlaqəli bütün tərəflərin xeyrinə təqdim edilməsinə çalışılmışdır.

# I Fəsil İNSAN KAPİTALI ANLAYIŞININ NƏZƏRİ-METODOLOJİ ƏSASLARI

## 1.1. İnsan kapitalı anlayışına nəzəri yanaşmalar

Bu hissədə idarəetmə nəzəriyyəsinin inkişafı, elmi yanaşma anlayışı, klassik idarəetmə anlayışı, müasir idarəetmə dövrü və postmodern idarəetmə anlayışlarının açıqlamasına yer veriləcək. İnsanları idarəetmə anlayışının keçdiyi inkişaf dövrləri nəzərdən keçiriləcək.

İdarəetmə anlayışı insanlıq tarixi qədər qədimdir. Ona görə də, idarəetmə inkişafı yolunda uzun müddətli dövr keçmişdir. İdarəetmənin ilkin dövrləri də elə qədim dövrlərdən başlayaraq yaranmış və XVIII əsrə qədər davam etmişdir. Bu idarəetmənin qədim dövrü adlanır.

İdarəetmənin ikinci dövrü sənayeləşdirmə dövrü adlanır ki, 18-ci əsrin sonlarından başlayaraq 19-cu əsrin sonlarına qədər davam etmişdir və İngiltərədə başlayan Sənaye inqilabı ilə əlaqədardır.

Üçüncü dövr sistemləşdirmə dövrü 19-cu əsrin ortalarından 20-ci əsrin ortalarına qədər davam edir. Bu dövrdə yeni yanaşmalar meydana gəlir, araşdırmalar genişlənir.

1960-cı ildən başlayan 4-cü dövr informasiya dövrüdür və informasiya resurslarının geniş yayılması, əhəmiyyəti ilə əlaqədardır. İdarəetmədə tarazlıq önəmlidir, istər klassik idarəetmə olsun, istərsə də elmi idarəetmə olsun insanlar üzərində tarazlığı qorumaq mütləq əhəmiyyət kəsb edir.

İdarəetmə nəzəriyyəsi 19-cu əsrin sonu və 20-ci əsrin əvvəllərində inkişafa başlamışdır və müəssisələr məqsədlərinə çatmaq üçün resurslardan effektiv istifadə etməyə başlamışlar. Elmi idarəetmə anlayışından əvvəl insanların idarəetmə tərzini olduqca sərt və məhdud səlahiyyətli olduğu halda, elmi yanaşmadan sonra məhdud səlahiyyətlər qaldırılmışdır. İdarəetmə həm komanda şəklində çalışmağı, həm də çalışarkən işi sürətləndirməyi və asanlaşdırmağı təmin etməlidir. İdarəetmə nəzəriyyəsinin inkişafı bütün müəssisələr üçün xüsusi əhəmiyyətə malikdir. Müəssisədə

məhsuldarlığı artırmaq, işin davamlılığını təmin etmək, çalışanların idarəedici heyətə güvənini artırmaq üçün elmi idarəetmə anlayışı çox əhəmiyyətlidir. İdarəetmənin bu cür inkişafı, yeniliklərin ortaya qoyulmasında idarəetmə məktəblərinin böyük rolu olmuşdur ki, bu məktəblər qeyd olunduğu kimidir (Babayev R.Ş., 2015, səh. 12) :

1. Elmi idarəetmə məktəbi ( 1886–1920)
2. Klassik idarəetmə məktəbi (inzibati idarəetmə məktəbi) ( 1920 – 1950)
3. İnsani münasibətlər məktəbi ( 1930 – 1950)
4. Davranış qaydaları haqqında elmi məktəb
5. Müasir idarəetmə məktəbi (1950 – indiyədək).

#### Elmi idarəetmə anlayışı

Müəssisələrdə vəzifə sahibi olan bütün əməkdaşların şirkətin məqsədinə uyğun şəkildə çalışması müəssisəyə böyük xeyir verir. Zaman-zaman yaranan münaqişələr şirkətə ziyan verə bilər. Elmi idarəetmə anlayışına görə müəssisə daxilində yaranan münaqişələr destruktivdir və müəssisənin təməlini sarsa bilər. İdarəedicilərin bu münaqişələri həll etməsi müəssisəni sağlam və möhkəm əsaslı olmağına yardım edir.

19-cu əsrdə Fredrix Teylor (1856-1915) elmi idarəetmə düşüncəsini yəni, idarəetmənin elmi əsaslara söykənməsi ideyasını irəli sürmüşdür. O dövrdə elmi yanaşmanın əsas tərəfdarlarından olan Frank Gilbert isə qısa zamanda daha effektiv iş görülməsi və yorğunluğun aradan qaldırılması üzərində çalışmışdır. Teylorun 1911-ci ildə ərsəyə gətirdiyi “ Elmi idarəetmənin prinsipləri” kitabı ilə tədqiqatçılar böyük bir təcrübə qazanmışlar. Teylorizmdə əmək bölgüsünün olması və bunun nəticəsində işçilərin ixtisaslaşması böyük əhəmiyyətə malik olmuşdur. Müəssisələrdə iyerarxik strukturun formalaşdırılması çox önəmlidir. Teylorun əsas məqsədi müəssisədə itkiyə səbəb olan bütün mənfi ünsürləri ən effektiv yolla aradan qaldırmaq və bu proseslərə nəzarət etmək olmuşdur. İstehsal və performansın elmi yanaşma ilə artırılabiləcəyi fikri də ilk dəfə Teylor tərəfindən irəli sürülmüşdür. Həmin dövrdən başlayaraq artıq işçi qüvvəsinin mahiyyəti, rolu daha dərinlən dərk edilməyə başlanır və köhnəlikdən qurtulmaq üçün yeni məktəblər, yanaşmalar yaranır, idarəetmə daha təkmil hala gəlir.

Artıq müəyyən işlərin görülməsi planlaşdırılır, iş bölgüsü həyata keçirilir və ayrı-ayrı işləri görmək üçün xüsusi mütəxəssislər yetişməyə başlayır.

Teylor bütün müəssisə işçilərinin və idarəedicilərlə əlaqəli şəkildə yerinə yetirməzsə, idarəetmənin elmi prinsiplərinin aktiv qalmayacağını qeyd etmişdir. O, bütün bu düşüncələrini, prinsiplərini “Müəssisənin idarə edilməsi”, “İdarəetmənin elmi prinsipləri” əsərlərində cəmləşdirmişdir. Uyğunluq və prinsiplərin keçərliliyi üçün “birlik” anlayışını dilə gətirmişdir. Bu idarəetmə anlayışına görə müəssisədaxili münaqişələr müəssisənin quruluşuna zərər verir. 19-cu əsrdə Teylorun başçılığı altında yaranan bu məktəb Teylorizm də adlanır. İdarəetmə bir elm kimi tanındığından onun özünün qaydaları, qanunları və prinsipləri vardır. Müəssisəyə ziyan vuran münaqişələrin azaldılması iş mühitini yaxşılaşdırır və işçilərin işə qarşı marağını artırır. Münaqişələrin olmaması üçün təsbitlər aparılmalı və onun qarşısının alınması üçün tədbirlər görülməlidir.

Elmi idarəetmə yanaşmasının öncüllərindən olan Teylorun düşüncələri ədəbiyyatda Elmi idarəetmə nəzəriyyəsi olaraq bilinir. Teylorun idarəetmə haqqındakı düşüncələri bir çox tədqiqatçı və elm adamını təsiri altına alaraq insan resursları idarəetməsində böyük bir dəyişmə səbəb olmuşdur.

Teylor müəssisəni bir bütün olaraq götürmüş və analiz etmişdir. İstehsalın məhsuldarlığı və çalışanların performansının artırılması istiqamətində araşdırmalar aparmışdır. Çalışanlar arasında təhsilə, iş bölgüsünə və işçi seçiminə önəm vermişdir. İsrəfçiliğin qarşısı alınaraq fayda əldə edilmiş, təhsilə və insan düşüncəsinə, fikirlərinə daha çox yer verilməyə başlanmışdır. Nəticədə önəm verilən hər bir ünsür müəssisəyə fayda olaraq geri qayıtmışdır.

İdarəetmə elmi yanaşması müxtəlif problemlərə riyazi və elmi üsullar yönündən həll yolları təklif etməkdə və müəssisəyə fayda yaratmaqdadır. İdarəetmə elminin hədəflədiyi əsas nöqtə riyazi modellərdir. Böyük müəssisələrdə, müəssisələrin quruluşundan qaynaqlanan qarışıq problemlərin həlli üçün qeyd edilən riyazi modellərdən istifadə edilə bilər. Müəssisələrin gedərək daha dəyişkən idarəetmə

problemlərini və fəaliyyətini idarəetmə elmi araşdırmaqdadır. İdarəetmə elminin fokuslandığı riyazi modellər müxtəlif texnikaların istifadə edilməsini hədəfləmişdir. Müəssisələrdə müəyyən bir məqsədi həyata keçirmək üçün kollektivçiliyin yaradılması vacibdir. Bu yanaşmanın inkişafına Fredrix Teylor, Qantt, Gilbert kimi araşdırmaçılar tövhə vermişlər. İdarəetmə Elmi yanaşması vasitəsilə müəssisədə baş verən hər bir problemə elmi, texniki və riyazi həllər təklif edilmişdir.

#### Klassik idarəetmə yanaşması

Klassik idarəetmənin nümayəndəsi A.Fayol idarəetmənin prinsiplərini, funksiyalarını təkmilləşdirmişdir. İdarəetməni proseslərə ayırmış və funksiyalarla idarəetməni təmin etmişdir. Bu funksiyalar planlama, təşkilat, idarəetmə, nəzarət və koordinasiya. Teylordan sonra bu yanaşmada önə çıxan araşdırmaçılardan biri də Anri Fayoldur. Fayol, idarəetmə prosesini özəl və ictimai rəhbərlik sistemi altında formalaşan bir bütün hesab etmişdir. Həm nəzəri, həm də praktiki sahədə idarəetmə funksiyası üzərində əsaslı araşdırmalar etmişdir. Onun bu yanaşması, sənaye inqilabından sonra müəssisələrin geniş yayıldığı dövrdə ortaya çıxmışdır. O, idarəetmə elminin dünyəvi qanunlar və bir sıra funksiyalarla həyata keçirildiyini irəli sürmüşdür. Daha böyük müəssisələrdə idarəetmənin necə olması istiqamətində araşdırmalar aparmışdır. Fayolun idarəetmə anlayışında komanda şəklində birləşərək irəliyə yönümlü planlar qurmaq, koordinasiyanı təmin etmək, yönləndirmək və nəzarət altına almaq önəm kəsb edir. İdarəli, planlı, mütəşəkkil və irəlini görərək atılan hər bir addım müəssisəyə dəyər yaradacaq və məhsuldar bir çalışma mühiti formalaşdıracaqdır. Klassik idarəetmə yanaşması 1880-1930-cu illər arasında öz təsirini göstərmişdir. Müasir idarəetmə nəzəriyyəsinin təməli klassik yanaşmanın əsasında qurulmuşdur. Klassik idarəetmə düşüncəsinin müasir düşüncə ilə bağlılığı bu baxımdan çox güclüdür.

Klassik yanaşmanın bir digər nümayəndəsi Marks Veber bürokratik müəssisələr üçün təklif irəli sürmüşdür. O, qayda-qanunlara söykənən bir idarəetmə üsulu müdafiə etmişdir. İnsan faktoru anlayışı mənimsənmiş, səlahiyyət və məsuliyyət şəxslər ara-



sında bölünmüşdür. Klassik idarəetmə yanaşması və elmi yanaşma hər ikisi çalışma mühitində yer tuta bilirlər. Bu sahədə rasionallıq və məhsuldarlıq əsas götürülərək iş analizi edilir. Klassik idarəetmə iri müəssisələrin sayı xeyli artmışdır. Klassik idarəetmə yanaşması ilə məqsədyönlü fəaliyyət aydın hədəf olmuş, mütəxəssislərin sayı artmış, müəssisələrin məhsuldarlığı yüksəlmişdir. Rasionallıq əsas istiqamətverici amil olmuşdur.

Ənənəvi idarəetmə nəzəriyyələri və onların prinsipləri insan münasibətlərinə, onların motivasiya sistemində yer vermir və fərziyyələrə nəzər yetirilmədən hansı addımlar atılması, nələrdən istifadəsi ilə bağlı tələsik qərarlar verir. Bu cür prinsiplər idarəetmə biliklərini tam təqdim edə bilmir, yalnız adminstrativ idarəetmənin bir hissəsi ola bilər. Klassik nəzəriyyə məktəblərinə reaksiya olaraq 1920-1930-cu illər ərzində idarəetmənin mexaniki və psixoloji xarakterlərinin vurğulandığı neoklassik nəzəriyyəni meydana gətirdi ki, bu nəzəriyyə də daha çox insana, onun ehtiyac və meyarlarına, davranışlarına və münasibətlərinə köklənmişdir. Psixologiya və sosiologiyanın inkişafı da bu konsepsiyanın hərəkətverici qüvvələrindən olmuşdur. Neoklassik yanaşma iki məktəblə təmsil olunur ki, bunlar da insani münasibətlər məktəbi və davranış qaydaları haqqında olan məktəbdir.

#### İnsani münasibətlər məktəbi

İnsani münasibətlər məktəbinin yaradıcısı Avstraliya doğumlu, amerikalı sosioloq və psixoloq Elton Mayo olmuşdur. O, öz araşdırmalarını Xorton şəhərində toxuculuq fabrikində aparmışdır. Araşdırmaları zamanı yüksək istehsal dövrü ilə qarşılaşdı. O, işçilərin daim təkrarlanan işi görmələrini onların psixoloji anomaliyasına səbəb olduğunu qeyd edirdi. İstirahət dövrlərinin tətbiqinin bunun qarşısını alınmasına kömək edəcəyini bildirirdi. O, təşkilatın yalnız maddi təminat mənbəyi kimi anlaşılmasının əleyhinə idi və təşkilatı əsasən işçilərdən ibarət bir sistem halında nəzərdən keçirməyi üstün tuturdu, tədqiqatlarının məqsədi də məhz bu idi. Meyonun bu tədqiqatları tezliklə onun bütün amerikalı məşhurlaşmasına səbəb oldu.

Meyo insan münasibətləri hərəkətinin təməlini qoydu. 1920-1930-cu illərdə Xorton araşdırmalarının dəyərləndirilməsi zamanı qrupların işdəki davranışlara təsirinin önəmini vurğuladı. Meyo, araşdırmaları nəticəsində məhsuldarlığın artımının çalışma qrupları daxilindəki qeyri-formal münasibətlərdən asılılığını da aşkarladı. O, vurğulayırdı ki, insanlara robot kimi yanaşılmamalı, onların şirkət daxilində söz haqları tanınmalı, vəzifədə irəliləmiş, əmək fəaliyyətlərinin qiymətləndirilməsi kimi sosial təminatları ödənməlidir ki, bunlar da işçinin daha həvəslə və məhsuldar çalışmasına, loyallığının artmasını təmin edəcəkdir. Bu məktəbi dəstəkləyənlər işçilər arasında və eyni zamanda işçilərlə rəhbərlik arasında münasibətlərin tənzimlənməsinin vacibliyini qeyd edirdilər. Bu məktəbin bir digər nümayəndəsi “Müasir menecmentin anası” adlandırılan M.Folletdir. O, ilk dəfə idarəetməni “insanlarla birgə həyata keçirilən incəsənət” olaraq adlandırmışdır. Follet münaqişələrin həll olunması, işçilərin məhsuldar çalışmaları üçün işçilərlə inteqrasiyanın vacibliyini bildirmişdi. O, qeyd edirdi ki, lider öz gücündən istifadə edən şəxs deyil, yeni liderlər yetişdirə bilən biridir. Follet idarəetmə nəzəriyyəsini təmilləşdirməyə kömək olan koordinasiya prinsiplərini tətbiq etdi ki, bunlar da birbaşa əlaqə, ilkin mərhələdə münasibətin qurulması, qarşılıqlı münasibət, davamlılıq kimi səciyyələndirilir.

Birbaşa əlaqə-çalışanlar və idarəedicilər arasındakı birbaşa münasibət, münaqişələri və yanlış anlamaların əngəllənməsinə kömək edir.

İlkin mərhələlər-koordinasiya öyrənilməli və tətbiq edilməlidir. Heç bir çalışana digərindən daha az önəmli hissini yaratmamaq lazımdır. Hər bir çalışanın özünün müəssisə daxilində müəyyən bir rolu vardır.

Qarşılıqlı münasibət-iyerarxiya səviyyəsindən asılı olmayaraq, hər bir işçi öz işlərinin məsuliyyətindən və digər əməkdaşlarla qarşılıqlı münasibətdən cavabdehdir. Yəni kimsə digərindən daha çox və ya az şey göstərməməli, bir komanda halında çalışmalıdırlar. Davamlılıq-koordinasiya davamlı olmalıdır. Daimi əlaqələr qorunmalı, öyrənilənlərin davamlı tətbiqinə çalışılmalıdır.

Follet hər səviyyədəki çalışanların müəssisənin hədəflərinə çatmaq üçün inteqrasiya olunmuş fəaliyyətini zəruri hesab edirdi. Münaqişə yaranarsa bunu komanda şəlinə həll etmək üçün birləşmə lazım gəlir. Yəni inteqrasiya olunmuş fəaliyyət olmalıdır ki, problemlərin öhdəsindən asanlıqla gəlmək mümkün olsun.

Ümumilikdə götürsək, bu məktəb insan münasibətlərinin gücünə əsaslanaraq müəssisələrin idarə edilməsini zəruri hesab edirdi. Beləliklə də, işçilər arasında düzgün qurulmuş koordinasiya əlaqələri sayəsində müəssisələrin daha məhsuldar və səmərəli fəaliyyətinə təkan vermiş olunur. Bu məktəbin əsas şüarı “işçilərlə elə davranın ki, onlar özlərini mühüm hiss etsinlər və şirkətin bir hissəsi kimi fəaliyyət göstərsinlər” kimidir.

#### Davranış qaydaları haqqında məktəb

Xorton təcrübələrindən sonra idarəetmədə davranış yanaşmasına olan maraq artmağa başladı. İnsan münasibətləri anlayışı yerini müasir davranış yanaşmasına verdi. Müasir davranış dövrü davranış məktəbinin təkamül dövrünə çevrildi, hansı ki, həmin məktəb iqtisadi nailiyyətlərin kökünü psixoloji mülahizələr, insanların davranışlarına önəm verməkdə görürdü. Davranış yanaşması məktəbinin əsasında müasir idarəetmədə təşkilati humanizm anlayışı durur. Davranış nəzəriyyəsinin inkişafına, idarəetmənin effektivliyinə nail olmaq və təşkilatda insanların daha effektiv çalışmasına nail olmaq yollarına töhfə verən alimlər sırasına A.Maslou, D.McGreqor, F.Herzberq, Renis Likert, Chester Bernard, M.P.Follet və başqaları aiddir. Onların hər birinin müxtəlif əsaslı təlim üsulları vardı və yüksək təcrübəyə əsaslanan araşdırma metodlarından istifadə edirdilər.

Klassik yanaşma yüksək dərəcədə mexaniki hərəkətlərə söykənirdi ki, hansı ki, bunlar da insanların əhval-ruhiyyəsinin aşağı düşməsinə səbəb olurdu. Davranış qaydaları haqqında məktəbin nümayəndələri bu boşluqları görərək təşkilatın quruluşu, işçilərlə idarəedicilər arasında münasibətin xarakteri, görülən işin məzmunu, iş fəaliyyətinin keyfiyyətinin artırılması istiqamətində araşdırmalar etmişlər. Bu məktəbin əsas diqqət obyektini işçilər arasında münasibətlərin qurulması metodlarının

öyrənilməsi olmuşdur. Bu məktəbin yanaşması sayəsində işçilər öz məsuliyyətlərini və səlahiyyətlərini, imkanlarını anlayaraq işlərinin öhdəsindən gəlməyə can atırlar. Məktəbin əsas məqsədi iqtisadi effektivliyə insan resurslarının effektivliyinin artırılması ilə nail olmaqdır. Davranış məktəbinin nümayəndələrinin fikrinə əsasən, rəhbərlər tabeliyində olan işçilərlə münasibətləri düzgün qurarsa, müəyyən qərarların alınmasında onların fikirlərindən də istifadə edərsə, bütün bunlar işçilərin motivasiyasının artmasına, işə olan yanaşmalarının müsbət yöndə dəyişmələrinə səbəb olar. Onlar elə düşünürdülər ki, davranış haqqında yanaşmalardan məqsədyönlü və düzgün istifadə etdikdə, həm işçilərin, həm də təşkilatın effektivliyinə nail olmaq olar. Bunun üçün də, hər bir fərdin individual xüsusiyyətlərinin fərqliliyini nəzərə alaraq onların bacarıqlarını, psixoloji durumlarını, sosial tələbatlarını nəzərə almaq lazımdır. İnsan münasibətləri məktəbindən fərqli olaraq bu məktəbin əsas diqqət obyektini sırf insanlararası münasibətlərin qurulması olmuşdur.

#### Müasir idarəetmə məktəbi

Müasir idarəetmə məktəbi fərdlərin ehtiyaclarının, motivlərinin, potensiallarının fərqli olduğu kimi müəssisələrin də fərqləndiyini vurğulamışdır. Nəticədə, birdəfəlik status və beynəlxalq prinsiplər keçərsizdir. Təşkilatların mürəkkəblikləri insanlara və təşkilata münasibətdə müxtəlif idarəetmə strategiyalarından istifadə etməyi tələb edir. Klassik və neoklassik yanaşmaların əksinə olaraq, çalışanlara kompleks yanaşma tərzi müasir menecment məktəbinin əsas şərtidir.

İşçilərə kompleks yanaşma insanların müxtəlifliyini və fərqliliyini göz önünə qoyur. Onların müxtəlif motivləri vardır və yeni motivlərin öyrənilməsi təcübədən və şirkətdaxili şöbələrdən asılı olaraq dəyişir. Kompleks qarşılıqlı əlaqə təşkilat və işçilərlə əlaqədardır. Elə bir menecment strategiyası yoxdur ki, o həmişə və hamı üçün doğru, tətbiq edilə bilən olsun. İşçilərə kompleks yanaşmanı irəli sürən dörd mühüm müasir idarəetmə yanaşması mövcuddur ki, bunlar sistem yanaşması, situasiya yanaşması, təşkilati humanizm yanaşması və menecment elmi yanaşmasıdır.

Menecment nəzəriyyəsinin bu mərhələsində tədqiqatçılar davranış elminin inkişafında riyazi, statistik yanaşmalardan istifadə etmişdir. Bu dövr kompyuterlərdən istifadəyə əsaslanır. Təbii ki, bu araşdırmaçıların yanaşmaları da insan münasibətlərinə söykənərək genişləndirilmişdir. Bütün bunlar sistem nəzəriyyəçilərinin, tədqiqat yönümlü araşdırmaçıların, qərar qəbulu nəzəriyyəçilərinin, statistiklərin, kompyuter ekspertləri və digər bacarıq sahiblərinin keyfiyyətli tədqiqat və araşdırma metodlarının güclü kombinasiyasından ibarətdir. Modern məktəb araşdırmaçıları tədqiqat və yoxlamalarında statistik və riyazi alətlərdən istifadə edərək öz fikirlərini xarakterizə etmişlər. Bu period eyni zamanda sintez dövrü də adlandırılır.

Dəyişən və inkişaf edən bir dünyada klassik və neoklassik üsullarla idarəetmə mümkün olmadığından fərqli idarəetmə quruluşları sınaqdan keçirilmişdir. İnsanların bacarıqları, ətraf mühit şəraiti, dövrə uyğun idarəetmə anlayışı formalaşmışdır. Müasir idarəetmə düşüncəsinin əsas qayəsi hər yerdə və hər şəraitdə idarəetmə formasının keçərliliyini qorumaqdır. Çalışanların fərqli olduğu müəyyən edilmiş və xarici təsirlər tərəfindən motivasiya edilməsi diqqət mərkəzində saxlanmışdır.

Müəssisələr dinamik dəyişən və açıq sistem olaraq nəzərdən keçirilmişdir. İnkişaf və dəyişikliklərə qarşı daim açıq olmaq müəssisələrin inkişafına səbəb olur. İnsanın inkişafı və dəyişməsi bütövlükdə çalışdığı mühitin də inkişafına səbəb olur və keyfiyyətin artmasına şərait yaradır. Strateji idarəetmə, keyfiyyətin idarəedilməsi və idarəçilik anlayışlarını əsas götürən müasir idarəetmə yanaşması müəssisəni rəasional və səmərəli idarəolunan olaraq qəbul etmişdir.

#### Sistem yanaşması

Sistem dedikdə, alt sistemlərdən təşkil olunan bir bütün başa düşülür. Mövcud sistemlərin yenilənmədən, möhkəmləndirilmədən, dəyişdirilmədən və ya modernizasiya edilmədən möhkəmliyi və davamlılığını qorumasını gözləmək qeyri-mümkündür. Müəssisələr daxili və xarici mühitə, orada baş verən dəyişikliklərə qarşı daim həssas olmalıdırlar. Xarici mühitdən gələn enerji, informasiya mübadiləsi və digər istənilən məlumatlara cavab verilməlidir. Əgər müəssisələrdə bütün bu sadalanan hallar baş

vermirsə, deməli müəssisə qapalı sistem kimi formalaşmışdır. Sistem yanaşması müəyyən hadisələrin, ünsürlərin və irəliləyişlərin analiz edilməsində müəyyən bir baxış bucağı təklif etməkdədir. Bu yanaşma müəssisələrin böyüməsi və inkişafına dəstək olmaqdadır. Açıq və qapalı sistemlər mövcuddur ki, açıq sistem müəssisənin tarazlı və sağlam bir şəkildə inkişafına dəstək olur:

1. Müəyyən hissələrdən ibarət alt sistemlər;
2. Bu sistemlərin birləşməsindən meydana gələn müəyyən münasibətlər;
3. Bu alt sistemlərin ortaya çıxardığı xarici əlaqələr bir bütün sistemi əhatə etməkdədir;

Qapalı sistemdə isə müəssisə daxildəki entropiya səbəbiylə bir müddət dayanma təhlükəsi ilə qarşılaşa bilər. Sistem yanaşmasında tarazlıq önəm daşmalıdır.

#### Situasiya yanaşması

Situasiya yanaşması 1967-ci ildə Paul Laurens və Sey Lorsch tərəfindən irəli sürülmüşdür. Yanaşma tərziləri ilə neoklassik, klassik və sistem yanaşmalardan fərqlənir.

Bu yanaşmada idarəetmə beynəlxalq anlayış olaraq qəbul edilməkdədir və hər şeyin mütləq bir səbəbinin olduğu qeyd olunur. Sistemin uğurlu fəaliyyəti, müəssisə idarəetməsinin ətraf mühit şəraitlərinə uyumluluğu, qurulan münasibətlərin sıxlığı və davamlılığına bağlıdır.

Situasiya yanaşmasına görə müəssisənin quruluşu asılı bir dəyişəni təmsil etməkdədir. İdarəetmənin uğurlu olması üçün müxtəlif situasiyalarda müxtəlif həll yolları və üsulların istifadəsi lazımdır və idarəedicilərin doğru qərar verə bilmələri üçün müəssisə strukturunu yaxşı tanımalı ( hansı ki, bu struktur daxili və xarici ünsürlərin təsirinə daim məruz qalır) və yaranan situasiyaya uyğun qərar vermələri lazımdır. Müəssisələr struktur baxımından dəyişkəndir. Müəssisə üçün faktorlar, missiya və vizyon, müəssisənin çatmaq istədiyi hədəf və məqsədlər, istifadə etdiyi texnologiya və işçilərin bütünüdür.

Xarici faktorlar (dövlət, müştərilər, bazar şərtləri, rəqabət) situasiya yanaşmasında nəzərə alınır və analiz edilir.

## Təşkilati humanizm yanaşması

Bu yanaşma Davranış haqqında məktəbin davamı olaraq qəbul edilə bilər ki, bu da onların bir çox oxşarlıqları ilə əlaqədardır. Davranış məktəbində adı keçən araşdırmaçılardan Kris Argris, MC Qreqor və Maslou davranış məktəbinin təsiri ilə təşkilati humanizm və ya müasir davranış məktəbini formalaşdırmışlar. Bu yanaşmanın fəlsəfəsi ondan ibarətdir ki, fərdlərin bütün bacarıq və kreativliklərindən istifadə etməyə ehtiyacları vardır və bunun üçün onlara şərait yaradılmalıdır. Bu “özünütəsdiiq“ düşüncəsi təşkilati humanizm yanaşmasının özülündə dayanır. Bu yanaşmaya görə, motivlər vacibliyi və işçilərin işdə özlərini gerçəkləşdirə bilmə meyarlarına görə kateqoriyalara bölünürlər. Yanaşmada qeyd edilir ki, işçilər özlərini motivasiya etməyə və idarəetməyə qadirdirlər, odur ki, onlara kənardan edilən istənilən bir təsir işçilərin mənfi reaksiyalarına səbəb olur. Əgər onların bu istəkləri təmin edilərsə, yəni kənar təsirlər yığışdırılarsa, işçilər öz məqsədləri ilə təşkilatın məqsədlərini asanlıqla uzlaşdırma biləcəklər. Özünütəsdiiq anlayışı işçinin öz potensialına çatma və fərdi qabiliyyətlərindən tam istifadə etmə mənasına gəlir.

Təşkilati idarəetmədə ustalaşmış teoristlər bildirirdilər ki, təşkilatda yüksək ixtisaslaşmış və rutin işlərdə işçilər öz bacarıq və kreativliklərindən tam istifadə edə bilmirlər. Buna görə də, insan təbiəti ilə uyğunlaşmayan lazımsız qaydalardan, qatı şəkildə təşkil edilmiş işlərdən və elastik olmayan idarəetmədən yayınmaq lazımdır. Çalışanlar işdə daha çox müstəqillik və məmnuniyyətə malik olmalıdırlar. Özünü təsdiqləyən işçilər yüksək motivasiyalı olur və təşkilata faydası artır, hansı ki, o bu faydanı bürokratik idarəetmədə göstərə bilməzdi. Menecerlərin bu gedişətdə əsas rolunu işlərin təşkili, işçilərin qərar vermə vərdişlərinin inkişaf etdirilməsi və məsuliyyətlərini dərk etmələrini təmin etməkdir. Təşkilati humanizm yekun olaraq işdə işçilərə özlərini sübut etmələri və gerçəkləşdirmələri üçün lazımi şəraitin yaradılmasının zəruri olduğunu qeyd edir.

Menecment elmi. Bu anlayış klassik nəzəriyyədəki elmi menecmentlə qarışdırılmamalıdır. Ancaq kəmiyyət yanaşması olaraq da adlandırılan bu yanaşma və elmi

idarəetmənin bir sıra prinsiplərinin inkişaf etdirilməsi ilə formalaşmışdır. Daha öncəki təşkilati müzakirələrin əhatəliliyindən istifadə edərək bu günün menecerləri daha yaxşı informasiya bazasına əsaslanaraq effektiv qərarlar qəbul edirlər. Lakin müasir dövrdə geniş həcmli data analizləri və mürəkkəb hesablamalar aparılır, kəmiyyət alətləri inkişaf etdirilir və informasiyanın analizində yüksək sürətli kompyuterlərdən istifadə edilir. İkinci dünya müharibəsindən sonra bu yanaşma bir qrup alimlər tərəfindən inkişaf etdirildi. Təşkilati analizlərin aparılması, araşdırmaların həyata keçirilməsində bir sıra riyazi, keyfiyyət metodları təkmilləşdirildi. Bu yanaşmada xətti proqramlaşdırma, simulyasiya modelləri, CPM, PERT təhlil, inventar-nəzarət və keyfiyyət nəzarət alətləri geniş istifadə olunmağa başladı. Beləliklə, keyfiyyət yanaşmasının əsas mahiyyəti obyektiv və rəasional qərar verməkdir. Obyektiv rəasionallıq özündə emosional olmayan, nizamlı və elmi yanaşmanı ehtiva edir ki, bu da qərar vermə mühitinin bütünlüyünü təmin edir. Bu idarəetmə prosesinin keyfiyyətini artıran və rəasionallaşdıran bir cəhddir. Bu cəhd özünü idarəetmə prosesinin planlama və nəzarət mərhələlərində geniş əksini tapdı.

## **1.2. İnsan Resurslarının idarə edilməsi anlayışının tərif, funksiyaları, vacibliyi, əhatə dairəsi və məqsədləri**

İnsan qaynaqlarının idarə olunmasından əldə edilən fikir və üsullara baxmayaraq dünya miqyasında çox sayda təşkilatda qəbul edilmişdir. İRİ-nin bir sahə olaraq ortaya çıxması kökləri olan nisbətən yeni bir fenomendir və yaranışı 1980-ci illərin əvvəllərinə qədər izlənməlidir. İnsan Resurslarının idarə olunması hələ də formalaşma mərhələsi keçir və onun formalaşmasında yekdil bir tərif də yoxdur.

İRİ, təşkilatda insanların idarə edilməsinə keçmiş yanaşmalardan fərqlənir. İRİ təşkilatda insanların idarə edilməsi prosesidir. İRİ yanaşması işçi qüvvəsinə imkan verir ki, onlar özlərini təşkilatın əsas qüvvəsi kimi qiymətləndirsinlər.

İnsan Resurslarının idarə edilməsi, bir müəssisənin məqsədinə çatmasında, iş qüvvəsinin məhsuldar bir şəkildə yönləndirilməsini təmin etməkdir. Müasir dövrdə



İRİ faktoru müəssisələr üçün mühüm əhəmiyyət kəsb edir. İRİ istehsal ünsürü olaraq düşünülməli və lazımı dəstək təmin olunmalıdır. Müəssisələrin məqsədlərinə çatması məhsuldar və təhsilli iş qüvvəsinin köməyiylə gerçəkləşir. İRİ-nin müəssisələr tərəfindən dəstəklənməsi onun güclənməsinə səbəb olur.

Effektiv çalışan İRİ-nin əsas məqsədi, çalışanların müəssisəyə olan töhfələrini maksimuma çıxarmaq olmalıdır. Müəssisələr üçün maksimum məhsuldarlığı əldə etmək İRİ-nin əsasını təşkil edir. İşçilərin və iş mühitinin keyfiyyətini artırmaq, işçilərin çalışdıqları işdən zövq almasını təmin etmək İRİ-nin əsas məqsədidir. Müəssisənin məqsədlərinə çatmasında işçi qüvvəsinin xüsusi yeri vardır. İşçilərin işlərini sevməsi, yetişdirilməsi, işçi qüvvəsinə lazımı dəstəyin təmin olunması İnsan Resursları idarəediciləri tərəfindən müəyyənləşdirilməli və reallaşdırılmalıdır. Müəssisələrdə istehsal faktoru kimi, işçi qüvvəsi də önəmli bir faktordur.

#### İnsan Resursları idarəetməsinin funksiyaları

İnsan resurslarının idarəedilməsi bir müəssisədə həyata keçirilən fəaliyyətləri ən məhsuldar şəkildə tənzimləyən və həyata keçirməyə çalışan bir bölmədir və müəssisənin ən önəmli bölmələrindən hesab olunur. Personal planlaması, ixtisaslı işçi qüvvəsinin olması əsasdır. Müəssisədə işçi qüvvəsinə təhsil, oriyentasiya və s. xidmətlərin təmin olunması həm müəssisəyə, həm də işçilərə böyük töhfə verə bilər. İşçilərin performansının artırılması və əmək haqqı sisteminin diqqətə alınması işçilərin motivasiyasına müsbət təsir edə bilər. Hər bir müəssisə insan faktorundan ibarət olduğu üçün, insan resurslarının idarəedilməsi insan xidmətlərinin əldə edilməsi, bacarıqlarının inkişafı, onların vəzifədə irəliləməsi və təşkilata olan loyallıqlarını təmin etməkdə maraqlıdır. Qısaca desək, İRİ işə qəbuldan təqaüd yaşına qədər çalışanların idarəedilməsi ilə bağlıdır və bu idarəetmə müəyyən funksiyalarla gerçəkləşir. Bu hissədə insan resurslarının planlaşdırılması, kadrların seçilməsi, onların dəyərləndirilməsi və əmək haqqının müəyyənləşdirilməsi, karyeranın planlaşdırılması, təhsil və inkişaf funksiyalarına yer veriləcəkdir.

İnsan resurslarının planlaşdırılması. İnsan resursları idarəedicilərini sahibkarlığa

uyğun personalın seçilməsi prosesində namizədlərin təhsili, iş təcrübəsi, bacarıqları və motivasiyasına görə qiymətləndirmə aparılması maraqlandırır. Sahibkarlıqda insan resursları tərəfindən ediləcək planlamalarda sahibkarın ehtiyac duyduğu personal, bu personalın hansı işlərə yönəldiləcəyi, işə uyğun kadrların seçimi, bu namizədlərin haradan təmin ediləcəyi kimi məsələlər əhəmiyyət kəsb edir.

Kadrların təyini və seçilməsi. Kadrları tapma, seçmə və sahibkarlığın ehtiyaclarına görə personalı təmin etmə insan resurslarının idarəedilməsi tərəfindən həyata keçirilir. İnsan resurslarının idarə olunması işə qəbul müddətində işçilərin biliklərini, qabiliyyətlərini, motivasiya dərəcələrini ölçərək işə ən uyğun namizədi seçmək üçün səy göstərilir. Sahibkarlıq üçün işin mahiyyəti və çalışma şəraitinə görə kadrların tapılması və seçilməsi prosesi kadrla təmin etmə olaraq nəzərdə tutulur. İnsan resursları planlaşdırılmasındakı kadr ehtiyacının ödənilməsi üçün sahibkarlıqda həvəsli namizəd kadr siyahısının yaradılması lazımdır. Planlama nəticəsində ortaya çıxan kadr çatışmazlığını qarşılamaq üçün , bir-birindən fərqli iş və vəzifə təriflərinə uyğun namizədləri tapmaq lazımdır.

Kadrların seçim mərhələləri aşağıdakı kimidir :

1. Müraciət qəbulu və ön görüşmə
2. Testlər (bilik səviyyəsinin ölçülməsi testləri)
3. Psixotexnik testlər
4. İş müsahibəsi
5. Referans araşdırması
6. İşə qəbul barədə qərarın verilməsi.

Kadrların dəyərləndirilməsi və əmək haqqının müəyyənləşdirilməsi. İnsan resursları idarəediciləri namizəd kadrlarla görüşmədən əvvəl, namizədlərin dəyərləndirilməsi və seçim məsələlərinə baxırlar. İşçilərin dəyərləndirilməsi məsələsində kadrların əvvəlki iş bilikləri , aldığı təhsil, iş təcrübəsi və texniki potensialı kimi məsələlər göz önünə alınır. Dəyərləndirmə prosesində işçinin ikinci dəfə dəyərləndirilməsi üçün görüşə çağırılması mümkündür.

Performans idarəetmə sistemi, insan resurslarının idarə olunmasının sahibkarlıqda strateji əhəmiyyətə malik olmasından dolayı inkişaf etmişdir. Performans idarəetmə sisteminə keçiddə sürətlə inkişaf edən biznes dünyasına uyğunlaşmaq və bunu dərk edərək mövcudluğunu qorumaq, müştəri ağırlıqlı bir mühit yaratmaq önəm kəsb edir. Rəqabət mühiti içərisində bütün personalın inkişafına dəstək olaraq sahibkarlıq performansını artırmaq və sahibkarlığın bazardakı yerini qorumaq önəmlidir. Dəyərləndirmə üçün görüşə gələn kadrların təcrübəsi, təhsili və işə olan istəyi ölçülərək qərar verilir. Kadr işə yerləşdirildikdən sonra, işini nə dərəcədə yaxşı yerinə yetirdiyini müəyyənləşdirmək və buna uyğun mükafatın təyin olunması lazımdır. Hər bir sahibkarın öz işçisinə tətbiq etdiyi ödəmə siyasəti fərqlidir. Sahibkarlar minimum əmək haqqını əsas götürə bilirlər, lakin nəzərə almaq lazımdır ki, əmək haqqı məsrəfləri bazarda ümumi səviyyəyə paralel olmalıdır.

Kariyera planlaşdırılması. Sahibkarlıqda kariyera planlaşdırılması kariyeranızda əldə etmək istədiyiniz hədəfə çatmaqda köməklik göstərə bilər. İnsanların bilik, bacarıq və dəyərlərini nəzərə alaraq bunlara uyğun hədəflər müəyyənləşdirmək kariyera planlaşdırılması adlanır. Kariyera planlaşdırılmasında qərar qəbulu önəmlidir, işçinin kariyerası ilə bağlı hədəfləri dəqiqləşdirməsi, zaman planlaşdırılması, iş-təhsil və digər inkişaf prioritetlərinin hamısı kariyera planlaşdırılmasına daxildir. Personalın kariyera planlaşdırılmasında hədəfin müəyyənləşdirilməsi, bu hədəflər əsasında planlı strategiyalar hazırlayaraq yola çıxmaq önəmlidir. Kariyera planlaşdırılması həm təşkilati, həm də şəxsi olaraq həyata keçirildikdə hər iki tərəf baxımından məqsədinə çatmış olar. Kariyera planlaşdırılmasında personelin çəkisi, əhəmiyyəti artmaqda və ömrü boyu əldə edilən bilik, bacarıq və təcrübələr birləşərək anlam qazanmaqdadır. Şəxs özünün güclü və zəif tərəflərini bilməli və bu istiqamətdə yönəlməlidir. Kariyera planlaşdırılması iqtisadi, sosial və psixoloji cəhətdən şəxsin ictimaiyyət içərisində möhtərəmliyini artırır. İş həyatındakı təcrübələr, qatıldığı seminarlar, treninqlər və əldə etdiyi biliklər şəxsin iyerarxik olaraq irəliləməsində mühüm əhəmiyyətə malikdir. Kariyera planlaşdırılması şagirdlik, tələbəlik, ustalıq və mütəxəssislik dövrlərini əhatə

edir. Personal ona təklif edilən edilən variantların və fürsətlərin fərqiində olmalıdır. Hər bir şəxsə uyğun kariyeranın müəyyənləşdirilməsi həm personalın inkişafına və xoşbəxt olmasına köməklik edəcək , həm də sahibkarlığın inkişafına yol açacaqdır. Kariyera planlaşdırılması, şəxsin özünü, peşələri və iş mühitini tanımasıyla başlayan və Nobelə qədər gedən uzun bir yoldur.

Təhsil və inkişaf funksiyası. Sahibkarlıqda təhsil və inkişaf, personalın öyrənmə fəaliyyətlərinin və öyrənmənin həyata keçirilməsi üçün dəstək işlərinin təşkil edilməsi ilə bağlı vasitə və vəsaitlərin təmin edilməsi prosesidir. İş mühitində olan insanların sahibkarlığın məqsədlərinə doğru yönləndirilməsi, göstərdikləri səylərin uğurlu olmasında təhsil və inkişafın rolu böyükdür. Sahibkarlıqda personalın təhsil ehtiyaclarının müəyyənləşdirilib analiz edilməsi, təhsildə məqsədlərin dəqiqləşdirilməsi, bir nəticəyə varılması önəmlidir. Fərqli insanların fərqli, xüsusi inkişaf programları sayəsində inkişaf etdirilməsi və buna rəhbərlik edilməsi təhsil və inkişaf funksiyasına daxildir. Təhsil və inkişafda davamlılıq, öyrənmə metodlarında yenilikçilik, həll yönümlü çeşidlilik, fəal həll yolları təklif edən anlayışlar formalaşdırmaq lazımdır. Təhsil alacaq personalın aktiv iştirakını tələb edən tətbiqi yontəmlər olan, iş başında təhsil, vəziyyət araşdırması, rol oynama və davranış tipləri məxsusi bacarıqların inkişaf etdirilməsi ilə bacarıq və davranışların işə necə inteqrasiya ediləcəyi baxımından uyğunluq təşkil edir. İdarəçilik bacarıqlarına malik olan kadrların inkişaf etdirilməsi zəruridir. İnkişaf etdirmə personalın mövcud işindəki yeni texnologiyalardan, yeni bazarlardan, yeni müştərilərdən, iş layihələrindən xəbərdar edilməsidir. İnsanların öyrənilib inkişaf eləmək bacarıqları həyatın hər bir mərhələsində əhəmiyyətlidir. Öyrədilən və inkişaf etdirilən işçi qüvvəsi biznesə maksimum fayda verə bilər, personal tərəfindən verilən bu qazanc mənfəət kimi nəzərə alın bilər.

İnsan resurslarının idarə edilməsinin əhatə dairəsi və məqsədləri

İnsan resurslarının idarə edilməsi geniş bir anlayış olub, işçilərin işə qəbulundan onların təqaüd yaşına qədər olan uzun bir dövrdə idarəetmə ilə bağlı bütün prosesləri həyata keçirir. İnsan resursları müəssisə daxilində qarşılıqlı münasibətlərdə əsas rol

oyunayan sahədir. Qarışıq bir struktura malik olmaqla birlikdə, insan əlaqələrini bir bütün olaraq qəbul etməkdə və öyrənməkdədir. İnsan resurslarının idarə edilməsində insan faktoru, müəssisənin məqsədlərinə çatmasında istifadə olunan resursların ən önəmlisi hesab olunur. İnsan resurslarının idarəedilməsi anlayışı bir müəssisə üçün qoyulan hədəfin müəyyənləşdirilməsində və kollektivçiliyin formalaşdırılmasında, idarəetmə strategiyaları və strukturunu formalaşdıraraq effektiv qərarların alınmasında, işçilər ilə əlaqəli nəzarət və əməliyyatların həyata keçirilməsində, işçilərin müəssisəyə adaptasiya olunması və bağlılıqlarının təmin olunmasında əsaslı bir rola sahibdir. İnsan resurslarının idarə edilməsi bir müəssisədə iyerarxik baxımdan ayrışdırılmaq qoymadan bütün işçiləri əhatə etməkdədir. Bununla əlaqədar fəaliyyət sahəsinə müəssisə və insan resurslarının məqsədinə çatması baxımından müəssisənin əsasını təşkil edən personal təmini, seçimi, işə yerləşdirilməsi və yetişdirilməsi, işçilərə nəzarət kimi çalışmaları həyata keçirməkdədir. İnsan Resurslarının idarəedilməsi nəzəri və praktiki baxımından geniş anlayışdır. İnsan münasibətlərini əsas götürən praktiki çalışmalara əsas önəm verməkdədir. İnformasiya yayılmasında artan sürət, cəmiyyət, qrup və fərd yanaşmasında baş verən dəyişikliklər və bu dəyişiklikdən doğan zərurətlər insan faktorunun geniş yer alması, insan resurslarının bir disiplin çərçivəsində araşdırılmasını zəruri edir.

İnsan resursları idarəedilməsinin iki əsas məqsədi vardır. Bunlardan birincisi, müəssisənin müəyyənləşdirdiyi hədəf və strategiyalar istiqamətində insan resurslarını ən effektiv şəkildə istifadə etmək və onların inkişafına dəstək olmaqdır. Yəni, insan resurslarını idarə etməyin əsas məqsədi sosial və əxlaqi baxımdan qatqısını artırmaq olaraq müəyyənləşdirilmişdir və 4 əsas başlıq altında birləşdirilmişdir:

Təşkilati məqsəd: İnsan resursları idarəetməsinin təşkilatın fəaliyyətinə dəstək olmaq üçün var olduğu qəbul edilməkdədir. İnsan resurslarının idarəedilməsi birnəticə deyil, əsas məqsədləri reallaşdırmaq üçün təşkilata dəstək olacaq bir vasitədir.

- İctimai məqsəd: Cəmiyyət tərəfindən edilən təzyiqlərin təsirlərini ən aza endirmək, cəmiyyətin ehtiyacları istiqamətində sosial və əxlaqi düşüncəyə,

məsuliyyətə malik olmaqdır.

- Fərdi məqsəd: Çalışanların işlərini davam etdirməsi, onların motivasiyasının təmin edilməsi ilə məşğul olmalıdır.

- Funksional məqsəd: Təşkilati məqsədlərə uyğun çalışanların məqsədləri uyğunlaşdırılmalıdır. Hər bir işçinin xidməti fəaliyyəti təşkilatın məqsədinə proporsional olmalıdır.

Ümumilikdə, insan resursları idarəetməsinin əsas məqsədi təşkilati planlarla insan resursları siyasətini birləşdirərək bütünlük yaratmaq, təşkilati mədəniyyətin uyğunsuzluqlarını müəyyən edərək tədbirlər görmək, müəssisədə ümumi işin keyfiyyətini, innovasiyanı və kollektiv iş mühitini təmin edərək uyğun şərait və şərtləri təmin etmək, işçilərin performanslarının yüksək tutulmasını təmin etmək və bu yolda tədbirlər planı həyata keçirmək, işçinin qiymətləndirilməsində obyektiv olmaq və personalın bacarıqlarını doğru istiqamətdə sərf etməsini təmin etməkdir.

### **1.3. İnsan resurslarının idarəedilməsinin zəruriliyi**

Günümüzdə qloballaşma iqtisadi, siyasi və mədəni sahələrdə öz təsirini açıq şəkildə biruzə verərək, müəssisələrin beynəlxalq bazarla bütünləşməsini zəruri etmiş, açıq iqtisadi böyümənin önəmini artırmışdır ki, müəssisələr ayaqda qala bilmək, fəaliyyətlərini davam etdirmək üçün buna məcburdurlar. Müəssisələr bir tərəfdən texnologiyaları gücləndirərkən, digər tərəfdən maliyyə bazalarını da möhkəm bir şəkildə qurmalıdırlar. Bütün bunlarla əhəmiyyətli nəticələr alınsa belə, bu tam yetərli deyil. Çünki maşın və avadanlıqlar, texnologiya, məhsul istehsalı getdikcə bütün müəssisələrdə oxşar şəkildə istifadə edilməyə başlanmışdır. İdarəetmə mərkəzində insan olan, qrup halında düşüncənin önəm daşdığı istehsal və idarəetmə üsulları geniş yayılmış, müəssisələrin maliyyə yatırımları ilə müqayisədə insan kapitalına etdikləri yatırım daha üstün olmağa başlamışdır. Bu proseslər nəticəsində insan amilinə əvvəlkindən fərqli yanaşma sərgilənməyə başlanmışdır. Həqiqətən də insan faktorundan ən düzgün şəkildə istifadə digər ünsürlər üzərində də effektiv təsirini göstərməkdə və

insan amili müəssisələrin strateji amili kimi qiymətləndirilməkdədir. Qısacası rəqabətdə üstünlük qazanma anlayışı artıq insan faktoru ilə birbaşa bağlı olmağa başlamışdır. Bu baxımdan klassik idarəetmə və personal əlaqəsindən fərqlənən və insan faktorunu ən yaxşı şəkildə dəyərləndirən bir quruluş formalaşmağa başlamışdır. İnsan müəssisələr üçün bir xərc ünsürü kimi deyil, daha çox dəyər verilməsi və inkişaf etdirilməsi lazım olan bir resurs kimi dəyərləndirilməlidir. Çalışanların potensial və bacarıqlarını ön plana çıxararaq, qrup halında çalışmanı təşviq edərək, özü və müəssisə üçün ən uyğun şəkildə davranılması təmin edilməlidir. Burada məqsəd təhsil başda olmaqla çalışanların qatqlarını ən üst səviyyəyə çatdırılması, müəssisə məqsədləri ilə bütünləşərək məmnuniyyətlərinin artırılmasıdır. Bu baxımdan müəssisənin insan faktoruna etdiyi yatırım xərc deyil, gələcək gəlir mənbəyi kimi qiymətləndirilməlidir. Nəticədə insan resurslarının idarəedilməsi müəssisələrin ümumi plan və strateji hədəflərinin əsas bir hissəsini təşkil etməkdədir. Bu planlama çərçivəsində kadrların seçilməsi, yerləşdirilməsi, çalışanların motivasiyalarının artırılması, sağlamlıq və təhlükəsizliklərinin təmin edilməsi, münaqişələrin aradan qaldırılması yollarının işlənilməsi zəruridir.

Dövrümüzdə insan amilinin potensialı, intellektual səviyyəsi, kreativ rolunun artması müəssisələrdə, firmalarda insan resurslarının rolunun daha dərindən anlaşılmasına səbəb olmuşdur. Texnika və texnologiyanın sürətli inkişafı və tətbiqi, makroiqtisadi amillər, kadrlar arasında rəqabətin artması, dəyişən istehsal şərtləri ilə əlaqədar işlərin daha çox məsuliyyət istəməsi kimi amillər insan resurslarının rolunun artımını şərtləndirir. Bütün bu zərurətlə əlaqədar olaraq müasir dövrdə insan resurslarına olan yanaşmalar dəyişilmişdir. İşçilər üzərində sərt nəzarət sistemi götürülmüş və artıq özünü inkişaf proqramlarının tətbiqi geniş yayılmışdır və işçilər də baş verən dəyişikliklər və idarəetmədə insan amilinə verilən dəyərlə əlaqədar öz əməklərinin zərurətini anlayaraq işə daha məsuliyyətlə yanaşır, müəssisə dəyərlərinə hörmət artır. Əmək bazarında olan kəskin rəqabət şəraitində işçi qüvvəsinin şəraitə uyğunlaşmaq və rəqabət mühitində irəli çıxma bilmək üçün daimi inkişaf zərurəti yaranır və ixtisaslaş-

manın dərinləşməsinə səbəb olur. İnsan resurslarının potensialının artması ilə əlaqədar artıq insana investisiya obyektini kimi yanaşılır və xüsusilə inkişaf etmiş sənayeyə mülk ölkələrdə insan amilinə artıq strateji yanaşma həyata keçirilir. İnsana konkret bir işin icraçısı kimi deyil, qeyd edildiyi kimi investisiya obyektini kimi qiymətləndirilir. İnsanın istehsal prosesində yaratdığı dəyər, gətirdiyi gəlir aydın olduğu üçün uzunmüddətli aktiv kimi nəzərdən keçirilir.

Süni intellektin tam inkişafına qədər insan kapitalının inkişafına ehtiyac böyükdür. İnsan özü bir kapital, aktiv olduğu kimi və əlavə dəyər yaratdığı kimi o, həm də yeni kapital yaradıcısıdır. Bu gün texnika və texnologiya, istehsalda quraşdırılan avadanlıqlar yüzlərlə işçinin işini əvəz edə bilər, amma unudulmamalıdır ki, bütün bu kapitalı yaradan insan özüdür. Bu günkü dövr iqtisadiyyatı informasiyaya söykənən iqtisadiyyat olduğundan insan kapitalı bu trendi izləməli və zəruriliyi və aktuallığını qorumaqdadır.

Adından göründüyü kimi qaynaq idarəetməsinin obyektini insanlardır. Bütün istehsal və xidmət fəaliyyəti insan ehtiyacının ödənməsinə çalışır. Bütün tədarük, istehsal, marketinq, satış və bənzər bütün fəaliyyət proseslərinin əsas parçası insandır. Təşkilat daxilində insan resursları idarəetməsinin əsas rolunu işçinin motivasiyasını və məhsuldarlığını artıracaq, lazımi siyasəti formalaşdıracaq, kollektivi qoruyacaq və inkişaf etdirəcək bir mühiti yaratmaq olaraq qiymətləndirilə bilər. Bununla iş effektiv və faydalı şəkildə idarə edilə bilər. Müasir dövrdə rəqabət mühitinin genişlənməsi şəraitində müəssisələr öz varlıqlarını qorumağa çalışır. Təşkilatlar həyatda qala bilmək və böyüyə bilmək üçün durmadan çalışır, siyasət və məqsədlərini yenidən nəzərdən keçirirlər. İnsan resursları sahəsi üçün dəyişim və dönüşüm qarışıqlığından baş çıxarmaq ən çətin fürsət olaraq qiymətləndirilir. İnsan resursları bu gün müəssisələr üçün lazımlı fəaliyyətləri və daxili bacarıqları yaratmaqda müəssisə funksiyaları ilə birlikdə qabaqcıl rol oynamaqdadır. 1980-ci illərdən başlayaraq İRİ strategiyası idarəetmə sistemi üçün mühüm məsələ halına gəlmişdir. İRİ strategiyası rəqabət avantajı yaratdığı üçün və iş mühitindəki idarəetmə fəaliyyətini artırdığı üçün ön plana



çıxmışdır. 1980-ci illərdə insan resurslarında baş verən yüksəliş inzibatçılıqdan çıxmağa, insan idarəetməsi ilə performans arasında bağlantının araşdırılmasına gətirib çıxardı və bu fəaliyyət geniş vüsət aldı. İşçini təşkilatın istehsal və xidmətdə istifadə etdiyi vasitələrdən biri olaraq düşünə bilərik. Lakin onları ayıran ən əsas xüsusiyyət, bu qaynaqların istehsal, tədarük və idarəetmədə insan ünsürünə bağlı olmalarıdır. Effektiv və məhsuldar çalışan işçi müəssisəyə canlılıq və rəqabət gücünü gətirir. Bütün bunlar insan resurslarının hər bir təşkilat, müəssisə üçün nə qədər önəmli bir ünsür olduğunu ortaya qoyur.

Müasir dövrdə şirkətin işçi qüvvəsini, hədəf qoyduğu mənfəət miqdarına çatmaq üçün doğru və effektiv istifadə edib etməyəcəyini, şirkətin son texnologiyaya ayaq uydurub uydurmayacağını və məlumatların doğru işlənilib, anlamlı olub olmayacağını və s. fəaliyyətlərin həyata keçirildiyi yer insan resurslarıdır. Təbii ki, bu müasir dünyanın trendi olsa da, ölkələr arasında bu funksiyaların həyata keçirilmə istiqamətində məhdudiyyətlər var.

Müəssisələrdə strateji bir yerə sahib olan insan resursları idarəedicisi həqiqi mənada önəmli bir qaynaq və yatırım ünsürü olaraq düşünülə bilər. İşçi qüvvəsinin insan resursları idarəedicisi tərəfindən məhsuldar bir hala gətirilməsi müəssisə üçün önəmli bir qaynaq yaradır. İşbirliyinə söykənən, mübahisələrin həllində rəhbər idarəedicilərin də iştirakı ilə problemlər sürətlə həll edilə bilər. İRİ tərəfindən motivasiya edilən, personal əlaqələri ilə işçinin ortaq iştirakı və personalın müvəffəqiyyətli olması üçün verilən hər cür dəstək müəssisəyə resurs olaraq girməkdə və yatırım olaraq qalmaqdadır. Müəssisələrdə ən önəmli qaynaq insandır. İnsan olmadan heç bir istehsal həyata keçirilə bilmədiyi kimi, günümüzdə sürətlə inkişaf edən texnologiya sayəsində bütün fəaliyyətlər sürətlə həyata keçirilməkdədir. Ancaq bu texnologiyanın istifadəsi üçün də ixtisaslı kadra ehtiyac duyulduğu aşkardır

## II Fəsil MOTİVASİYA ANLAYIŞI VƏ MÜASİR VƏZİYYƏTDƏ AZƏRBAYCANDA İNSAN RESURSLARININ FƏALİYYƏTİNDƏ MOTİVASİYANIN ROLU

### 2.1. Motivasiya anlayışı, vacibliyi və əsas komponentləri

İdarəetmə elmində üzərində cəhdlə durulan məsələlərdən biri motivasiyadır. Motivasiya təşviq etmək, təsir altına almaq, hərəkətə keçirmək anlamlarında işlənir. İstər müəssisə, istərsə də işçi baxımından böyük önəm daşıyan motivasiya anlayışının bir çox tərfi vardır. Motivasiya, fərdlərin müəyyən bir şəkildə hərəkət etmələrinə səbəb olan güc və ya yontəm, yaxud fərdlərin müəyyən bir ehtiyacı ya da məqsədi qarşılamaq üçün daxildən gələn bir impuls ilə istekli davranmaları şəklində qeyd oluna bilər. Motivasiya, davranışı hədəfə yönləndirən və fəaliyyətə keçirən gücdür. Motivasiya insanları müəyyən bir məqsədə doğru davamlı şəkildə hərəkətə keçirən hərəkətlərin toplamıdır. Motivasiya bir davranışı başladan və bu davranışın istiqamət və davamlılığını müəyyən edən fərdə aid daxili bir gücdür. Bir motivasiya vasitəsilə başlanılıb yönləndirilən davranışlara motivasional davranışlar deyilir. Motivasional davranışların başlamasına yol açan fizioloji səbəblərə impuls, ətrafın təsiri ilə yaranan hərəkətlərə isə təşviq edicilər deyilir. Motivasional davranışların bəziləri fizioloji ehtiyaclar, bəziləri isə ətrafın təsiri ilə başlanır. İnsan sosial bir varlıq olduğu üçün olduqca qarmaşlıq bir quruluşa malikdir. Harada, nə zaman və necə davranacağı həmişə araşdırma obyektinə olmuşdur. Məsələyə təşkilati baxımdan yanaşdıqda, insanların içində olduğu təşkilatlarda təşkilati məqsədlərlə işçinin məqsədlərinin çox vaxt üst-üstə düşmədiyi görülür. Bu kimi halları aradan qaldırmaq və ya ən azı endirmək üçün həyata keçirilən çalışmaların, rasional bir anlam qazanması üçün təklif edilən fəaliyyət təşkilati məqsədlərlə işçi məqsədlərinin uzlaşdırılmasıdır. Təşkilat məqsədinə çatdığı halda işçi də məqsədinə çatdığına inanarsa, işçi daha çox motivasiya ola bilər. Nəticədə işçi işindən daha çox məmnun olar. Motivasiya anlayışı günlük istifadədə bir insanın gördüyü işi nə üçün görməsidir. Personal üçün təyin olunan vəzifələrdə

bəzi çalışanlar verilən işi həvəslə edər, bəziləri isə o iş üçün qollarını belə qaldırmaq istəməzlər. Məhz bu zamanda motivasiya artırıcı tədbirlər dövrəyə girir. Motivasiya insanı hərəkətə gətirən bir enerji, gücdür.

Müəssisələrdə işçinin motivasiyası önəmlidir. Bütün işçilərin öz işlərini həvəslə görməsi motivasiya ilə əlaqəli bir məsələdir. İş həyatında həmişə işini hərəkətə keçirən qüvvə var olmuşdur və var olmağa da davam edir. İnsanın öz istəklərini dəyərləndirərək, nəyin onu motivasiya etdiyini anlaması onun ətrafını müşahidə etmə və tanımasına təkan verir. Ətrafında və özündəki problemləri rahat başa düşən bir fərd mübahisəli məsələlərin öhdəsindən də asanlıqla gəlir. Çalışanlar və idarəedicilərdə sosiallığın güclü olması motivasiya üçün mühüm amil hesab olunur. Motivasiyanın təməl şərti görülən işə inanmaq, özgüvən hiss etmək və kəşf edilməyən bacarıqları ortaya çıxarmaqdır. İnsanın sevərək gördüyü bir işin faydası ölçüyə gəlməzdir. Müəssisələrdə işçilərin motivasiyası həmişə nəzarətdə saxlanılmalıdır. Motivasiyası yüksək olan hər bir işçi müəssisəyə, ətrafına və idarəedicilərə qarşı inam və hüzur verir.

21-ci əsr qlobal informasiya əsri olaraq bilinir. Müəssisələr sürətli dəyişmə və inkişaf nəticəsində sosial, mədəni, texnoloji və iqtisadi baxımdan dəyişmə məruz qalır. Sürətlə dəyişən və inkişaf edən dünya ilə qarşı-qarşıyıq. Dəyişən texnologiya, informasiya, bacarıq və əlaqə vasitələri insanları bu dəyişim və inkişaf burulğanının içinə salır. Bu proseslərin davam etdiyi dövrdə İRİ vəzifələri daha da çətinləşmişdir. Motivasiya insan münasibətlərinə yön verən mühüm alətə çevrilmişdir. Müəssisələrdə motivasiya qavramının əsasında insanların istək və gözləntiləri yer alır. İstək və ehtiyaclar motiv və davranış zəncirini formalaşdırır.

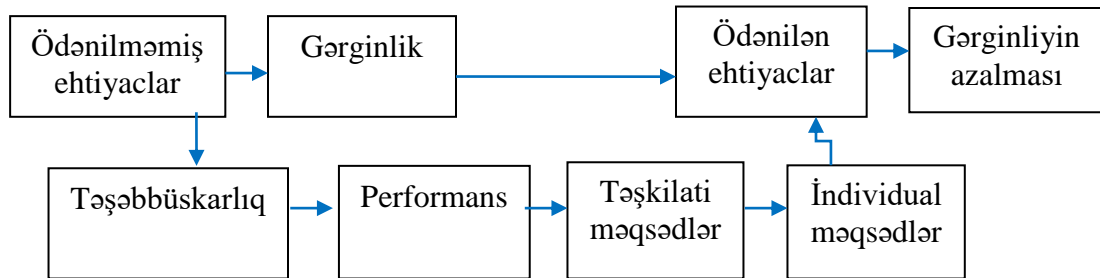
İstehsal prosesinin mühüm faktorlarından olan insan hər daim motivasiyaya ehtiyac duyur. Onun motivasiyasının təmin edilməsi, performansının yüksək tutulması vacibdir. Müəssisələrdə və yaşamın hər sahəsində motivasiya müxtəlif formalarda tətbiq oluna bilər. Qloballaşan dünyada təhsildə rəqabət və bunun üçün yaxşı motivasiya edilmiş fərdlər şərtidir. İdarəedicilər personalın motivasiyasını, insan ehtiyaclarını anlayaraq, hədəflərin gerçəkləşdirilməsinin ancaq çalışanlarla birgə həyata keçirildik-

də reallaşacağını anlamalıdır. Motivasiyanın çalışanlar üzərində təsiri böyükdür. Motivasiya nəticəsində çalışanlar işlərini daha həvəslə yerinə yetirər, həvəslə yerinə yetirilən hər iş uğurlu bir şəkildə sonlandırıla bilər.

Çalışanların motivasiyasının təmin edilməsi daim diqqət mərkəzində saxlanılmalıdır. Motivasiya həm işçinin, həm də müəssisənin fəaliyyətini sürətləndirir. Performansı artırmaq istəyən hər bir idarəedici işçilərin davranış və düşüncələrini izləməli və uyğun tədbirlər planı həyata keçirməlidir. İş həyatında motivasiya anlayışının önəm daşmasının əsas səbəbi təşkilatın məqsədlərinə çatması üçün işçilərin yüksək performans göstərmələrinə nail olmaqdır. İnsanların yüksək keyfiyyətli iş verə bilməsi üçün motivasiya edilməyə çox ehtiyacları vardır. İşçilərin xüsusiyyətlərini nəzərə alaraq onların ofis daxilində performanslarının artırılması onları daha səylə çalışmağa sövq edir, öz işlərini vaxtında, effektiv və layiqincə yerinə yetirmələrini təmin edir və bütün bunlar şirkətin təməl inkişafına müsbət dəstək olur. Bütün bunlar sadə və standart görünə də, təsirləri göz qabağındadır. Elə motivasiyanın önəmi də hər şeydən əvvəl işçinin motivasiyası ilə əldə edilən nəticələrdə görünür. İşçinin performansı motivasiya ilə düz mütənasib əlaqəyə malikdir. Motivasiyalı personal bir işin görülməsində daim ən yaxşısına meyl edir, daim axtarışda olur, istehsal və xidmətdə yüksək keyfiyyətə meyl edir. Əksinə, işçidə motivasiya çatışmırsa, onda işə gecikmə, işə gəlməmə və s. bu kimi neqativ hallar baş verir. Motivasiyanın olması işçi heyəti çox vacibdir. İşçi komanda gündəlik yayındırmalarla qarşı-qarşıya olur, lakin motivasiya kömək edir ki, onlar bu yayındırmalara fikir vermədən öz işlərinin öhdəsindən gəlsin. Motivasiya işçilərə imkan verir ki, onlar bütün təşəbbüslərini görülən iş istiqamətində yönləndirsinlər və əllərindəki işin məsuliyyətini dərk etsinlər. İşçilərin fəaliyyətlərinin arxasında duran səbəblər başa düşülsə və bu amillər onların motivasiyası üçün istifadə edilsə, biznesinizi inkişafı sürətlənər. Bundan əlavə komanda ruhu yüksək olan iş yerlərində işçilər daha asan motivasiya olunur, problemləri rahat həll edir, kreativlikləri yüksək olur, işçilərin fəaliyyətləri fayda və yüksək gəlir gətirir, müştəri məmnuniyyəti və işçilərin işə bağlılığı artır.

Motivasiya komponentləri olan bir anlayışdır. Motivasiya hərəkət sözündən törəmişdir və insan davranışlarının necə hərəkətə keçdiyi və hərəkətə səbəb olan amilləri özündə əks etdirir. İnsanların hədəfləri olur və bu hədəfə yönəlik həyata keçirilən işlərin sıxlığı motivasiyanı ehtiva edir. Görülən işlə əlaqədar olaraq işçinin enerjisinin hansı həddə olduğu, işlə əlaqəli enerjinin hansı yollardan keçdiyi və bir üst səviyyəyə necə çatması və davamlılığının təmin olunması iş həyatında insan davranışlarının anlaşılmasını təmin edən faktorlardır. Əgər motivasiya olmasa heç bir canlı hərəkətə keçməz və donmuş bir yığın halında olar. İnsan davranışının və enerjisinin nə olduğu, bu davranışın davamı və necə həyata keçirildiyi ilə bağlı anlayış motivasiyanın təməl qavramıdır. Maslou motivasiyanı, davamlı, heç vaxt bitməyən, alçalıb-yüksələn və qarışıq olduğunu vurğulamışdır. Motivasiyanın komponentləri insanın ehtiyac və gözləntilərinə əsaslanır. Təmin edilən insan ehtiyacları motivasiyanı daha da artırır.

**Şəkil 1. Motivasiyanın əsas komponentləri**



**Mənbə:** Kuzu L. .,2015, səh.29

Motivasiyanın əsas komponentləri təşəbbüskarlıq, təşkilati məqsədlər və individual məqsədlərdir. Bütün bu komponentlərin yaranmasının kökündə təmin edilməmiş ehtiyaclar durur.

Təşkilati məqsədlər. Müəssisələrdə əsas anlayış və təməl qavramları yerinə oturtmaq üçün təşkilati hədəflər müəyyənləşdirilməlidir. Motivasiyanın müəssisənin xeyrinə və idarəetməyə faydasının olması işçinin sərf etdiyi enerjiyə bağlıdır. Motivə edilmiş işçinin qatqısı həm özü, həm də müəssisə məqsədlərinə xidmətdə öncül rola malikdir. Müəssisə üçün təşkilati hədəflər bütün personalın birlikdə qatqısı vasitəsilə mümkündür. Bir müəssisə üçün vizyon, missiya və hədəflər çox önəmlidir. Bütün

personalın təşkilati məqsədlər üçün bir nöqtədə kəsişməsi, hədəflərin gerçəkləşməsinə rahatlığı təmin etmək mütləqdir. Ortaq məqsədləri gerçəkləşdirmək üçün bütün personalın iştirakı ilə birlikdə çalışma xüsusi önəm kəsb etməkdədir. İş dünyasının gələcəyi üçün müəssisələrin köklü dəyişikliklərə keçməsi və bütün personalın orta q məqsədlər ətrafında birləşməsi zəruridir. Hədəfləri müəyyən edən zaman fərdlər arasındakı münaqişələri həll etmək və orta q nöqtəyə varılması lazımdır. Hədəflər nə qədər aydın və ifadəedici olarsa, məqsədin reallaşması bir o qədər az zaman alar. Hədəflər müəyyən edilərkən hədəf iyerarxiyasını gözdən qaçırmamaq, böyük hədəflərə çatmaq üçün kiçik hədəflərdən başlamaq və uğurlu bir şəkildə reallaşdırmaq lazımdır. İnsan həyatı kimi qiymətləndirildikdə, müəssisələrin də fəaliyyətinin kökündə məqsədlər dayanır, bütün heyətin bu məqsədlər ətrafında sıx birləşməsi müəssisə məqsədini gerçəkləşdirməyə gedən yol olaraq bilinir.

İndividual məqsədlər. Müəssisələrin karyera planlaması zamanı çalışanların fərdi ehtiyaclarının ödənməsi və işçilərə yardım etməsi lazımdır. Çalışanların ehtiyac və gözləntilərini doğru müəyyən etmək, işçi və idarəedicilərin bütünləşməsini təmin edərək, güvənilir bir işçi-idarəedici münasibəti formalaşdırmaq bu yolda mühüm amildir. Bilik, bacarıq və təhsil dəstəyi verilərək çalışanların fərdi və sosial inkişafı təmin edilə bilər. Personalın təhsilə ehtiyacının analizi, fərdin inkişafını təmin edərək daimi yenilənməsi və problemlərinin həll edilməsi ilə mümkün ola bilər. Çalışanlar müəssisənin ən dəyərli amili olaraq qiymətləndirildiyindən onların ehtiyaclarının analizi xüsusi önəm kəsb edir. Təbiidir ki, hər bir fərdin qarşılınması zəruri olan bir sıra ehtiyacları vardır. Ehtiyaclar ödəndikdə hüsur təmin edilir və gələcəyə daha əmin addımlarla hərəkət edilir. Təməl ehtiyacların qarşılınması halında motivasiya yüksəlişi ortaya çıxar. Motivasiyanın artması ilə də işçilər özlərinə verilən dəyər sayəsində iş daha həvəslə yanaşacaq və məhsuldarlıq artacaqdır.

Təşəbbüskarlıq. Dəyişən və inkişaf edən dünyada insanlar özlərini dəyişiklik və sürətli inkişafın içində görür. Bu situasiyada insanların gördükləri işdə etdikləri təşəbbüs mühüm əhəmiyyət kəsb etməkdədir. Müəyyən bir məqsədə yönəlmək, bu məqsəd

üçün çalışmaq, atılan addımlar təşəbbüs olaraq qiymətləndirilməkdədir. Fərdin tələbatlarının təmin edilməsi təşəbbüslərin artımına səbəb olmaqdadır. Fərd tərəfindən edilən təşəbbüslər işin icrasına və sürətlə sonlanmasına mühüm təsir edir. Yorucu bir iş üçün səy göstərmək, çalışmaq və sonunda bu təşəbbüsün müəyyən hissələrdə geri dönüşünü görmək nəticəyə yaxınlaşmağa işarə verir. Bütün bu sərf edilən əmək toplusu təşəbbüs adlandırılmaqdadır. Müəssisələrdə məhdud sərmayə və işçi qüvvəsinə baxmayaraq öz bacarıq və təşəbbüsləri ilə ayaqda durmağa çalışan idarəedici və işçi müəssisənin xüsusi dəyərlərinə çevrilir. İş görərkən əmək sərf etmək, təşəbbüs göstərmək və bütün bunların nəticəsini əldə etmək çox önəmlidir. Bir iş üçün personalın göstərdiyi təşəbbüs nəticəsində onu motivasiya etmək yeni dəyər olaraq geri qayıtmaqda, onu digər işlərin yerinə yetirilməsində həvəsləndirməkdədir.

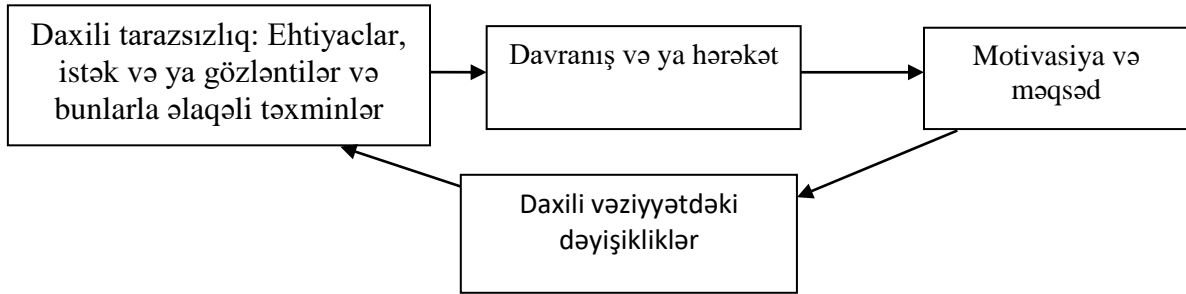
## **2.2. İnsan kapitalının stimullaşdırılması istiqamətində motivasiya nəzəriyyələrinin tətbiqinin zəruriliyi**

İşçi qüvvəsinin stimullaşdırılmasından bəhs etmədən öncə motivasiyanın həyata keçirilməsində motivasiya nəzəriyyələrini nəzərdən keçirmək zəruridir. Motivasiya nəzəriyyələri işçilərin fəaliyyətlərinin tənzimlənməsində mühüm əhəmiyyətə malikdir. Menecerlər motivasiya nəzəriyyələrini idarəetmə fəaliyyətlərində tətbiq edirlər. Bu tətbiq nəticəsində işçilərin stimullaşdırılması, motivasiyası təmin olunur. Motivasiyalı təsiretmə onların fəaliyyətinin effektivliyini artırır, fəaliyyəti stimullaşdırır. Bu nəzəriyyələrin istehsala tətbiqində məqsəd insanların motivasiyalı davranışının əsasında dayanan səbəbləri başa düşməkdir. Çalışanları müəssisənin məqsədlərinə çatdırmaq, bu məsələdə onları inandırma, cəsarətləndirmək üçün həyata keçirilən bütün fəaliyyət və çalışmalara motivasiya deyilir. Digər bir ifadəylə motivasiya, müəyyən bir davranışa səbəb olan fəaliyyət və ya gözlənti olaraq ifadə edilə bilər. İnstitusional kontekstdə, bir liderin çalışanları müəyyən bir yöndə çalışmalarına razı salma bacarığı, liderin motivə etmə bacarığını göstərir. Müəssisədə işçiləri motivə etmək fərqli üsullar tələb edir ki, bu da çalışanların ehtiyac və xarakterindəki fərqliliklərdən qaynaqla-

nan işə qarşı motivasiyalarını artırmaq üçün müxtəlif faktorların olması ilə bağlıdır. Bu fəaliyyət asan olmamaqla bərabər, bəzən standart faktorlarda kənarlaşmalara səbəb olur.

Motivasiya müddəti mürəkkəb proses olub, fərdin ehtiyacları, arzuları və gözləntilərini qarşılamaq üçün həyata keçirilən prosesləri əhatə edən bir müddətdir.

**Şəkil 2. Motivasiya müddəti**



**Mənbə:** A.Ş.Demirbaş, 2014, səh.12

Motivasiya nəzəriyyələrinin ortaya çıxma səbəbi də fərqli ehtiyacların araşdırılmasının nəticəsidir. Motivasiya nəzəriyyələri, çalışan fərdlərin ehtiyaclarıyla əlaqələndirilən bir çox yanaşmanı nəzərdən keçirməkdədir. Bu nəzəriyyələr məzmun nəzəriyyələri və proses nəzəriyyələri altında incəlenir. Məzmun nəzəriyyələri şəxslərin ehtiyacları olan motivlərə, yəni fərdin daxili aləmində olan faktorlara üstünlük verir. İdarəedicilər, çalışanları müəyyən bir istiqamətdə çalışmağa vadar edən səbəbləri anlaya bilərlərsə, bu faktorlara xitab edərək onları daha yaxşı şəkildə müəssisə məqsədləri istiqamətində idarə edə bilərlər. Məzmun nəzəriyyələrinə Maslounun tələbatlar iyerarxiyası, Hersberqin iki amil nəzəriyyəsi, MC Gregorun X və Y nəzəriyyəsi, McClellandın motivasiya ehtiyacı nəzəriyyəsi, Alderferin ERG nəzəriyyəsi daxildir. Məzmun nəzəriyyələri fərdlərin təmin etmək istədikləri ehtiyaclar nələrdir?, Fərdləri motivə edən, hərəkətə keçirən güc nədir?- suallarının cavabını axtarır.

Maslou-Ehtiyaclar İyerarxiyası yanaşması. Bu nəzəriyyə 1960-cı illərdə insan davranışlarına aydınlıq gətirən model olaraq təkmilləşdirilmişdir və müşahidələrindən faydalanaraq müəyyən etmiş və vacibliyinə görə belə sıralamışdır:



1. Fizioloji ehtiyaclar- Havaya tələbat, qida və suya tələb, yuxu ehtiyacı və s.
2. Təhlükəsizlik ehtiyaclar- sađlam həyat, iŐ həyatı, texniki təhlükəsizlik, həyat təhlükəsizliyi, haqq-hüquqlar və s.
3. Aidolma ehtiyacı- ailə, ünsiyyət qurma ehtiyacı, aid olma tələbatı, dostluq münasibətlərinin qurulmasına tələb, sevgi, və s.
4. H rm t  olan ehtiyac-  z n  hörmət etmə , tanınma, uđur qazanmaya tələbat,  z n  inam və s.
5.  z n  ifadəyə olan ehtiyac- Őxsi inkiŐafı həyata keçirmə, potensialını göstərmə, istedadından istifadə etmə, yaradıcılıq və s.

**Őkil 3. Maslounun-Ehtiyaclar İyerarxiyası**



**Mənbə:** <https://tehranabdurrahimov.wordpress.com> -məlumatları əsasında müəllif tərəfindən hazırlanmıŐdır.

Bu ehtiyaclar arasında bir iyerarxiya mövcuddur. Yəni, təməl olan ehtiyacların aŐađıdan yuxarıya dođru bir uyumluluq içerisinde olduqları v  hər aŐađı pill d ki ehtiyac qarŐılandıqdan sonra yuxarı pill d ki ehtiyacın davranıŐa təsir etməyə baŐlaması Őeklinde ifadə edilə bilər. İlk öncə əsas ehtiyaclar qarŐılanır, digərləri g zardı olur. Yalnız bu əsas tələbatlar qarŐılandıqdan sonra fərdin digər ehtiyacları ortaya çıxır və onların ödənilməsinə fokuslanır. Yəni ilk ehtiyac qarŐılanmadan ikinci və ya üst sıradakı ehtiyaclar insanlar  c n önəm kəsb etmir. Bir pill d ki ehtiyac qarŐılandıqdan sonra digərinə keçid yaranır.

Douglas McGregorun (X) və (Y) nəzəriyyəsi. McGregor çalışanları X və Y qrupu olmaqla iki qrupa ayrılır. Bu iki insan tipinin hər birinin özünəməxsus xüsusiyyətləri vardır. McGregor “Müəssisənin insan tərəfi” adlı kitabında bu bölünmədən, xüsusiyyətlərdən bəhs etmişdir. Bu nəzəriyyə ayrı-ayrı iki insan qrupunun bütün davranışlarını açıqlığa çıxarır. X nəzəriyyəsi avtoritar idarəetmə anlayışını yansıdır. İdarəedicilər işçilərə mənfi istiqamətdə yanaşır və onların qorunmasına yaxşı yanaşmır.

X nəzəriyyəsinin fərziyyələri bunlardır:

- Ümumilikdə insanlar çalışmaqı sevmir, işdə etməli olduqları işi könülsüz həyata keçirirlər və işdən yayınmağa meyllidir.

- Bunun nəticəsi olaraq onları çalışdırmaq üçün onu motivasiya etmək, idarə etmək, mükafatlandırmaq və yeri gələndə cəzalandırmaq lazımdır.

- Ümumiyyətlə insanlar məsuliyyət götürmək istəməz, idarə etməkdənsə, idarə edilməyi üstün tutarlar.

Y nəzəriyyəsinə aid olan fərziyyələr isə aşağıdakı kimidir:

- İnsanın işdən yayınması xarakterinə uyğun deyildir. Dolayısı ilə normalda insan, gördüyü işinə fiziki və zehni səy göstərir.

- İnsanları iş fəaliyyətləri yönündə, motivə etmək idarəetməni cəzalandırmaqla olmaz. Bu qrup insanlar üzərlərinə götürdükləri məsuliyyət, qarşılarına qoyduqları məqsədlə motivasiya olurlar. Özlərini reallaşdırma və hörmət onlar üçün böyük mükafatdır.

- Normalda insan öz məsuliyyətləri istiqamətində var gücləri ilə heç bir idarəedilmə olmadan çalışır.

Burada X nəzəriyyəsində işdəki uğursuzluq çalışanların günahları olaraq bilinər-kən, Y nəzəriyyəsində işçilərdən əlavə onlardan lazımı şəkildə istifadə edə bilməyən idarəedicilərə verilir.

ERG nəzəriyyəsi (Existence-Relatedness-Growth Theory). Alderferin ERG nəzəriyyəsi, Maslou nəzəriyyəsinin çatışmayan yönlerini tamamlamaq və eyni zaman-

da dəstəkləmək üçün yaradılmış bir nəzəriyyədir. Alderfer də Maslou kimi ehtiyacların sıralanmasını həyata keçirmişdir. Alderferin varolma, əlaqə yaratma və inkişaf nəzəriyyəsi, Maslounun ehtiyaclar iyerarxiyasına uyğun şəkildə 3 qrupda birləşdirilmişdir. Varolma ehtiyacı, fiziki və maddi ehtiyacları, əlaqə ehtiyacı- digər insanlarla duyğusal əlaqələrin qurulmasını, inkişaf ehtiyacı isə fərdin problem həllində bacarıq və qabiliyyətlərini istifadə edə bilməsini ehtiva edir. Bu nəzəriyyəyə görə əvvəldə aşağı pillədə yer alan varolma ehtiyacı təmin edilməli, sonra sırasıyla əlaqə qurma və inkişaf ehtiyacları qarşılmalıdır. Varolma ehtiyacı Maslounun fizioloji və təhlükəsizlik ehtiyacları cəmləşdirməkdə və insanın varlığını davam etdirməsi üçün lazımı ehtiyaclar olaraq dəyərləndirilmişdir. Əlaqə yaratma ehtiyacı, təhlükəsizlik, aidolma və hörmət ehtiyaclarına uyğun gəlməkdədir. Bu iki nəzəriyyənin fərqli nöqtələri də vardır ki, bunlardan biri Maslou əgər bir ehtiyac qarşılansadan digərinə keçmək olmaz deyirdisə, ERG nəzəriyyəsində iki fərqli ehtiyacın eyni anda qarşılana biləcəyi qeyd olunur. ERG-ə görə ehtiyaclar mədəniyyət, ərazi fərqlərindən dolayı fərqlənə bilər. Digər fərq, ERG-nin mühitə aid dəyişikliklərə verdiyi önəmdən qaynaqlanır. (K.S.ULUKUŞ, 2016, səh. 9 )

İkili amil nəzəriyyəsi ( Gigiyenik və Motivasiya). Frederick Herzberg tərəfindən irəli sürülmüş bir nəzəriyyədir. Herzberg, Mausner ve Snyderman tərəfindən ABŞ-da “Pittsburg çalışmaları” olaraq adlanan çalışmalarda 11 müəssisədə, 200 mühəndis və mühasiblə həyata keçirilən araşdırmada bəzi şərtlərin yoxluğunda çalışanların doyumsuzluğunun yarandığını kəşf etmişlər. Ancaq bu şərtlərin olduğu halda da motivə etmədiyi ortaya çıxmışdır. Belə faktorlar vəziyyəti qoruyan və xarici amillər adlanan gigiyenik ya da sağlıq faktorudur. Motivə edici daxili faktorlar uğur, tanınma, böyümə imkanı, professional inkişaf və vəzifə yüksəlişi, məsuliyyət, qoruyucu xarici faktorlar isə status, maaş, ödənişlər, iş təhlükəsizliyi, müəssisə siyasəti, nəzarət, idarəetmə fəaliyyəti, çalışma şərtləri, şəxsi yaşam, iş yoldaşları olaraq qeyd edilə bilər. Gigiyenik faktorların motivasiya edici xüsusiyyətləri yoxdur. Ancaq bu faktorlar olmadan da çalışanları motivə etmək mümkün olmur. Yəni motivə edici ünsürlərin fəaliyyətlərini

tam həyata keçirə bilməkləri üçün qoruyucu şərtlərlə ilkin şərtlər təmin edilmiş olur. Mütəxəssislər tərəfindən çox tənqid edilən çatışmazlıqlarına baxmayaraq, bu nəzəriyyəyə Maslounun nəzəriyyəsini iş həyatına tətbiqedilə bilən hala gətirməsi və həmin nəzəriyyənin əksikliklərini tamamladığı üçün gedərək ön plana çıxarılmış və işi zənginləşdirmə üsulu motivə edici faktor olaraq dəyərləndirilməyə başlanmışdır.

Müvəffəqiyyət tələbatı nəzəriyyəsi- David McClelland tərəfindən təkmilləşdirilmişdir. İnsan ehtiyaclarını uğur qazanma, güc və əlaqə qurma ehtiyacı olaraq üç qrupa ayırmış və digər məzmun nəzəriyyələrindən fərqli olaraq bunların doğuşdan deyil, həyat boyunca öyrənilə bilən olduğunu irəli sürmüşdür. Nəzəriyyənin adını aldığı ehtiyaclardan olan müvəffəqiyyət tələbatı ön plana çıxmaqdadır. Tapşırıqın öhdəsindən gəlmə, bacarmaq istəyi və hədəflərə çatma önəmli göstəricilərdir. Müvəffəqiyyət ehtiyacına sahib olan şəxslər öz bacarıqlarıyla öhdəsindən gələ biləcəkləri, şans faktorunun kənarlaşdırıldığı anlamlı işlərə meyillidirlər və bu hədəfə çatmaq üçün lazımı bilgi və bacarığı əldə etmək üçün çalışırlar. Əgər fərd zamanının çoxunu insanlarla daha yaxın əlaqələr yarada bilmək üçün sərf edirsə bu fərd insanlarla əlaqə yaratma ehtiyacını yüksək olan biridir. Bu motivə sahib insanlar üçün fərdlərarası əlaqələri inkişaf etdirmək üçün önəmlidir. Güc ehtiyacı da fərdin başqalarının nəzarətini əlində tutma istəyi olaraq ortaya çıxar.

Yuxarıda göstərilən məzmun nəzəriyyələrində daha çox insanın daxildən gələn ehtiyaclarından qaynaqlanan məsələləri ehtiva edir. İndi isə xaricdən qaynaqlanan və fərdlərin hansı məqsədləri üçün necə motivə edildikləriylə əlaqəli proses olaraq adlandırılan nəzəriyyələri araşdıracağıq. Bunlar Davranışçı yanaşma, ədalətlik, məqsəd və gözləmə nəzəriyyələridir. Davranışçı yanaşma nəzəriyyəsində klassik və davranışsal olmaqla ikili yanaşma mövcuddur. Motivasiya üçün önəmli olan motivləşdirmənin gücləndirilməsidir. Bu yanaşma ilk olaraq Thorndike tərəfindən araşdırıldı, sonra isə Skinner tərəfindən təkmilləşdirildi. Skinner, Thorndikin prinsiplərini əsas götürərək motivasiyanın gücləndirilməsi ilə əlaqəli çalışmalarına 1930-cu illərdə başladı. Skinnerin davranışçı yanaşması, davranışların qarşılaşdığı nəticələr tərəfindən

şərtləndirildiyi fikrinə dayanır. Yəni fərd etdiyi davranışın nəticəsində mükafatlandırılma kimi müsbət davranışlarla motivlənsə, davranışını təkrar edəcək, əks halda isə bu davranışı təkrar etməyəcəkdir.

Gözləmə nəzəriyyəsi. Vruum tərəfindən irəli sürülmüşdür. Bu nəzəriyyəyə görə gözləmə, müəyyən bir davranışın müəyyən bir mükafatla qarşılandığına yönəlmiş düşüncədir. Fərd sərf etdiyi səy müqabilində mükafat gələcəyini düşünürsə, daha çox səy göstərir. Əks təqdirdə gözləmə düşüncəsi formalaşmayacaq və işçi bu məsələdə heç bir əmək sərf etməyəcəkdir. Vruumun nəzəriyyəsi sxematik şəkildə belə göstərilə bilər:

$$\text{Valentlilik} + \text{gözləmə} = \text{davranış} + \text{hədəfə çatma} + \text{təmin etmə} \quad (1)$$

Bu sxem fərdin arzulama dərəcəsini göstərir. Fərdin müxtəlif nəticələr arasından birini seçmə səbəbinin şiddəti də deyilə bilər. Valentliliyi yüksək olan fərdin o işə qarşı səyi də yüksək olur. Valentlilik fərdlərin individual seçimlərini ortaya çıxarır. Kimisi pul, tanınma kimi məqsədli bir valentliyə sahibkən, kimisi də iş stresi kimi mənfi yönlü valentliyə sahib ola bilər.

Adamsın Bərabərlik nəzəriyyəsi fərdlərin davamlı olaraq özlərini digər çalışanlarla alınan ödənişlər, maaş, vəzifədə yüksəlmə, status kimi məsələlərdə xüsusilə eyni səviyyədə olduğu fərdlərlə müqayisə etməsi düşüncəsinə dayanır. Bu qarşılaşdırma nəticəsində çatdığı bərabərlik ünsürü fərdi motivasiya edər. Burada əməyin nəticələri ilə ödənilən məbləğ arasında bərabərliyə gəlinməsinə xüsusi fikir verilir.

Məqsəd nəzəriyyəsi. Edwin Locke tərəfindən irəli sürülən nəzəriyyəyə görə fərd çətin və yüksək olan bir hədəf müəyyənləşdirdiyi zaman daha asan əldə edilə bilən məqsədə nisbətən daha çox motivə olunaraq daha yaxşı performans nümayiş etdirir. Locke hədəf müəyyən etmənin çalışanların performansını və iş tətminini artırdığını düşünür.

Porter ve Lawler motivasiya modeli. Bu nəzəriyyədə Vruumun modeli əsas götürülərək bir neçə əlavə gətirilmişdir. Gözləmə və valentlik tərəfindən fərdin motivasiyasının təsirləndiyi qəbul edilməklə ancaq bunlara əlavə olaraq bacarıq və xüsu-

siyyətlərin və rol müəyyənləşməsinin motivasiya və performansını formalaşdırıcı ünsür olaraq əlavə edilmişdir. Yəni fərd lazımı bilik, bacarıq və xüsusiyyətə sahib deyilsə bu xüsusiyyətləri qazanmadan nə qədər çalışırsa çalışsın müvəffəqiyyət əldə edə bilməyəcəkdir. Digər xüsüs isə rol, yəni fərddən gözlənilən davranış şəkli. Hər bir qurum üzvü motivasiya və nəticəsində də performansını əldə edə bilməsi və rol münaqişəsinin yaşanmaması üçün uyğun bir rol anlayışına sahib olmağı lazımdır.

### **2.3. Azərbaycanda insan resurslarının idarəedilməsində motivasiyanın rolu və mövcud vəziyyətin təhlili**

Forbes jurnalının göstəricilərinə görə, dünya üzrə işçi qüvvəsinin yalnız 19%-i işlərini sevir. Yerdə qalan 81% öz işlərini sevə bilmir və iş onlar üçün əzaba çevrilir. Təbiidir ki, işgəncə kimi qiymətləndirilən bir işdə motivasiyadan söhbət gedə bilməz. Sırf buna görə ki, iri korporasiyalar, müəssisələr işçinin loyallığını, məhsuldarlığını artırmaq üçün kənardan mütəxəssislər cəlb etməklə motivasiya problemini həll etməyə çalışırlar. Bu hal bu gün Azərbaycanda da yaşanır. Belə ki, işçi qüvvəsinin böyük bir qismi işə qarşı həvəssiz olur, işlərini sevgi ilə deyil, sırf pul qazanmaq xətrinə həyata keçirirlər. Bu tendensiyanın qarşısını almaq üçün motivasiya tədbirləri baş tutmalı, iri korporasiyaların təcrübələrindən yararlanmaq lazımdır. İstehsal, xidmət hansı sektor olmasından asılı olmayaraq işçilər işə həvəslə yanaşırsa, həm işin keyfiyyəti yüksəlir, həm də məhsuldarlıq artır ([www.banker.az](http://www.banker.az)).

Azərbaycan müəssisələrində istehsal, xidmət sektoru olmasından asılı olmayaraq ixtisaslı və mütəxəssis heyətin motivasiya və inkişafına töhfə vermək nisbətən rahat olsa da, ixtisasız işçilərə və fəhlə kateqoriyasına gəldikdə bu iş çətinləşir. Onların motivasiyası ilə bağlı xüsusi formalaşdırılmış bir prosedür və ya qaydalar tapmaq və tətbiq etmək çətin məsələyə çevrilib. Bu işin yazılmasında da əsas məqsəd Azərbaycan Respublikası daxilində məhz bu çətinliklərin aradan qaldırılmasına dəstək olmaq, araşdırmalardan çıxan nəticələrə əsasən müəyyən tövhələr verməkdir. Belə ki, məhz fəhlə kateqoriyası arasında anket sorğusu aparmaq, xronometraj keçirməklə, iş yükü

barədə dolğun məlumat almaqla müəyyən nəticəyə varmaq, işçilərin motivasiyasına tövhə vermək mümkündür.

Rəhbər heyət hər zaman tabeçilikdə olan fəhlə kateqoriyasına aid işçilər üzərində xüsusi nəzarət həyata keçirməli, ehtiyaclarını nəzərdə saxlamalıdır. Rəhbər şəxslər idarəetmənin əhəmiyyətini dərk etməli, işçilərlə olan münasibətləri yaxşı tənzimləməli, situasiyadan asılı olaraq təhlil aparmağı, proqnoz verməyi bacarmalı, işçilərinə görə məsuliyyəti dərk etməli, işçilərin yaradıcılıq və təşəbbüskarlıqlarını qiymətləndirməli, onların vəzifələrinin öhdəsindən necə gəlmələri barədə məlumata sahib olmalıdır.

Anlamaq lazımdır ki, bütün bu işçilərin motivasiyası, işə bağlılığı, məhsuldarlığı məhz həyata keçirilən motivasiya tədbirlərindən çox asılıdır və baş verən heç bir proses öz-özünə reallaşmır, onun arxasında əsas dayaq olan işçi qüvvəsi dayanır. Bütün bu proseslərdə insan resurslarının idarəedilməsi mühüm əhəmiyyət kəsb edir və əsas məsuliyyət də bu şöbənin üzərinə düşür. Bütün bu proseslərdə işçilərin qabiliyyətlərinə, bacarıqlarına, işə olan məsuliyyət və səlahiyyətlərinə uyğun qiymətləndirmə həyata keçirilməli, qiymətləndirmə nəticələrinə uyğun tədbirlər planı həyata keçirilməlidir. Yüksək nəticələr ortaya çıxdığı təqdirdə əmək haqqına bonus və ya əlavələr tətbiq edilə bilər ki, bütün bu tədbirlər işçilərin daha həvəslə çalışmasına, müəssisəyə verilən dəyərin artmasına, loyallığın artmasına səbəb olacaqdır.

İşçiyə verilən dəyər artdıqca müəssisənin məhsuldarlığı və inkişafı sürətlənir. Bundan əlavə olaraq əmək haqqına sosial paketlər də tətbiq edilə bilər. Hansı ki, sosial durumu yaxşı olmayan işçilər bu paketlərdən yararlanar, həm müəssisənin onlara verdiyi dəyəri anlayaraq daha məhsuldar çalışar, həm də motivasiyaları artar. Bütün bunların doğru aşılınması, düzgün istiqamətdə həyata keçirilməsi üçün sırf rəhbərlər üçün nəzərdə tutulmuş təlim, tədris paketləri Respublika səviyyəsində həyata keçirilə bilər. Anlamaq lazımdır ki, hər işə “bilirəm” deyər yanaşmaq çox təhlükəli və ağır nəticələr verə bilər. Odur ki, bir işi həyata keçirərkən, istər işçi heyət, istərsə də, rəhbər heyətin savadlanmağa ehtiyacı vardır.

Respublikamızda son illər insan resurslarının idarə edilməsi ilə bağlı “İnsan Resurslarının idarəedilməsi” adı ilə 2015-ci ildən başlayaraq forumlar mütəmadi keçirilməyə başlamışdır. Belə forumların keçirilməsi bu sahəyə olan marağın artmasının göstəricisidir. Forumlarda İRİ sahəsində sözünü demiş, dünya çapında təlimlər görmüş mütəxəssislər öz təcrübələrini bölüşməklə bu sahənin inkişafına tövhələr verirlər. Bu tip platformalarda aparılan müzakirələrlə, fikir alış-verişi ilə müəyyən nəticələr əldə olunur. İnsan resurslarının əhəmiyyəti daha dərinlən anlaşılır, bu sahəyə yatırımlar həyata keçirilməklə və müəssisələrdə zamanla bu nəticələrdən yaranan həll yolları tətbiq edilməklə məhsuldarlığın artırılması istiqamətində tədbirlər görülür. Forumlarla yanaşı son illərdə Azərbaycanda təlimlərin, seminarların təşkili və həyata keçirilməsi bir trend halını almışdır ki, bu da İRİ-ə artan tələbatla bağlıdır. Bütün bunların sayəsində İRİ sahəsində çalışan şəxslər tam bir mütəxəssis kimi yetişir, işlərini peşəkarlıqla həyata keçirmək yolunda irəliləyirlər.

Texnologiyanın sürətli inkişafı nəticəsində bu sahə üzrə bilik və bacarıqlara malik işçilərə ehtiyac durmadan artır. Odur ki, belə işçilərin fəaliyyətinin mütəmadi qiymətləndirilməsi, onların inkişafına yatırım edilməsi zəruridir. Bu sahədə xarici mütəxəssislərin köməyindən istifadə edərək yerli mütəxəssislərin yetişdirilməsi xüsusi əhəmiyyət kəsb edir.

Kollektivdə işçilərarası münasibətin yaxşı olması, səmimi olması, işçilərin problem yaratmadan bir işdə əvəzçilik üzrə çalışmaları işin məhsuldar və keyfiyyətli olmasında öz təsirini göstərir. Kadr siyasətində bu kimi faktların qeyd olunması işin axarlı olmasının təminatıdır. İşçilərin əvəzçilik üzrə çalışma şəraitinin olması işin axsamasının, boşdayanmaların qarşısını qalır. Bu kimi rotasiyalar işçinin karyera imkanlarının genişlənməsinə, motivasiyasının artmasına öz müsbət təsirini göstərir. İş rotasiyası həyata keçirilən şirkətlər araşdırmalardan da aydın olduğu kimi inkişafa meyilli olur, işçinin işdən məmnuniyyəti artır və motivasiyası yüksəlir. İş rotasiyası olan təqdirdə, işdə işçi axını olduğu zaman artıq şirkətin əlavə vaxt itirərək işçi axtarmasına ehtiyac qalmır, rotasiya etmiş işçilər çıxan işçini əvəz edir və iş öz axarında davam edir, eyni



zamanda işçilərin bilik və bacarıqları artır. Müəssisənin ona etimad etdiyi görün işçi işə daha həvəslə yanaşır.

Rotasiyanın mənfi cəhətləri də ola bilər ki, hansı ki xüsusi bilik, bacarıq tələb edildikdə, işin mütəxəssisinə ehtiyac olduqda rotasiya tam həyata keçməyə bilər. Odur ki, belə hallar daim diqqət altında saxlanmalıdır. Rotasiyanın həyata keçirilməli prosesi diqqət mərkəzində olmalı, daim işə nəzarət olmalıdır ki, effektivlikdən yayınma olmasın. Rotasiya etmiş işçinin işi planlaşdırılmalı, iş qrafiki müəyyən edilməlidir. Rotasiya məqsədli həyata keçirilməli, planlaşdırılmalı, rotasiya zamanı monitorinq və qiymətləndirmə olmalı, müəyyən edilmiş nəticəyə çatmaqla bağlı yoxlama həyata keçirilməli, həm işçi, həm şirkət məqsədinə çatmalı, xeyir götürməlidir (Əzimova Ə.M., 2018, səh.52).

Kiçik müəssisələrdə olmasa da, iri müəssisələrdə işçilərin fəaliyyətlərinin qiymətləndirilməsi üçün xronometraj həyata keçirilir və buna müvafiq olaraq işçilərin motivasiyası, mükafatlandırılması həyata keçirilir. Xronometrajın həyata keçirilməsində əsas məqsədlərdən biri də lazımi işçi ehtiyacının planlaşdırılması həyata keçirilməsi, işçinin vəzifə öhdəliklərini necə icra etməkləri barədə dəqiq məlumat əldə edilməsidir. Əldə edilən məlumatlar əsasında müvafiq tədbirlər həyata keçirilir. Xronometrajın nəticəsindən asılı olaraq, müsbət istiqamətdə əmək haqqı artımı, mükafatların verilməsi, rəhbərlik tərəfindən qiymətləndirilmə, vəzifə yüksəlişi və kimi motivasiya edici tədbirlər həyata keçirilir. Bunlardan əlavə xronometraj məhsul istehsalı üçün lazım olan vaxt, işçi sayının miqdarı, avtomatlaşdırmanın səviyyəsi, boş dayanmaların aşkar edilməsi üçün aparılır (Əzimova Ə.M., 2018, səh. 50-51).

Respublikamızda iri firmalarda göstərilən tədbirlər həyata keçirilməkdədir. Strateji hədəflərə çatmaq üçün insan resurslarının idarəedilməsi plan və siyasəti hazırlanır, işçilərin daimi və müvəqqəti olan hissəsi müəyyən edilir, işçi axını nəzarətdə saxlanılır. İşçilərin bilik və bacarıqlarının artırılması, peşə vərdişlərinin üstün səviyyəyə çatdırılması üçün yerli və xarici ekspertlərlə birgə fəaliyyət həyata keçirilir, yüksək göstəricilərə malik işçilər qiymətləndirilir, onların şirkətin gələcək inkişafına verə biləcəkləri

tövhləri nəzərə alaraq, mükafatlandırma, müavinətlərin artırılması kimi müsbət istiqamətli tədbirlər həyata keçirilir.

Azərbaycan banklarında tətbiq olunan sistemdə işçilərin psixoloji durumlarının, məntiqi düşünmə qabiliyyətlərinin qiymətləndirilməsinə də önəm verilir və bunun üçün xüsusi test sistemi tətbiq olunur. Son illərdə müəssisələrdə beynəlxalq standartların tətbiq olunmasına xüsusi önəm verilir. Beynəlxalq tələblərə uyğun olaraq sertifikatlar alınır və müəssisələr bu standartlar əsasında fəaliyyət göstərməyə başlayır. Beynəlxalq standartlar yüksək keyfiyyətə, inkişafa, itkilərin minimuma endirilməsinə şərait yaradır, xərclərin azalmasına səbəb olur. Bu tədbirlər də müəssisədə komanda ruhunun artmasına, işçilərin işə daha həvəslə, maraqla yanaşmalarına səbəb olur.

Müəssisələrimizdə iş üzrə müəyyən təkliflər irəli sürən şəxslərin qiymətləndirilməsi və mükafatlandırılması son dövrlərdə xüsusi əhəmiyyət kəsb edir. İşçinin belə qiymətləndirilməsi onda ruh yüksəkliyi yaradır və motivasiyasını artırır. Müəssisə üzrə ad günlərinin keçirilməsi, işçilər üçün çay fasilələrinin ayrılması, bəzi həftələrin xüsusi qiymətləndirilməsi, məsələn “sağlamlıq həftəsi” kimi elan olunması, istehsalda çalışan fəhlə heyəti arasında daha bacarıqlı işçilərin irəli çəkilməsi və bu kimi digər tədbirlər işçilərin motivasiyasını artırır və bu gün bu tədbirlər Azərbaycan mühitində tətbiq olunur. Yerli müəssisə idarəediciləri anlamalıdır ki, əgər səmərəliliyi, məhsuldarlığı artırmaq istəyirlərsə, mütləq şəkildə işçiyə stimül, motivasiya verilməlidir. Əgər bunlar həyata keçirilirsə, işçi özünü müəssisənin tərəfdaşı kimi hiss edərək işinə daha çox can yandırar, istehsal, xidmət, digər sektorlarda uğur əldə olunur. İşçidən yüksək nəticələr gözlənilirsə, mütləq şəkildə onun inkişafına, peşə vərdişlərinin yüksəldilməsinə xüsusi diqqət və lazımı vəsait ayrılmalıdır. Bacarıqlı işçi də müəssisə üçün qazanılmış əsl kapital deməkdir.

Əgər müəssisə fəaliyyəti prosesində səmərəliliyi artırmaq istəyirsə, mütləq şəkildə insan kapitalının inkişafına xüsusi diqqət yetirməlidir. İşçiyə tərəfdaş kimi yanaşılmalı, ona təşəbbüs göstərməyə imkan verməli, işçiyə icraçı kimi yanaşılmamalıdır. Yerli şirkətlərin bir çoxunda əfsus ki, bu şərtlər izlənilmədiyinə görə işçilərin işə

bağlılıq və davamlılıqları zəif olur, işçi iş yerinə yalnız pul qazanma obyektı olaraq baxır. Belə olan halda isə səmərəlilik, məhsuldarlıqdan söz açmaq qeyri-mümkündür. Əgər müəssisələr bunu anlayıb lazımı tədbirlər həyata keçirsə, onlara təşəbbüs göstərmək imkanı yaratsa, işçidə lazımı bacarıqların yaradılmasına dəstək olsalar bu tendensiya dəyişib müsbət istiqamətdə yönləndirilə bilər. Belə olduqda işçi müəssisəyə gözləniləndən daha çox fayda verir. İstənilən bir problemdə ilk olaraq işçini günahlandırmaq deyil, problemi araşdırıb kökündəki səbəbləri müəyyən etmək, qarşılıqlı olaraq məsələnin həllinə optimal həll yolu təklif etmək lazımdır.

Hal-hazırda Azərbaycan müəssisələrində müşahidə edilən əsas hallardan biri kollektivin formalaşdırılma bilməməsi, kollektiv daxili münasibətlərin düzgün tənzimlənmə bilməməsi, işçilərin bir-birinə olan ziddiyətli münasibətləri sayəsində formalaşan qeyri-sağlam mühitin olmasıdır. Bu da iş mühitinə mənfi təsir edir, işin keyfiyyətinin də aşağı düşməsinə səbəb olur. Belə bir mühitdə, işçilər öz işlərini görməkdən çox münaqişələrə meyilli olur, problemlərin həllindən yayınırlar.

Bu gün Azərbaycan müəssisələrinin əksəriyyətində motivasiya anlayışı zəif tədqiq və tətbiq olunur. Bunun nəticəsidir ki, müəssisə və təşkilatlarda işçilərdə ruh yüksəkliyi çox az hiss olunur. İşçilərin işdə həvəsləndirilməyə, işə olan bağlılıqlarını artırmağa çox ehtiyacları var. Zamanla, beynəlxalq təcrübəyə baxıldıqda bu çatışmazlıqları aradan qaldırmaq mümkündür.

Hal-hazırda yerli müəssisələrdə olan problemləri aşağıdakı kimi sıralamaq mümkündür:

- İşçilərin fikir axını və qərar qəbulunda iştirakının olmaması
- Sosiallaşmanın zəifliyi
- Rəhbər-işçi münasibətlərində olan boşluqlar

Bu problemlər kiçik görünsə də, işçilərin fəaliyyətlərinə, şirkət daxilində özlərini sübut etmələrinə mənfi təsir edir. Nəticədə işçi özünü robot kimi hiss edir, işlərini mexaniki olaraq həyata keçirirlər. Personalda bu problemləri həll etmək istəyən rəhbər heyət hər zaman maraqlanmalıdır ki, “İşçiləri nələrlə motivasiyaya gətirir?”, Mövcud

vəziyyətdən çıxmaq üçün nə kimi tədbirlər həyata keçirilə bilər?" və s. Bu kimi suallar ətrafında düşünülərsə, bir çox problemlər həll edilər, müəssisədə səmərəlilik və inkişaf özünü göstərər.

ABŞ-ın 34-cü prezidenti David Eyzenhauerin fikrinə istinadən deyə bilərik ki, əgər bir təşkilatda motivasiyadan danışılmırsa, deməli orda motivasiya yüksək səviyədədir. Bu gün müəssisələrimizin əksəriyyətində gündəmdə olan əsas məsələ işçilərin motivasiyası məsələsidir. Odur ki, mövcud vəziyyəti yaxşı dəyərləndirib çıxış yollarına baş vurmaq lazımdır. Çünki istər məhsuldarlıq, istər səmərəlilik, istərsə də şirkətdaxili əhval-ruhiyyə personalın düşüncəsini əks etdirir. Personal arasında özünə inam, məmnunluq, kreativlik kimi anlayışların, işin keyfiyyətinin artırılması üçün kollektiv motivasiyaya çox ehtiyac duyulur. Personal maddi motivasiyaya ehtiyac duyduğu qədər mənəvi motivə edicilərə də ehtiyac duyur. Personalın motivasiyası ilə məhsuldarlıq düz mütənasib anlayışlar olduğu üçün işçilərin, kollektivin motivasiyası nəzərdən yayındırılmamalı, daim nəzarətdə saxlanılmalıdır ([www.mak.az](http://www.mak.az)).

Bunun üçün görülmək tədbirləri yuxarıda göstərilən problemlər ətrafında cəmləşdirsək, aşağıdakı kimi həll yolu strategiyaları təklif etmək olar:

1. İşçilərin fikir axını və iş fəaliyyətində aktiv iştirakının təmin edilməlidir. Belə ki, insanın psixologiyasına əsasən asanlıqla deyə bilərik ki, əgər insanın fikri, düşüncəsi dəyər görürsə, qiymətləndirilsə, o işə daha həvəslə yanaşır, işi tam mənimsəyərək həyata keçirir. Odur ki, müəssisə daxilində də bu nüansı nəzərə alaraq, işçilərə fikir mübadiləsində şərait yaratmaq, fikir azadlığı vermək lazımdır.

2. Sosial aktivlik və dəyərləndirmə həyata keçirilməlidir. Hər nə qədər insanın individual xüsusiyyətləri onun bacarıq və biliklərini göstərsə də, kollektiv daxilində işçinin yalnızlığı onun motivasiyasını aşağı salan birinci dərəcəli faktordur. Çalışmaq lazımdır ki, işçinin sosiallığı təmin olunsun, işçilər arasında münasibət sıxlığı artsın. İnsan münasibətləri məktəbinin yaradıcısı Elton Meyonun araşdırmaları da birbaşa sübut etdi ki, personal arasındakı münasibətlər kollektiv motivasiyanı artıran əsas fak-

torlardandır. Dəyərləndirmə faktorunda işçilərin ən çox istədiyi işlərinin qiymətləndirilməsidir. İşçilərə bəzən kiçik bir “Sağol” sözü belə onları motivasiya edir.

3. Rəhbər- işçi münasibətləri daim diqqət mərkəzində saxlanmalıdır. İşçilərin motivasiyasını aşağı salan, işlərini tərk etmələrinə səbəb olan əsas faktorlardandır rəhbər-işçi münasibətləri. Çünki işçilərin işlərini həvəssiz görmələri, işi tərk etmələrinin əsas səbəblərindən biri məhz rəhbərlə olan münasibətlərdir. Rəhbər-işçi münasibətləri nə qədər sıx olarsa, əməkdaşların işdən məmnunluqları artar. Yəni rəhbərlər işçilərinə robot kimi deyil, bir fərd kimi yanaşar, onların əməklərinə qiymət verər, fikirlərindən yararlanarsa, işçi özünü müəssisənin dəyərli bir üzvü hesab edər və işini ən yaxşı şəkildə görməyə can atar. Tapşırıqları daha məhsuldar həyata keçirər.

Azərbaycan müəssisələrində göstərilən müsbət və mənfi amilləri düzgün dəyərləndirmək, motivasiya anlayışının tətbiqini genişləndirmək lazımdır.

#### **2.4. Motivasiya sistemində idarəetmə obyekt və subyektlərinin xüsusiyyətlərinin təhlili**

İdarəetmə müasir dövrdə istehsal ehtiyatlarının ən vacib elementlərindən biridir. Əgər bir şirkət kifayət qədər xammal ehtiyatı, işçi qüvvəsi və avadanlıqlara malikdirsə və güclü idarəetmə sistemi yoxdursa, o rəqabətə əsaslanan müasir bazar iqtisadiyyatı dövründə davam gətirə bilməyəcəkdir. Əlində olan ehtiyatları lazımi şəkildə qiymətləndirə bilməyəcək, itkilərin qarşısını ala bilməyəcək, əlində olan işçi qüvvəsini saxlaya bilməyəcək, ən əsası isə kadrların axınına mane ola bilməyəcəkdir. Beləliklə, müasir dövrümüzdə idarəetmə nəinki maddi və maliyyə resurslarını düzgün istifadə etmək üçündür, o həm də insan resurslarının əldə saxlanması, onların potensialının düzgün qiymətləndirilməsi, onların öz istedad və bacarıqlarını lazımi şəkildə həyata keçirmələrində çox böyük rola malikdir. Beləliklə də, işçilərin motivasiyası, həvəsləndirilməsi prosesində idarəetmə mühüm faktordur və burada idarəetmənin obyekt və subyektlərinin müəyyənləşdirilməsi vacibdir.

İdarəetmə obyektini dedikdə, bazarda fəaliyyət göstərən müəssisələr nəzərdə tutulur, hansı ki, bu müəssisələr iqtisadiyyatın təməli olan xidmət, istehsal, nəqliyyat, tikinti və s. fəaliyyətləri həyata keçirir. Ümumilikdə idarəetmə obyektini dedikdə, idarəetmə prosesində idarəetmə hərəkətlərinin istiqamətləndiyi müəssisələr, təşkilatlar, xalq təsərrüfat sahələri anlaşılır. İdarəetmə subyektləri idarəedən sistemlərdən ibarətdir, yəni idarəetməni həyata keçirən struktur başa düşülməlidir. İdarəetmə obyektini və subyektinin qarşılıqlı fəaliyyəti idarəetmə fəaliyyətini təşkil edir. Yəni müəssisə və təşkilatlar idarəetmə obyektini və subyektinin birləşmə fəaliyyətini ehtiva edir. Bu iki yarım-sistemin qarşılıqlı əlaqəsi müəssisələrin ayaqda durmasına zəmin yaradır.

Motivasiya sistemində idarəetmə obyektini və subyektini müvafiq olaraq işçilər və idarəedicilər kimi qruplaşdırmaq olar ki, bunlar qarşılıqlı əlaqəli sistem təşkil edir. Belə ki, obyektin motivasiya edilməsi bütövlükdə müəssisənin inkişafına birbaşa təsir etməklə, idarəetmə subyektlərinin də işlərinin səmərəliliyinin artmasına səbəb olur. Hər bir müəssisənin təməl daşı olan işçilər bütövlükdə istehsal, xidmət, tikinti və s. fəaliyyət sektorları fərqləndirmədən təşkilatların inkişafına, fəaliyyətlərinin davamlı olmasına şərait yaradır.

İşçilərin bilik, bacarıq tam istifadə edə bilməməkləri motivasiyalarını aşağı salır və gərginlik yaradır. Belə olan halda, çalışdığı müəssisəyə faydalı olmaq istəyən personal çox vaxt zehni və fiziki gücünü tam göstərə bilmir. Personalın tam olaraq işə adaptasiyasını təmin etmək üçün müəssisənin idarəetmə subyektləri çalışmalı, işçiləri tanımalı və buna uyğun tədbirlər görməlidirlər. İdarəetmə subyektləri tərəfindən ehtiyacları müəyyən edilib, təmin edilən personal işiylə bir bütün olur. Müəssisələrdə işçi qüvvəsinin rəşional istifadə edilməsi müəssisəni rifaha aparən əsas məsələlərdəndir.

Biznesin ölçüsündən asılı olmayaraq, işçi qüvvəsi onun əsas resursu sayılır. Ona görə də, idarəedici subyektlər çalışmalıdır ki, insan resurslarından səmərəli istifadə etməklə bizneslərinin inkişafına nail olsunlar. İdarəedici subyektləri daim düşündürən əsas məsələlərdəndir ki, işçiləri hansı vasitələrlə motivasiya etmək olar ki, onların gəlirləri yüksək səviyyədə olsun.

İdarəetmə subyektləri personalın iş qüvvəsini məhsuldar hala gətirmək üçün, problemlərini həll etməli, personalı dəstəkləməli və iş qəzalarından qorunmalıdır. Çalışanların iqtisadi, psixoloji və cəmiyyətə qarşı ehtiyaclarının qarşılamaı ilə çalışma mühitində bir çox problemlər aradan qalxır. İşçi ilə idarəedicı arasındaki əlaqə və münasibətlərin yaxşı istiqamətdə olması hüzurlu bir çalışma mühiti yaradır və işçinin motivasiyası üzərində müsbət nəticələr yaradır. Müəssisələrdə personalın qərarlara qatılımı, müəssisə ilə bütünləşməsi, işlə əlaqəli fikirlərinin alınması, işçinin işində daha müvəffəqiyyətli olmasını təmin etməkdə və motivasiyasını artırmaqdadır. Personalın təməl ehtiyaclarının qarşılamaı, çalışma mühitində hüzursuzluğu azaldaraq, təşkilati bütünləşməni təmin edir.

İdarəetmə subyektləri anlamlıdırlar ki, işçinin fikirlərini önəmsəməklə onların fəaliyyətini qiymətləndirmiş olur və bu da işçinin işə daha həvəslə yanaşmasına səbəb olur. Bu o deməkdir ki, şirkət daxilində işçiləri sıxmadan, onların fikir azadlığına imkan yaratmaqla motivasiya tədbirlərinin həyata keçirilməsi prosesində ciddi irəliləyişlər əldə etmək olar. Bu zaman idarəetmə subyektləri tərəfindən müxtəlif metodlar tətbiq oluna bilər. Məsələn, komandaların yaradılması, xərclərin minimallaşdırılması, gəlirin artırılması kimi fikir axını təmin edəcək müsabiqələr təşkil etmək, iyerarxiyanın aşağı pillələrində duran əməkdaşlara da diqqət ayırmaq, fikirlərinə yer vermək, personalın səlahiyyətlərini genişləndirmək və s. ola bilər. Yəni işçilərə yaradıcılıqlarında azadlıq verməklə, məqsədə çatmaq üçün lazımi resursları olduqda, işlərini müvəffəqiyyətlə yerinə yetirdikdə motivasiya tədbirləri həyata keçirildikdə işçilər daha yaxşı çalışır, öz işlərinin tam məsuliyyətini dərk edirlər.

İnsan münasibətləri məktəbinin yekunda gəldiyi nəticəyə əsasən işçilərin sosiallaşmasını təmin etmək lazımdır. Belə ki, kollektiv daxilində işçilər arasında formalaşan münasibətlər nə qədər müsbət yöndə olarsa, kollektiv daxilində birlik olarsa, irəliləyiş, inkişaf o qədər yüksək olar. Yəni demək olar ki, tənhalıq motivasiyanın aşağı düşməsinə səbəb olur. Bu kimi halların qarşısını almaq üçün idarəetmə subyektləri departamentlər arasında boşluqları müəyyən edib bunu aradan qaldırmalı, kollek-

tiv daxilində demotivasiya yaradan şəxsləri müəyyən edib, onlar haqqında tədbirlər görməli və s. bu kimi fəaliyyətlər həyata keçirməlidirlər.

İdarəetmə obyektlərinin idarəetmə subyektlərindən istədiyi əsas amil onların fəaliyyətlərinin dəyərləndirilməsidir. İşləri dəyərləndirilməyən işçilər bu haldan demotivasiya olur, işlərinə həvəssiz yanaşır. Rəhbərlər başa düşməlidir ki, bəzən işçilərin ehtiyacı olan “Sağol” sözüdür. İşçiyə deyilən bu söz onlara güc verir, işlərinin dəyərli olması mesajını verir.

Belə bir yanaşma vardır ki, işçilər öz işlərindən deyil, menecerlərindən uzaqlaşır. İşçinin motivasiyası çox hallarda rəhbər-İşçi münasibətlərindən çox asılıdır. İşçi ilə rəhbər arasında münasibətlər nə qədər yaxşı olarsa, işçinin işə olan marağı da bir o qədər yüksək olar, işçilər öz işlərini daha məmnun şəkildə həyata keçirərlər. Burada əsas məsələ hər bir əməkdaşı fərd olaraq yaxşı tanımaq, idarəetmə üslubunu ona uyğun tənzimləməkdir. Rəhbər sadəcə o demək deyildir ki, işi idarə edib gəlir əldə etsin. Əsl rəhbərlər hansı ki, belələri lider adlandırılır, onlar işçilərlə olan qarşılıqlı münasibətlərin onların gəlirlərində, işçilərin işə olan münasibətlərinə yansımalarını yaxşı qiymətləndirir və fəaliyyətlərini bu istiqamətdə tənzimləyirlər. İşçinin işinin qiymətləndirilməsi o demək deyildir ki, ancaq pul mükafatlandırılması şəkildə olan motivasiya tədbirləri həyata həyata keçirmək lazımdır. Bir çox hallarda sırf bu cür motivasiya tədbirləri onların işinin əsl üzünün qiymətləndirilməmiş qalmasına səbəb olur. Burada diqqət edilməsi lazım olan əsas nüans hansı işçiyə hansı mükafatlandırma üslunun uyğun olmasını müəyyənləşdirməkdir. İşçilər işlərinin əsl mahiyyətini başa düşdükləri zaman daha məhsuldar çalışır, işlərinin məsuliyyətlərini dərk edirlər.

İş məmnuniyyəti, iş yaşamının vazkeçilməz ünsürüdür. İdarəetmə subyektləri iş yerində personalın motivasiyasını təmin etməklə iş doyumunu təmin edir. Personalın uğuru, məsuliyyət götürməsi, vəzifə yüksəlişi və tanınması iş doyumunu və buna müvafiq olaraq işçi qüvvəsinin motivasiyasını artırır. İşçilərin iş yeri ilə bağlı gözləntiləri, arzularının kəsişdiyi nöqtədə iş məmnunluğu məsələsi ortaya çıxır. İş doyumunun təmin edilməsində maddi çıxarlar, istehsal etmənin gətirdiyi həvəs və müsbət ko-



manda ruhundan əldə edilən hüzur, çalışma mühiti xüsusi önəm daşıyır. Belə olan halda işçinin motivasiyası işlərindən əldə etdikləri məmnunluq və xoşbəxtliyi ifadə edir.

İşçi qüvvəsinin öz bilik, bacarıq və yetərliliklərini tam istifadə edə bilməmələri onların motivasiyasını aşağı salır. İşçilərin işlə bütünləşməsini təmin etmək üçün idarəetmə subyektləri idarəetmənin şəffaf olmasını təmin etməli və işçilərini tanımalıdır. Ehtiyacları müəyyənləşdirilən, qarşılanan, əməyindən rasional istifadə olunan personal işiylə bütünləşmiş şəkildə fəaliyyət göstərir. Personalın işgücünü məhsuldar hala gətirmək üçün problemlərini həll etmək, personalı dəstəkləmək və onları iş qəzalarından qorumaq lazımdır. Çalışan personalın iqtisadi, psixoloji və sosial ehtiyaclarının qarşılınması ilə iş yerində bir çox problemlər aradan qalxır. Subyekt və obyekt arasında əlaqə və münasibətlərin müsbət yöndə olması hüzzurlu bir iş mühiti yaratmaqda və işçi qüvvəsinin motivasiyası üzərində müsbət təsirlər yaratmaqdadır.

Müəssisələrdə personalın qərarlara qatılımı, qurumla bütünləşməsi, işlə əlaqəli fikrinin alınması, işçinin işində daha müvəffəqiyyətli olmasını təmin etməkdə və onların motivasiyasını artırmaqdadır. ABŞ-dan sonra işçilərinə ən yüksək şərtləri təmin edən Kanadadır ki, 1930-cu illərdə çalışanların dəyəri anlaşılmış, çalışma şərtləri yaxşılaşdırmışdır. Personalın iş yerində təməl ehtiyaclarının qarşılınması onların məmnuniyyətini artırır, performansları yüksəlir.

İşçinin müəssisəyə bağlılığı üç yoldan keçir. Bunlar duyğusal bağlılıq, davamiyyətdən irəli gələn bağlılıq və normativ bağlılıqdır. Duyğusal və davamiyyət bağlılığı motivasiyada müsbət nəticələrini verir. Normativ bağlılıq işçinin bir məsuliyyət altında özünü müəssisəyə, idarəedicilərinə borclu hiss etməsi və müəssisə ilə bağlılığının davam etdirilməsi ilə əlaqəlidir. Müəssisənin işçiyə dəyər verməsi və yaxşı münasibət bəsləməsi nəticəsində özünü müəssisəyə xidmət etməkdə borclu hesab edən işçi öz motivasiyasını qoruyur. Şirkətin məqsədləri ilə işçinin hədəf və kriteriyaları üst-üstə düşürsə, çalışan personal məcbur olaraq normativ bağlılıqla işlədiyi şirkətə bağlana-

caqdır. Bu baxımdan idarəetmə subyektləri də diqqətli olmalıdırlar ki, bu bağlılığı qura bilsinlər və davamlılığını təmin edə bilsinlər.

İstər işçi, istərsə də müəssisə baxımından iş doymu və duyğusal bağlılığın təmin edilməsi böyük əhəmiyyətə malikdir. Rəqabətin hakim olduğu, işçi qüvvəsinin dinamik hərəkət etdiyi əmək bazarında işçi qüvvəsini cəlb etmək və performans yüksəlişini təmin etmək müəssisə üçün bir zərurətdir. İşçi qüvvəsinin məqsədlərinin reallaşması baxımından duyğusal bağlılıq və normativ bağlılıq performanslarını müsbət yöndə artırır. Müəssisəyə yeni seçilən işçinin işə uyğunluğu tam müəyyən edildikdən sonra bu qarşılıqlı inam təmin olunur. Çalışanlar ilə işverən arasında inam duyğusunun irəliləməsində, təşkilati əlaqələr baxımından işçilərə təklif edilən çalışma şərtləri, fiziki imkanlar, çalışma şərtlərinin effektivliyi və güvənirliyi ilə idarəedicilərinə duyduqları inam təsirli olmaqdadır. Müəssisə məqsədlərinin reallaşmasında obyekt və subyekt arasında qarşılıqlı güvən amili mühüm rol oynamaqdadır.

İşçinin duyğusal bağlılığının təmin edilməsi personalın motivasiyasına müsbət yöndə təsir edir. Rəqabətə əsaslanan dinamik iş mühitində personalın dəyər, düşüncələrinə önəm verilməsi zəruridir. İnformasiya mübadiləsi işçinin işi və çalışdığı müəssisə ilə bütünləşməsini təmin edir. Ədəbiyyatlarda təşkilati bağlılıq, duyğusal, davamiyyət, normativ bağlılıq adlı üç anlayışla ifadə olunur. Duyğusal bağlılıqla işçi müəssisəyə inteqrasiya olaraq müəssisəyə bağlı olur, müəssisənin hədəf və məqsədlərini fərdi məqsədləri ilə bir tutaraq müəssisənin məqsədinə çatmasında əlindən gələni edir. Müəssisə idarəediciləri çox zaman işçiləri və işçi qüvvəsini davamlı sərt nəzarət altında saxlamaqla, stres yaratmaqla və performansını aşağı salmaqla münaqişə mühiti yaratmaqdadır. Personalın xəta törətməsinin əleyhinə yönəlmiş bu strategiya əslində tam əks nəticələr doğurur. İdarəedicilərin mənliyinin təmin olunmasına yönəlmiş bu davranış mənfə bir çalışma mühiti formalaşdırır. Kontrollu gərginlik strategiyası, işçi üzərində psixoloji şiddət tətbiq edərək onun xəta etməsini daha stimullaşdırır. İnsanlar sərbəst və rahat mühitdə işgücü artırmaqla müəssisə məhsuldarlığına töhfə

verirlər. Dünyəvi bir duyğu olan azadlıq həyatın hər sahəsində eyni təsir yaratmaqdadır. Daimi stres mühiti, güclü tərəfin səlahiyyətlərini əlində tutması üçün bir vasitə olub yalnız qısamüddətli nəticələr yaratmaqdadır. İş yerində mənləyin təmin olunması işçi qüvvəsinin iş fəaliyyətinə mənfə təsir etməkdədir.

Təşkilati bağılıqla təşkilatda qalma müddəti arasında düz mütənasib bir asılılıq vardır. Təşkilati bağılığı yüksək olan bir performansın təşkilatda qalmaq üçün göstərdiyi səy çox olur. Bağılığı yüksək olan əməkdaş şirkət üçün daha çox əmək sərf edir və risk etmə qabiliyyəti də yüksək olur. Belə işçilər müəssisənin hədəf və məqsədlərinə həssas yanaşmaqla, çalışmalarını da bu yöndə həyata keçirir. Təşkilati bağla müəssisəyə bağlanan əməkdaşın davamiyyət bağılığı da bir o qədər yüksək olur. İşçilərin qərarlara qatıla bilməkləri, işdə məsuliyyət və səlahiyyət sahibi olaraq fürsətləri dəyərləndirməkləri bağılıqlarını daha da artırır.

### III Fəsil İSTEHSAL MÜƏSSİSƏLƏRİNDƏ ÇALIŞAN KADRLARIN STİMULLAŞDIRILMASININ SOSIAL-İQTİSADİ ASPEKTLƏRİNİN TƏKMİLLƏŞDİRİLMƏSİ

#### **3.1. İnsan kapitalının stimullaşdırılmasının zəruriliyi, işçinin stimullaşdırılmasını təmin edən amillər**

Stimullaşdırma inkişafın dəstəklənməsinə səbəb olan ümumi amillərdir. Stimullaşdırmaq sözünün mənası stimulla bağlı həyata keçirilən fəaliyyətlərdir. Stimul hərəkətə keçmək üçün olan səbəblərdir. Terminin mənası fizioloji stimullaşdırma ki, bu da duyğuların hərəkətə keçməsinə, reseptorların impulsiv hərəkətlərə səbəb olur.

İşçinin əməyinin stimullaşdırılması dedikdə, onun fəaliyyətinə, davranışlarına təsir edən daxili və xarici faktorların cəmi başa düşülür. Stimul dolayı yolla təsir edən anlayışdır. O, özündə tələbatları, istəkləri, motivasiya məsələlərini birləşdirir. Stimullaşdırmaya olan ehtiyac işçinin daxili tələbatlarından və xarici təsiredici amillərin zərurətindən yaranır. Stimullaşdırmaya olan zərurət istehsal prosesinin səmərəli gedişatını təmin etmək üçün insan kapitalının inkişafının, rolunun artırılması ehtiyacından yaranır. Stimullaşdırılma sosial məsələlərin, proseslərin tənzimlənməsi üçün bir vasitə hesab olunur, o eyni zamanda idarəetmə fəaliyyətinin həyata keçirilməsinin bir aləti hesab olunur. Əgər motiv və stimul fərdi amillərlə bağlıdırsa, stimullaşdırma birbaşa olaraq idarəetmə subyektinin fəaliyyət növüdür. İdarəetmə subyektləri bu alətdən istifadə edərək işçilərin fəaliyyətlərinə təsir edə bilirlər. Stimullaşdırma sosial tədqiqatların obyektinə olmaqla, əməyin kəmiyyəti, keyfiyyətinin qiymətləndirilməsi, qarşılıqlı ölçülməsində mühüm əhəmiyyətə malikdir. İşçilərin maddi tələbatları, maraqları, əmək haqqı göstəriciləri bu baxımdan mühüm əhəmiyyətə malikdir. Müəssisənin işçi kateqoriyasının üstünlüyü baxımından maddi və qeyri-maddi stimullaşdırma vasitələrinin seçilməsində fərqlər yaranır və idarəetmə subyektləri bunu daim nəzərdə saxlamalıdır. Stimullaşdırma idarəetmə obyekt və subyektləri baxımından müxtəlif əhəmiyyət kəsb edir. Belə ki, bu idarəedici üçün iqtisadi metoddursa, işçilər

üçün tələbatlarının təmin olunması məsələsidir. Stimullaşdırma məsələlərini həyata keçirərkən diqqət etmək lazımdır ki, bu işçiyə əməyinin nəticəsində maraqlı olmaq imkanı versin, buna görədir ki, stimullaşdırma işçinin əmək fəaliyyətinin tənzimlənməsində, istiqamətinin müəyyən edilməsində mühüm əhəmiyyətə malikdir. Bu da stimullaşdırmanın işçi kollektivinin fəaliyyətinin tənzimlənməsində zərurətini ortaya qoyur.

Stimullaşdırma istehsal fəaliyyətinin bütün istiqamətlərində birbaşa və ya dolayı ilə iştirak edir. Stimullaşdırma bu yanaşmadan dolayı özündə bir sıra funksiyaları birləşdirir. Bu funksiyalar iqtisadi, sosial, sosial-psixoloji funksiyalar olaraq qruplaşdırılır. Bu funksiyalar hər nə qədər bir-biri ilə qarşılıqlı bağlılığa malikdirlərsə, işçilərə, kollektivə təsiri baxımından müstəqil təsir gücünə malikdirlər (<http://unec.edu.az>)

**Şəkil 4. Stimullaşdırmanın funksiyaları**

<b>İqtisadi funksiya</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>məhsuldarlığın artırılması, təsərrüfat fəaliyyətinin iqtisadi fəaliyyət sahələri ilə birbaşa əlaqədardır.</li> </ul>
<b>Sosial funksiya</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>işçinin müəssisə, kollektiv daxilində sosial durumu, müəssisədə tutduğu mövqe, mövqeyə uyğun onun fəaliyyətini əhatə edən bütün sosial məsələlər, bacarıqlarını inkişaf etdirməklə əlaqədardır</li> </ul>
<b>Sosioloji- psixoloji funksiya</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>işçilərin daxili tələbatları ilə bağlı olub, bu tələbatlar vasitəsilə işçiyə təsiretmə üsullarını özündə birləşdirir.</li> </ul>

**Mənbə:** <http://unec.edu.az> –məlumatları əsasında müəllif tərəfindən tərtib edilmişdir

İşçilərin əmək fəaliyyətinin stimullaşdırılması zamanı bir sıra tələblərin nəzərə alınması zəruridir. Belə ki, bir tərəfdən dövrün tələblərini, digər bir tərəfdən əmək kollektivinin xüsusiyyətlərini, üçüncü olaraq isə işçi qüvvəsinin sosial-psixoloji durumunun qiymətləndirilməsi lazımdır. Buna görədir ki, stimullaşdırma ilə əlaqəli tədbirlər həyata keçirilən zaman kompleks həyata keçirilməlidir. Çalışmaq lazımdır ki, stimullaşdırma fəaliyyəti işçi tərəfindən tam olaraq anlaşılın və işçilər stimulun motivə

çevrilməsini əsaslandırma bilsin. Bu prosesdə işçinin stimullaşdırma fəaliyyətini dərk etməsi onun işə olan məsuliyyətinin, marağının artmasına səbəb olur. Əgər personalın maddi marağı da təmin olunarsa, işə maraqlı daha da artar.

İstehsal sektoru, orada baş verən proseslər geniş və çoxşaxəli sahədir. İstehsal prosesi şəxsi maraqlar, məsuliyyət hissi olmadan irəliləyə, davam edə bilməz. İşçinin öz işinə olan marağı intizam və peşəsinə olan maraqla əlaqəlidir. İşçilər öz peşələrinə maraqla yanaşdıqları zaman məhsuldarlıq yaranır, işdə keyfiyyət, səmərəlilik yüksək olur. Bu o demək deyil ki, yalnız bu iki amil nəzərə alınmalıdır, yəni digər amillərin də rolu nəzərə alınmalıdır.

Stimullaşdırma fəaliyyətinin həyata keçirilməsində əsas məqsəd işçi qüvvəsinin əmək fəaliyyətini aktivləşdirmək, yaradıcılıqları, peşə bacarıqlarını artırmaqdır. Bunları həyata keçirməkdə ilkin olaraq fikir vermək lazımdır ki, işçilərdə müsbət düşüncələr formalaşsın və əmək fəaliyyətini daha həvəslə yerinə yetirməkdə maraqlı olsunlar. Stimullaşdırma prosesi həyata keçirilərkən əməl olunmalı olan prinsiplər gözdə tutulmalıdır. Belə ki, diqqət yetirmək lazımdır ki, stimullaşdırma prosesi həyata keçirilən zaman yuxarıda qeyd edilən sosial, psixoloji və iqtisadi prinsiplər əlaqəli şəkildə olur, stimullaşdırma metodlarının tətbiqi zamanı xarici və daxili tənzimləyiciləri əlaqələndirmək gərəkdir və s. ([www.unec.edu.az](http://www.unec.edu.az)).

İşçilərin əmək fəaliyyətlərinin özünəməxsus xüsusiyyətləri, tələbləri vardır ki, buna görə də stimullaşdırma da öz müxtəlifliyini burada göstərir və stimullaşdırma formaları tətbiq olunan zaman bu xüsusiyyətlər nəzərə alınmalıdır. Bu xüsusiyyətlər özünü onda göstərir ki, iş şəraitinə müvafiq stimullaşdırma metodları tətbiq olunan zaman əmək şəraitinin ümumi, fərqli cəhətləri aşkara çıxarılmalı və iş fəaliyyətinə təsirləri müəyyənləşdirilməlidir. Eyni zamanda prosesin həyata keçirilmə mərhələsində iyerarxiya üzrə qruplara ayrılma da xüsusi əhəmiyyətə malikdir. Bu qrupların təsnifatlaşdırılması zamanı əsas meyar işçinin tələbatları və əməyinin məzmununda fərqlərin müəyyən edilməsidir. Tələbatlar maddi və qeyri-maddi kimi təsnifatlaşdırıldığı üçün stimullaşdırma da maddi və qeyri-maddi növlərə ayrılır. Maddi stimullaşdır-

ma adından göründüyü kimi pul formasında həyata keçirilir, belə ki, əmək haqqı artımı, mükafatların verilməsi, maddi yardımın göstərilməsi və s. bu kimi tədbirlər aiddir. Buraya həmçinin pul formasında olmayan, lakin mahiyyətində pul dayanan qeyri-pul formasında olan istirahət mərkəzlərinə yönləndirmə, sanatoriya və kurortların təşkili, tibbi xidmətlərin həyata keçirilməsi, işçilərin yaşayış şəraitinin yaxşılaşdırılması və s. aiddir.

Qeyri-maddi stimullaşdırma maddi stimullaşdırmaya nisbətən daha geniş anlayışdır. Buraya sosial, yaradıcı, psixoloji stimullaşdırma alətləri aiddir. Bu hissədə hədəflərin müəyyən edilməsində işçilərin iştirakı, səlahiyyət və məsuliyyətin tarazlığı, səlahiyyətvermə və nümayəndəlik, qərar qəbulunda iştirak, yüksəlmə imkanları, elastik çalışma şərtləri, evdə çalışma imkanları, fiziki şərtlərin yaxşılaşdırılması məsələlərindən danışmaq olar.

Hədəflərin müəyyən edilməsində işçilərin iştirakı- Hər bir müəssisənin, təşkilatın mütləq bir hədəfi olmalıdır. Hədəfi olmayan müəssisə yelkəni olmayan bir gəmi kimidir. Müəssisələr gəldikləri nəticəni qiymətləndirmək üçün hədəflərini düzgün müəyyən etməli və bu hədəfə çatmaq üçün səylə çalışmalıdırlar. Müəssisə hədəflərinə yalnız komanda işi sayəsində nail ola bilər.

Müəssisədə çalışan bütün personalın qabağına müəyyən hədəflər qoyulmalı və bunun gerçəkləşməsi üçün onlara dəstək verilməlidir və eyni zamanda bu hədəflər aydın olmalıdır ki, işçi necə çalışması lazım olduğunu bilsin. Aydın hədəflər uğrunda komanda şəklində çalışma işçiləri stimullaşdırır, onları fəaliyyət hədəflərinə uyğun çalışmasına sövq edir.

Səlahiyyət və məsuliyyət tarazlığı- bir idarəetmə prinsipi kimi mühüm əhəmiyyətə malikdir. Çalışanlar arasında ona verilən səlahiyyət və üzərinə düşən məsuliyyəti qavrayan personal işini bu çərçivədə yerinə yetirər. Səlahiyyət və məsuliyyət paralelində işverənlərin də məsuliyyətləri ilə həyata keçirdikləri fəaliyyət arasında əlaqə qurulmalıdır. Əgər işçidən ona verilən iş çərçivəsində müvəffəqiyyətli olmağı istənilsə, işçiyə eyni şəkildə lazımı səlahiyyətlər verilməlidir.

Səlahiyyətvermə və deleqasiya- müəssisələrdə bu fəaliyyət zəruridir. Deleqasiya bir işçinin məsuliyyətini, nəzərdə tutulan işi həyata keçirməyə könüllü olacaq bir işçiyə yönləndirilməsi olaraq başa düşülür. Deleqasiya bir işi aşağı iyerarxiya pilləsinə ötürməkdir və bu işçilərə fəaliyyəti açıq şəkildə başa salınmalıdır. Bu fəaliyyət həm işi ötürənə, həm də ötürülən işçiyə müsbət nəticələr gətirməklə, işçini işə qarşı stimullaşdırır.

Qərar qəbulunda iştirak- bu fəaliyyət işçinin işə qarşı stimullaşdırılmasına səbəb olur. Mövcud işlərə, qərarlara qatılmaq işçinin işə olan güvənini təmin etməkdədir. Qərar vermənin başlanğıc nöqtəsi, seçimin həyata keçirilməsi və nəticədən ibarət bir proses olması işçi tərəfindən anlaşılmalıdır ki, bu işi bilincli şəkildə həyata keçirə bilsin. İşçiyə bu şansın verilməsi onda öz məninə duyğusunu təmin etməklə, onlara şirkət üçün dəyərli olması fikrini aşılrayır, işçinin idarəetmədə fəaliyyət və məhsuldarlığını stimullaşdırır.

Vəzifədə yüksəlmə imkanları- çalışan personalın yüksəlməsi fərdlər nöqtəyi nəzərindən fərqli qiymətləndirilə bilər belə ki, bəziləri bunu pul artımı, bəziləri sosial status, bəziləri prestij olaraq qiymətləndirir. Personalın yüksəlmə imkanı onun performans qiymətləndirilməsinə görə aparıldığı zaman, bu onun var gücü ilə çalışmasına səbəb olar. Yüksək vəzifəyə keçmək istəyən əməkdaş hər fürsətdə bütün bilgi və bacarıqlarını ortaya qoyar. Əgər işçinin vəzifəsi artırılırsa, bu bütün əməkdaşların yanında edilməli, əməkdaşın fəaliyyətindən, iş disiplinindən bəhs edilməlidir.

Təhsil, təlim imkanları- personalın öyrədilməsi, təlim proqramlarının həyata keçirilməsi işçinin stimullaşdırılmasına, işə olan marağının artmasına səbəb olur. Öyrədilən hər bir əməkdaş özünə olan inamı ilə müəssisəyə daha artıq dəyər qazandıra bilər.

Azərbaycanda 2016-cı il 6 dekabr tarixli qərar əsasında qəbul edilən “Strateji yol xəritəsi”-də insan kapitalının stimullaşdırılması ilə əlaqəli məsələlərə toxunulmuşdur. Bu istiqamətdə görülməli işlər, həyata keçiriləcək fəaliyyətlər yol xəritəsində əksini tapmışdır. Strateji yol xəritəsinə əsasən əmək məhsuldarlığına nail olmaq üçün insan



kapitalının stimullaşdırılması zəruridir. Belə ki, bu da rəqabətqabiliyyətli, inkişafa meyilli kadrların yetişdirilməsinə təkan verir ki, bu birbaşa məhsuldarlığa xidmət edir. Dayanıqlı inkişafın təmin edilməsi üçün kadr ehtiyatının stimullaşdırılması, inkişafına dəstək verilməsi, ölkə iqtisadiyyatının rəqabətqabiliyyətliliyinin artırılması üçün birinci şərtidir. İnsan kapitalının stimullaşdırılmasını vacib edən 2 əsas amil vardır. İlkin olaraq intensiv əməyin lazım olduğu sahələrdə əmək məhsuldarlığının artırılması iqtisadi artımın təkanverici qüvvəsi olacaq. İkinci bir tərəfdən ancaq əmək məhsuldarlığının artırılması ilə bilik lazım olan sahələrdə inkişafa nail olmaq mümkün olacaqdır. İnsan kapitalına yatırılan investisiya nəinki ölkə daxilində, həmçinin ölkə hüdudlarından kənar da rəqabətqabiliyyətliliyə tab gətirməyə kömək olacaqdır. Strateji yol xəritəsində ümumi Respublikada müəssisələr üzrə stimullaşdırmanın həyata keçirilməsi, əmək məhsuldarlığının yüksəldilməsi üzrə tədbirlərə geniş yer verilmişdir. Müxtəlif sahələrdə çalışan işçilərin ixtisaslaşdırılması, əmək qabiliyyətinin təkmilləşdirilməsi üçün təlim-tədris sahələrinin yaradılması, inkişaf etdirilməsi də nəzərdə tutulan tədbirlər siyahısındadır. Eyni zamanda istehsalın stimullaşdırılması, təkmilləşdirilməsi üçün məsləhət mərkəzlərinin yaradılması da nəzərdə tutulmuşdur. Bu tip tədbirlərin həyata keçirilməsində əsas məqsədlərdən biri kiçik və orta sahibkarlığın inkişafı, bu sahədə yaranmış problemlərin aradan qaldırılması, inkişafına təkan verilməsindən ibarətdir. Əsas fəaliyyət təyinatlarından biri də istehsalın inkişafı, əmək məhsuldarlığının artırılması üçün insan resurslarına yatırım həyata keçirməkdən ibarətdir. Bütün bunların reallaşması üçün təlim mərkəzlərinin yaradılması, istehsalın genişlənməsini təmin edilməsi, investisiyanın stimullaşdırılması, innovasiyaların tətbiqi nəzərdə tutulur. Görüləcək tədbirlər yol xəritəsində maddə-maddə yazılmışdır, qısa olaraq bu maddələrə nəzərə salınması lazımdır. (“Azərbaycan Respublikasının milli iqtisadiyyat perspektivi üzrə Strateji Yol Xəritəsi”, 2016, səh. 87)

1. Dəstəkləyici sistemin yaradılması. Burada infrastrukturun yaxşılaşdırılması, əmək şəraiti, əmək normalarına dair təlimlər, bilincli şəkildə əsaslandırılmış müqavilələrlə bazara çıxışın təmini nəzərdə tutulur. İşçilərin işə qəbulunun asanlaşdırılması

üçün peşə-tədris mərkəzlərinin təkmilləşdirilməsinə istiqamətlənmiş fəaliyyətlər həyata keçirilməkdədir. Əmək məhsuldarlığının artırılması üçün beynəlxalq təcrübədən istifadə nəzərdə tutulmuşdur.

2. İstehsalın, investisiyanın təşviqi. Bu tədbirlər çərçivəsində gərəkli maliyyə ehtiyatlarının cəlb edilməsi nəzərdə tutulur.

3. İnnovasiyanın istehsala tətbiqi və əmək məhsuldarlığının, rəqabətqabiliyyətin artırılması insan kaitalının davamlı inkişafında mühüm rola malikdir. Respublikamızda innovasiya fəaliyyəti həyata keçirilən zaman yuxarıda qeyd edilən fikrə əsaslanaraq fəaliyyət həyata keçirilməlidir.

4. İqtisadiyyatın müxtəlif sahələri üzrə əmək məhsuldarlığının artırılması ilə bağlı tədbirlərin reallaşdırılması. Burada əsas olaraq müxtəlif sektorların inkişafı zamanı bu sektorlarla əlaqəli fəaliyyət həyata keçirən dövlət orqanları, sahə qurumları və s. bu kimi qurumların fəaliyyətini ən səmərəli şəkildə koordinasiya etmək, cavabdeh sahələrin, şəxslərin fəaliyyətini tənzimləmək və əmək məhsuldarlığının artırılması istiqamətində tədbirlərin kompleksliyini təmin etməkdir. (“Azərbaycan Respublikasının milli iqtisadiyyat perspektivi üzrə Strateji Yol Xəritəsi” , 2016, s. 88-90)

### **3.2. İstehsal müəssisələrinin fəaliyyətində tətbiq olunan kadrların stimullaşdırılmasının sosial-iqtisadi aspektləri**

İşçi qüvvəsinin əmək fəaliyyəti prosesində ən çox ehtiyac duyduğu məsələlərdəndir stimullaşdırma. Stimullaşdırmanın xarici təsiretmə vasitəsi kimi özünəməxsus xüsusiyyətləri vardır. Stimullaşdırma prosesi həyata keçirilən zaman iş şəraiti, işçi qruplarının xüsusiyyətləri nəzərə alınmalıdır. Stimullaşdırmanın tətbiqinin vacibliyinə uyğun olaraq işçi qrupları, pillələri müəyyən edilməlidir. İşçi qüvvəsinin stimullara olan ehtiyacı birbaşa olaraq onların tələbatları ilə əlaqədardır ki, stimullaşdırma növlərə ayrılarkən bu tələbatların fərqliliyi nəzərə alınır. Buna uyğun maddi və qeyri-maddi stimullaşdırma ayırd edilir ki, bu fərq bəzədə yuxarıdakı bölmədə bəhs edilmişdir.

İqtisadi stimullaşdırma mütəxəssislər tərəfindən çox zaman xarici stimullaşdırma aləti adlandırılır ki, bu da işçilərin əmək haqqından kənar istəkləri ilə bağlı olması ilə əlaqəlidir. Buna baxmayaraq stimullaşdırma törəmə fəaliyyət kimi deyil birbaşa əmək fəaliyyəti ilə əlaqəli prosesdir. Azərbaycan müəssisələrində işçilərin əsasını fəhlə kateqoriyasının təşkil edirsə, ehtiyac duyulan stimullar daha çox iqtisadi stimullaşdırma ilə əlaqədardır. Müəssisə daxilində fəhlə kateqoriyası çoxluq təşkil edirsə, bu normal hal kimi qiymətləndirilə bilər. Belə ki, fəhlə kateqoriyasının əsas ehtiyacı maddiyyatla bağlıdır. Onlar normal yaşantılarını təmin etmək üçün daim maddi stimula ehtiyac duyurlar. İqtisadi stimullaşdırma alətlərindən bəhs edəcəyimiz zaman əmək haqqı, əmək haqqı artımı, bonuslu əmək haqqı, gəlirdən pay, iqtisadi mükafatlar, sosial güvənlik və təqaüd planları məsələlərinə diqqət yetiriləcək.

Əmək haqqı- iqtisadi stimullaşdırma vasitələrindən olan əmək haqqı böyük əhəmiyyətə malikdir. Əmək haqqı vasitəsilə işçilər onların əməyinə verilən dəyəri qiymətləndirirlər və xarici şirkətlərdə bunu nəzərə alaraq əmək haqqı tənzimlənməsi həyata keçirilir. Bu təcrübənin Azərbaycan müəssisələrində də tətbiqinə böyük ehtiyac duyulur. Bir çox sahələrdə işçilər aşağı əmək haqqı ilə ailə dolandırmaya məcbur olurlar. Bu isə onların işə həvəssiz yanaşmasına səbəb olur. İqtisadi şəraitdən asılı olaraq əmək haqqı artımı tənzimlənməsində problemlər vardır. Belə ki, əmək haqqı ilə istehlak mallarının qiyməti arasında disproporsionallıq müşahidə olunur, məhsuldarlıqla əmək haqqı arasında uyumsuzluq var, təyinatı eyni olan müəssisələr arasında əmək haqqı arasında fərqlər var və bunu tənzimləmək üçün dövlət tədbirləri yetərli deyildir. Əmək haqqı ilə bağlı bu kimi problemlər mövcuddur. Bunların aradan qaldırılması üçün Respublika daxilində ümumi ştat cədvəlinə əsasən tənzimləmə həyata keçirilə bilər.

Əmək haqqı artımı – müəssisələrin məhsuldar olması, keyfiyyətli işçi qüvvəsi vasitəsilə mümkündür. Məhsuldarlığı yüksək olan müəssisələr, personalına daha yaxşı iş imkanları təklif edir və işçilərinin də məmnuniyyətini qazanır. İşçi məmnuniyyəti birbaşa işə yansır və məhsuldarlıq artır. Müəssisədə məhsuldarlığın yüksək olması

ilə, işçilərin məhsuldar olması ilə əmək haqqı, mükafatlar, yardımlar artar və möhkəmlənər, işçilərin rifahı təmin olunur. Xərclər azaldığı zaman məhsuldarlıq artar, bu zaman da müəssisələr işçilərinə hər şəraitdə yaxşı imkanlar təklif edə bilər.

Müəssisələrin əsas məqsədi öz faydalarını, mənfəətlərini maksimum etməkdir. Buna görə məhsuldarlığın artırılması üçün strategiyalar inkişaf etdirilməlidir. Məhsuldarlıq bir müəssisədə faydalılığı və işçilərin müvəffəqiyyətini göstərir. Müəssisələrin müvəffəqiyyəti məhsuldarlıq artdıqca artır.

Bonuslu əmək haqqı- müəssisələrdə çalışanlara verilən əmək haqqı ilə yanaşı ona əlavə olaraq fəaliyyət göstərən öhdəsindən gələn, müvəffəqiyyətli iş qarşılığında ödənilən əlavə hissə bonus adlanır. Bonus işçiyə verilən mükafat kimi də qiymətləndirilə bilər. İşçilərin səylə çalışaraq qarşılığında aldığı bonus onu daha da həvəsləndirir, motivasiyasını artırır. Motivasiyası artan işçi də öz növbəsində müəssisəyə daha faydalı olmağa çalışır, məhsuldarlığa nail olmaq üçün əlindən gələni edir. İşgücünün müəssisələrin əsas bazalarından olduğunu nəzərə alsaq, onların bütün fəaliyyətləri qiymətləndirilməli, mükafatlandırılmalıdır. Bu mükafatlar onları daha da həvəsləndirər, var gücləri ilə çalışmağa sövq edər.

Gəlirdən pay- Müəssisədə məhsuldarlığı təşviq etmək və genişlənməyi təmin etmək üçün işverənin könüllü olaraq həyata keçirdiyi, işçinin normal əmək haqqısından əlavə ümumi gəlirdən bir hissəsini çalışanlara verməsi, personalın stimullaşdırılmasında mühüm rolə malik ola bilər. Yuxarıda da qeyd edildiyi kimi, işçinin stimulu- nun artması müəssisədə məhsuldarlığın artmasına səbəb olur. Müəssisənin net gəlirindən işçilərin pay almasına əsaslanan əmək haqqı sistemi, faydanı artıran və işçini stimullaşdıran önəmli bir sistem olaraq bilinir. Gəlirdən pay əldə edilməsi personal üçün birlik olma anlamına gələ bilər ki, bu da komanda ruhunu daha da artırır (Leman Kuzu, 2015,səh.31).

İqtisadi mükafatlar- işçilərin daha məhsuldar çalışması üçün mükafatlar verilə bilər. İşçinin istehsal etdiyi məhsul və xidmətlər, işverən tərəfindən işi dəyərləndirilən əməkdaş tez bir zamanda mükafatlandırılmalıdır. İşçiyə göstərdiyi müvəffəqiyyətli

çalışma nəticəsində verilən mükafatlar, uzun zaman içərisində verilməməli, personal gördüyü iş qarşısında o mükafatın özünə gələcəyini bilməlidir ki, daha məhsuldar şəkildə çalışa bilsin. Bu mükafatlar uzunmüddətli dövr üçün verilsə, işçi o mükafatın verilməsi məqsədini unuda bilər və motivasiyası düşə bilər. Stimulu artırmaq üçün görülən işlə mükafatın verilmə vaxtı arasında zaman intervalı çox olmamalıdır. Mükafatlar hər zaman üçün çalışan personalın motivasiyasını artırmaqda, əmək fəaliyyəti üzərində müsbət təsirlər göstərməkdədir. İşçilərin motivasiya, məhsuldarlıq, ruh yüksəkliyi və güvən içərisində çalışmaları, problemlərin həllində qatqısının olması üçün İRİ çalışanlar arasında məhsuldarlığı, effektivliyi artıracaq hədəf və strategiyalar inkişaf etdirməlidir. Çalışanların effektiv və məhsuldar çalışdırmaq İRİ və işverənlərin qarşılıqlı mülahizələri əsasında təmin oluna bilər. Əgər işçi çətinliklər yaşayırsa, İRİ tərəfindən dinlənməli, problemə birgə həll yolu təklif edilməlidir.

Sosial güvənlik və təqaüd planları- müəssisədəki çalışanların stimullaşdırılması və iş məhsuldarlığı ön plana çıxaran sosial güvənlik altındakı ödəmələr, sağlqla bağlı məsələlərin həlli, ailələrə yardımlar, icazələr çalışanlar üçün xüsusi önəm kəsb edir. Personal çalışdığı müddət ərzində özlərini təhlükəsiz hiss edərsə, bütün fəaliyyətləri daha üst səviyyəyə çıxara bilər. İnsanların özlərini sosial olaraq təhlükəsiz hiss etməsi işdə sakitçilik və hüzurun əsas təminatçısıdır. Hüzurla birgə məhsuldarlıq artmaqda və müvəffəqiyyət qaçınılmaz olmaqdadır. Çalışan özünü sosial olaraq təhlükəsiz hiss edərsə, müəssisəyə olan güvəni, inamı da artacaqdır.

İşçilərin iş qəzaları, peşə xəsarətləri nəticəsində yaşadığı zərərlər işverən tərəfindən sosial təhlükəsizlik adı altında qarşısı alınmalıdır. Müəssisə çalışan personalın başına gələ biləcək hər hansı bir qəzada çalışanın yanında olduğunu hiss etdirməli və çalışanda təhlükəsiz olduğunu hissini yaratmalıdır. İşçi ona verilən vəzifəyə uyğun təlimatları bilməli və vəzifə öhdəliklərini yerinə yetirməlidir. İş həyatının keyfiyyətindəki artım, çalışan personalın məhsuldarlığının artırılması ilə düz mütənasiblik təşkil edir. Çalışanların məhsuldarlığının artırılması üçün təhsil, dəstək proqramları və qalıcı tədbirlər görülməklə güvənli bir çalışma mühiti yaradılmalıdır.

Əmək fəaliyyəti prosesində tətbiq olunan stimullaşdırma növlərindən sosial stimul mühüm əhəmiyyətə malikdir, geniş anlayışdır. Sosial stimul işçilərin tələbatları ilə əlaqədar yaranır, əsasən onların özlərini təsdiq etmə, ictimai mövqe tutma, onun fikirləri ilə hesablaşma istəyi ilə əlaqədardır. Bütün bu tədbirlər həyata keçiriləcəksə, mütləq şəkildə işçinin bacarığı, təcrübəsi nəzərə alınmalıdır. Sosial stimullaşdırmadan bəhs edəcəyimiz zaman işçilərin sərbəst çalışma imkanları, özəl yaşama hörmət imkanları, təqdir və idarəetmə bacarığından məsul tutma, sosial fəaliyyət, ətrafa uyum, təklif sistemi və cəza məsələlərinə yer veriləcəkdir. Bu məsələlərə diqqət yetirilməsi işçilərin sosial təminatlarını nəzərə almağa köməklik edir ki, bu da işçilərin işə daha həvəslə yanaşması, işi daha məhsuldarlıqla görməsi deməkdir.

Sərbəst çalışma imkanları- müəssisə çalışanları üçün psixo-sosial motivə edicilər və sərbəst çalışma imkanları personalın daha rahat çalışmasını təmin edir. İnsanların asılı olmadan çalışma istəyi, şəxsin təbiətində olan bir duyğu olduğu üçün, çalışanın rahat bir şəkildə çalışması xüsusi önəm daşımaqdadır. Personal çalışdığı mühitdə dəyər və hörmət görmək istəyir. İdarəedicilərin yüksək təzyiqi və tələblərinin əmredici bir şəkildə işçiyə çatdırması onu sıxa bilər. İşindən və işverəndən narazı bir personal bir müddət sonra uyğun bir iş tapan kimi işi tərk edəcəkdir. Personalın işində davamlılığını təmin etmək üçün ona qatı qayda-qanun tətbiq edilməməli, əmrlər sərt bir şəkildə verilməməlidir, əks halda həddindən artıq təzyiq işçini sıxar və onun işə olan bağlılığına mənfi təsir edər. Yaxşı bir işverən yaxud idarəedici öz məsuliyyətini yaxşı başa düşməlidir. Müəssisəsini və özünü yaxşı bilən bir işverən, çalışana daha az psixo-sosial təzyiq göstərir. Personal daha çox hüzurlü bir mühiti, təzyiq və əmrdən uzaq dostyana, sərbəst çalışma imkanlarının geniş olduğu bir mühiti daha üstün tutur. Personalın məhsuldar olması, ona təklif edilən güvənli bir mühit və hörmətin yüksək tutulduğu idarəedici profilləri ilə gerçəkləşə bilər.

Dəyər və status- yaşamın hər bir sahəsində insana verilən dəyər, gəldikləri status onların yaxşı hiss etməsinə səbəb olur. Müəssisələrdə çalışana verilən dəyər onu xoşbəxt edir. Personalı verilən bu dəyər nəticəsində o özünü şirkət üçün dəyərli bir fərd

bilər, ətrafdan daim hörmət görər. İşçiyə verilən dəyər bütün işçilər baxımından xüsusi önəm kəsb etməkdədir. Müəssisənin müəyyən bir sosial mühitə sahib ola bilməsi üçün müəssisəni təşkil edən işçilərin müəyyən bir təhsil və statusa sahib olması zəruridir. Çalışanlar arasında münaqişə və hüzursuzluq olmaması, işverənin hər çalışanına bərabər səviyyədə və eyni fürsətləri tanıması zəruridir. Hər bir insan dəyərlidir və idarəedici də işçilərinə məhz bu aspektdən yanaşmalıdır. Müəssisə işçiləri bir yumruq kimi fəaliyyət göstərməli, rəqabət mühitinə önəm verməli, münaqişələrdən uzaq durmalıdırlar.

Şəxsi həyata hörmət- personalın şəxsi həyatına hörmət etmək lazımdır. Hər insan ailə həyatına, xəbərləşməsinə, mülki yaşamına hörmət edilməsini istəyir. Şəxsi həyatı kənarlaşdıran müəssisələr cinayət işləmiş kimi qiymətləndirilir. Müəssisədə çalışan personala hörmət etmək, onların duyğu və düşüncələrinə lazımı qaydada yer vermək lazımdır. Yuxarı səviyyə idarəedicilər belə personalın fikirlərindən istifadə edə bilər. Personalın müəssisə idarəetməsində söz sahibi olması, müdirləri tərəfindən fikirlərinə hörmət edilməsi, personalın fərdi olaraq müəssisəyə olan güvənini artırmağa bilər. İnsanın hörmət edilmə ehtiyacının qarşılınması öz bərabərində məhsuldarlıq, müvəffəqiyyət, hörmət gətirir. Müəssisədə işçilərindən güvən qazanmaq istəyən idarəedicilər iş məmnuniyyətini, iş məhsuldarlığını yüksək səviyyəyə çatdırmaq üçün işçilərin fikirlərinə hörmət edilməsinin vacib olduğunu bilməlidir. Ona dəyər verildiyini görən personal işverəninə qarşı hörmət bəsləyər və ona inanar.

Qiymətləndirilmə və müəssisə müvəffəqiyyətindən məsul tutma- personalın gördüyü işin böyüklüyü və ya kiçikliyi önəmli deyildir. Müəssisədə həyata keçirilən yaxşı bir iş kiçik də olsa, idarəedici yaxşı işləri qiymətləndirməlidir. Həyata keçirilən bu işin dəyərliliyi olduğu işçiyə hiss etdirilməlidir. Əməyə daim sayğı olmalıdır. Müəssisənin əldə etdiyi istənilən bir uğurun komanda çalışmasının nəticəsi olduğu idarəedicilər tərəfindən anlaşılmalıdır. Müəssisələr üçün insan enerjisi önəmli bir qaynaqdır. Yatırım həyata keçirilə biləcək obyektlər içərisində insan əməyi xüsusi yer tutur. Personalın qiymətləndirilməsi və müəssisə müvəffəqiyyətindən məsul tutulması işçi-

ləri daha səylə çalışaraq performanslarını artırmalarını təmin edə bilər. Çalışanlarına inam hissi verməyən müəssisələr personalın gərgin şəkildə çalışmasına səbəb olar, eyni zamanda təşəbbüskarlıq və əzminin aşağı düşməsinə səbəb olar. Müəssisələr çalışanlarının yeni fikirlərinə, müvəffəqiyyətli çalışmalarına, az hallarda olan işə gəlməmə hallarına və s. diqqət etməli və bu məsələlərdə işçiyə dəstək olmalıdır. İşçilər müəssisə daxilində etibar, inam gördükcə və müəssisənin uğurundan özlərinin də məsul olduqlarını bildikcə uğur qaçınılmaz olur.

Sosial məşğuliyyətlər- müəssisələr daxilində işçilərə müvafiq bəzi fəaliyyətlər işi daha maraqlı edə bilər. İşçi üçün maraqlı, əyləncəli bir mühitdə çalışmaq iş stresini azaldaraq daha məhsuldar çalışmasını təmin edə bilər. Hər zaman olmasa da arada bir edilən sosial paylaşımlar çalışanlar üzərində müsbət effekt yarada bilər. Çalışma həyatı ümumiyyətlə stresli və çox əmək tələb edən bir mühitdir. Çalışanı sosial bəzi fəaliyyətlərlə işdə daha çox iştirak və motivasiya təmin oluna bilər. Daha sosial mühitlərdə çalışanlar işə qarşı daha hərəkətli performans göstərməkdədir. Müəssisələrdə arada bir düzənlənən sosial fəaliyyətlər bütün çalışanların fiziki və ruhi durumlarına ən yaxşı şəkildə təsir etməkdədir. İnsanların fiziki qüvvələrini hər daim qaydasında işlətmək, iş gücünü yox etməmək işverənin birinci dərəcəli məqsədi olmalıdır.

Ətrafa uyum- müəssisə çalışanlarının çalışdığı mühitə və ətrafına uyum göstərməsi lazımdır. Uyumu olmayan hər bir fərd işdə davamlılığını təmin etməyə bilər. Müəssisənin əsas dəyərlərindən olan personal müəssisə ilə uyum və ahəng içərisində çalışmalıdır. Ətraflarına yetərincə uyum təşkil edən işçilər iş həyatında da, şəxsi həyatda da adaptasiyanı təmin edə bilər. Müəssisə və ətrafa uyum, iş ahəngini də özü ilə bərabər gətirir. Uyum içərisində çalışan personalın işə yanaşması və adaptasiyası sürətlə artmaqdadır. İşverən işçilərinin çalışdığı fiziki sahələri diqqət mərkəzində saxlamalıdır. İşçinin hər gün çalışdığı mühitin isinmə, boya, havalandırma, rahat çalışma masası və s. fiziki şərtlər işverən tərəfindən təmin edilməlidir. İşçi işə gəldiyi zaman rahat bir mühitdə çalışmalıdır. Fiziki şərtlərin ətrafa uyum və tükənmişliyin ən aza endirilməsi üçün çalışma mühitlərinin uyğun bir şəkildə düzənlənməsi zəruridir.



Təklif sistemi-işçinin təklif sistemi vasitəsilə öz fikir və ideyalarını rahat bir şəkildə ortaya qoyması, idarəedicilərlə çalışanlar arasında dialoqun artmasına səbəb olur. Dialoqun artması şəffaflıq qanunu daxilində işçi və idarəedici arasında bir körpü qurmaqdadır. Qurulan körpü sayəsində işçilər fikirlərini asanlıqla qarşı tərəfə çatdırı bilər. Müəssisələrdə effektiv və qalıcı həll yolları personalın iştirakı ilə gerçəkləşir. İşçilərin fikirlərinin bu sistem vasitəsilə nəzərə alınması yeni, effektiv həll yollarının əldə olunmasına səbəb olur. Müəssisələrdə təklif sistemi vasitəsilə ortaya çıxan fikirlər qiymətləndirilməli, təklifi verən şəxsə təşəkkür edilməli və yeni təkliflərin gözlənilmədiyi ona bildirilməlidir. Müəssisələrdə istər işverən, istərsə işçilər olsun əsas məqsəd, müəssisəyə qarşı ortaq sahiblənmə və fikir birliyi əldə etmək olmalıdır.

Cəza sistemi - müəssisədə istənməyən davranışların ortaya çıxmasının qarşısını almaq üçün həyata keçirilən tədbirlər cəza sistemini formalaşdırır. Müəssisə işçiləri effektiv, lazımı davranışlar sərgilədikləri zaman onları mükafatlandırmaq olar, istənməyən davranışlar qarşısında da cəzalandırılmalıdır. Müəssisə sisteminin ən strateji nöqtəsi olan personalı cəzalandırma mənfi nəticələr meydana gətirə bilər. Personal üzərində meydana gələn mənfi nəticələr yaxşı analiz edilərək fəaliyyət həyata keçirilməlidir. Cəzaya layiq olan personala öncə xəbərdarlıq edilməli, izahatı alınmalı və ona görə cəza verilməlidir. Azərbaycan Respublikasının Əmək Məcəlləsində də birbaşa cəza tədbiri nəzərdə tutulmamışdır. İlkin olaraq, töhmət, xəbərdarlıq kimi cəza tədbirləri həyata keçirilməli, bunlar bir nəticə vermədiyi təqdirdə əmək haqqından tutulma və s. bu kimi cəza tədbirləri həyata keçirilə bilər.

İşverənin üzərinə düşən məsuliyyət, işin həyata keçirilmə zamanını yaxşılaşdırmalı, mükafat və cəza sistemi effektiv bir şəkildə həyata keçirilməlidir. Müəssisədəki mükafatlandırma və cəzalandırma sistemi müəssisədaxili dəyişimi sürətləndirə bilər. Müəssisə daxilində personala tətbiq olunan cəza, personalın xarakterinə və ləyaqətinə toxunmadan xəbərdarlıq şəklində yazılı və ya şifahi olmalıdır. Əks təqdirdə çox qırılan və müəssisəyə qarşı düşməncə yanaşan bir personal tipi formalaşa bilər.

Bütün bu sosial-iqtisadi stimullaşdırma tədbirlərinin həyata keçirilməsi prosesində işçilər, onların psixoloji, sosial durumları nəzərə alınmalı, işçi qüvvəsinin fəaliyyətlərindəki uğur və uğursuzluqlar, problemlər, işçilərin işə qarşı yanaşmaları effektiv şəkildə qiymətləndirilməlidir. Bu qiymətləndirilmə nəticəsində uyğun tədbirlər planı həyata keçirilməlidir.

Azərbaycan iqtisadiyyatının inkişaf etdirilməsi istiqamətində əsas məsələlərdən biri müəssisə, təşkilatlar səviyyəsində menecmentin ən üst səviyyəyə çıxarılması, idarəetmə ilə bağlı problemlərin aradan qaldırılmasıdır. Beləki iqtisadiyyatın genişləndiyi, beynəlxalq bazara çıxışın sürətləndiyi bir dövrdə menecmentlə bağlı təcrübənin təkmilləşdirilməsi zəruridir. Bunun üçün də müəssisə, təşkilatlar daxilində idarəetmə sistemi elə qurulmalıdır ki, bu sistem işçilərin bacarıqlarından tam istifadə edilməsinə kömək olsun, onların fəaliyyətini stimullaşdırsın.

Bu baxımdan idarəetmə məktəbləri də müəssisələrin fəaliyyətinin genişləndirilməsi, məhsuldarlığın artırılması istiqamətində motivasiya-stimullaşdırma tədbirlərinin həyata keçirilməsinin zəruriliyini vurğulamışdır. Elmi idarəetmə məktəbi istehsalın gücləndirilməsi, məhsuldarlığın artırılması və işçi qüvvəsinin də bu prosesdə maraqlı olmalarını təmin etmək üçün motivasiya, stimullaşdırma tədbirlərinin həyata keçirilməsinin vacibliyi qeyd edirdi. Elmi idarəetmə məktəbi ilkin motivləşdirmə tədbiri olaraq qısa istirahət imkanları, zəruri halda fasilələrin də edilməsini təklif edirdi. Elmi idarəetmə məktəbi işçinin gördüyü işin kəmiyyət və keyfiyyəti müqabilində mükafatlandırılmasını zəruri hesab edirdi. Müasir dövrdə müəssisədaxili idarəetmədən tələb olunan da məhz budur. İşçinin əmək fəaliyyəti performans dəyərləndirmə sistemi vasitəsilə dəyərləndirildikdən sonra işçiyə müvafiq stimullaşdırma tədbirləri həyata keçirilə bilər. Yanaşma həmçinin təcrübəli işçilərin rəhbər olaraq yeni işçilərin öyrədilməsində istifadə edilə biləcəyini bildirmişdir. Belə ki, Azərbaycan müəssisələrində hal-hazırda xaricdən gələn mütəxəssislərin əməyindən geniş istifadə edilir. Əgər yerli mütəxəssislərə vəsait ayrılrsa, onların öyrədilmə prosesləri xarici mütəxəssislər

tərəfindən həyata keçirilsə, daha az xərclə yerli mütəxəssislər yetişdirmək olar və bu mütəxəssislər müəssisənin əsas dəyərinə çevrilməklə, müəssisə üçün daimi çalışar.

Klassik idarəetmə məktəbinin banisi Anri Fayol menecmentin 14 prinsipini müəyyən etmişdir ki, bu prinsiplər içərisində işçi qüvvəsinin stimullaşdırılması mühüm əhəmiyyətə malikdir. Prinsipin mahiyyəti işçi qüvvəsinin məhsuldar, effektiv çalışmasını təmin etmək üçün maddi və mənəvi formada mükafatlandırmanın həyata keçirilməsindən ibarətdir. Fayol həmçinin mükafatların daxili və xarici formalara bölgüsünü müəyyən etmişdir ki, bunların da maddi və mənəvi formada həyata keçirilə bildiyini qeyd etmişdir. Maddi mükafatlandırma işçinin əməyinə görə pul, əşya formasında verilən mükafatlar, mənəvi mükafatlandırma isə işçiyə yaxşı təkliflərinə görə təşəkkür etmə, statusuna uyğun əmək şəraitinin yaradılması və s. nəzərdə tutur.

İnsan münasibətləri məktəbinin araşdırmaçıları göstərdi ki, heç də həmişə maddi motivləşdirmə kifayət etmir. İşçilər arasında olan münasibətlər də onların stimullaşdırılmasına birbaşa təsir edir. Sonradan A.Maslou və digər psixoloqların bu sahədə araşdırmaları İnsan münasibətləri məktəbinin bu yanaşmasını təsdiqlədi. Aparılan araşdırmalar sübut etdi ki, insanların işə maraqları, yanaşmaları heç də bütün hallarda maddi stimullarla bağlı deyil, burada insanların tələbatları da üstün rola malikdir. Sonralar Davranış haqqında məktəb də bu yanaşmanı dəstəklədi və müəssisələrdə tətbiqinin vacibliyini qeyd etdi. Belə ki, onların yanaşmasına görə idarəedicilər tərəfindən işçilərə diqqət göstərilərsə, xarakterləri düzgün qiymətləndirilərək iş ona uyğun tənzimlənərsə, lazımı qərarların alınmasında işçi heyətinin də fikri nəzərə alınarsa, komanda daxilində işçilərin sağlam münasibətlərinə şərait yaradılsa, bu həm işçini stimullaşdırar, həm də məhsuldarlığın artmasına öz töhfəsini verir.

Stimullaşdırma proqramları həyata keçirilərkən nəzərə almaq lazımdır ki, bütün xırdalıqlar işçi qüvvəsinə aydın olsun, işçi bilməlidir ki, görəcəyi işlər məhsuldarlıqla nəticələnərsə, bunun sonunda mükafat alacaq və ya digər stimullaşdırma tədbirləri həyata keçiriləcəkdir. Bütün bu proseslər menecmentin əsas prinsiplərini təşkil edir. Personalın maddi və mənəvi stimullaşdırılması təkcə onların həvəsləndirilməsi ilə

bağlı deyil, bu həm də istehsal fəaliyyətinin məhsuldarlığının, səmərəliliyinin yüksəldilməsi üçün həyata keçirilir. Bütün bu proseslər həyata keçirilərkən əmək haqqının istehsal nəticələri ilə münasibətinə, mənfəətin maddi həvəsləndirmədə düzgün bölüşdürülməsinə, hər iki stimullaşdırma formasının düzgün və bir-birini tamamlayan şəkildə həyata keçməsinə nəzarət etmək zəruridir. Stimullaşdırma tədbirləri həyata keçirilərkən təkcə onların həyata keçirilməsinə deyil, yekun nəticələrin qiymətləndirilməsinə, nəzarət sistemində də fikir vermək lazımdır ki, işçi, məsuliyyətini, cavabdehliyi tam dərk etsin.

Stimullaşdırma tədbirlərinin təkmilləşdirilməsi baxımından bir sıra məsələlər nəzərdən keçirilə bilər ki, onları da aşağıda göstərilən şəkildə sıralamaq olar:

a. İnsanın əsas tələbatlarından biri onun daim irəliləmək, inkişaf etmək istəyidir. Müəssisə daxilində idarəedicilər bunu yaxşı anlamalı, onların özlərinin tələbatları olduğu kimi çalışan personalın da bu tip tələbatlarının ola biləcəyini dərk etməlidirlər. Bu istiqamətdə də işçilərə təlim, tədris imkanları tanınmalıdır. Bu tədbirlər planı kimi istər şirkət daxilində yüksək potensiala malik işçi digərlərinə təlim keçə bilər, istərsə də kənardan mütəxəssislər dəvət edilə bilər. Burada fəaliyyət istiqaməti hər hansı proqramın öyrədilməsindən, işlə bağlı lazımı vərdişlərin aşılmasından və s. ibarət ola bilər.

b. Rəhbərlər qərar verərkən verilən qərarın əmək kollektivinin psixologiyasına necə təsir etdiyini bilməlidirlər, qərarlar psixoloji durumu sarsmadan, müəssisənin məqsədlərinə uyğun istiqamətdə olmalı, işçi qüvvəsinin məqsədləri ilə də uzlaşmalıdır ki, işçinin işə qarşı münasibətində dəyişiklik olmasın.

c. İşçi qüvvəsinin qarşısına konkret bir iş qoyulmalıdır. Belə olan halda işçi özünü tam məsul hiss edərək bu işi daha həvəslə həyata keçirər, bu həm də onun özünə inamının artmasına səbəb olar.

d. İşçi qüvvəsi ilə bağlı yaşanan istənilən bir problem birbaşa tənqidə keçmədən öncə araşdırılmalı, məsələnin kökündə dayanan problemlər ortaya qoyulmalıdır. İşçinin bacarıqlarını görmək üçün iyerarxik formada rəhbərlər çalışmalıdır. Məsələ

ilkın olaraq şöbə müdiri onun bilik və bacarıqlarını görərək dəyərləndirməli və iyerarxiyanın yuxarı pillələrində dayanan idarəediciləri bu barədə məlumatlandırma- lıdır. Bu da gələcəkdə işçi rotasiyasına ehtiyac olduğu zaman rəhbərlərin köməyinə çatar, bu vəziyyətdən işçi də stimullaşdırılmış şəkildə çıxar. Eyni zamanda çalışmaq lazımdır ki, işçi öz güclü tərəflərini görə bilsin, yalnız zəif cəhətlərinə fokuslanmaq işçinin işə qarşı marağının azalmasına səbəb olmaqla, onu şirkətə yararsız kadra çevirər (S.Chandler, S.Richardson, “100 Ways to Motivate others”).

e. İşçilərin stimullaşdırılması, onların önəmsəndiyinin göstərilməsi üçün müəssisənin elanlar lövhəsindən “Sizlər bizim üçün dəyərlisiniz”, “Uğurlarınıza görə sizinlə fəxr edirik”, “Nə yaxşı ki, bizim əməkdaşsınız” məzmunlu yazılar asıla bilər. Müvəfəqiyyət göstərmiş işçilərə təşəkkürnamə, tərifnamə verilə, onun bu göstəriciləri elanlar lövhəsindən asıla bilər (S.Chandler, S.Richardson, “100 Ways to Motivate others”).

f. Gərəksiz iclas və toplantılardan yayınmaq lazımdır. Belə iclas və toplantılar işçiləri demotivə etməkdən başqa bir işə yaramır. Keçirilən iclaslar hər hansı bir məsələnin, problemin həllinə yönəlməli, nəticə hasil etməlidir, əks halda bu boşuna za- man itkisinə səbəb olur. Keçirilən iclaslar işçilərlə fikir mübadiləsi əsasında həyata keçirilməli, problemin həlli istiqamətində optimal həll yolu seçilməlidir.

g. Rəhbərlər pozitiv bir iş mühitinin yaradılması üçün daim çalışmalıdırlar. Çünki pozitiv bir iş mühitində çalışmaq işçilərin motivasiyasına, məhsuldarlığına, təşəbbüskarlığına müsbət təsir etməklə, araşdırmaların göstərdiyi kimi məhsuldarlığı 31%, satışı 37% artırır (<https://blog.bonus.ly>).

h. İşçilərə müəyyən bir işin görülməsi üçün son tarix qoyun. İşçi belə olan halda işinə qarşı məsuliyyətini tam dərk edərək, bu işi necə və harada yerinə yetirməsindən asılı olmayaraq vaxtında təhvil verəcək və beləliklə özgüvəni təmin olunmaqla, motiva- siyası təmin olunacaqdır.

i. Müəssisə daxilində e-mail şəklində işçilərə müraciət edilməklə müəyyən bir məsələ barədə geri bildirimlərin alınması, bunlar arasında ən optimal variantı seçməklə həmin işçinin mükafatlandırılması da motivasiyanı artırır. Məsələn, hər

hansı istehsal olunan məhsula ad seçmək lazımdır, rəhbərlik mail şəklində müraciət edərək ad barədə təkliflər alır, geri bildirimləri dəyərləndirərək, ən uyğun variantı seçir. Həmin geri bildirim müəllifi isə mükafatlandırılır.

Stimullaşdırma tədbirlərinin həyata keçirilməsi zamanı onun kompleks şəkildə, çevik, işçinin özünün iştirakı ilə və differensial şəkildə həyata keçirilməsinə fikir vermək lazımdır. Komplekslik dedikdə, stimullaşdırma növləri və formalarının birgə tətbiqi, differensial həyata keçirilmə dedikdə, hər bir sosial qrupa uyğun stimullaşdırmanın həyata keçirilməsi nəzərdə tutulur.

### **3.3. İstehsal müəssisələrində insan resursları və çalışan personalın stimullaşdırılmasına əsaslanan araşdırma və nəticələrə uyğun dəyərləndirmə və təkliflər**

İstehsal müəssisələrində insan resursları baxımından çalışan personalın motivasiyası istiqamətində bir araşdırma fəaliyyəti həyata keçirilmiş, mövcud vəziyyət anket sorğusu vasitəsilə tədqiq edilmiş, analiz edilərək və bu məlumatlar əsasında motivasiyaya təsir edən faktorlar üzərində dəyərləndirmə aparılmışdır. İstehsal müəssisələrində insan resursları və çalışan personalın stimullaşdırılması istiqamətində aparılan bu araşdırma, insan, iş və motivasiya kimi üç mühüm istiqaməti əhatə edir. Çalışanların motivasiyasına təsir edən müsbət və mənfi ünsürləri müəyyən etmək, qiymətləndirmək üçün anket sorğusu tətbiq edilmiş, nəticələr qiymətləndirilərək bunun istiqamətində həyata keçiriləcək tədbirlər planı müəyyən edilmiş, təkliflər irəli sürülmüşdür.

Araşdırma əsasında 110 personala anket sorğusu tətbiq olunmuşdur.

Araşdırmanın problemi. İstehsal müəssisələrində insan resursları və çalışan personalın stimullaşdırılması ilə əlaqəli bir araşdırma fəaliyyəti həyata keçirilmişdir. Çalışanların motivasiya səviyyələrinin, insan resursları tətbiqləri ilə əlaqəsi ortaya çıxarılmış, bu tətbiqlərin motivasiyaya müsbət və mənfi istiqamətdə təsirləri müəyyən edilmişdir.

Araşdırmanın əhatə dairəsi. Araşdırma işi “Şirin” MMC təmsalında 110 nəfərə tətbiq olunmuşdur.

Tədqiqat metodu. Çalışmanın tədqiqat qismində anket-sorğu metodundan istifadə edilərək və əldə edilən verilənlər ilə analizlər həyata keçirilmişdir. Araşdırma 2019-cu ilin aprel ayında həyata keçirilmişdir.

Araşdırma hipotezləri. Araşdırma əsasında müəyyən edilən dəyişənlərə əsasən formalaşan araşdırma hipotezləri aşağıdakı kimidir:

H1: Motivasiya çalışanların demoqrafik xüsusiyyətlərinə görə fərqlilik göstərir.

Hipotez 1a: Cinsiyyət

Hipotez 1b: Ailə vəziyyəti

Hipotez 1c: Yaş

Hipotez 1d: İş stajı

Hipotez 1e: Gəlir

Araşdırma verilənlərinin analizi. Çalışmanın hazırlanmasında empirik üsul seçildiyindən sualları cavablandırmaq üçün lazımı verilənlər anket üsulu ilə toplanmışdır. İR idarəetmə prosesləri, 5 maddəli bir ölçü ilə dəyərləndirilmişdir. Ölçmədə iştirak edənlərdən 5`li Likert ölçüsü ( 1-tamamilə razıyam, 2-razıyam, 3-qərarlıyam, 4-razı deyiləm, 5-heç razı deyiləm) ilə nə dərəcədə qatıldıqlarını bildirmək istənmişdir.

Anket sorğusunda iştirak edənlər ilə əlaqəli sosial-demoqrafik göstəricilər. Bu hissədə anketdə iştirak edənlərin sosial-demoqrafik göstəricilərinə yer verilmişdir.

Anket sorğusunda iştirak edənlərin cinsiyyət qarşılaşdırılması

**Cədvəl 1. Anket sorğusunda iştirak edənlərin cinsiyyətləri**

	<b>İştirakçıların sayı</b>	<b>%</b>
<b>Qadın</b>	45	40,91
<b>Kişi</b>	65	59,09
<b>Ümumi</b>	110	100,0

**Mənbə:** anket sorğusu müəllif tərəfindən tərtib olunmuşdur

Araşdırmada iştirak edənlərin 65-i kişi (59,09 %) və 45-i (40,91%) qadındır. Cəmi 110 nəfər iştirak etmişdir. Anketdə iştirak edənlər homogen bir paylanma

sərgiləmişdir, yəni cinsiyyət baxımından sorğuda iştirak edənlərin sayı o qədər də fərqlənir. Buradan cinsiyyət paylanmasının uyğun olduğu görülməkdədir.

Anket sorğusunda iştirak edənlərin yaşlarının qarşılaşdırılması

**Cədvəl 2. Anket sorğusunda iştirak edənlərin yaşları**

	İştirakçıların sayı	%
<b>20-26</b>	19	17,27
<b>26-40</b>	51	46,36
<b>40-49</b>	30	27,27
<b>50-56</b>	10	9,1
<b>Ümumi</b>	110	100

**Mənbə:** anket sorğusu müəllif tərəfindən tərtib olunmuşdur

Tablodan 20-56 yaş qrupu üçün bir kütlə üzərində həyata keçirilən araşdırmanın faizlə ifadəsi göstərilmişdir. İştirak edənlərin sayı və faizlə göstəriciləri cədvəldə əks olunmuşdur. Cədvəldən də görüldüyü kimi iştirak edənlərin əksəriyyəti 26-40 yaş aralığındadır. İştirak edənlərin əksəriyyətini gənc nəslin nümayəndələri təşkil etdiyinə görə əldə edilən nəticələr də bu istiqamətdə dəyərləndiriləcəkdir. Gənc nəslin motivasiya ilə bağlı əsas tələbləri karyerada yüksəlmə imkanları və maddi durumun daha yaxşı olması ilə bağlıdır.

Anket sorğusunda iştirak edənlərin iş stajlarının qarşılaşdırılması

**Cədvəl 3. Anket sorğusunda iştirak edənlərin iş stajları**

	İştirakçıların sayı	%
<b>1 ildən az</b>	20	18,18
<b>1-4 il</b>	64	58,18
<b>4-8 il</b>	15	13,64
<b>8-10 ol</b>	5	4,55
<b>10 ildən çox</b>	6	5,45
<b>Ümumi</b>	110	100

**Mənbə:** anket sorğusu müəllif tərəfindən tərtib olunmuşdur

Araşdırmada iştirak edənlərin iş stajlarına görə nəticələri cədvəldə göstərilmişdir. Cədvəldən də görüldüyü kimi iştirak edənlərin əksəriyyətinin iş stajı 1-4 il arasında dəyişir. Bu müəyyən qədər yaş qrupuna görə dəyərləndirmə ilə uyğun göstərici hesab



etmək olar. Faiz göstəricilərinə nəzər yetirdiyimiz zaman 1 ildən az çalışanla 1-4 il arası çalışanlar arasında böyük bir fərqin olduğunu görmək mümkündür.

Anket sorğusunda iştirak edənlərin gəlirlərinin qarşılaşdırılması

**Cədvəl 4. Anket sorğusunda iştirak edənlərin gəlirləri**

	<b>İştirakçıların sayı</b>	<b>%</b>
<b>200-300</b>	35	31,82
<b>300-400</b>	22	20
<b>400-500</b>	14	12,73
<b>500-550</b>	20	18,18
<b>550-dən çox</b>	19	17,27
<b>Ümumi</b>	110	100

**Mənbə:** anket sorğusu müəllif tərəfindən tərtib olunmuşdur

Araşdırmadan görünür ki, əsasən aşağı və orta gəlir qrupu üstünlük təşkil edir.

Anket sorğusunda iştirak edənlərin ailə vəziyyətlərinin qarşılaşdırılması

**Cədvəl 5. Anket sorğusunda iştirak edənlərin ailə vəziyyətləri**

	<b>İştirakçıların sayı</b>	<b>%</b>
<b>Evli</b>	72	65,45
<b>Subay</b>	38	34,55
<b>Ümumi</b>	110	100

**Mənbə:** anket sorğusu müəllif tərəfindən tərtib olunmuşdur

İşçilərin ailə vəziyyətləri nəzərdən keçirildiyi zaman, 72 nəfərin evli ( 65,45%), 38 nəfərin (34,55%) subay olduğu görünür. İşçi qüvvəsi arasında cavan nəslin üstünlük təşkil etdiyini nəzərə alsaq, ümumi işçi qüvvəsi arasında maddi durumun göstəricisinin mühüm olduğu haqqında fikir bildirmək olar.

Araşdırmanın Variasiya analizi.

Variasiya qrupların ortalama göstəriciləri ilə bu göstəricilərlə əlaqəli əməliyyatları analiz etmək üçün istifadə edilən statistik modeldir.

Demografik faktorların motivasiyaya təsirini test etmək üçün formalaşdırılan hipotezləri yoxlamaq üçün tək yönlü variasiya analizi həyata keçirilmişdir.

Ehtimalı  $p < 0.05$  olan demoqrafik göstəricilərlə motivasiya arasında mənalı bir fərq olduğu qəbul edilmiş və ortalamalara baxılaraq hansı xüsusiyyətlərin hansı faktora təsir etdiyi müəyyən edilmişdir.

**Cədvəl 6. Cinsiyyət dəyişəninə görə Variasiya analizinin nəticələri**

	İştirakçıların sayı	Müsbət motivasiyaya görə hesablanmış $p$ dəyəri	Mənfi motivasiyaya görə hesablanmış $p$ dəyəri	Müsbət motivasiyaya görə hesablanmış $F$ dəyəri	Mənfi motivasiyaya görə hesablanmış $F$ dəyəri
<b>Qadın</b>	45	0,061	0,035	14,724	12,505
<b>Kişi</b>	65				

**Mənbə:** anket sorğusu müəllif tərəfindən tərtib olunmuşdur

Müsbət motivasiyaya görə alınan  $p$  dəyəri  $p > 0,05$  olduğundan variasiya testi nəticələrinə görə müsbət motivasiya anlayışı mənalı bir fərq göstərmir.

Mənfi motivasiya üzrə isə  $p < 0,05$  olduğundan mənfi motivasiya anlayışı mənalı bir fərq göstərir. Buna görə də hipotez qismən qəbul edilmiş sayılır.

**Cədvəl 7. Ailə vəziyyətinə görə Variasiya analizinin nəticələri**

	İştirakçıların sayı	Müsbət motivasiyaya görə hesablanmış $p$ dəyəri	Mənfi motivasiyaya görə hesablanmış $p$ dəyəri	Müsbət motivasiyaya görə hesablanmış $F$ dəyəri	Mənfi motivasiyaya görə hesablanmış $F$ dəyəri
<b>Evli</b>	72	0,125	0,19	18,51	3,85
<b>Subay</b>	38				

**Mənbə:** anket sorğusu müəllif tərəfindən tərtib olunmuşdur

Cədvəldən görüldüyü kimi mənfi və müsbət motivasiyaya görə alınan  $p$  dəyəri  $p > 0,05$  olduğu üçün mənalı bir fərq göstərmir. Hipotez rədd edilmiş sayılır.

Mənfi motivasiyaya görə alınan  $p$  dəyəri  $p > 0,05$  olduğundan variasiya testi mənfi motivasiyaya görə mənalı bir fərq göstərmir.

Müsbət motivasiya üzrə isə  $p > 0,05$  olduğundan müsbət motivasiyaya görə mənalı bir fərq göstərmir. Hipotez rədd edilmiş sayılır.

**Cədvəl 8. Yaş həddinə görə Variasiya analizinin nəticələri**

	İştirakçıların sayı	Müsbət motivasiyaya görə hesablanmış $p$ dəyəri	Mənfi motivasiyaya görə hesablanmış $p$ dəyəri	Müsbət motivasiyaya görə hesablanmış $F$ dəyəri	Mənfi motivasiyaya görə hesablanmış $F$ dəyəri
20-26	19	0,052	0,34	5,82	1,072
26-40	51				
40-49	30				
50-56	10				

**Mənbə:** anket sorğusu müəllif tərəfindən tərtib olunmuşdur

Mənfi motivasiyaya görə alınan  $p$  dəyəri  $p > 0,05$  olduğundan variasiya testi nəticələrinə görə mənfi motivasiya anlayışı mənalı bir fərq göstərmir. Müsbət motivasiya üzrə isə  $p < 0,05$  olduğundan müsbət motivasiya anlayışı mənalı bir fərq göstərir. Buna görə də hipotez qismən qəbul edilmiş sayılır. Anket nəticələri nəzərdən keçirildiyi zaman görmək olur iş stajı 1 ildən aşağı olan və 1-4 il arası olanların motivasiyası digərlərinə nisbətən daha yüksək olur. Bunu da işçilərin iş həyatına yeni atılmaları, işə qarşı, öyrənməyə qarşı daha həvəsli olmaları ilə əlaqələndirmək olar.

**Cədvəl 9. İş stajına görə Variasiya analizinin nəticələri**

	İştirakçıların sayı	Müsbət motivasiyaya görə hesablanmış $p$ dəyəri	Mənfi motivasiyaya görə hesablanmış $p$ dəyəri	Müsbət motivasiyaya görə hesablanmış $F$ dəyəri	Mənfi motivasiyaya görə hesablanmış $F$ dəyəri
1 ildən az	20	0,041	0,29	3,513	2,018
1-4 il	64				
4-8 il	15				
8-10 il	5				
10 ildən çox	6				

**Mənbə:** anket sorğusu müəllif tərəfindən tərtib olunmuşdur

Mənfi motivasiyaya görə alınan  $p$  dəyəri  $p > 0,05$  olduğundan variasiya testi nəticələrinə görə mənfi motivasiya anlayışı mənalı bir fərq göstərmir. Müsbət motivasiya üzrə isə  $p < 0,05$  olduğundan müsbət motivasiya anlayışı mənalı bir fərq göstərir. Buna görə də hipotez qismən qəbul edilmiş sayılır.

**Cədvəl 10. Gəlir səviyyəsinə görə Variasiya analizinin nəticələri**

	İştirakç ı-ların sayı	Müsbət motivasiyaya görə hesablanmış $p$ dəyəri	Mənfi motivasiyaya görə hesablanmış $p$ dəyəri	Müsbət motivasiyaya görə hesablanmış $F$ dəyəri	Mənfi motivasiyaya görə hesablanmış $F$ dəyəri
<b>200-300</b>	35	0,039	0,561	2,149	3,586
<b>300-400</b>	22				
<b>400-500</b>	14				
<b>500-550</b>	20				
<b>550-dən çox</b>	19				

**Mənbə:** anket sorğusu müəllif tərəfindən tərtib olunmuşdur

Ümumiləşdirmə aparsaq, “H1: Motivasiya çalışanların demoqrafik xüsusiyyətlərinə görə fərqlilik göstərir” hipotezinə aşağıdakı nəticələri müəyyən etmiş olarıq.

Hipotez 1a: Cinsiyyət-qismən qəbul edilmişdir.

Hipotez 1b: Ailə vəziyyəti-rədd edilmişdir.

Hipotez 1c: Yaş-Rədd edilmişdir.

Hipotez 1d: İş stajı- qismən qəbul edilmişdir.

Hipotez 1e: Gəlir- qismən qəbul edilmişdir.

Analiz nəticələrinin yekununa görə yaş həddi və ailə vəziyyəti işçinin motivasiyasına təsir etmir, cinsiyyət, iş stajı, gəlir isə işçinin motivasiyasına təsir edən amillər sırasındadır.

İşçilərin motivasiya səviyyəsinin müəyyənləşdirilməsi və təkmilləşdirilməsi istiqamətində formalaşdırılan və həyata keçirilən anket sorğusunun nəticələri aşağıda cədvəldə göstərilən kimidir:

Sorğuda iştirak edən personalın göstəriciləri qrafikdə əks olunmuşdur. Sorğuda iştirak edənlərin 0 % - i “Şirkətdəki şəxsi hüquqlarımın nələr olduğunu bilirəm” fikri ilə heç razı deyil, 1, 82 %-i razı deyil, 13,64 %-i qərarlı, 19,9 %-i razı, 64,65 %-i isə tamamilə razıdır.

Sorğuda iştirak edənlərin 8,59 %-i “Şirkətdəki şəxsi hüquqlarımın hamısından faydalana bilirəm” fikri ilə heç razı deyil, 16,87 %-i razı deyil, 23,84 %-i qərarlı, 15,76 %-i razı, 34,95 %-i isə tamamilə razıdır.

**Cədvəl 11. Motivasiya araşdırma anketinin nəticələri**

Suallar	Tamami lə raziyam	Razıyam	Qərarlısım	Razı deyiləm	Heç razı deyiləm
Şirkətdəki şəxsi hüquqlarımın nələr olduğunu bilirəm.	64,65%	19,90%	13,64%	1,82%	0
Şirkətdəki şəxsi hüquqlarımın hamısından faydalana bilirəm.	34,95%	15,76%	23,84%	16,87%	8,59%
Şirkətdə gördüyüm iş qarşılığında aldığım əmək haqqından məmnunam.	52,63%	17,78%	13,44%	9,70%	6,46%
Gördüyüm iş qarşılığında müdirlərim tərəfindən dəstəklənirəm.	41,41%	16,46%	29,78%	7,58%	4,75%
Şirkətim özümü inkişaf etdirmə şansını verir.	21,52%	12,63%	39,09%	17,58%	9,19%
Şirkətin bir əməkdaşı olmaqdan məmnunam.	55,15%	21,21%	16,36%	4,55%	2,72%
Şirkətdə işimi həyata keçirərkən müsbət yöndə motivə edici ünsürlər vardır.	24,04%	12,02%	30,80%	19,29%	13,84%
Şirkətdə işimi həyata keçirərkən mənfi yöndə motivə edici ünsürlər vardır.	23,84%	15,15%	29,90%	20,20%	10,90%
Gələcəkdə şirkət daxilində indiki vəzifəmdən yüksək vəzifəyə yüksəlmə ilə əlaqəli iddiam vardır.	33,33%	20,60%	33,44%	8,18%	4,44%

Sorğuda iştirak edənlərin 6,46 %-i “Şirkətdə gördüyüm iş qarşılığında aldığım əmək haqqından məmnunam” . fikri ilə heç razı deyil, 9,70 %-i razı deyil, 13,44 %-i qərarlısım, 17,78 %-i razı, 52,63 %-i isə tamamilə razıdır.

Sorğuda iştirak edənlərin 4,75 %-i “Gördüyüm iş qarşılığında müdirləri tərəfindən dəstəklənirəm” fikri ilə heç razı deyil, 7,58%-i razı deyil, 29,78 %-i qərarlısım, 16,46 %-i razı, 41,41 %-i isə tamamilə razıdır.

Sorğuda iştirak edənlərin 9,19%-i “Şirkətim özümü inkişaf etdirməyə şans verir” fikri ilə heç razı deyil, 17,58 %-i razı deyil, 39,09 %-i qərarlısım, 12,63 %-i razı, 21,52 %-i isə tamamilə razıdır.

Sorğuda iştirak edənlərin 2,72%-i “Şirkətin bir əməkdaşı olmaqdan məmnunam” fikri ilə heç razı deyil, 4,55%-i razı deyil, 16,36 %-i qərarlı, 21,21 %-i razı, 55,15 %-i isə tamamilə razıdır.

Sorğuda iştirak edənlərin 13,84 % - i “Şirkətdə işimi həyata keçirərkən müsbət yöndə motivə edici ünsürlər var” fikri ilə heç razı deyil, 19,29 %-i razı deyil, 30,80 %-i qərarlı, 12,02 %-i razı, 24,04%-i isə tamamilə razıdır.

Sorğuda iştirak edənlərin 10,9 % - i “Şirkətdə işimi həyata keçirərkən mənfi yöndə motivə edicilər var” fikri ilə heç razı deyil, 20,2%-i razı deyil, 29,9 %-i qərarlı, 15,15 %-i razı, 23,84 %-i isə tamamilə razıdır.

Sorğuda iştirak edənlərin 4,44 % -i “Gələcəkdə şirkət daxilində indiki vəzifəmdən yüksək vəzifəyə yüksəlmə ilə əlaqəli iddiam var” fikri ilə heç razı deyil, 8,18%-i razı deyil, 33,44 %-i qərarlı, 20,6 %-i razı, 33,33 %-i isə tamamilə razıdır.

Anket sorğusunda verilən açıq suallar nəticəsində məlum olmuşdur ki, işçilərin motivasiyanın təkmilləşdirilməsi istiqamətində əsas ehtiyac duyduqları iyerarxiyanın yuxarı pilləsində duran rəhbərlərindən təqdir görmək, etimad görmək, iş şəraitinin yaxşılaşdırılması, ilin müəyyən vaxtlarında gəzintilərin təşkili, motivasiya edici şənliklərin təşkili ilə bağlı nəticələndir. Əmək haqqının aşağı olduğu istehsal bölmələrində isə işçilərin əsas üstünlükləri əmək haqqı artımı və mükafatların verilməsi ilə bağlıdır. İstehsalın yekun məhsullarının satışını həyata keçirən əməkdaşlar isə bonusların artırılması ilə bərabər, sosial stimullaşdırma alətlərinin tətbiqini nəzərdə tutmaqla, iş şəraitinin daha da yaxşılaşdırılması, rəhbərlik tərəfindən tez-tez müzakirələrə əsaslanan iclasların keçirilməsini nəzərdə tutmuşdurlar.

Anketdə təqdim edilən “İş yoldaşlarınızda göstərdikləri səriştəyə görə hər hansı bir irəliləyiş olsa ( vəzifəsi yüksəlsə, əmək haqqı artsa), bu sizin motivasiyanıza necə təsir edir? Siz də irəliləmək üçün can atırsınızmı?” sualına işçilərin 67 nəfərinin (60,9%) cavabı “Motivasiyama artırır ki, daha çox çalışım və mən də irəliləyəcəm” variantına uyğun gəlmişdir. Bu da işçi qüvvəsinin bir-birlərinə baxaraq işə daha həvəslə yanaşması deməkdir. Odur ki, istənilən bir stimullaşdırma tədbirinin həyata

keçirilməsi açıq şəkildə, şəffaf olmalı, işçilər bundan ilhamlanaraq fəaliyyət istiqamətlərinə uyğun məsuliyyətlərini dərk etməlidirlər.

## NƏTİCƏ VƏ TƏKLİFLƏR

Çalışmada toplanan bilgi və anket tətbiqi nəticəsində əldə edilən informasiyaların araşdırılması ilə ortaya çıxan nəticə və təkliflər aşağıdakı kimi ümumiləşdirilə bilər:

Müsbət və mənfi motivasiya arasında mənfi yöndə bir əlaqə vardır. Cinsiyyət, iş stajı və gəlir müsbət motivasiya üzərində təsirə malikdir. İşə yeni başlayan və çalışma müddəti 4 ildən az olan əməkdaşların motivasiya səviyyəsi daha yüksək olur.

İş stajı çox olan işçilərin işə bağlılığı daha yüksək olur və belə işçilər müəssisənin hədəflərinə çatmasında körpü rolunu oynayır. Çalışanın işinə qarşı münasibəti müsbətdirsə, bu zaman iş məmnuniyyəti əldə edilir. İş məmnuniyyətində vəzifə yüksəlişi, uğur, uyum, məsuliyyət alma motivasiyaya müsbət yöndə təsir edən faktorlardır. Personal özü də iş məmnuniyyəti üçün çalışmalı və performanslarını artırmalıdırlar.

Günümüzdə çalışanların böyük bir qismi müəssisələrinin və idarəedicilərinin onları önəmsəmədiyini düşünür ki, belə olan halda da iş məmnuniyyəti aşağı düşür. Müəssisələr rəqabət mühiti yaratmaq üçün işçilərlə yaxşı əlaqə qurmaq və onların fikirlərinə önəm vermək məcburiyyətindədir. Belə ki, işlərindən məmnun olmayan əməkdaşlarda davamiyyətsizlik, performans zəifləməsi və işi tərk etmə halları müşahidə oluna bilər. Müəssisələr üçün bu problemlər, böyük maliyyə itkilərinə səbəb ola bilər. İdarəedicilər iş yerlərində iş məmnuniyyətini yüksəltmək üçün çalışanlarla fikir birliyini təmin etməli, komanda çalışması ilə işə bağlılığını artırmalıdır. İş birliyi, paylaşma və işçiyə verilən dəyərlə həm işçinin motivasiyası artır, həm də bu müəssisənin də uğuruna töhfə verir. İnsanların bilik və bacarıqlarının təhsillə birləşdirilməsi müəssisənin də inkişafına böyük kömək olur, müəssisənin keyfiyyətini artırır. Təhsil imkanlarının yaradıldığı halda işçilərin davranışlarında müsbət dəyişikliklər izlənilir.



Nəzəri baxımdan yanaşıldığı zaman belə bir nəticəyə gəlmək olar ki, İRİ informasiya mübadiləsini genişləndirdiyi zaman işçi qüvvəsinin fəaliyyəti daha effektiv hala gəlir. Əgər müəssisə öz personalından daha çox fayda gözləyirsə, bu zaman o öz müəssisədaxili kodeksləri anlamını tam anlamalıdır ki, bunu işçilərinə də yansıda bilsin və onlardan tələb edə bilsin. İşçilər öz məqsədlərini müəssisənin məqsədləri ilə uzlaşdırma bildiyi zaman müəssisə üçün daha yaxşı nəticələr yaranır. İnformasiya əsrində işçilər öz bilik, bacarıq və kreativliklərindən istifadə etməklə müəssisə üçün tam yararlı qüvvəyə çevrilirlər.

İRİ-də təməl qaydalardan biri ən uyğun personalın seçilməsi və işə götürülməsidir. Xidmət, istehsal sektoru olmasından asılı olmayaraq ixtisaslı kadrların cəlb edilməsi uğurun mühüm ünsürünə çevrilmişdir. Belə personal seçimi müəssisə üçün də rahatlığı təmin etməklə, müəssisə işinin əmin əllərdə olduğunu göstərir. Doğru pozisiyaya, doğru işçinin seçimi İRİ-nin əsas vəzifələrindəndir.

İşçi qüvvəsinin məqsədlərini müəssisənin məqsədləri ilə uzlaşdırması son dərəcədə əhəmiyyətlidir. İşçinin müəssisə ilə bütünləşməsi, məqsədlərin reallaşması təşkilati bağlılığın əsas ünsürləri arasında yer alır. İdeal bir çalışan müəssisənin dəyərlərini öz dəyərləri kimi qəbul etməli və müəssisənin bir parçası olduğunu unutmamalı və idarəedici heyət də bu düşüncənin yaranması üçün daim çalışmalıdır. İş məmnunluğunun təmin edilməsi işçini işə bağlayan əsas ünsürlərdəndir. Çalışma şərtləri, mühitə uyum da buna təsir etməkdədir.

Personalı motivə etməyin yollarından biri onu tanımaqdır. İşçinin potensialını kəşf edərək, ortaya çıxmasına şərait yaradaraq işlə çalışan arasında möhkəm bağ yaradıla bilər. Hər insan öyrənməyi, motivə edilməyi gözləyən enerji dolu bir resursdur. Bunu effektiv istifadə edərək onları motivasiya etmək İRİ-nin əsas vəzifələrindəndir. Rəhbərlər yaxşı anlamalıdırlar ki, işçini stres, basğı altında işlətmək işçiyə yalnız mənfi yöndə təsir edir. Odur ki, bunu aradan qaldırmaq, işçi qüvvəsinin kateqoriyasına uyğun davranış strategiyası seçmək lazımdır. İş yerində məhsuldarlığın, işə olan bağlılığın artmasının ən optimal yolu da budur. İRİ, idarəedici digər rəhbərlər

işçilərin işə bağlılığına çalışmalıdır, çünki bu olmadıqda işçidə işə qarşı təşəbbüskarlıq aşağı səviyyədə olur.

İdarəedicilər işçilərinə müəyyən qədər sərbəstlik verməli, vəzifələrini həyata keçirmələrində sərbəstlikdən yayınmalıdırlar. İşçilərin müəssisəyə olan duyğusal bağlılıqları onların müəssisəyə daha çox xeyir vermələrinə, məhsuldarlığı yüksəltmələrinə səbəb olur. Bu baxımdan duyğusal bağlılıq normativ bağlılıqdan üstün mövqeyə malikdir. Çünki bu halda işçi özünü məcbur hiss etmədən şirkətə mənəvi bağlı olur. Müəssisələrin güclü şəkildə irəliləməsi işçinin təşəbbüs, performans və müəssisəyə olan bağlılığı ilə reallaşır. Rəhbərlər iyerarxiya pillələrinə uyğun ayrı-ayrı iclaslar keçirməli, onları tanıma prosesini bununla təmin etməli, işçilərlə fikir mübadiləsini önəmsəməlidir. Rəhbərlə belə icaslarda fikir mübadiləsində olan işçi işini daha çox sevər, loyallıq davranar, onda müəssisəyə, onun idarəedicilərinə qarşı duyğusal bağlılıq yaranar.

Günümüzdə müəssisələrin əsas resursları insandır. Çalışanlar dəyərə malikdirlər. Onların davranışları, iş prosesində yaranan problemlər idarəedicilər tərəfindən nəzərə alınmalıdır. Eyni zamanda şirkət daxilində ən çox dəyişikliyə məruz qalan resurs da insandır. İşçinin gözləntilərinin qarşılandığı təqdirdə iş məmnuniyyəti artır, buna paralel olaraq iş performansı da yüksəlir. İdarəedicilərin çalışanlarını məmnun etməsi, idarəetmə tərzinə, çalışanlarına qarşı münasibətinə, iş mühitinə, düşüncələrinə hörmətə və çalışanların gözləntilərini qarşılama istəyinə bağlıdır. Çalışanlar müəssisənin güzgüsü olaraq qiymətləndirilir və başqa müəssisələrlə əlaqələrin qurulması zamanı təmsilçi rolunu oynayır.

Rəqiblər arasında müəssisə fəaliyyətinin davamlılığını təmin etmək, xərcləri azaltmaq, məhsuldarlıq və işin keyfiyyətini artırmaq, müəssisənin məqsədlərinə çatmağın yolu təhsil və inkişafdan keçir. Kadrlara dəyər verilməsi lazımdır ki, onların işə bağlılıqları təmin olunsun.

Araşdırma nəticəsində ortaya çıxan təklifləri ümumiləşdirilmiş şəkildə aşağıdakı kimi qeyd etmək olar:

- Təşkilati bağlılığı artırmaq üçün çalışanların nəzarəti təmin olunmalı, buna görə də strategiyalar inkişaf etdirilməli, komanda ruhu təmin olunmalıdır. Personaldan tam yararlanmaq, bilgi və bacarıqlarından istifadə edərək təşkilata bağlılığını artırmaq, yalnız onlara verilən dəyərlə və ehtiyaclarının qarşılınması ilə mümkündür. İnsan həyatında karyera sonu olmayan bir yoldur. Hər insan dəyərlidir. Onların bacarıq və qabiliyyətlərini ortaya çıxarmaq üçün bir karyera planı əsas hədəf olmalıdır.

- İnsan mərkəzli müəssisələrdə çalışanların ehtiyacları ödənilərək işçi doymu təmin edilir. Təmin olunmayan ehtiyaclar personal üzərində stres yaradır və işçinin motivasiyası aşağı düşür. Bunun aradan qaldırılmasında müəssisədaxili mədəni mühitin çalışanlar üzərində müsbət təsir yaratmasına çalışmaq lazımdır. İşçinin işə müsbət imic qatması üçün bu zəruridir. Ümumilikdə götürsək, pozitiv yanaşma həyatın hər sahəsində öz sözünü deməkdədir. Stres altında çalışan personalın bağlılığı zəif olur, belə müəssisələrdə məhsuldarlıq da aşağı olur.

- İşçi qüvvəsinin idarəetmədə müəyyən qədər söz sahibi olması, fikirlərini açıqca söyləyə bilməsi motivasiyanın yüksəldilməsində hərəkətverici bir qüvvə olur.

- Yaşamın hər sahəsində olduğu kimi iş mühitində də insanlara yüksəlmə imkanlarının verilməsi onların bağlılıqlarını, səlahiyyət və məsuliyyətlərini artırmağa imkan verir. Performansları yüksəlir və beləliklə də, məhsuldarlıq artır.

- İdarəedicilər tərəfindən verilən mükafatlar, çalışanlar üzərində müsbət təsir yaradaraq, müəssisəyə olan bağlılığı artırır, hüzurlu bir iş mühitini təmin edir. İRİ də haqsızlıq olmaması üçün mükafatların layiqli personala verilməsinə çalışmalı, işçilərin əməyinin qiymətləndirilməsi həyata keçirildikdən sonra bu proses reallaşdırılmalıdır. Verilən mükafatlar işçinin işə bağlılığını və iş motivasiyasını müsbət yöndə təsirləndirməkdədir.

- Daxili müştəri adlandırılan çalışanlar ən az kənar müştərilər qədər dəyər görməlidir. Çalışanın bacarıq və iş potensialına dəyər verilməli, göstərdikləri uğur qarşılığında mükafatlandırılmalıdır. Cəza və yatacım nə qədər lazımlıdırsa, mükafatlandırma da ən az onlar qədər gərəklidir. Çalışanların doğum günləri nəzərdə

saxlanmalı, kiçik bir mesajla da olsa, təbrik edilməlidir. Aylar üzrə ad günü olan işçilərin siyahısı müəssisə daxilində lövhələrdən asıla bilər. Bu kimi kiçik sürprizlər işçinin motivasiyasına çox güclü təsirə malikdir.

- Bundan əlavə işçilər işdən çıxmaq istədiyi zaman aparılan son müsahibədə onların müəssisə haqqında olan müsbət və mənfi fikirləri öyrənilə buna uyğun tədbirlər həyata keçirilə bilər.

- İşçinin fəaliyyətinin qiymətləndirilməsi nəticəsində tələbatdan asılı olaraq iqtisadi stimullaşdırma alətləri - əmək haqqı artımı, mükafatların verilməsi, bonuslu əmək haqqının tətbiqi həyata keçirilə bilər. İşçilər bütün bu tədbirlərdən müsbət yöndə təsirlənir, məhsuldarlıq artır. Beləki, əmək haqqı artımı və məhsuldarlıq bir-birini tarazlayan ünsürlər olaraq bilinməkdədir. İşçinin aldığı bu kimi iqtisadi motivləşdiricilər daim müsbət qarşılır. İşçi bir sonrakı fəaliyyətini həyata keçirərkən artıq onda bu psixoloji olaraq formalaşmış olur, əməyinin qarşılığını aldığı anlayan işçi daha effektiv çalışma həyata keçirir.

- Bundan əlavə tədqiqat işində ortaya qoyulan sosial motivə edici alətlər də tətbiq olunmalıdır ki, bu kimi tədbirlərin müəyyənləşdirilməsi işçilərin tələbatlarından qaynaqlandığı üçün müəyyən mürəkkəblilik doğura bilər. Stresli iş mühitini rahat və yaxşı hala salmaq əsas hədəf olmalıdır. Bunun üçün kiçik də olsa, tədbirlər görülməlidir. Məsələn, işçilər üçün çay fasilələrinin, qısa istirahət vaxtının müəyyənləşdirilməsi və bunun şirkətin kodeksinə daxil edilməsi, həftələr üzrə müəyyən adlandırmaların həyata keçirilməsi və buna uyğun fəaliyyətin tənzimlənməsi ( sağlam qida həftəsi, idman həftəsi, gəzinti həftəsi, oxu həftəsi və s.), ilin ən yaxşı işçisinin seçilməsi və bu kimi digər tədbirlər həyata keçirilə bilər.

- Bütün bu tədbirlərin idarəetmə heyəti, ofis çalışanları arasında tətbiq etmək asan olsa da fəhlə kateqoriyası arasında bunların hamısının tətbiqi müəyyən çətinliklər doğurur. Fəhlə kateqoriyası daxilində ən çox ehtiyac duyulan motivləşdiricilər iqtisadi motivləşdiricilərdir. Fəhlə kateqoriyası daxilində müşahidə metodu vasitəsilə performanslarının dəyərləndirilməsi onlara müxtəlif iqtisadi

motivləşdirmə əlatləri tətbiq oluna bilər. Müəssisənin əsas dayaqlarından olan bu işçilər istehsalın əsas qüvvəsidir və onların fəaliyyətlərinin motivləşdirilməsi mütləqdir. Sosial stimullaşdırma alətlərinin tətbiqi müəyyən qədər çətin olsa da, daim düşünmək, işçilərin ehtiyac və tələbatlarını nəzərə alaraq tədbirlər həyata keçirmək lazımdır. Bu sahədə təklif olaraq, potensiallı və bacarıqlı bir işçini yeni gələnlər üzərində rəhbər təyin etməklə həm işin öyrədilmə prosesini asanlaşdırmaq olar, həm də işçi onun əməyinə dəyər verildiyini anlayaraq motivə olar, işinə daha həvəslə yanaşar.

- Bundan əlavə belə işçilər arasından şirkətdaxili kodeks qaydalarına uyğun davranaraq, onu qoruyan işçilər seçilərək dəyərləndirilə bilər.

- İşçilər arasında müsabiqələr keçirməklə qaliblərin mükafatlandırılması, təltif olunması həyata keçirilə bilər.

- Şirkət işçi seçimini daha doğru həyata keçirmək üçün bu sahədə mütəxəssislər yetişdirən universitetlər, kolleclər, peşə-ixtisas məktəbləri ilə əlaqə yaradaraq uyğun namizədin seçimini həyata keçirməklə daha həvəslı, motivasiyalı işçini işə qəbul etmiş olar.

# İSTİFADƏ OLUNMUŞ ƏDƏBİYYAT

## Azərbaycan dilində

1. Azərbaycan Respublikası Prezidentinin 2016-cı il 6 dekabr tarixli 1138 nömrəli Fərmanı ilə təsdiq edilmiş “Azərbaycan Respublikasının milli iqtisadiyyat perspektivi üzrə Strateji Yol Xəritəsi”

2. Azərbaycan Dövlət İqtisad Universiteti, «Əməyin İqtisadiyyatı və sosiologiyası» dərslərsəaiti, Bakı 2007

3. Babayev R.Ş., “Müasir idarəetmə nəzəriyyələri” mövzusunda dissertasiya işi, Bakı-2015

4. Əzimova M.Ə., “Motivasiyanın idarə edilməsi prosesi (kredit təşkilatlarının təmsalında)” mövzusunda magistr dissertasiyası, BAKI – 2018

5. Şahbazov K.A., Məmmədov M.H. və Həsənov H.S.(2005), “Menecment” Dərslik, Bakı

6. Əliyev M. və Həmidov H. (2002), “İnsan Resurslarının idarə edilməsi”, Bakı - «Nurlan»

7. Əliyeva N.N., “Müəssisədə kadr potensialı və onun qiymətləndirilməsi” mövzusunda dissertasiya işi-Bakı 2015

8. Məmmədova N., “Dövlət Qurumlarında Performans Dəyərləndirilməsi və Motivasiya Məsələləri” mövzusunda magistr dissertasiyası, Bakı – 2015

9. Hüseyinov T.Ə., “Müəssisənin iqtisadiyyatı”, Bakı 2005

10. Əliyeva Y.Ə., “Menecmentin əsasları” Bakı 2012

## Xarici dildə

1. Demirbaş A.Ş., “Çalışma psikolojisi, Çalışma yaşamında motivasyon”, Ordu-2014

2. Doç.Dr. ÜNAL A., Uludağ Üniversitesi,“İşletmelerde insan kaynaklarının önemi, İnsan kaynakları işlevleri ve İnsan kaynakları yönetimi sisteminde ücretleme”, Kamu-iş; C: 7, S: 1/2002
3. Ulukuş K.S., “Motivasyon Teorileri Ve Lider Yöneticilik Unsurlarının Bireylerin Motivasyonuna Etkisi” -Asos journal-Akademik Sosyal Araştırmalar Dergisi,-Mart 2016
4. Kuzu L., “ Üretim işletmelerinde insan kaynakları ve çalışan personelin motivasyonu”, İstanbul Gelişim Üniversitesi yayınları, 2015
5. Kaplan M. “Motivasyon teorileri kapsamında uygulanan özendirme araçlarının işgören performansına etkisi ve bir uygulama”- TC Atılım üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana bilim dalı yüksek lisans tezi, Ankara-2007
6. Muscalu E. and Muntean S., “Motivation – A Stimulating Factor For Increasing Human Resource Management Performance ”, Business Excellence and Management Volume 2 Issue 1 / March 2012
7. Taşdemir S. “ Motivasyon kavramına genel bir bakış, motivasyon araçları ve bilgi teknolojileri ve iletişim kurumu örneğinde bir model önerisi”- idari uzmanlık tezi-Ankara 2013
8. Yıldırım S.,“Motivasyon ve çalışma yaşamında motivasyonun önemi”- Kahramanmaraş-2007
9. Chandler S. and Richardson S., “100 Ways to Motivate others” , The Career Press, Inc., 3 Tice Road, PO Box 687, Franklin Lakes, NJ 07417
10. Yrd.Doç. Dr. Üçüncü K., “İş tatmini ve motivasyon”, Trabzon 2016

#### **İnternet resursları:**

1. [https://www.academia.edu/33189510/ÖRGÜT\\_İÇİ\\_İLETİŞİMİN\\_ÇALIŞAN\\_MOTİVASYONUNA\\_ETKİSİ](https://www.academia.edu/33189510/ÖRGÜT_İÇİ_İLETİŞİMİN_ÇALIŞAN_MOTİVASYONUNA_ETKİSİ)
2. [https://www.academia.edu/28102736/Çalışma\\_Psikolojisi\\_Çalışma\\_Yaşamında\\_Motivasyon](https://www.academia.edu/28102736/Çalışma_Psikolojisi_Çalışma_Yaşamında_Motivasyon)

3. <https://kayzen.az/blog/menecment/5691/motivləşdirmə-funksiyası.html>
4. <https://banker.az/motivasiyanin-skiner-metodikasi-uzrə-gucləndirilməsi/>
5. <https://en.wikipedia.org/wiki/Stimulation>
6. <https://www.paradurumu.com/kariyer/is-hayatinda-moral-ve-motivasyonun-onemi-haberi-4123>
7. <https://banker.az/sizin-%C9%99m%C9%99kdaslari-n%C9%99-motivasiya-edir/>
8. [https://www.academia.edu/28703366/Motivasyon\\_iş\\_hayatında\\_motivasyon](https://www.academia.edu/28703366/Motivasyon_iş_hayatında_motivasyon)
9. <https://businesscrux.com/2017/09/30/is-kurumlarinda-insan-kaynaklari-yonetiminin-onemi-ve-rolu/>
10. <https://study.com/academy/lesson/what-is-human-capital-importance-to-an-organization.html>
11. <https://www.xactlycorp.com/blog/importance-motivation-role-workplace/>
12. <http://blog.milliyet.com.tr/insan-kaynaklarinin-onemi/Blog/?BlogNo=132353>
13. <https://www.humanresourcesedu.org/what-is-human-resources/>
14. <https://www.business.com/articles/management-theory-of-mary-parker-follett/>
15. <https://www.cleverism.com/management-theory-of-mary-parker-follett/>
16. <https://www.keka.com/5-major-functions-human-resource-management/>
17. [https://www.researchgate.net/publication/224952289\\_Schools\\_of\\_Management\\_Thought](https://www.researchgate.net/publication/224952289_Schools_of_Management_Thought)
18. [http://shodhganga.inflibnet.ac.in/bitstream/10603/76404/10/10\\_chapter%201.pdf](http://shodhganga.inflibnet.ac.in/bitstream/10603/76404/10/10_chapter%201.pdf)
19. İşçini necə motivasiya etmək olmaz, <https://banker.az/iscini-nec%C9%99-motivasiya-etm%C9%99k-olmaz/>
20. <http://mak.az/minimum-x%C9%99rc-maksimum-motivasiya-20130908021806709c3315.html>



21. [https://ac.els-cdn.com/S2212017313007019/1-s2.0-S2212017313007019-main.pdf?\\_tid=9a939ab8-d8b3-49a9-8b80-dcb6c5cb0dd1&acdnat=1538248688\\_e9bb88feeab0a1adec77870a317aa416](https://ac.els-cdn.com/S2212017313007019/1-s2.0-S2212017313007019-main.pdf?_tid=9a939ab8-d8b3-49a9-8b80-dcb6c5cb0dd1&acdnat=1538248688_e9bb88feeab0a1adec77870a317aa416)
22. [https://www.cipd.co.uk/Images/human-capital-theory-assessing-the-evidence\\_tcm18-22292.pdf](https://www.cipd.co.uk/Images/human-capital-theory-assessing-the-evidence_tcm18-22292.pdf)
23. <https://banker.az/sizin-%C9%99m%C9%99kdaslari-n%C9%99-motivasiya-edir/>
24. <https://www.paradurumu.com/kariyer/is-hayatinda-moral-ve-motivasyonun-onemi-haberi-4123>
25. <https://www.xactlycorp.com/blog/importance-motivation-role-workplace/>
26. <https://www.managementstudyguide.com/theory-x-y-motivation.htm>
27. <http://ik-danismanlik.com/insan-kaynaklari-yonetiminin-amaci/>
28. <https://blog.bonus.ly/20-simple-ways-to-increase-motivation-in-the-workplace/>
29. <https://blog.bonus.ly/20-simple-ways-to-increase-motivation-in-the-workplace/>
30. <http://unec.edu.az/application/uploads/2015/07/Muhazire-Insan-resurslarinin-idaraedilmesi.pdf>
31. <https://tehranabdurrahimov.wordpress.com/2016/03/30/maslounun-maslow-ehiyaclar-iyerarxiasipiramidasi-nedir-numunelerle/>

# ƏLAVƏLƏR

## Əlavə 1.

### Motivasiya araşdırma anketi

1. Yaşınız?

20-26	26-40	40-49	50-56

2. Şirkətdəki iş stajınız?

1 ildən az	1-4 il arası	4-8 il arası	8-10 il arası	10 ildən artıq

3. Şirkətdəki gəliriniz?

200-300	300-400	400-500	500-550	550-dən çox

4. Şirkətdəki şəxsi hüquqlarımın nələr olduğunu bilirəm.

Tamamilə razıyam	Razıyam	Qərarlıyam	Razı deyiləm	Heç razı deyiləm

5. Şirkətdəki şəxsi hüquqlarımın hamısından faydalana bilirəm.

Tamamilə razıyam	Razıyam	Qərarlıyam	Razı deyiləm	Heç razı deyiləm

6. Şirkətdə gördüyüm iş qarşılığında aldığım əmək haqqından məmnunam.

Tamamilə razıyam	Razıyam	Qərarlıyam	Razı deyiləm	Heç razı deyiləm

7. Gördüyüm iş qarşılığında müdirlərim tərəfindən dəstəklənirəm.

Tamamilə razıyam	Razıyam	Qərarlıyam	Razı deyiləm	Heç razı deyiləm

8. Şirkətim özümü inkişaf etdirmə şansı verir.

Tamamilə razıyam	Razıyam	Qərarlıyam	Razı deyiləm	Heç razı deyiləm

9. Şirkətdə idarəetmə aparatından məmnunam.

Tamamilə razıyam	Razıyam	Qərarlıyam	Razı deyiləm	Heç razı deyiləm

10. Şirkətin bir əməkdaşı olmaqdan məmnunam.

Tamamilə razıyam	Razıyam	Qərarlıyam	Razı deyiləm	Heç razı deyiləm

11. Şirkətdə işimi həyata keçirərkən müsbət yöndə motivə edici ünsürlər vardır.

Tamamilə razıyam	Razıyam	Qərarlıyam	Razı deyiləm	Heç razı deyiləm

11. Şirkətdə işimi həyata keçirərkən mənfi yöndə motivə edici ünsürlər vardır.

Tamamilə razıyam	Razıyam	Qərarlıyam	Razı deyiləm	Heç razı deyiləm

12. Gələcəkdə şirkətdaxilində indiki vəzifəmdən yüksək vəzifəyə yüksəlmə ilə əlaqəli iddiam vardır.

Tamamilə razıyam	Razıyam	Qərarlıyam	Razı deyiləm	Heç razı deyiləm

13. Sizcə, mənəvi və motivasiyaya təsir edən faktorlar varmıdır?

- Yüksək vəzifəyə zamanla yüksəlmə
- Əmək haqqı baxımından təmin edilmə
- Motivasiya artırma fəaliyyətlərinin həyata keçirilməməsi

14. Ailə vəziyyətiniz:

- Evli
- Subay

15. Cinsiyyətiniz:

- Qadın
- Kişi

16. Hansı məqsədlər sizi daha çox motivasiya edir?

- a. İş şəraiti
- b. Əmək haqqına əlavə verilən bonus və ya mükafatlar
- c. Əmək haqqı artımı
- d. Digər \_\_\_\_\_

---

(Sizi motivasiya edən digər amilləri qeyd edin)

17. İş yoldaşlarınızda göstərdikləri səriştəyə görə hər hansı bir irəliləyiş olsa ( vəzifəsi yüksəlsə, əmək haqqı artsa), bu sizin motivasiyanıza necə təsir edir? Siz də irəliləmək üçün can atırsınız mı?

- a. Motivasiyama aşağı salır, işə həvəssiz yanaşıram.
- b. Motivasiyama artırır ki, daha çox çalışım və mən də irəliləyə gedim.

18. Motivasiyanızın artırılması istiqamətində nə kimi tədbirlərin həyata keçirilməsini istərdiniz? Zəhmət olmasa, təkliflərinizi qeyd edin.

---

---

---

Vaxt ayırdığınız üçün təşəkkürlər.

## **Cədvəllərin siyahısı**

<b>Cədvəl 1.</b> Anket sorğusunda iştirak edənlərin cinsiyyətləri.....	80
<b>Cədvəl 2.</b> Anket sorğusunda iştirak edənlərin yaşları.....	81
<b>Cədvəl 3.</b> Anket sorğusunda iştirak edənlərin iş stajları.....	81
<b>Cədvəl 4.</b> Anket sorğusunda iştirak edənlərin gəlirləri.....	82
<b>Cədvəl 5.</b> Anket sorğusunda iştirak edənlərin ailə vəziyyətləri.....	82
<b>Cədvəl 6.</b> Cinsiyyət dəyişəninə görə variasiya analizinin nəticələri.....	83
<b>Cədvəl 7.</b> Ailə vəziyyətinə görə variasiya analizinin nəticələri.....	83
<b>Cədvəl 8.</b> Yaş həddinə görə variasiya analizinin nəticələri.....	84
<b>Cədvəl 9.</b> İş stajına görə variasiya analizinin nəticələri.....	84
<b>Cədvəl 10.</b> Gəlir səviyyəsinə görə variasiya analizinin nəticələri.....	85
<b>Cədvəl 11.</b> Motivasiya araşdırma anketinin nəticələri.....	86

## **Şəkillərin siyahısı**

<b>Şəkil 1.</b> Motivasiyanın əsas komponentləri.....	28
<b>Şəkil 2.</b> Motivasiya müddəti.....	41
<b>Şəkil 3.</b> Maslounun Ehtiyaclar iyerarxiyası.....	42
<b>Şəkil 4.</b> Stimullaşdırmanın funksiyaları.....	62