

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

**“BİZNES MÜƏSSİSƏLƏRİNDƏ TƏTBİQ OLUNAN MOTİVASİYA**  
**METODLARİ VƏ ONLARIN TƏKMİLLƏŞDİRİLMƏSİ”**  
**mövzusunda**

**MAGİSTR DİSSERTASİYASI**

**Qardaşxan Qardaşxanlı Süleyman**

**BAKİ - 2021**

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

**BMDM-in direktoru**

**i.ü.f.d., dos. Əhmədov Fariz Saleh oğlu**

\_\_\_\_\_ **imza**

“ \_\_\_\_\_ ” \_\_\_\_\_ **20\_\_-ci il**

**“BİZNES MÜƏSSİSƏLƏRİNDƏ TƏTBİQ OLUNAN MOTİVASİYA**  
**METODLARI VƏ ONLARIN TƏKMİLLƏŞDİRİLMƏSİ”**

**mövzusunda**

**MAGİSTR DİSSERTASİYASI**

**İxtisasın şifri və adı:** 060407 - Menecment

**İxtisaslaşma:** Menecment (sahələr üzrə)

**Qrup:** 236

**Magistrant:**

**Qardaşxan Qardaşxanlı**  
**Süleyman oğlu**

\_\_\_\_\_ **imza**

**Elmi rəhbər:**

**i.e.n., dos. İsmayılov İsmayıl**  
**Elman oğlu**

\_\_\_\_\_ **imza**

**Proqram rəhbəri:**

**i.ü.f.d., dos. Şamxalova Samirə**  
**Oqtay qızı**

\_\_\_\_\_ **imza**

**Kafedra müdiri:**

**i.e.d., prof. Kəlbiyev Yaşar**  
**Atakişi oğlu**

\_\_\_\_\_ **imza**

**BAKİ - 2021**

## **Elmi Andı**

Mən, Qardaşxan Qardaşxanlı Süleyman oğlu and içirəm ki, “Biznes müəssisələrində tətbiq olunan motivasiya metodları və onların təkmilləşdirilməsi” mövzusunda magistr dissertasiyasını elmi əxlaq normalarına və istinad qaydalarına tam riayət etməklə və istifadə etdiyim bütün mənbələri ədəbiyyat siyahısında əks etdirməklə yazmışam.

# “BİZNES MÜƏSSİSƏLƏRİNDƏ TƏTBİQ OLUNAN MOTİVASİYA METODLARI VƏ ONLARIN TƏKMİLLƏŞDİRİLMƏSİ”

## XÜLASƏ

**Tədqiqatın aktualığı:** Günümüzdə yüksək rəqabətin şəraitində fəaliyyət göstərən müəssisələrin məhsuldarlığını və ya səmərəliliyini artırmaq üçün işçi heyəti idarəetmə metodların təkmilləşdirmək və bazarda rəqabət mövqeyini gücləndirməyə lazımdır. Məlumdur ki, müəssisənin də davamlı inkişafının təmin olunmasında insan amili mühüm rol oynayır.

**Tədqiqatın məqsədi:** Yerli müəssisələrdə mövcud motivasiya sistemini nəzərdən keçirin, eyni zamanda işçilərin ehtiyac və tələblərini öyrənin, işçilərin işinə birbaşa və dolay yolla təsir edən amilləri təhlil edin və bu məlumatlara əsaslanaraq cari təkliflər və inkişafı edin.

**İstifadə olunmuş tədqiqat metodları:** Dissertasiyanın yazılmasından analiz, sintez və bənzər metodlardan istifadə edilmişdi. Empirik tədqiqat metodları, xüsusən müqayisəli analiz, müşahidə və ya sorğu metodlarından da istifadə edilmişdir.

**Tədqiqatın informasiya bazası:** Tədqiqat zamanı xarici və yerli alimlərin, insan resurslarının idarəedilməsi, menecmenti və bank sahəsindəki mütəxəssislərin tədqiqat işləri metodoloji və məlumat bazasının öyrənilməsi prosesində istifadə edilmişdi.

**Tədqiqatın məhdudiyyətləri:** Bu, Azərbaycan müəssisələrindən motivasiya ilə əlaqəli statistik məlumatlarında, göstəricilərin və nisbətlərin olmaması ilə əlaqədardır, lakin bu maneni aradan qaldırmaq üçün gizlin bir şirkət tərəfindən daxili sorğunu metodundan istifadə edərək sorğu keçirildi və sorğu zamanı heç bir məhdudiyyət olmadı.

**Tədqiqatın elmi yeniliyi və praktiki nəticələri:** Motivasiyanın nəzəri cəhətləri öyrənildi və bir ticarət şirkəti təmsalında personal motivasiya sistemlərinin praktik problemləri nəzərdən keçirildi. Nəticədə təsirli təşviq sistemlərin qurulması üçün maddi və ya qeyri-maddi əmək təşviqlərindən bir yerdə istifadə edilməsi məsləhətdir.

**Nəticələrin istifadə oluna biləcəyi sahələr:** Tədqiqat zamanı anonim bir sorğu keçirildi və anket nəticələrindən yeni bir motivasiya sisteminin yaradılmasında və ya mövcud kadr motivasiya sisteminin inkişafında istifadə oluna bilər.

*Açar sözlər: motivasiyanı, insan resurslarını, idarəetməni, idarəetmə, təşviq.*

# **“MOTIVATION METHODS APPLIED IN BUSINESS ENTERPRISES AND THEIR IMPROVEMENT”**

## **SUMMARY**

**The actuality of the subject:** In order to increase the productivity and efficiency of enterprises operating in today's highly competitive environment, it is necessary to improve staff management methods, strengthen the competitive position in the market.

**Purpose and tasks of the research:** Review the existing motivation system in local businesses, as well as study the needs and requirements of employees, analyze the factors that directly and indirectly affect the work of employees, and based on this information, make current proposals and developments.

**Used research methods:** Empirical research methods, especially comparative analysis, observation and survey methods were also used.

**The information base of the research:** During the research, research works of foreign and local scientists and experts in the field of human resource management, management, and banking were used in the process of studying the methodological and information base.

**Restrictions of research:** This is due to the lack of statistical data, indicators and ratios related to motivation in Azerbaijani enterprises, but to overcome this obstacle and there were no restrictions during the survey.

**The novelty and practical results of investigation:** Theoretical aspects of motivation were studied, and the practical problems of personnel motivation systems in the example of a commercial company were considered.

**Scientific-practical significance of results:** During the research, an anonymous survey was conducted, and the results of the survey can be used in the creation of a new motivation system, as well as in the development of the existing staff motivation system.

*Keywords: motivation, human resources, management, management, incentives.*

## İXTİSARLAR

**ERG** Existence, Relatedness, Growth

**KPI** Key Performance Indicators

## MÜNDƏRİCAT

<b>GİRİŞ.....</b>	<b>8</b>
<b>I FƏSİL. MÜŞAHİDƏDƏ ŞƏXSİ HEYƏTİNİN MOTİVASIYA SİSTEMİNİN NƏZƏRİ ƏSASLARI.....</b>	<b>9</b>
1.1. Motivasiya anlayışı: onun müasir dünyada mahiyyəti və rolu .....	10
1.2. Motivasiyanın maddi və prosedur nəzəriyyələrinin və müasir həyatda istifadə imkanlarının öyrənilməsi.....	16
1.3. Dünya kadr motivasiyası proqramlarının qiymətləndirilməsi, xarici ölkələrlə müqayisə.....	22
<b>II FƏSİL. MOTİVATİVLİ FAKTORLARIN MÜASİR DAXİLİ ŞƏRTLƏRDƏ ŞƏXSİ HEYƏT ÜÇÜN TƏSİRİNİN TƏHLİLİ VƏ QIYMƏTLƏNDİRİLMƏSİ .....</b>	<b>30</b>
2.1. Motivasiya amillərinin əmək məhsuldarlığına və kadrların sosial həyatına təsirinin təhlili .....	30
2.2. Yelo Bank-da motivasiya sisteminin təhlili .....	38
2.3. Yelo Bank-da əmək motivasiyası problemlərinin qiymətləndirilməsi .....	40
<b>III FƏSİL. DAXİLİ MÜŞAHİDƏLƏRDƏ ƏMƏK MOTİVASİYASININ QEYRİ-MADDİ VƏ MADDİ SİSTEMLƏRİNİN TƏKMİLLƏŞDİRİLMƏSİ .....</b>	<b>55</b>
3.1. Yelo Bank nümunəsində korporativ mədəniyyətin əmək üçün qeyri-maddi təşviqlərin bir əməliyyat sistemi kimi qiymətləndirilməsi.....	55
3.2. Yelo Bank əməkdaşları üçün motivasiya sisteminin təkmilləşdirilməsi üçün tövsiyələr .....	58
<b>NƏTİCƏ VƏ TƏKLİFLƏR .....</b>	<b>64</b>
<b>İSTİFADƏ OLUNMUŞ ƏDƏBİYYAT SİYAHISI.....</b>	<b>68</b>
Cədvəllərin siyahısı .....	71
Qrafiklərin siyahısı .....	72
Sxemlərin siyahısı .....	72
Diaqramların siyahısı .....	72

## GİRİŞ

**Mövzunun aktuallığı:** Hal-hazırda iş həyatında elmi və ya texniki proseslərin bütün qanunauyğunluqlarını və ya səmərəli tətbiqini özündə birləşdirən müşahidədə şəxsi heyətinin motivasiya sisteminin inkişafı dayanmadan artmaqdan davam edir.

Bütün işçilər eyni metod və ya üsullarla stimullaşdırıla bilməz. Hər biri fərdin fərqli ehtiyacları, gözləntiləri və ya davranış xüsusiyyətləri vardır. Bu baxımda, menecerlər işçilərinin yaxşı tanınmalı və hər birinin necə motivasiya olunduğuna dair bir fikirini əldə etmək üçün fərqli heyət üzvlərinin həqiqətən istədiklərini tam anlamalıdırlar. Yuxarıda deyilənlərdən nəticə çıxarmaq olar ki, motivasiya prosesi yalnız insan təbiətinə, fərdi amilə deyil, həm də iş şəraitinə, işin həcminə və xüsusiyyətlərinə, vəzifələrinə, onları idarə edən insanların davranışlarına və s. həm də birbaşa və dolayısı yolla amillərdən asılıdır. Motivasiyanın bu cəhətlərini və xüsusiyyətlərini üzə çıxarmaq, digər mövzularla əlaqəsini müəyyənləşdirmək üçün onu mürəkkəb qarşılıqlı təsirlərlə vahid elmi konsepsiyaya çevirmək lazımdır.

**Problemin qoyuluşu və öyrənilmə səviyyəsi:** müşahidədə şəxsi heyətinin motivasiya sisteminin nəzəri əsaslarının elmi klassiklərinin: Cook C.W. Banks L.D. Moore L. L., və digərlərinin elmi nəşrlərində araşdırılmışdır. Azərbaycandakı bir sıra alimlərin Seyfullayev İ.A., və digərlərinin elmi tədqiqat işində öz əksini tapmışdır.

**Tədqiqatın məqsəd və vəzifələri:** dissertasiya işin məqsədi motivasiya sisteminin nəzəri əsaslarını təmin etmək üçün həmin istifadəçi və ya müəssisənin üstünlüklərini nəzərdən keçirməkdən ibarətdir. Bu məqsədlə dissertasiyada motivasiya sisteminin nəzəri əsasları üçün təklif edilən modula baxılmışdır.

**Tədqiqatın obyektini və predmeti:** Tədqiqatın obyektini motivasiya anlayışı onun müasir dünyada mahiyyəti və rolu informasiya təminatıdır. Predmeti isə motivasiya anlayışının inkişafı üçün görülən tədbirlər bu istiqamətdə həyata keçirilən işlərdir.

**Tədqiqat metodları:** Motivasyon anlayışı olan tam düzgün şəkildən təqdim olunan faktlara və ya layihələr, müxtəlif təşkilatların iş təcrübəsi və ya prinsipinə əsaslanan gərəkli tədqiqat materiallarının haqqında informasiya tutur.



Dissertasiyadan diaqramlarda, müqayisəli təhlil, statistik göstəricilərdən və sair üsullardan istifadə olunacaq.

**Tədqiqatın informasiya bazası:** Bu sahədə yerli və ya xarici yazıçıların əsərləri, Azərbaycan Respublikasının Dövlət Statistika Komitəsinin məlumatları, və ya İnternet materialları yazılmışdır.

**Tədqiqatın məhdudiyyətləri:** Tədqiqatın mövzusunun xüsusilə də Azərbaycan timsalından daha əla şəkildə tədqiq olunmasının məlumat bazasının azlığı.

**Tədqiqatın elmi yeniliyi:** Dissertasiyanın elmi yeniliyi motivasyon anlayışı öyrənilməsində, ölkəmizdə bu sistemlə fəaliyyət göstərilən real təşkilatların müəyyənləşdirilməsi, onların mövcud vəziyyəti və qarşısına çıxan problem və onların həll edilməsi məqsədilə vacib tədbirlərin edilməsi istiqamətində təklif eyni vaxtdan tövsiyələrdən ibarətdi.

**Nəticələrin praktiki əhəmiyyəti və tətbiq sahələri:** Burada əksini tapan təhlil və araşdırmalar dünya strukturu elementlərinin üzrə təhlillərin aparılmasında müvafiq nəzəri tədqiqi və elmi mənbə kimi istifadə oluna bilər.

## **I FƏSİL. MÜŞAHİDƏDƏ ŞƏXSİ HEYƏTİNİN MOTİVASİYA SİSTEMİNİN NƏZƏRİ ƏSASLARI**

## 1.1. Motivasiya anlayışı: onun müasir dünyada mahiyyəti və rolu

Elm ədəbiyyatda motivasiya anlayışında fərqli yanaşmalar mövcuddu. Lakin əksər yanaşmalardan motivasiya konsepsiyasının mahiyyətinin tam izah olunmur və onun spesifik xüsusiyyətləri kifayət qədər əks olunmur. Bu baxımdan bir çox tədqiqatçı hələ də motivasiya anlayışını şərh etməyə çalışır. Motivasiya prosesinin müxtəlif tərəfləri də müəssisə və təşkilatların diqqət mərkəzindədir. Yuxarıda göstərilənlər tədqiqat mövzusunun həm elmi, həm də praktik əhəmiyyətini nümayiş etdirir. Müasir dövrdən yüksək rəqabət mühiti fərqli sahələrdə fəaliyyət göstərən müəssisələrinin rəhbərlərini işçilərinə həvəsləndirərək bazarda rəqabət mövqeyini gücləndirməyə çalışır. Öz növbəsində məhsuldarlığın, işçi məmnuniyyətinin artmasına və şirkətin gəlirliliyinin və gəlirliliyinin artmasına səbəb olur.

Motivli işçilər daim üzərində işləyən, peşəkar bacarıqlarını inkişaf etdirməyə çalışan və ya yüksək keyfiyyətli iş nəticələrində nail olan insanlardı. Buna görə, bu konsepsiyayı idarəetmə nəzəriyyələrindən mərkəzi bir mövqeyə malikdi və ya müasir tədqiqatların daha çox müzakirə olunan problemlərindən biri hesab edilir. “Mürəkkəb və ya yönəldilmiş davranışlardan yanaşı motivasiya hər hansı işin, vəzifənin, fərdin və obyektin böyük enerji və səy göstərməsinə səbəb olur.”

İşçiləri həvəsləndirmə prosesi mürəkkəb bir prosesdir və həddindən artıq səbr, işçilərin ehtiyaclarını və gözləntilərini müşahidə etmək bacarığı, uğurlarını qiymətləndirmək üçün lazımi bilik və bacarıqları tələb edir. Menecerlər və menecerlər işçilərin motivasiyasında mühüm rol oynayırlar. Beləliklə, işçilərlə birbaşa ünsiyyətdə və ya qarşılıqlı fəaliyyətdə, təşkilatında rəhbər orqanlarının onlara münasibətini əks olunurlar. “Hər bir insanın da fərdi keyfiyyətləri olduğu üçün motivasiya fərdi olur və bu səbəbdən menecerlərin fəaliyyətinə fərdi yanaşma xüsusi əhəmiyyət kəsb olunur” ([https://www.saba.com/media/1039963/tb\\_employeemotion\\_v5.pdf](https://www.saba.com/media/1039963/tb_employeemotion_v5.pdf)).

Daxili və xarici motivasiyanın fərqləndirilir. Belə bir təsnif nəzəriyyədə və praktikada geniş yayılmışdır.

Tədqiqatçıların fikrincə, daxili motivasiya digər nəticələrdən daha çox özündən razı qalmağı təmin edən fəaliyyətlərin nəticəsi kimi başa düşülməlidir.

Daxili motivasiyalı bir şəxs bir liderdən və ya başqalarından bir şey gözləmədən bir hədəfə çatmağa çalışır.

“Beləliklə, daxili motivasiyanın fərdlər və inzibati vəzifələr arasındakı münasibətdən təzahür edir, bəzi müəlliflər daxili motivasiyanın maraqlı bir iş prosesi və vəzifə kimi şərh edərkən, digərləri bunu fərdin daxili motivasiya ilə məmnunluğu kimi şərh edirlər”.

Xarici motivasiya halında, motivasiyalı şəxsin hərəkətlərinin yeganə səbəbi insanın xarici təsir mənbələri tərəfindən motivasiya edilməsidir. Xarici motivasiya daxili motivasiyasının ziddiyyət təşkil olur. Bunun səbəbi daxili motivasiya nəticəsindən həyata keçirilən fəaliyyətin alət dəyərindən çox, bu fəaliyyətin həyata keçirilməsində həzz almaqdır.

Müəyyən fərdləri stimullaşdırma metod və vasitələrinin məcmusu kimi qəbul olunan motivasiya konsepsiyasının əsas məqsədi hər hansı bir fəaliyyətin sahəsindən sağlam, rəqabətçi və ya məhsuldar iş prosesinin təmin edilməsidir. Motivasiya metodlarının işçiləri vəzifə və ya məsuliyyətlərini keyfiyyətli şəkildə yerinə yetirməyə sövq edən vacib bir vasitədir.

İnsan münasibətləri mürəkkəb və çətin başa düşüldüyü üçün, bütövlükdən motivasiya metodlarının və metodlarının təkmilləşdirilməsi və ya inkişafı kifayət qədər mürəkkəbdir.

Tətbiq olunan hər bir motivasiya metodu bir insanı motivasiya edə bilsə də, başqalarını da buna təşviq edə bilməz. Bu baxımdan tətbiq olunacaq motivasiya metodlarını seçərkən hər bir insanın öz keyfiyyətlərini, öz gözləntilərinin olmasını nəzərə almaq lazımdır.

Ümumilikdən, motivasiya metodlarını 2 qrupa ayırmaq olardı:

- Maddi
- Qeyri-maddi

Maddi motivasiyasının üsulu, əsasən, aşağıdakılardır:

- Əmək haqqının artması;
- Bonus verilməsini;
- Mənfəətdən iştirak payı;

- Pul mükafatı.

İnsanların işləməsinin səbəblərindən biri və ümumiyyətlə iqtisadi fəaliyyətində hərəkətverici qüvvəsi iqtisadi maraqlardır. İqtisadi marağın əsas motivin insanların ehtiyaclarıdır. Beləliklə, ehtiyacları ödəmək ehtiyacı hər hansı bir qurumun iqtisadi fəaliyyətinin əsas motividir. Bu səbəbdən işçilərin motivasiya ehtiyaclarını ödəmək vacib bir faktora çevrilir.

Motivasiya idarəetmə metodlarının mahiyyətini aydınlaşdırmaq üçün motivasiya funksiyasının anlayışını və xüsusiyyətlərini öyrənmək lazımdır. Bildiyimiz kimi motivasiya sözü motivasiya amilinə söykənir. Motiv, insanı istənilən hədəfə yönəldən bilinçaltı və daxili motivasiyaedici amildir.

Motivi formalaşdıran əsas elementlər aşağıdakılardır:

- düşüncəsi;
- mədəniyyəti;
- dünyagörüşü;
- maddi, mənəvi və ya fiziki tələbat;
- formalaşmış həyat və ya yaşam tərzi;
- sosial qrupların mənsubiyyət və s.

Motivasiya-şəxsin də özünü və ya digərlərini fərdi, ümumi məqsədlərə yönəldən pozitivli davranışdır.

İnsan davranışında motivasiya gözləntilərində meydana gətirən əsas amillər mövcuddu:

- cəmiyyət həyatında insan tələbatını şərtləndirəndə zəruri həddə rifahın, nemət və ya fayda olduqda;
- rifah, nemət və ya faydanın əldə edilməsi üçün insanın zəruri əmək resurslarına malik olduqdan.

Təşkilatın daxili idarəetmə münasibətlərindəki motivasiya, işçilərin əmək potensialının səmərəliliyi səviyyəsinin yüksəlməsini və təşkilatın məqsəd və vəzifələrinə yönəlməsini təmin edən müsbət və effektiv idarəetmə funksiyasıdır.

Təşkilatın ideal şəkildə tərtib olunmuş icra planları və quruluşu olması işçinin məhsuldar əməy tətbiq etməsi üçün hələ əsas deyil. Səbəb bu amillərin işçinin

maraqlarına deyil, əsasən işəgötürənin də maraqlarına cavab verməsidir. Bu baxımda işəgötürən əmək fəaliyyətində işçinin yaradıcılıq və ya təşəbbüskarlıq potensialının artırılmasında maraqlı olmalıdır, təşkilatın daxili idarəetmə münasibətlərində onun daxili mənəvi ehtiyaclarından irəli gələn insan münasibətlərinin ümumi dəyərlərini nəzərə almalıdır.

Onununla bağlı rəhbər tərəfindən işçisinə qarşı münasibətdə davranışın aşağıda qeydin olunan motivasiya xarakterli əsas məqamların nəzərə alınması məqsəddə müvafiq hesabın olunur:

- işçinin tələbatında diqqət yetirmək;
- işçinin öz keyfiyyətlərini nəzərə almaq;
- zərurət olduqdan işçiyə qarşı fərdi yanaşma nümayişin etdirmək;
- qrup daxilində şəxsiyyətlərin arasındakı münasibətləri nəzərə almaqda;
- işçini həvəsləndirməy;
- tapşırıq icrasıyla bağlı işçinin istiqamətləndirmək;
- işçinin işə əsl münasibətini öyrənmək;
- işçisi ilə münasibətdə xoş mərəmlilik olmaq;
- işçi ilə münasibətdən dözümlü olmaq;
- işçinin şəxsiyyətində hörmətlə yanaşmaq və sair.

***Motivasiya funksiyasının meyarları və ya işçiyə qarşı təsir vasitələrini nəzərdə keçirək***

Motivasiya funksiyasının meyarların. Motivasiya funksiyasının təyinatından irəli gələndə onun zəruri meyarları mövcuddu. Bu meyarlar motivasiya funksiyasının təbiətinin və ya zəruri hesab olunan cəhətlərini ifadəsini edir. Həmin meyarlar diqqət edək:

Tələb - işçinin düşüncələrindən asılı olaraq, özünü tam ifadə oluna bilməsi üçün zəruri hesab etdiyinin ehtiyacı ifadə edirdi. İnsanın ehtiyacları fiziki, maddi və ya mənəvi hissələrdən ibarətdi.

Stimul - işçini daxili cəhətdən motivasiya edən həm maddi və mənəvi olaraq prosesə sövq olan bir münasibətin nəticəsidir. Stimul maddi və ya mənəvi hissələrdən ibarətdi.

Mükafat - işçinin yüksək səviyyədə işləməsi üçün pul və qiymətli əşyaların mükafatlandırılmasıdır. Motivasiya funksiyasının qeyd edilən meyarlarının təsvirində təsvir olunan şərti vəziyyətləri nəzərdən keçirək. Təşkilatın daxili idarəetmə münasibətlərindən menecer tərəfində işçiyə qarşı yönəldilmiş davranış və ya təsir vasitələrin əsas əhəmiyyəti ondan ibarətdir ki, bu təsir vasitələrin işçinin potensialının əhəmiyyətli bir hissəsini əmək prosesinə yönəldə bilər. Bu baxımdan, əmək vəziyyətindən asılı olaraq rəhbərin işçiyə qarşı davranışında inzibati-hüquqi və mənəvi stimullaşdırıcı təsir vasitələri istifadə olunmalıdır. Bu vasitələrin hər ikisinin müsbət təsirləri vaxtında istifadə edildikdə faydalı ola bilər.

**Cədvəl 1: Motivasiya funksiyasının şərti situasiyaları**

Şərti situasiya	Tələbat			Stimul		Mükafatlandırma	
	Fiziki	Maddi	Mənəvi	Maddi	Mənəvi	Pul	Qiymətli əşyalar
İşinin zəruri əmək şərait ilə təmin edilməsi							
İşçinin şəxsi həyatında yaranmış çətinliklə bağlı ona maddi yardım edilməsi							
Rəhbərin işçinin şəxsiyyətinə hörmət etməsi							
İşçinin yüksək əmək şəraitilə təmin edilməsi							
Tapşırığı zəif icra edən işçiyə zəruri dəstəyi ifadə olunması							
Tapşırığı yüksək səviyyədə icra etmiş işçiyə bir vəzifə maaşı həcmində mükafat verilməsi							
Tapşırığı yüksək səviyyədə icra etmiş işçinin qol saati ilə mükafatlandırılması							

Mənbə: Seyfullayev İ.A. 2014: s.54

İşçi inzibati və hüquqi təsiri. İşçiyə inzibati və hüquqi təsirin əsas əhəmiyyəti ondan ibarətdir ki, rəhbərin işçi ilə əlaqəli inzibati vasitələrdən və qanuni prosedurlarda istifadə etməsi vəziyyətə uyğun olaraq işçini məsuliyyət hissəsinə təsir edir və onu vəzifələrini daha səmərəli yerinə yetirməyə yönəldir. İşçinin əmək prosesinə laqeyd qalması, həmçinin görülən işin məsuliyyətini və məsuliyyət

sahəsini kifayət qədər dərk etməməsi hallarında inzibati-hüquqi təsir vasitələrinə yol verilirdi.

Inzibati-hüquqi təsir vasitələrinə aşağıdakılardan tədbirlər aiddir:

- işçinin fəaliyyətinin planlamasından ona yaxından kömək etmək;
- gündəliyə əmək fəaliyyətini və ya faktiki əmək potensialını tutdulan vəzifə üzrə vəzifə təlimatını müqayisəni etmək və ya çatışmamazlıqları müəyyən etmək və ya müvafiq tədbirlər görməkdə;

- işçinin fəaliyyətini xüsusi nəzarətdən saxlamaq və ya əlaqələndirmək;

- əmək funksiyalarının icrası vaxtının yol verdiyi pozuntuları yaradan səbəblərə bağlı işçinin izahatını almaq;

- əməy funksiyalarının icrası zamanı yol verdiyini pozuntularla bağlı işçiyə irad bildirməy, xəbərdarlıq etmək və ya intizam məsuliyyətinə cəlb olmaq və s.

İşçi üzərində mənəvi stimullaşdırıcı təsir. İşçiyə mənəvi stimullaşdırıcı təsirinin əsas xüsusiyyəti bu vəziyyətdə işçinin heç bir qanun pozuntusuna və ya məsuliyyətsizliyə yol verməməsidir və rəhbər işçinin həqiqi əmək potensialının maksimum miqdarını işçiyə yönəltmək üçün lazımi motivasiya tədbirlərindən istifadə etməsidir. əmək prosesi. Bu təsir vasitələri zəruri olduqda və əmək vəziyyətinə uyğun olduqda daha təsirli olur. Bu baxımdan işçinin məhsuldar işin iqtisadi nəticəsinə bərabər miqdarda mükafatlandırılmasının təşkilatın iqtisadi mənafeyinə uyğun olmadığını və eyni zamanda işçini tənbelləşdirərək əmək dinamikasını azaltacağını və sair.

Mənəvi və stimullaşdırıcı təsir vasitələrinə aşağıdakılar daxildir:

- işçinin müsbət nəticəli əməyinin mükafatlandırmaq;

- işçiyə təşəkkür elan etməsi;

- işçinin müsbət əməyini nümunəsi kimi təqdim etmək;

- zor məqamlarda işçiyə dəstək olmaq və ya onu həvəsləndirmək və sair.

## 1.2. Motivasiyanın maddi və prosedur nəzəriyyələrinin və müasir həyatda istifadə imkanlarının öyrənilməsi

Motivasiya amillərinin iş prosesi nəticəsində əldə olunan uğurda əks olunur. Motivasiyanın olmaması işçi məmnuniyyətinin azalmasına səbəb olacaqdır. Beləliklə, bu amillər işçilərin daha məhsuldar olmalarına, daha yaxşı işləmələrinə, quruma olan bağlılıqlarını artırmalarına və iş yerlərində qalmalarına təkan verəcəkdir. Bu baxımdan müəssisə və təşkilat rəhbərlərinə tabe olan işçiləri daha yaxşı performans və işlərindən məmnunluq nümayiş etdirməyə təşviq etmək üçün bu amil qrupunu nəzərə almaq lazımdır.

Gigiyena ilə motivasiya arasındakı əsas fərq, motivasiyanın işçilərin yaxşı nəticələr əldə etməsi üçün güclü bir motivator rolunu oynaya bilməsi, gigiyena faktorları isə yalnız iş yerindəki qarşılıqlı və narazılıqların qarşısını almasıdır. Gigiyena amilləri həvəsləndirici amil kimi çıxış oluna bilməz.

**Cədvəl 2: Motivasiya amilləri**

<b>1. Təşkilati siyasət rəhbərlik:</b>	Geniş şəkildə müəyyən edilmiş, xüsusilə də insanlarla əlaqədar siyasətin mövcudluğu Təşkilatın uyğunluğu və rəhbərlik
<b>2. Nəzarət-texniki:</b>	Rəhbərin dürüstlüyü
<b>3. Qarşılıqlı əlaqə:</b>	Rəhbərlər, əməkdaşlarla münasibət İşdəki sosial həyatın keyfiyyəti
<b>4. Əmək haqqı:</b>	Ümumi kompensasiya paketləri, əmək haqqı, sirkət məşını və digər maddi üstünlükləri
<b>5. Status:</b>	Müəyyən bir şəxsin digərlərinə nəzərən vəzifə və ya bir sırası, ofis otağının ölçüsü və ya digər maddi elementlər
<b>6. İş təhlükəsizliyi:</b>	Vəsifənin və ya tamamilə işi itirmək kimi təlaş və qorxu uzaqlıq
<b>7. Şəxsi həyat:</b>	Şəxsin işinin onun ailə həyatına təsiri, məsələn, stress, sosial, həyatdan uzaqlıq, evdən köçmək
<b>8. İş şəraiti:</b>	İşlədiyiniz fiziki şərait İşin həcmi Mövcud avadanlıqlar Ətraf mühidə bağlı aspektlər, məsələn, ventilyasiya, işıq, otaq, ləvazimatlar, səs-küy və.s

**Mənbə:** Adair J. 2004. Məlumatları əsasında müəllif tərəfindən tərtib olunmuşdur.

**Cədvəl 3: Motivasiya amilləri**



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

**Mənbə:** Adair, J. 2004. Məlumatları əsasında müəllif tərəfindən tərtib olunmuşdur.

Maklellanın “uğur motivasiyası” nəzəriyyəsini nəzərdən keçirək.

İngilis dilində “uğur motivasiyası nəzəriyyəsi” kimi tanınan bu nəzəriyyə amerikalı psixoloq Maklellan alim Devid Klarens tərəfindən 1961-ci ildə nəşr edilmiş “uğur Assosiasiyası” və ya “uğur Assosiasiyası” kitabında təklif edilmişdir.

“İnsanın ehtiyaclarından bəziləri anadangəlmə, uyğundur, bəziləri isə sonradan əldə edirlər. Maklellanın sözlərinə görə, insanların həyatı boyu bəzi obyektiv tələbat yaranır-ehtiyaclar. Ancaq digər nəzəriyyələrdən fərqli bir yanaşma, bu ehtiyacları və zövqləri həyat təcrübəsi ilə dərk etməkdən ibarətdir” ([https://www.btk.gov.tr/File/?path=ROOT%2F1%2FDocuments%2FTez%2FSevgi\\_TASDEMI R.PDF](https://www.btk.gov.tr/File/?path=ROOT%2F1%2FDocuments%2FTez%2FSevgi_TASDEMI R.PDF)).

Maclellan aşağıdakı üç növə insan ehtiyaclarını ayırır:

- uğur üçün müsabiqə;
- qarşılıqlı, əlaqələr və mənsubiyyətinə ehtiyac;
- güc və güc tələbi.

Uğura tələbat-belə tələb özündə aşağıdakı arzu və istəkləri birləşdirir.

Müəyyən qədər hədəfə çatmaq üçün daha çox çalışmaq, çətinliklə nəyəsə nail olmaq, fərdin qoyduğu hədəfə çatmaq üçün səy göstərmək, yüksək uğur və nailiyyətlərlə özlərini ifadə etmək və sair. İnsanların müvəffəqiyyət və müvəffəqiyyət üçün fərqli ehtiyacları olduğunda, bu uğurların intensivliyi və ya tezliyi fərddən fərdi olaraq dəyişir.

Münasibətlərə, münasibətlərə və əlaqələrə ehtiyaclar - Bu ehtiyac qrupuna digər insanlarla sıx münasibət quran insanlar, düşüncə azadlığı, etibarlı dostlar qazanmaq və sair xəyallar tətbiq olunur. Psixoloqların fikrincə, insanları vaxtlarının çox hissəsini başqaları ilə ünsiyyətdə olmaq və dostluq etməklə keçirirlərsə, bunun

səbəbi qarşılıqlı münasibət, münasibət və mənsubiyyət ehtiyaqlarıdır. Bu insanlar sevilməkdən, hər hansı sosial təbəqəyə mənsub olmaqdan və sosial əlaqələrini inkişaf etdirməkdən zövq alır və bu hisslərlə idarə olunmağı üstün tuturlar.

([https://www.btk.gov.tr/File/?path=ROOT%2F1%2FDocuments%2Ftez%2FSevgi\\_TASDEMI R.PDF](https://www.btk.gov.tr/File/?path=ROOT%2F1%2FDocuments%2Ftez%2FSevgi_TASDEMI R.PDF)).

Güc və gücə ehtiyac - McClelland nəzəriyyəsində ifadə olunan güc və tələb növü, fərdin digər insanlara hakim olmaq istəyini nümayiş etdirir. Başqalarına nisbətən daha güclü olmaq istəyi, digər insanları necə idarə edəcəyi fikri güc və səlahiyyət ehtiyacını əks etdirir. McLeland, “Böyük müəssisələrdə liderlər və menecerlər güclü olmaq istəsələr belə ehtiyaqlara sahib olmalıdırlar” dedi. ([https://www.btk.gov.tr/File/?path=ROOT%2F1%2FDocuments%2Ftez%2FSevgi\\_TASDEMI R.PDF](https://www.btk.gov.tr/File/?path=ROOT%2F1%2FDocuments%2Ftez%2FSevgi_TASDEMI R.PDF)).

Onsuz da bu bacarığa sahib olan insanlar tabeliyindəki və komandalarındakılara təsir etmək və onlara rəhbərlik etmək gücünə sahibdirlər. Komanda üzvlərini və tabeliyində olanları hədəflərinə doğru yönəldirlər. Bununla birlikdə, bu qabiliyyətlərdən istifadə etdikdə, insanların maraqlarına zərər verərək, yalnız hədəflərinə çatmaq üzərində dayanaraq, güc və gücdən istifadə etməyin yaxşı nümunələri kimi qəbul edilməməlidir. McClelland nəzəriyyəsinin bu müddəaları menecerlər üçün vacib bir amildir. Çünki işçilərin ehtiyaqlarını izah edir. Məsələn, bu, uğur qazanması lazım olan bir işçinin müəssisə və təşkilat üçün təsirli olan zəruri hədəflərə yönəldildiyi təqdirdə təşkilata fayda verə biləcəyi ilə izah edilə bilər.

McClellanda görə ehtiyaqlar həyat təcrübəsinə əsaslanır və ya insanlar eyni həyatı təcrübəsinə sahib ola bilər, eyni ehtiyaqlara sahib olmaya bilərlər.

Erq Alderfer nəzəriyyəsinə nəzər salaq: amerikalı psixoloq Clayton Alderfer, A. Maslou tərəfindən irəli sürülmüş “tələbat iyerarxiyası” nəzəriyyəsini inkişaf etdirərək, erq nəzəriyyəsini işləyib hazırlamışdır. Erg nəzəriyyəsinin əsas amilləri kimi fəaliyyət göstərən tələblər aşağıdakılardır:

- Mövcudluq;
- Bağlılıq;
- Artım.

Maslou nəzəriyyəsinə əsaslanaraq, Alderfevin təsvir etdiyi ehtiyacların üç növü var. Lakin motivasiya baxımından o, həmçinin qeyd edib ki, bu amillər səviyyələrdə irəli və geri hərəkət etməyə kömək edir” ([http://www.jblearning.com/samples/076373473X/3473X\\_CH02\\_4759.pdf](http://www.jblearning.com/samples/076373473X/3473X_CH02_4759.pdf))

Beləliklə, Maslow-un Tələblər Hiyerarşisi ilə Alderferin ERG nəzəriyyəsinin arasındakı əsas fərq, Alderferin nəzəriyyədə insanın daha da yüksək bir tələbi ödəməyə çalışarsa, əvvəlki səviyyədə qarşılanan ehtiyacların yeni ehtiyac kimi çıxış etdiyini iddia etməsidir.

Tələbin mövcudluğu səviyyəsinə qida, içki, yuxu, pul mükafatı, əlverişli iş şəraiti və sair kimi insan ehtiyaclarından ibarətdir. Məlumdur ki, mövcudluğa olan ehtiyac A. Maslow nəzəriyyəsindəki fizioloji və ya təhlükəsizlik tələblərinə istinad edərək müəyyən edilmişdi.

Bağlılıq- insanın başqaları qarşısından özünü təsdiq etməsi, qarşılıqlısı münasibətlərin inkişafı, başqalarının hörmətini qazanması və sair ehtiyaclar asılılıq qrupuna aiddi. Maslowun Tələblər İyerarxiyasındakı sosial və idrak ehtiyaclarının cəmini əks etdirilən bu tələblər Alderferin ERG nəzəriyyəsinin əlaqə tələbləri qrupuna uyğundur.

Artım - Tələb səviyyəsi insanların özlərini inkişafında etdirmək, bacarıq və ya bacarıqlarını artırmaq ehtiyacını əks etdirir. Böyümə qrupunun ehtiyacları, özü həyata keçirmək və reallaşdırmaq üçün Tələblər İyerarxiyasındakı A. Maslowun ehtiyaclarına cavab verir.

Yuxarıda deyilənləri ümumiləşdirərək tədqiq olunan problemin nəzəri cəhətləri barədə aşağıdakı nəticələri almaq olar:

İdarəetmənin atası sayılır Taylor, insan resursların təməlini işçilərin davamlı yetişdirilməsində görür və ya sahibkarları bu işdə hər zaman diqqətli olmağa da çağırır.

#### **Cədvəl 4: A.Maslounun Tələbatlar İyerarxiyası**

Masolunun Səviyyələri	Ehtiyac	İyerarxiyasının	Alderferin ERG Nəzəriyyəsinin Səviyyəsi
1.Fizioloji			1.Mövcudluq
2.Təhlükəsizlik/mühafizə			2.Bağlılıq
3.Sosial ehtiyaclar			3.İnkişaf
4.Tanıma			
5.Özünü aktualaşdırmaq/reallaşdırmaq			

**Mənbə:** Maslounun (Maslow) Ehtiyaclar İyerarxiyası/Piramidası nədir? (nümunələrlə) <https://tehranabdurrahimov.wordpress.com/2016/03/30/maslounun-maslow-ehtiyaclar-iyerarxiyasipiramidası-nedir-numunelerle/>, 2016

Henry Lewrence Gantt, işçilərin motivasiyasında ustaların xüsusi rolunu vurğuladı və hər bir işçiyə əlavə maaş verildikdə, ustaya verilməli olduğunu təklif etdi. İşçinin əmək bölgüsündəki fəaliyyətini yüksək qiymətləndirdi və birbaşa özünə bağladı. Teylorun fikirlərindən bəhrələnən Gant, iş vaxtından artıq işləyən və ya planlarını artıqlaması ilə yerinə yetirənlər üçün daha yüksək maaş verilməsini müdafiə etdi və insan resurslarına üstünlük verdi. Henry ilk növbədə təhsilin tərəfdarı idi. Beləliklə, təhsilli işçilərin üzərində əmək məhsuldarlığını gördü. Bir işçinin bir şeyi mükəmməl bir şəkildə öyrənməsi üçün uzun müddət təhsil alması lazım olduğunu düşünürdü. Bu, yalnız iş üçün tələb olunan bilik, bacarıq üçün deyil, işçinin davranışı, mənəvi və insani keyfiyyətləri üçün də vacibdir.

Max Weber, təşkilatın quruluşunun mükəmməl olduğuna işarə edərək, rəhbərliyin təməllərinin quruluşdan başladığını qeyd etdi. İxtisaslaşma və məntiqi idarəetmə sistemini yalnız insan resurslarını deyil, bütün şirkəti idarə etmək görə təsirli bir yol hesab edir.

Neoklasik nəzəriyyənin aparıcı nümayəndələrində biri olan Mary Parker Follett, insan resursların amilinə diqqət çəkdi və insan resurslarındakı işçilərin fikirlərinə hörmət edilməsini müdafiə etdi.

Yalan statistika, meneceri məmnun etmək üçün söylənən yalanlar Kurt Levine davranış nəzəriyyəsi üzərində işləyir, rəhbərlikdə liderlik konsepsiyasını irəli sürür və işin effektiv təşkili və insan resurslarının inkişafını birbaşa işə rəhbərlik edənlərin bacarığı ilə əlaqələndirir.

Deming, işçilərin qorxu içində səhvlər edəcəyi və rəhbərliyin səhvlərinə yol açacağı fikrini dəstəklədi. Bir sıra nümunələrdə insan resurslarının pulsuz tədrisi və

öyrənilməsinin tərəfdarıdır. Digər tərəfdən Rensis, işə diqqətini işçilərə yönəldən insanlar kimi bir idarəetmə forması yaratdı.

Douglas Mak Gregon X və Y nəzəriyyələrində iki ziddiyyətli məqam barədə yazırdı: Bir işçi idarəetməyə meyllidir, digəri isə İdarəetmə haqqında ehtiraslıdır.

Daha sonra motivasion proseslərə elmi yanaşmalar yarandı, Maltsovun ehtiyaclarının iyerarxiyasında isə erq Kleyton Olderferin nəzəriyyələri, Fridrix Hersberqin ikili struktur yanaşması, x nəzəriyyəsi və Duqlas Makqreqin ikili struktur yanaşması daha da artdı.

Maslov ehtiyaclar nəzəriyyəsindən insanın motivasiya amilini birbaşa təsir edən bir sıra ehtiyac amillərini irəli sürdü. Çünki insanın təbii ehtiyacları arasında olmaq bir şeyə can atmaq və əldə olunması üçün bir addımdır. İstər maddi, istərsə də mənəvi olsun. Çünki bu sxem yalnız maddi prosesləri deyil, yalnız ön planı əks etdirir. Təhlükəsizlik və ya sosial məsələlər kimi amillərin motivasiyanın mənəvi tərəfini əks olunur.

Clayton Alderfer Ergin, Maslov nəzəriyyəsinə fərqli bir yanaşmada göstərir. Əksinə, sıralamaya baxdığımızdan bu fərq nəzərə çarpmır, ancaq yanaşma baxımında əlavələr var. Bir insanın motivasiyasına həm böyümək, həm də var olma, bağlanma ehtiyacının əlavə olunduğunu vurğuladı. Fərqli xüsusiyyəti, bir insanın eyni vaxtda bir neçə faktor və ya ehtiyacın motivasiyasına səbəb ola biləcəyini ifadə etməsidir.

Digər tərəfdən, Maslovun ehtiyac nəzəriyyəsində olmayan geriyə gedən prosesləri var. Məsələn, bir insan ən yüksək səviyyəyə çatırsa və birdən-birə hər hansı bir ehtiyacı ödəyə bilmirsə, o zaman geri qayıtdı və bu ehtiyacı ödəmək üçün işə başladı. Bu nisbi depressiya yaradır və insanı geri çəkilməyə məcbur edirdi.

Yuxarıdan qeyd etdiyimiz kimi, insan resursların idarəedilməsi və strukturuna bir sıra yanaşmalar mövcuddu. Bu yanaşmalarda biri də insan resurslarındakı motivasiya yanaşmasıdır. Motivasiya barədə danışan amerikalı iqtisadçı George R. Terry, motivasiyanın insanı daxildə motivasiya etdiyini və onu müəyyən bir istiqamətdə hərəkətə gətirdiyini söylədi. Motivasiyaya hərəkətverici qüvvə kimi baxırdılar.

Friedrich Herzberqin ikili strukturun yanaşması psixoloji amillərin baxır. Onun nəzəriyyəsində görə motivasiyaya təsir edən amillərin təkcə maddi deyil, həm də mənəvi cəhətdir. Bu təcrübələrin mühasiblər və ya mühəndislər üzərində apardı və işçilərin yalnız maaşlarından narazı qaldıqları deyil, həm də işlərinin qiymətləndirildiyi və zəhmətkeş kimi tanınmalarının ön plana çıxdığı qənaətinə gəldi.

Kooperativ fəaliyyət ideyasını elmə tanıdan Robert Rovenis, işçilərin insan ehtiyaclarının nəzərə alınmalı olduğunu söylədi.

Bununla birlikdə, Robert Dubi motivasiyaya fərqli bir yanaşma göstərir və rolunu azaldır, işçilərin şirkətdə qalması üçün bir vasitə olduğunu vurğulayır.

Bu yanaşmanın əksinə, Veiteles motivasiyanı hər bir insanın hədəflərini həyata keçirdiyi bir istiqamət kimi görür.

### **1.3. Dünya kadr motivasiyası proqramlarının qiymətləndirilməsi, xarici ölkələrlə müqayisə**

Kadr işinin səmərəliliyinin qiymətləndirilməsi insan resurslarının gücləndirilməsində mühüm rol oynayır. Şöbə, təşkilatın hədəflərinin həyata keçirilməsində işçilərin yardım dərəcəsi barədə məlumatlandırılmağa və təşkilatın inkişafı üçün lazımi qərarlar qəbul etməyə borcludur. Beləliklə, təşkilatın dinamik quruluşunu təşkil edən insan resurslarının inkişafı, mükafatlandırılması, cəzalandırılması kimi inkişaf və mükafat tədbirləri şəklində qərarlar qəbul etmək mümkündür.

İnsan resurslarının öyrənilməsi və qiymətləndirilməsi müəyyən bir sistemə əsaslanmalıdır. Buradakı ən vacib şey, müəssisənin hər şöbə müdiri üçün müəyyən peşə tələblərinin müəyyənləşdirilməsidir. İkinci cəhət hər mühəndisin, texnikin, mütəxəssisin və işçinin fərdi qabiliyyətlərinin öyrənilməsi və obyektiv qiymətləndirilməsidir. Üçüncü cəhət, lider ehtiyat planının hazırlanması və liderliyə namizədlərin bu plana daxil edilməsidir. Burada ümumi tələblərə əlavə olaraq hər işçi tərəfindən yerinə yetiriləcək funksiyaların məzmunu və həcmi nəzərə almaqla hər bir rəhbər üçün xüsusi tələblər qoyulur.

Kadr işinin səmərəliliyinin qiymətləndirilməsi, ümumiyyətlə məqsədyönlü və planlı fəaliyyətin nəticəsi kimi müəyyənləşdirilən bir anlayışdır. İşçilərin qiymətləndirilməsi, işin müvəffəqiyyətini səlahiyyət və məsuliyyət daxilində obyektiv meyarlarla qiymətləndirmək üçün bir performans qiymətləndirmə proqramının qurulması, periodik qiymətləndirmələrin idarə olunması və qiymətləndirmə nəticələrinin nəzərdən keçirilməsidir.

Qiymətləndirmə - görülən işlərin və müəyyən müddət ərzində işləyən işçilərin peşəkar keyfiyyətlərini ölçmək üçün bir mexanizmdir. Bu proses nəticəsində qiymətləndiricinin güclü və zəif tərəflərini müəyyənləşdirilir, gələcəkdə xidmət fəaliyyətinin inkişafı və təkmilləşdirilməsi istiqamətləri müəyyənləşdirilir. İşçilərin qiymətləndirilməsi bir müəssisə üçün ən çətin, lakin vacib məsələlərdən biridir. Buradakı ən vacib tələblərdən biri qiymətləndirmə üçün ilkin məlumatların toplanmasıdır.

Müəssisə üçün heyətin qiymətləndirməsinin məqsədləri aşağıdakılardır:

1. Müəssisədə çalışan əməkdaşlar tərəfindən görülən işin effektivliyini və keyfiyyətliliyini müəyyən etmək;
2. Əməkdaşların peşəkar hazırlıq səviyyəsinin müəyyən etmək;
3. Əməkdaşlarda məsuliyyət hissini artırmaq, onların nöqsan və çatışmazlıqlarını müəyyən etmək və aradan qaldırmaq;
4. Əmək funksiyalarının keyfiyyətlə yerinə yetirilməsi üçün əməkdaşların peşəkarlıq səviyyəsini və təlimə olan tələbatını müəyyən etmək;
5. Əməkdaşlar tərəfindən əmək funksiyalarının yerinə yetirilməsinin səmərəliliyini və faydalılığını artırmaq;
6. Əməkdaşların potensial inkişafını ölçmək, gələcək inkişafını (inkişaf istiqamətlərini) və karyera perspektivlərini müəyyən etmək;
7. Peşə funksiyalarının icrasında və işlərin görülməsində əməkdaşların fəallığını müəyyən etmək;
8. Əmək qabiliyyətinin, fərdi keyfiyyət və bacarıqlarının inkişafını təmin etmək, inkişafa təşviq edən əmək şəraitini yaratmaq;

9. Qiymətləndirmə nəticələrini işdə yüksəliş, peşə hazırlığı, ixtisas artırma və mükafatlandırma, intizam tənbeh tədbirləri ilə bağlı qərarların qəbul edilməsində və ya karyeranın planlaşdırılmasında istifadə etmək;

10. Müəssisədə görülən işin səmərəliliyini artırmaq.

Xidməti fəaliyyətin qiymətləndirilməsinin üstün cəhətləri aşağıdakılardır:

- Personalın gələcək inkişafı

- Xidməti fəaliyyətin qiymətləndirilməsi nəticələrindən asılı olaraq əməkdaşın iş fəaliyyətinin yaxşılaşdırılması və bacarıqlarının təkmilləşdirilməsi məqsədilə əlavə təhsilə, təlimlərə və s. cəlb edilməsi nəzərdə tutulmuşdur.

- Vəzifədə irəli çəkilmə

- Xidməti fəaliyyətin qiymətləndirilməsi nəticələrindən asılı olaraq dövlət qulluqçusunun yuxarı vəzifəyə keçirilməsi, rəhbər vəzifəsinin tutulması üçün ehtiyat kadrlar siyahısına daxil edilməsi kimi tədbirlərin həyata keçirilməsi nəzərdə tutulmuşdur.

- Kommunikasiya - Hər bir təşkilatda rəhbərlərlə əməkdaşların aralarındakı səmərəli qarşılıqlı əlaqə böyük əhəmiyyətə malikdir. Xidməti fəaliyyətin qiymətləndirilməsi əməkdaşa subordinasiya münasibətlərini daha aydın və dəqiq şəkildə anlamağa kömək edir, işçilərarası konstruktiv münasibətləri möhkəmləndirir, kollektiv daxilində işləmək vərdişlərini aşılayır.

- Motivasiya - Xidməti fəaliyyətin qiymətləndirilməsi həm mənəvi, həm də maddi cəhətdən motivasiyanı özündə birləşdirir. Qoyulmuş hədəflərə çatan əməkdaşın fəaliyyətinin səmərəliliyi qiymətləndirilsə, bu həmin əməkdaşı gələcəkdə fəaliyyətini daha da təkmilləşdirməyə ruhlandırır. Xidməti fəaliyyətin qiymətləndirilməsi nəticələrindən asılı olaraq əməkdaş barəsində həm də müxtəlif həvəsləndirmə tədbirləri həyata keçirilir.

- Prosesin özünün qiymətləndirilməsi - Xidməti fəaliyyətin qiymətləndirilməsi zamanı həm də prosesin özünün çatışmazlıqları üzə çıxır. Bu da növbəti qiymətləndirmə dövründə həmin çatışmazlıqların aradan qaldırılmasını, daha səmərəli metodların, qiymətləndirmə üsullarının tətbiq edilməsini şərtləndirir.



Xidməti fəaliyyətin qiymətləndirilməsi sistemi aşağıdakı şəkildə aydın təsvir edilmişdir:

*Planlaşdırma (xidmətin fəaliyyətin qiymətləndirilməsi məqsədilə tapşırıqların və ya tapşırıqlar üzrə meyarların mühümlük dərəcəsin müəyyən edilməsi)* - müəyyən edilmiş dövr üçün tapşırıqlar və həmin tapşırıqlara uyğun olaraq meyarların mühümlük dərəcəsi müəyyən edilir.

*Fəaliyyətin həyata keçirilməsi (qiymətləndirmə dövrü)* - əməkdaşların müəyyən edilmiş tapşırıqların icrası ilə əlaqədar xidməti fəaliyyəti həyata keçirdiyi dövr nəzərdə tutulur.

*Qiymətləndirmə (xidməti fəaliyyətin qiymətləndirilməsi)* - müəyyən zaman çərçivəsində əməkdaşların qiymətləndirilməsi həyata keçirilir.

*Müzakirə (bilavasitə rəhbər ilə əməkdaş arasında xidməti fəaliyyətin qiymətləndirilməsinə dair müzakirələr)* - əməkdaşın xidmətin fəaliyyəti üzrə qiymət müəyyən edildikdə sonra onunla müsahibə keçirilirdi. Müsahibə müzakirə formasında, qiymətləndirilən təşkilatın əməkdaşının fikrinə hörmət və qarşılıq anlaşma şəraitində aparılır.

Heyətin qiymətləndirilməsinin əsas göstəricilərindən biri də qiymətləndirmə prosesinin ən çətin və mübahisəli məsələlərdən biri olmasıdır. Buradakı ən vacib sahələrdən birini qiymətləndirmə üçün ilkin materialların toplanmasıdır. Bu ilkin materiallara aşağıdakılar daxildir:

1. İş yerinin modeli və elementləri (peşəkar bilik və bacarıqlar, şəxsi keyfiyyətlər, rəsmi karyera, işin təşkili, əmək haqqı və s.);

2. Personalın və ilkin materialların qiymətləndirilməsi qaydaları haqqında: Attestasiya kartı, Attestasiya olunan şəxsin anketi, model, iş yeri, müqavilə üzrə işləyən işçi heyəti, iş üzrə təlimat, dəqiqləşdirilmiş nöqtələr, personalın kompleks qiymətləndirilməsi, əməkdaşın şəxsi xüsusiyyətləri (Məhsuldarlıq, Məhsuldarlıq, öhdəlik, intizam, nüfuz, təşkilat, məsuliyyət, tələblər və s.) işçinin nəticələrinə fərdi töhfəsinin qiymətləndirilməsi;

3. Personalın reyting sistemi;

4. Şirkət fəlsəfəsi (şirkət daxilində, işçilər və işçilər arasında qarşılıqlı fəaliyyət prinsipləri və qaydaları, analıq dəyərləri sistemi və s.));

5. Qaydalar daxili əmək;

6. Digər işlənmiş məlumatlar: işçinin şəxsi səhifəsi, işçi heyəti, sosioloji sorğular, psixoloji testlər.

İşçilər gözlənilən performans qiymətləndirmə metodun, yaxşı, orta və ya zəif performansını müəyyənləşdirmə meyarları və müxtəlif fəaliyyət səviyyələrini müşayiət edəcək hərəkətlər barədə məlumatlandırılmalıdırlar. Fərdi hədəflər barədə işçilərlə razılaşarkən yaxşı təyin edilmiş hədəflərin SMART olması önəmli olduğunu unutmayın:

- Spesifik - aydın, birmənalı, düzgün, başa düşülən və ya təşviqedicidir;

- Ölçülə-kəmiyyət, keyfiyyət, vaxt və pul;

- Yürütülebilməli fayl-çətin, lakin səlahiyyətli və etibarlı şəxs tərəfindən açılmış ola bilər;

- İşə münasibət - Bankın məqsədlərinə uyğun olaraq əməkdaşların məqsədləri korporativ məqsədlər kimi eynidir;

-Zamandan asılı olaraq-razılaştırılmış vaxtda başa çatdırılmalıdır.

Qiymətləndirmədə aşağıdakı metodlardan istifadə olunur:

1. Anketləşdirmə metodu;

2. Müsahibə;

3. Qiymətləndirmənin təsvir etmə metodu;

4. Test;

5. Reyting və ya müqayisə metodu;

6. Təsnifləşdirmə metodu;

7. Cütlərin müqayisəsi metodu;

8. Qeydə alınmış təsnifləşdirmə metodu;

9. Mövcud vəziyyət üzrə qiymətləndirmə;

10. Davranış normalarının reytingi metodu;

11. Davranışa nəzarət cədvəli metodu;

12. Sorğu və müqayisəli sorğu metodu;

13. “ABC – heyətin təhlili” metodu;
14. Müstəqil hakimlər metodu;
15. “360° qiymətləndirmə” metodu;
16. Qiymətləndirmə mərkəzləri metodları;
17. İşgüzar oyunlar metodu;
18. “ASSESSMENT CENTER” metodu;
19. Uyğunluq modeli əsasında qiymətləndirmə metodu;
20. Məqsədlərin qoyuluşu əsasında idarəetmə metodu;
21. Funksional-dəyər qiymətləndirmə metodu.

İşçilərin fəaliyyətini qiymətləndirərkən aşağıdakı səhvlərə yol verilə bilər və dərhal rəhbər bu səhvlərin qarşısını alması üçün tədbirlər görməlidir.

**Cədvəl 5: Dünya təcrübəsində xidməti fəaliyyətin qiymətləndirilməsi meyarları**

<b>Ölkə</b>	<b>Xidməti fəaliyyətin qiymətləndirilməsi meyarları</b>
<b>Böyük Britaniya</b>	-Hədəflərə çatma səviyyəsi -Problem həll etməyinin bacarığı -Qərar vermə bacarığı -Liderlik bacarığı -Motivasiya bacarığı -Kommunikasiya və əməkdaşlıq bacarıqları -Spesifik vəzifə bilikləri
<b>Danimarka</b>	-Fərdi hədəflərin təşkilati hədəflərlə uzlaşdırılması -Balanslaşdırılmış göstəricilər sisteminə uyğunlaşdırma -İşçi və birbaşa rəhbər arasında dialoqun əsasları
<b>Fransa</b>	-Şəxsi keyfiyyətlə və kommunikasiya -Təşkilati və professional nailiyyətlər -Texniki bacarıqlar
<b>Sloveniya</b>	-Professional nəticələr -Müstəqillik, yaradıcılıq və dəqiqlik -İş etibarlığı -Təşkilatlanma və əməkdaşlığın keyfiyyəti -İş ilə bağlı digər bacarıqlar
<b>Partuqaliya</b>	-Şəxsi münasibət, öhdəçilik, cəld etmə -Davranış bacarıqları

**Mənbə:** Seyfullayev İ.A. 2014: məlumatları əsasında müəllif tərəfindən tərtib olunmuşdur.

1. İlk təəssürat. Bu zaman əməkdaşın fəaliyyəti onun il ərzində gördüyü işlər əsasında deyil, onun haqqında formalaşmış stereotiplərə əsasən qiymətləndirilir.

2. Halo Effect (halo effekti). Bilavasitə rəhbər əməkdaşın bir və bir neçə müsbət keyfiyyətini əsas tutaraq yanlışlıqla digər meyarlar üzrə də onun fəaliyyətini yüksək qiymətlə qiymətləndirir.

3. Horn Effect (horn effekti). Bilavasitə rəhbər əməkdaşın bir və bir neçə mənfi keyfiyyətini əsas tutaraq yanlışlıqla digər meyarlar üzrə də onun fəaliyyətini aşağı qiymətlə qiymətləndirir.

4. Həddindən artıq sərtlik və ya yumşaqlyq. Bilavasitə rəhbər tərəfindən qiymətləndirilənlərin əksəriyyətinin fəaliyyəti aşağı qiymətlə qiymətləndirilir və yaxud əksinə, bilavasitə rəhbər tabeliyindəki bütün əməkdaşların fəaliyyətini yüksək qiymətlə qiymətləndirir və bununla da hər zaman tabeliyində olanların fəaliyyətini müsbət qiymətləndirdiyini nümayiş etdirir.

5. Mərkəzi tendensiya. Bilavasitə rəhbər əməkdaşın fəaliyyətini ən yüksək və ya ən aşağı qiymətlə qiymətləndirməkdən çəkinir, bunun nəticəsində təşkilatda fəaliyyət göstərən əməkdaşların əksəriyyətinin fəaliyyəti orta qiymətlə qiymətləndirilir. Bu cür halların yaranmasının əsas səbəbi qiymətləndirənin ən yüksək və ən aşağı qiyməti əsaslandırma bilməməsidir. Bu cür səhv zamanı fəaliyyətin qiymətləndirilməsinin səmərəliliyi aşağı düşür. Belə ki, fəaliyyəti yaxşı və pis olmuş əməkdaşları müəyyən etmək olmur.

6. Personal Biases. Bilavasitə rəhbər əməkdaşı subyektiv mülahizələrinə əsaslanaraq qiymətləndirir. Bu zaman o qiymətləndirmə üçün əməkdaşa olan şəxsi münasibətlərini, onun haqqında ətrafdan aldığı məlumatları, sosial və ailə vəziyyətini və s. keyfiyyətləri əsas götürür.

7. Axın effekti. Əməkdaşın cari ildəki həyata keçirdiyi xidməti fəaliyyəti onun keçən illərdəki həyata keçirdiyi fəaliyyətinin qiymətləndirilməsi nəticələrinə əsaslanaraq qiymətləndirilir.

8. Son dövr effekti. Əməkdaşın xidməti fəaliyyəti bütün qiymətləndirmə dövrü ərzindəki fəaliyyəti deyil, bilavasitə qiymətləndirmədən öncəki fəaliyyəti əsasında qiymətləndirilir.

9. Təzad effekti. Əgər orta səviyyəli fəaliyyət nümayiş etdirmiş əməkdaşın xidməti fəaliyyəti aşağı səviyyəli fəaliyyət nümayiş etdirmiş əməkdaşlardan sonra

qiymətləndirilərsə, o zaman yanlışlıqla onun fəaliyyəti yüksək qiymətlə qiymətləndiriləcək və yaxud yüksək səviyyəli fəaliyyət nümayiş etdirmiş əməkdaşlardan sonra qiymətləndirilərsə, o zaman yanlışlıqla onun fəaliyyəti aşağı qiymətlə qiymətləndiriləcəkdir.

10. İyerarxiya effekti. Bilavasitə rəhbər tərəfindən daha yüksək vəzifəni tutan əməkdaş daha yüksək qiymətlə qiymətləndirilir.

## **II FƏSİL. MOTİVATİVLİ FAKTORLARIN MÜASİR DAXİLİ ŞƏRTLƏRDƏ ŞƏXSİ HEYƏT ÜÇÜN TƏSİRİNİN TƏHLİLİ VƏ QİYMƏTLƏNDİRİLMƏSİ**

### **2.1. Motivasiya amillərinin əmək məhsuldarlığına və kadrların sosial həyatına təsirinin təhlili**

İşçilərin intellektual və ya yüksək ixtisaslı əməyindən istifadə edilən sahələrdə personal motivasiya sistemindəki problemlərin hərtərəfli nəzərdən keçirilməlidir. Sırr deyil ki, işçilərin eyni dərəcədə işə maraq göstərməyə, müəssisənin səmərəliliyinin inkişafına kömək etməyə və fəaliyyətin nəticələrinə heç bir maraq göstərməməyə və hətta adi hallarını pozan yeniliklərin tətbiqinə müdaxilə etməyə meyllidilər.

Bunu nəzərə alaraq belə nəticəsinə gəlmək olar ki, sadəcə öz işi ilə maraqlanan da, eyni zamanda ondan razı olan bir insan, işinin nəticələrini təşkilatı və cəmiyyətinin xeyrinə gətirərək həqiqətən işləyə və səmərəli işləyə bilər. bütünlüklə. Bu düşünülmüş bir əmək motivasiyası sisteminin əsas vəzifəsidir.

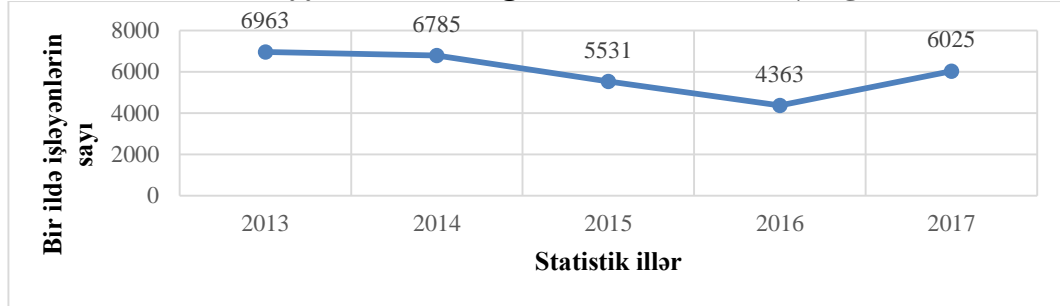
Ümumi təşkilatlar təbiətinə və quruluşuna görə bənzərsizdir və təşviq proqramının inkişaf etdirilməsi müəssisənin xüsusiyyətlərindən asılı olmalıdır.

Artan əmək motivasiyası ilə bağlı problemlər sürətlə inkişaf edən maliyyə və kredit sahəsində xüsusilə aktualdır. Bu sahədə bir çox istiqamət və aspekt olduğuna görə, kadr motivasiyasının spesifik və vahid bir sistemini formalaşdırma olduqca çətindir və bütün aspektlərinin hərtərəfli öyrənilməsinə tələb edir.

Həm xarici və ya yerli tədqiqatçıların apardığı təhlillərin bu sahədə mövcud problemlərin göstərir. Həm də bu problemin mövcudluğu Azərbaycan iqtisadiyyatının maliyyə və ya sığorta sektorlarında yüksək kadrın dövriyyəsinə göstərən statistik göstəricilərin təsdiqlənir. 1 və ya 2-ci qrafiklərdən, bir tərəfdən, statistik illəri, digər tərəfdən sayını görürük. Qrafik 1-də 2013-cü ildən 2017-ci ilə qədər işə götürülənlərin sayını görürük. Qrafik 2 oxşar vəziyyəti göstərir, lakin işçilərin işdən çıxarılmasına dair məlumatlarla. Qrafların göstəricilərini müqayisənin edərək əməyin hərəkət dinamikasından dövriyyəni görmək olar. 2015

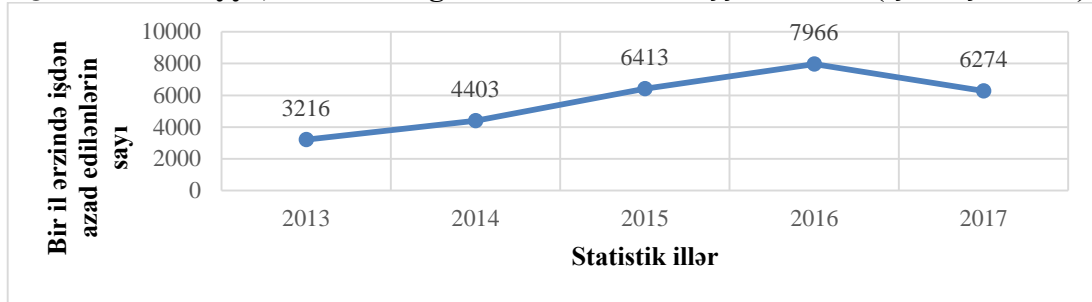
ci ilinə qədər işə götürülənlərin sayında kəskin artım müşahidənin edilə bilər və ya 2015-ci ildən daha sonra ixtisarlara qarşı kəskin bir tendensiya var. İxtisarlara pik həddi 2016-cı ildə müşahidə olunur.

**Qrafik 1: Maliyyə, kredit və sığortada işçi hərəkəti (işə götürülür)**



**Mənbə:** Maliyyə, kredit və sığortada işçi hərəkəti (işə götürülür)  
<https://www.stat.gov.az/source/labour/> (26.02.2019)

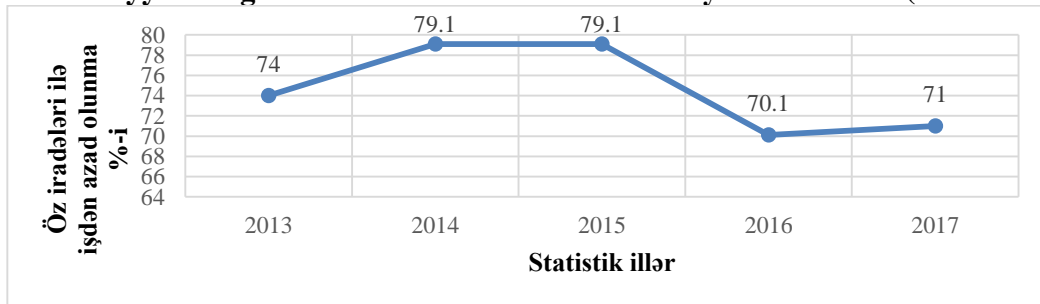
**Qrafik 2: Maliyyə, kredit və sığorta sektorundakı işçi hərəkəti (işdən çıxarıldı)**



**Mənbə:** Maliyyə, kredit və sığorta sektorundakı işçi hərəkəti (işdən çıxarıldı)  
<https://www.stat.gov.az/source/labour/> (26.02.2019)

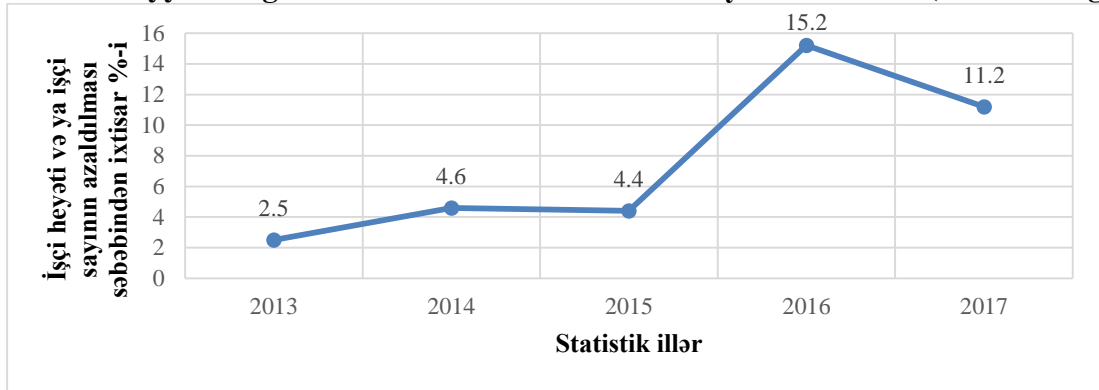
Qrafik 3 və 4-də ixtisarlara ən ümumi səbəblərini görürük. Bunlar işçilərin və iş yerlərinin ixtisar edilməsi və öz istəkləri ilə ixtisarlara görə işdən çıxarmalardır. Göstəricilər faiz kimi təqdim olunur. 2016-cı ildə ixtisara görə ixtisarlara ən yüksək faizini müşahidə edirik. Özbaşına işdən çıxmalar 2014 və 2015-ci illərdə pik nöqtəsinə çatıb.

**Qrafik 3: Maliyyə və sığorta sektorlarında ixtisarlara sayı və səbəbləri (kəskin olaraq)**



**Mənbə:** Maliyyə və sığorta sektorlarında ixtisarlara sayı və səbəbləri (kəskin olaraq)  
<https://www.stat.gov.az/source/labour/> (26.02.2019)

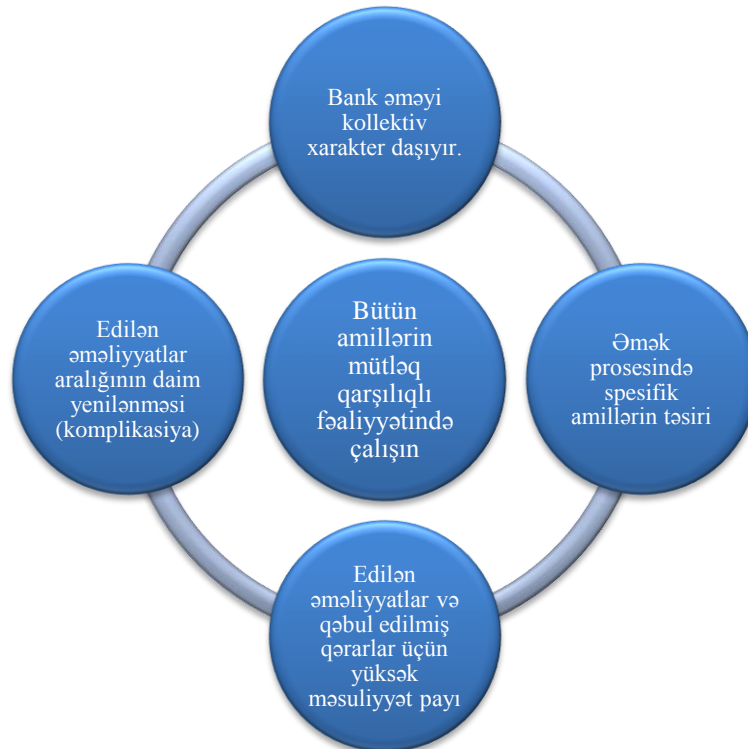
**Qrafik 4: Maliyyə və sığorta sektorlarında ixtisarlardan sayı və səbəbləri (ixtisarlara görə)**



**Mənbə: Maliyyə və sığorta sektorlarında ixtisarlardan sayı və səbəbləri (ixtisarlara görə)**  
<https://www.stat.gov.az/source/labour/> (26.02.2019)

Maliyyənin və ya sığorta sahələrində işçi qüvvəsinə hərəkat dinamikasında yuxarıda göstərilənin faktları fikir vermək, mövcud motivasiyanın sistemlərinin təkmilləşdirilməsinin, kadrların həyatının sosial sahəsində yeniliklərin tətbiq edilməsinin məqsədəuyğun olduğu qənaətinə gəlinə bilər. Bankdakı sektorunda güclü kadr dövriyyəsi şəklindən özünü göstərən mövcud problemlərin əlaqədar olaraq təhlili bu gün də aktualdır və bu səbəbdən öyrənmək maraqlıdır.

**Sxem 1: Bank sisteminin məzmunu**



**Mənbə: Мотивация деятельности персонала банка Якутина Э. В**  
<https://cyberleninka.ru/article/v/motivatsiya-deyatelnosti-personala-banka>, 2019 məlumatları əsasında müəllif tərəfindən tərtib olunmuşdur.



Bank sektoru insan amilində, həmçinin maliyyə xidmətləri göstərilməsində çox asılı olduğunda işçilərin göstərdikləri xidmətin keyfiyyəti bank təşkilatlarının ümumi vəziyyətində birbaşa təsir göstərir. Belə səbəbdən işçilərin məmnuniyyətini təmin etmək, problemlər yarandıqda davranışlarının səbəblərini araşdırmaq, sağlam bir iş mühiti yaratmaq və ya bir kreditin təşkilatının səmərəli fəaliyyətini təmin edilmək vacib və mürəkkəb məsələlərdi.

Ancaq sistemdəki mümkün təkliflərdən və ya dəyişikliklərdən danışmadan əvvəl bank sisteminin məzmununu öyrənmək və təhlil etmək lazımdır.

Bank işçilərinin işlərinin xüsusiyyətlərin nəzərə alaraq həvəsləndirməyə Cədvəl 3-də təqdim edilən əməyin stimullaşdırılması üsul və metodlarından istifadə etmək lazımdır.

**Cədvəl 6: Bankçılıq kontekstində motivasiyanı spesifikliyi**

<i>Kvalifikasiya</i>	<i>Məsuliyyətli</i>	<i>Bankın rifahı</i>	<i>Yeni motivasiya metodlarının yaradılmasını</i>	<i>Psixoloji dayanıqlıq</i>
Bilik səviyyəsinə, iş yerinə, yerinə yetirilən funksiyalara uyğunluğa nəzarət.	Səhsiz əməliyyatlara və məlumatlı qərar verməyə marağın artması.	Bankınızın maddi rifahı ilə öz rifahınız arasındakı əlaqə haqqında bir məlumatlılıq yaratmaq.	Maddi mükafatın stimullaşdırıcı rolunun artırılması və gücləndirilməsi üçün yeni motivasiya metodlarını axtarın.	Motivasiyadan psixoloji sabitliyi artırmaq üçün bir vasitəni istifadə etmək.

**Mənbə:** Мотивация деятельности персонала банка Якутина Э. В <https://cyberleninka.ru/article/v/motivatsiya-deyatelnosti-personala-banka>, 2019 məlumatları əsasında müəllif tərəfindən tərtib olunmuşdur.

Əlavə təhlil üçün bank işçilərinin işinə birbaşa təsir edən amilləri daha ətraflı nəzərdən keçirəcəyik.

Bank işi çox həcmli və ya mürəkkəbdir. Nəticə etibarilə bankda iş yalnız kollektiv xarakterini daşıyır. Bir bankda bir əməliyyat da yalnız bir mütəxəssis tərəfindən həyata keçirilə bilməz. İşin ən azı 2 və ya 3 işçinin qarşılıqlı əlaqəsində baş verir. Məsələn, bir əməliyyat məmur, maliyyə nəzarətçisi və kassirin əməyi arasındakı qarşılıqlı əlaqə müddətində həyata keçirilir. Buna görə də hər bir işçini şəxsi rifahının və ya gələcəyə inamının ilk növbəsində bankın maliyyə vəziyyətindən, həm də müştərilərin rəyindən, imicində asılı olduğunu başa

düşməsinin stimullaşdırmaq məsləhətdir. Buna qrup motivasiyasının gücləndirilməsi və sonradan fərdi motivasiya ilə birləşməsi kömək edir.

Müasir texnologiyaların inkişafı ilə zamanla ayaqlaşmaq və bankın bazarda rəqabətə davamlı olması üçün əməliyyatlarında davamlı yenilənməsi tələb olunur. Bunun üçün də əməliyyatlar daim yenilənir, keyfiyyəti artırmaq və bank əməliyyatlarını sadələşdirmək üçün yeni proqramlar və proqramlar tətbiq olunur. Eksik bilik və peşə bacarıqlarını doldurmaq üçün kadrların idarə olunması praktikasında təlimlər və qabaqcıl təlimlərin tətbiqi məsləhətdir. Məşhur bir metod, ünsiyyət əsnasında, müəyyən sahələrdə daha təcrübəli və bacarıqlı olan işçilərin dar peşə biliklərini, iş bacarıqlarını həmkarları ilə bölüşdükləri və onları öyrətdikləri “dəyirmi masalar”-dır.

Həm də işçilərin mövcud bilik səviyyəsinin, əməliyyatlarını qorumağ, mümkün boşluqları aradan qaldırmağ, işçilərin peşəkarlığının formada qorumaq, bilik testlərində istifadə etmək lazımdır: attestasiyalar, testlər və s.

Aparılan əməliyyatlar və qəbul edilmiş qərarlar üçün yüksək məsuliyyət bankda bir növ iş şüarıdır. Bu fakt tamamilə bank sisteminin bütün işçilərinin işi üçün tipikdir:

- Müştərilərin nağd pulları ilə əməliyyatlar aparan işçilər, kassalar, kassirlər, digər şöbələrin mütəxəssisləri.

- Qısa müddətdə bankın gələcəyinin asılı ola biləcəyi bankın pulu və kapitalı ilə əlaqəli hər hansı əməliyyatın yerinə yetirilməsinə və yerinə yetirilməməsinə cavabdeh olan işçilər.

Məsələn, bir borcalanın kifayət qədər yaxşı öyrənilməmiş kredit tarixi və eyni zamanda ona verilmiş bir kredit borcalanın iflas etməsi halında gələcəkdə bank üçün böyük itkilərlə nəticələnə bilər. Daha böyük bir məsuliyyət üst və orta menecerlərin üzərinə düşür, bütün işləri daha çox risklə əlaqələndirilir və bu səbəbdən qərarlarının nəticələri bütövlükdə bankı təsir edir. Bu səbəbdən, hər bir işçinin mümkün qədər yaxşı qərar vermə və əməliyyatların səhvsiz yerinə yetirilməsinə olan marağını stimullaşdırmaq çox vacibdir. Bu cür motivasiyanın təsiri, bir qayda olaraq, gözləmək çox vaxt çəkmir və bankın ümumi işinə müsbət təsir göstərir. Bank

işçilərinin fəaliyyətinin keyfiyyətinə və məzmununa xüsusilə əmək prosesində yaranan spesifik amillər təsir göstərir. Bu amillərə aşağıdakılar daxildir: stres, qıcıqlanma, yorğunluq, gərginlik, işçilərin çalışdıqları iş yeri atmosferi.

Bu amillərin səbəbləri bir sıra hadisələrə bağlıdır, bunları ayrı-ayrılıqda nəzərdən keçirilir:

- Gün ərzində (ay, il) iş qrafiki və qeyri-bərabər iş yükü. Məsələn, ayın / ilin sonunda, bir qayda olaraq, maliyyə və iqtisadi hesabatların nəticələri ümumiləşdirilir və bir müddət ərzində mütəxəssislərin işi digər dövrlərdən daha intensiv olur.

- Kompüterdə işləmək bütün işçilər üçün ümumi bir problemdir. Gözlərin monotonluğu və gərginliyi həddindən artıq yorğunluğa səbəb olur və xroniki yorğunluğa tökülür. Kompüterə yalnız iş gününün bütün nəticələrini ümumiləşdirdikdən sonra söndürə bilərsiniz. Bəzi günlərdə bank fasiləsiz işləyəndə əmək haqqı, təqaüd, təqaüd verilməsi üçün günlərdir, iş gününün bağlanması tələb olunarsa iş günü bir neçə saat arta bilər.

- İnsanlarla (müşətilərlə) və nağd pullarla daimi iş vəziyyəti də çox çətinləşdirir. Buna, tez-tez banka qarşı patoloji cəhətdən mənfi olan və bankla təmsil olunan bütün ön ofis işçilərinin son pullarını götürməkdə rol oynadıqlarına inanan müşətilərdən gələn təcavüz xidmət edir.

- Əsasən bankdan pul xərcləməyə yönəlmiş borc vermə əməliyyatları ilə əlaqəli həddindən artıq məsuliyyətli işi yerinə yetirən işçilər, prosesin düzgünlüyünə görə məsuliyyət daşıyaraq, bütün xırda şeylərə diqqət ayıraraq, tənzimləmə və nəzarət etməklə davamlı mənəvi və fiziki stredədirlər. Hər birində mərhələ. Bu fonda stres xroniki yorğunluğa yayıla bilər, yuxu probleminə səbəb ola bilər, diqqəti, aktivliyi azaldır və bununla da ofis işinin məhsuldarlığını və səmərəliliyini azalda bilər.

- İşdəki standart stres vəziyyətlərindən əlavə, digər spesifik amillər də bank işçilərini təsir edir. Buna misal çəkmək olaraq bütün azərbaycanlılara xas olan ümumi stredir. Bu ümumi maddi vəziyyət, iş itirmək qorxusu, şəxsi, ailə həyatındaki problemlər və s. fonunda stres ola bilər.

Nəticə etibarilə, kommərsiya bankları işçilərinin mürəkkəb iş şəraitini nəzərə alaraq, işlərinin motivasiyası məsələsinə uyğun olaraq yanaşmaq lazımdır. Hər

şeydən öncə, bu şəraitdə işləmək üçün müvafiq psixoloji hazırlığa ehtiyacınız var. İkincisi, peşə fəaliyyətinin davamlılığının əsas komponenti olaraq həm kəmiyyət, həm keyfiyyət, həm də zaman baxımından müsbət motivlər sisteminə ehtiyacımız var.

Bank sistemindəki motivasiya və kədr idarəçiliyinə dolayı təsir göstərən amillər də böyük əhəmiyyət daşıyır.

Bank xidmətləri bazarının “satıcı bazarı” ndan “alıcı bazarı” na istiqamətləndirilməsi böyük rol oynadı. Əgər cəmi iyirmi il əvvəl Azərbaycanda bank sistemi zəif idisə, az sayda kommersiya bankı mövcud idi və buna görə bank xidmətlərində bu cür müxtəliflik yox idisə, bu gün pul sahəsindəki vəziyyət çox dəyişikliyə məruz qaldı.

Kəmiyyət kvalifikasiyasına görə müasir Azərbaycanda müəyyən bir anda 30 kommersiya bankı və 22 bank olmayan kredit təşkilatının fəaliyyət göstərir. 2015-ci ildə yaşanan iki devalvasiyadan sonra əsas olan bu rəqəmdir.

Yuxarıda göstərilən dəyişiklikləri nəzərə alaraq, çox rəqabət, bazarda qalmaq üçün bu ticarət müəssisələri “alıcı bazarı” prinsipinə əməl etmək məcburiyyətində qalırlar. Rəqabətlik mübarizəsində əsas vasitələrdən biri insan potensialıdır, yəni bankın yüksək ixtisaslı kadrlarıdır.

Hər bir bank nümayəndəsi, ön ofis işçilərindən təsisçilərinə qədər bankın rifahının qorunması, bazarda rəqiblər arasında rəqabət qabiliyyətinin artırılması, çiçəklənməsi ilə maraqlanmalıdır və bunun üçün ilk növbə də keyfiyyətdən başlamalısınız xidmətlər, müştəri xidməti.

Müştərilərlə birbaşa əlaqə quran işçilərin özlərini və bankın missiyasını yerinə yetirə bilməsi üçün lazımı motivasiyaya ehtiyacları var.

Hər kəs bankların yüksək dərəcədə bankdaxili ixtisaslaşmasına sahib olduğunu bilir. Bu səbəbdən problemlərin həllində və dar ixtisas və məsuliyyət səbəbiylə şöbələrin fəaliyyətinin əlaqələndirilməsində çətinliklər yaranır.

Kadrların idarəedilməsindəki bu problemləri qaldırmaq üçün şöbələr arasındakı əlaqələri genişləndirmək, yalnız rəsmi metodlardan istifadə etmək məntiqlidir. Burada qeyri-rəsmi rabitə şöbələri və şöbələri arasında inkişaf vacibdir.

Onların köməyi ilə məlumat mübadiləsindəki boşluqları və çatışmazlıqları aradan götürmək, bankdakı mövcud vəziyyət barədə məlumatların zənginləşdirilməsinə dəstək vermək mümkündür. Öz növbəsində, bank işçiləri özlərini bank problemləri ilə əlaqəli və ümumiyyətlə məlumatlı hiss edə biləcəklər.

Bank işinin əsas prinsipi əqli iş olduğundan rəqabət qabiliyyətini qorumaq və bazarda lider mövqe tutmaq üçün onu inkişaf etdirmək lazımdır.

Təlimlərin mütəmadi təşkili, kadrların peşə hazırlığının yaxşılaşdırılması, ən qiymətli mənbədən istifadənin təsirini artırmaq üçün vacib şərtədir. Kadrların maarifləndirilməsi xərclərini, onların ixtisas dərəcələrini minimuma endirmək və bankdaxili təlim sisteminin səmərəliliyini artırmaq üçün məsafədən təlim keçirmək üçün müasir proqram və texnologiyalardan geniş miqyaslı istifadəni tətbiq etmək lazımdır, yəni işçiləri tətbiq etmək iş yerlərini tərk etmədən təlim texnikaları.

Bankların böyük bir hissəsi işçilərinin əmək haqqı hesablarının məxfilik taktikasına riayət edirlər. Bu siyasət bank rəhbərliyinə vicdanlı və yüksək keyfiyyətli işlərinə görə işçilərinə hərəkətlərini şifahi izah etmədən bonuslarını ödəmək azadlığını verir.

Ancaq motivasiya üsulu olaraq, bank sirri deyil, maddi stimullaşdırma ödənişinin bir hissəsini mövcud olaraq tərk etmək mümkündür. Bu metod mənəvi və psixoloji mesaj daşıyır, çünki komanda səmərəli fəaliyyətin, təşəbbüskarlığın və bankına faydalı olmaq istəyinin rəhbərlik tərəfindən səfərbər edildiyi qənaətinə gəlir.

Kommersiya bankı və bank olmayan kredit təşkilatlarının, fəaliyyətinə və sahəsinə görə fərqli şöbələri birləşdirir.

Nəticə olaraq əmək təşviqləri, işçiləri qiymətləndirmə sistemlərinin inkişafı, maddi mükafatlandırma üsulları və s. mövcud struktur fərqlərinə görə yerinə yetirilməlidir.

Bankın çiçəklənməsi və inkişafının açarı bir tərəfdən heyətini motivasiya etmək üçün uğurlu bir siyasət, digər tərəfdən də psixoloji sabitliyi və keyfiyyətlərini yüksək səviyyədə tutmaqdır.

## **2.2. Yelo Bank-da motivasiya sisteminin təhlili**

Bank sektorundakı işlərin heterojenliyini nəzərə alaraq, hər şöbənin iş üsuluna əsaslanan öz əmək təşviqləri sisteminə sahib olması məsləhətdir.

Beləliklə, müştəri xidməti mərkəzinin işçiləri üçün motivasiya məsələsi ən kəskindir. Daha əvvəl qeyd edildiyi kimi birbaşa müştərilərlə işləmək çox stresli və streslidir. Ön ofis işçilərinin əsas qaydası bank müştərilərini bank işçiləri tərəfindən göstərilən xidmətlərin keyfiyyəti ilə təmin etməkdir.

Bu o deməkdir ki, işçilər kifayət qədər motivasiyalı olmalı və vəzifələrin ən yaxşı şəkildə yerinə yetirməkdə maraqlı olmalıdırlar.

Arxa ofis işçiləri üçün bonuslardan ibarət maddi təşviq sistemi hazırlanmışdır. Beləliklə, həyata keçirilən hər əməliyyat üçün vəsiqə standart müəyyən edilmiş bir məbləğdə ifadə olunan bonus alır. Bir sıra əməliyyatlar da mövcuddur: müştərilər üçün əmanətlərin açılması, əmanətlərlə təmin edilmiş kreditlərin verilməsi və Azərbaycan xarici ölkələrə standart əmsallardan daha çox bonus gətirən və daha sərfəli olan ödəniş tapşırıqlarının verilməsi. Nağd pul şəklində bonuslar hesaba aylıq olaraq, əmək haqqı alındığı gündən fərqli bir gündə köçürülür. Bonuslar ayrı bir hesablama tələb etdiyindən, ayın ortalarında yığılır.

Kassa xidmətinin işçiləri filiallarındakı kassanın fasiləsiz və fasiləsiz işləməsindən məsul olan mütəxəssislərdir. Kassirlərin işi çox məsuliyyətlidir, çünki çox ağır iş aparırlar və müştərilərin nağd pulları ilə birbaşa əlaqə qururlar.

Kassa işçilərinin vəzifələrinə aşağıdakılar daxildir: pul qəbulu, sayılması və müştərilərə verilməsi, plastik kartlarla işləmə, valyuta mübadiləsi aparılması, əskinasların və müştəri sənədlərinin həqiqiliyinin yoxlanılması, görülən işlərə dair hesabatların aparılması və s. bonus təşviqi sistem kassa işçiləri üçün təmin edilir. Bonuslar, həyata keçirilən əməliyyatların sayından və valyuta mübadiləsi əməliyyatlarından alınan bonuslardan asılı olaraq aylıq olaraq hesablanır (Məmmədov Z.F. 2013).

Pərakəndə kredit mütəxəssisləri də müştəri xidmətləri qrupunun bir hissəsidir. Kreditə müraciət edən müştərilərə filiala məsləhət verirlər. Müştərinin kredit tarixçəsini, ödəmə qabiliyyətini təhlil edirlər və məqbul olan bütün parametrlərə

uyğundursa, anderrayterlərə baxılması üçün kredit müraciəti göndərir və razılıq alaraq müştərini kreditləşdirirlər. Kredit mütəxəssisləri üçün maddi təşviqlər bonus sistemi çərçivəsində də baş verir, lakin bəzi amillərdən asılıdır. Bu amillərə müəyyən bir satış planı (yəni verilən kreditlərin miqdarı) və verilən kreditlərin keyfiyyəti daxildir. Verilən hər bir kredit üçün kredit mütəxəssisi nağd şəkildə ifadə olunan müəyyən bir bonus alır. Ancaq verilən bütün kreditlərin məbləği müəyyən edilmiş plandan azdırsa, bonusların miqdarı azalır və ya ümumiyyətlə olmayacaqdır. Ayrıca, bir kredit mütəxəssisi anderrayter mütəxəssisləri tərəfindən qəsdən rədd edildiyi kredit üçün müraciət göndəirsə, yalnız bonusunu itirmir, həm də müəyyən pul ekvivalenti ilə cərimələnir. Kredit məmurları və müəlliflər hər ay bonuslar alırlar.

Anderrayter mütəxəssisləri (anderrayter kredit məmurunun müraciətlərini yoxlayan və müştəriyə kredit verilməsinin məqsədəuyğunluğunu təsdiqləyən bir bank işçisidir) arxa ofis işçiləridir və çox məsuliyyətli və mürəkkəb iş aparırlar. Kredit mütəxəssisləri tərəfindən göndərilən müştərilərin istəklərini təhlil edirlər. Təhlil zamanı yalnız müştərinin ödəmə qabiliyyətini və kredit tarixçəsini öyrənmir, həm də potensial borcalan haqqında daha geniş təhlillər aparır, ailə üzvləri ilə ünsiyyət qurur, gəlirlərini, habelə fəaliyyət sahələrini öyrənir və yoxlayırlar. Müştərinin şəxsi keyfiyyətləri və təhlil normalardan kənara çıxma aşkar etmirsə, müraciət təsdiqlənir. Anderrayter mütəxəssislərinin stimullaşdırılması bonus sistemində əsasən aparılır və hesaba kreditlər rüblük olaraq həyata keçirilir və müştərilər tərəfindən təsdiqlənmiş krediti nə qədər ödədiyindən asılıdır. Verilmiş kreditlər izlənilir və verilən kredit üzrə ödəmələr vaxtında və tam alınarsa, anderrayter bonusunu pul ekvivalenti ilə alır. Bu şərt yerinə yetirilmirsə, işçinin mənfi motivasiyası meydana gəlir, yəni cərimələnir və mükafatdan məhrum edilir. Şöbədəki anderrayter heyəti arasında daxili rəqabət də mövcuddur, buna görə gündə bir anderrayter həmkarlarından daha çox kredit müraciətinə baxırsa, bu da bonus hesab olunur. Kredit portfelinin idarə heyəti, müştərilərlə çox vaxt ünsiyyət qurduqları üçün risk qismən idarəedilmə orqanı qismində qismən qurulmuşdur. Onların işləri borc təminatı sənədlərinin düzgün toplanmasından, sistemə uyğun olaraq kreditlərin təsdiqlənməsi və verilməsindən, korporativ kreditlərin qeydiyyatı

üçün kredit müqavilələrinin hazırlanmasından, müştəri ilə imzalanmasından, həmçinin bankın kredit işçiləri ilə sıx əməkdaşlıqdan ibarətdir. Həm pərakəndə satış, həm də biznes bölmələri, kassalar və s. iş çox tələbkardır və ən kiçik detallara belə maksimum konsentrasiya və diqqət tələb olunur. Kredit portfelinin idarəçiləri üçün işçinin KPI-lərindən asılı olaraq əmək təşviqi sistemi təmin edilir. İlin sonunda işçinin keyfiyyətinə əsasən müəyyən edilmiş əmək haqqının 30% 50% və ya hətta 100% mükafat alır. Ayrıca, bir işçi sistemdə bir səhv aşkar edərsə və bu barədə menecerlərinə məlumat verərsə, bu da bonusun formalaşmasında rol oynayacaqdır (Клочков А. К. 2010: с.18-19).

Şöbələrdə çalışan və müştərilərlə qarşılıqlı əlaqəsi olmayan mütəxəssislər üçün KPI-lərə əsaslanan maddi motivasiya proqramı nəzərdə tutulur və bölmənin funksionallığına əsaslanaraq hər bölmədə fəaliyyət göstəriciləri fərqlidir. İstisna motivasiya bonus sisteminə görə formalaşan anderrayterlər qrupu və əsasən müştərilərlə işləyən, lakin KPI motivasiya sisteminə istinad edən kredit portfelinin idarəedicilər qrupudur.

### **2.3. Yelo Bank-da əmək motivasiyası problemlərinin qiymətləndirilməsi**

Bu gün Azərbaycanın iqtisadi inkişafı ölkənin milli xüsusiyyətlərini, mentalitetini nəzərə alacaq müasir bir əmək bazarının formalaşmasını tələb edir. Ölkənin siyasi və sənaye inkişafı nəzərə alınaraq bu problemin həllinin aktuallığını müəyyənləşdirən bir sıra səbəblər var.

İqtisadiyyatın yenidən qurulması inkişaf etmiş ölkələrin təcrübəsindən götürülmüş texniki yeniliklərin geniş miqyaslı tətbiqi ilə əlaqədardır. Lakin daxili iqtisadiyyatın islahatı prosesi işçilərin yaradıcılıq potensialından natamam istifadə ilə müşayiət olunduğundan, bu əmək ehtiyatlarının fəaliyyətində aşağı səmərəliliyə gətirib çıxarır.

Bütün dünyada olduğu kimi, Azərbaycanda işçilərin motivasiyası problemi ildən-ildə aktuallaşır. İşçilərin motivasiya sistemi nə qədər səmərəli və düzgün inkişaf etdirilibsə, işi o qədər məhsuldar və səmərəli olacaqdır. Buradakı ən vacib şey, insanı nəyin sürdüyünü, müəyyən işi yerinə yetirmə müddətində nəyə çalışdığını



tapmaqdır. Həqiqətən, sonda rəhbərliyin əsas, qlobal vəzifəsi şirkətin hədəflərinə çatmaqdır ki, bu da böyüməsinə və səmərəliliyinə səbəb olur.

Cəmiyyətin müasir sənayeləşməsinin vacib xüsusiyyəti kadrlara üstünlük verilməsidir. Onun köməyi ilə kadrlara münasibət yalnız işçi qüvvəsi deyil, həm də xidmətlərin rəqabət qabiliyyətinin aparıcı amili və mümkün iqtisadi artım anbarı kimi formalaşır.

Rəqabətin müasir bazar şəraitində əsas rəqabət üstünlüyü təkcə peşəkar bacarıq deyil, həm də işçilərinin şəxsi keyfiyyətləridir. Axı şirkətin gəlirli hissəsini təmin edən element rolunu oynayan işçilərdir. İşçilərin potensialı düzgün inkişaf etdirildiyi təqdirdə bu qazancın artırılma biləcəyi ehtimal olunur.

Müasir təşkilatlar, ticarət müəssisələri, banklar olduqca çox sayda qurucu hissəni özündə birləşdirən olduqca mürəkkəb, çox səviyyəli strukturlardır. Bütün bu sistemin səmərəli işləməsi və mənfəət əldə etmək üçün bu komponentlərin yalnız öz funksiyalarını vaxtında və düzgün yerinə yetirməməsi, eyni zamanda bir-birləri ilə ən təsirli şəkildə qarşılıqlı əlaqədə olmaları lazımdır.

Yuxarıda göstərilən məqamları nəzərə alaraq, tabeliyində olanların fəaliyyətinin planlaşdırılması və təşkili və fəaliyyətlərinin motivasiyası menecerlər üçün əsas problem və vəzifələr olduğu qənaətinə gələ bilərik.

Azərbaycanda aktual problemlər düşünmək və əksər hallarda maddi baxımdan kadr motivasiyası konsepsiyasıdır. Son illərdə ölkədə daha yüksək kadr ehtiyacının arxa plana çəkilmə tendensiyası müşahidə olunur. Çoxluğun davranışını aşağı ehtiyaclar idarə edir (ehtiyaclar iyerarxiyasına görə, A. Maslov), bu həm müasir Azərbaycan işçisinin spesifik zehniyyətinin nəticəsi, həm də səbəbidir. Onu da qeyd edək ki, motivasiya tədricən kifayət qədər ödənişlə yüksək fəaliyyət və işə sədaqət motivasiyasına deyil, sabit bir iş yeri seçmək və qorumaq səviyyəsinə endi. Bunun səbəblərini mürəkkəb bir iş və iş yeri tapmaq, bahalı yaşayış səviyyəsi, valyuta və pul bazarlarındakı qeyri-sabit vəziyyət və s. adlandırmaq olar. Bu və digər səbəblər pul probleminin təsiri altında davamlı psixoloji stressdə olan işçilərin dünyagörüşündə mühüm rol oynayır.

Beləliklə, İK menecerləri və rəhbər menecerlər sürücülük ehtiyaclarına əsaslanaraq işçilərin ehtiyaclarını və onların daha çox motivasiyasını müəyyənləşdirmək kimi çətin bir vəzifə ilə qarşılaşırlar.

Şirkət resurslarından optimal istifadəni təmin edən əsas, ən təsirli vasitələrdən biri kadrların əmək motivasiyasıdır.

Kadr motivasiyası prosesinin əsas vəzifəsi mövcud əmək ehtiyatlarından istifadəyə görə ən yüksək gəliri əldə etməkdir. Bu amil, təşkilatın ümumi gəlirliliyində və performansında bir artıma səbəb olmaq məqsədi daşıyır.

Motivasiya öz növbəsində daxili və xarici motivasiyaya bölünür.

Xarici - təşviqlərdən istifadə edərək şəxsiyyətə kənardan təsir etməyi nəzərdə tutur.

Daxili - bilavasitə əsərin məzmunu və əhəmiyyəti ilə ifadə olunur, xarici isə kənardan stimül kimi görünür və həm iqtisadi tərəfdən həm də sosial formada çıxış edə bilər.

Əməyin təşviq sistemlərinin ən effektiv işləməsi yalnız bir sıra ciddi prinsiplərə əməl edildikdədir.

Onları aşağıda nəzərdən keçirin:

- Tapşırıqların və aydın hədəflərin qoyulması: işçilər gələcəkdə öz metodlarını və ona doğru irəliləmək yollarını düzgün müəyyənləşdirmək üçün qarşılarına qoyulmuş hədəfi bilməlidirlər və anlamalıdırlar;

- Məqsəd və bunun üçün mükafat arasında əlaqə yaratmaq: hər bir işçinin müəyyən bir iş nəticəsi verilərək müəyyən bir hədəfə çatdıqdan sonra hansı mükafat alacağını bilmək hüququ vardır;

- Rəylərin mövcudluğu və aşkarlıq prinsipi;

- Daha ətraflı bir araşdırma üçün işləyən işçilərin gözləntilərinin nəzərə alınması və təhlili: Məsələn, onlayn test və ya sorğu anketlərindən istifadə edərək anketlər aparmaqla;

- Qeyri-maddi və ya maddi təşviq metodlarının optimal birləşməsi;

- İşçilərin şəxsi keyfiyyətlərinin və onları stimullaşdırmaq üçün fərdi ehtiyaclarının maksimum dərəcədə nəzərə alınması: hər bir işçini şəxsi maraqları

olduğundan, biri üçün yaxşı olan başqa bir işçi üçün tamamilə lazımsız olacaqdır. Bu amil təşviq prosesində ən çətin və çox vaxt aparan amildir və çox vaxt eyni səbəbdən inkişaf etmir (<https://hr-az.com/hr/183-ishchilerin-motivasiyasi.html>, 2019);

- Əsasən müsbət təşviqlərin istifadəsi, çünki işdə davamlı stresli vəziyyətlərdə mənfi stimulların üstünlük təşkil etməsi kollektivdə daha da böyük stressə və əksinə əmək məhsuldarlığının pisləşməsinə səbəb olunur.

Təşviqlər 2 növə bölünür - maddi və qeyri-maddi təşviqləri.

Maddi təşviqlərə aşağıdakılar daxil olunur:

- Pul təşviqləri: əmək haqqı, mükafatlar, mükafatlar;

- Puldan kənar təşviqlər: tətill kuponları, tibbi sığorta, pulsuz nəqliyyat, idman salonuna üzvlük və ya gözəllik salonlarına birdəfəlik ziyarət. Ayrıca, buraya birdəfəlik motivasiya yolları, ailə üzvlərinin qəfil ölümü halında insan resursları şöbəsindən dəstək və ya işçilərin uşaqlarının təhsili üçün birdəfəlik yardım daxil ola bilər.

Qeyri-maddi təşviqlərə aşağıdakılar daxil olunur:

- sosial: karyera perspektivləri, həmkarları ilə ünsiyyət, sosial həyatda iştirak, həmkarlarla münasibət qurmaq üçün fəaliyyətlər və s.;

- mənəvi: dostlarınızdan və həmkarlarınızdan, qohumlarınızdan hörmət amilləri, yaxşı işlərinə görə mükafatlar almaq;

- yaradıcı: özünü inkişaf etdirmək və ya özünü reallaşdırmaq, istedadlarını işdə, təlimlərdə, təhsildə, peşə inkişafında ifadə etmək imkanı.

Daha əvvəl də qeyd edildilir ki, müasir bir işçinin motivasiyasına bir çox fərqli amil təsir göstərir, məsələn: mükafatlandırma, qiymətləndirmə, təşkilatdakı karyera və peşəkar inkişaf perspektivinin, həmkarları ilə sosial münasibətlər, tanınma səviyyəsi və s. ayrıca, fərqli işçilər müxtəlif yollarla motivasiya olunur. Motivasiya metodları yalnız təşkilatın xüsusiyyətlərindən həm asılı ola bilər, həm də işçilərin ixtisası nəzərə alınaraq fərqlənə bilər.

Yelo İKB-nin əməkdaşları arasında anket metodu ilə aparılan bir anketin nəticələrini nəzərdən keçirin. Bu sorğuda bankın 10 əməkdaşı iştirak etmişdir.

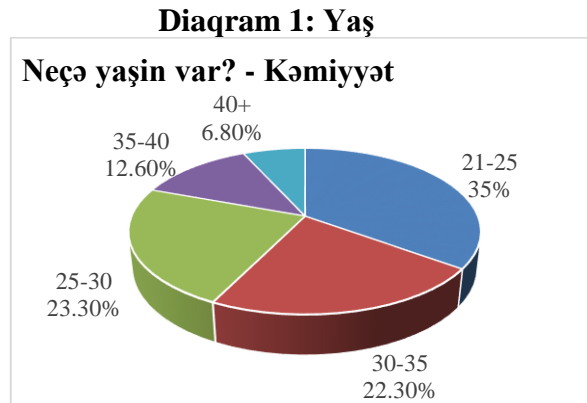
Onların arasında:

- əməliyyat xidməti mütəxəssisləri;
- kredit mütəxəssisləri;
- filialda kassa xidmətləri üzrə mütəxəssislər;
- filialda maliyyə nəzarətçiləri;
- kredit inzibatçıları;
- anderrayter mütəxəssisləri;
- inzibati şöbənin işçiləri.

Anket 14 sualdan ibarət idi və test şəklində təqdim edilmişdir. Sual və seçimlərin siyahısı Əlavə 1-də verilmişdi. Bu testin məqsədi faiz nisbətində müəyyən etmək idi:

- respondentlərin yaş qrupunun müəyyənləşdirilməsi;
- müəssisədəki maddi və qeyri-maddi motivasiyası sistemindən işçilərin məmnunluq səviyyəsi;
- işçilər tərəfindən vəzifələrinin icrasının xarakterinin müəyyənləşdirilməsi;
- işçilərin həqiqi istək və ehtiyaclarını müəyyənləşdirmək;
- işlərindən məmnunluq səviyyəsinin müəyyənləşdirilməsi (<https://hr-az.com/hr/hrresearch/325-ishchilerinece-motivasiya-etmek-olmaz.html>, 2019).

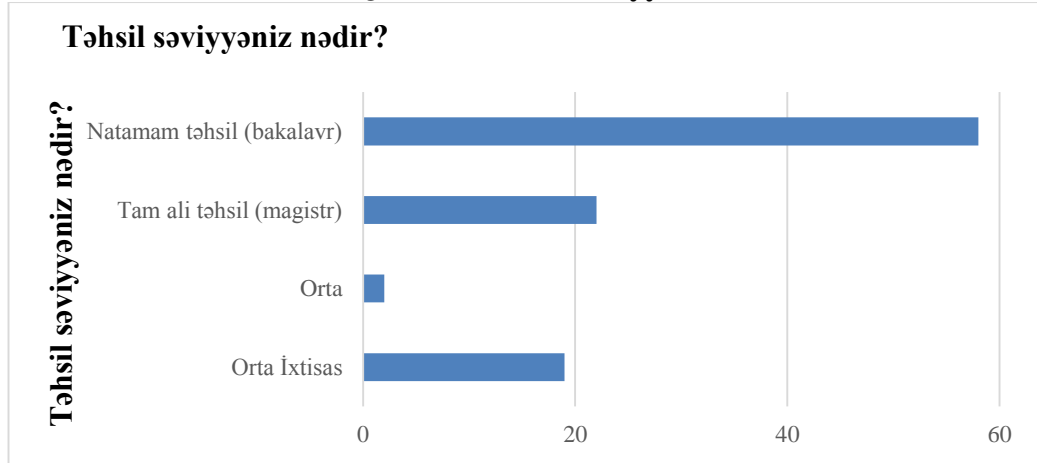
İlk sual yoxlanılan mütəxəssislərin yaşını müəyyənləşdirir. Əksəriyyəti ümumi xülasədə% 22,3 olan 21 ilə 25 yaş arası, % 35, 25-30 yaş,% 23,3 və 30-35 yaş arası bir qrupdan ibarətdir. Bu göstəricilərə əsasən kadrların əsasən gənclər olduğu qənaətinə gəlmək olunar.



**Mənbə:** Müəllif tərəfindən anket nəticələrinə əsasən tərtib edilmişdir

İkinci sual kadrların təhsil səviyyəsindən bəhs edir. Şəkil 6-dakı bu sualın nəticələrinə əsasən bankdakı işçilər arasında ali təhsilli işçilərin üstünlük təşkil etdiyini görürük. Bunlar ümumilikdə bütün respondentlərin 79,6% -ni təşkil olunur. 55,3% - natamam ali təhsil; 24,3% - tam ali təhsil (magistr); 18,4% xüsusi orta təhsilli işçilərdir.

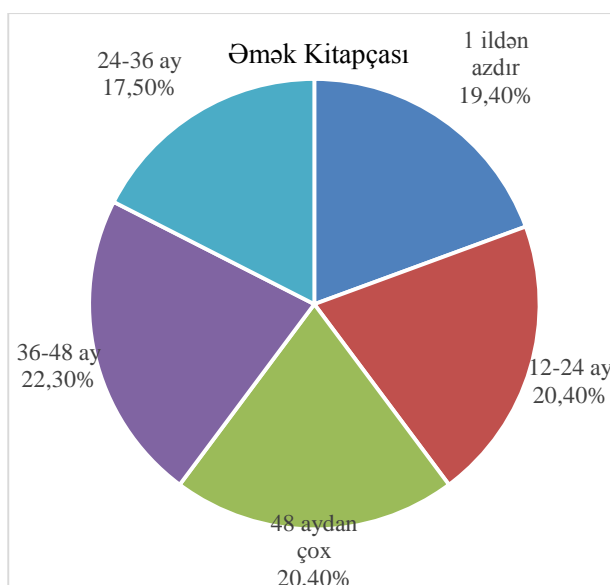
**Qrafik 5: Təhsil səviyyəsi**



**Mənbə:** Müəllif tərəfindən anket nəticələrinə əsasən tərtib edilmişdir

Üçüncü sual Yelo IKB-dəki işçilərin təcrübəsini nümayiş etdirir. Bu sorğunun nəticələri praktik olaraq bərabər paylara bölünür, buna görə 19,4% -i bir ildən azdır işləyir; 12-24 ay -% 20,4; 24-36 ay -% 17,5; 36-48 ay 48% -dən çox 22,3% - sorğu edilən işçilərin 20,4%. Belə nəticəyə gəlmək olar ki, bank yeni kadr payını çox cəlb edir, lakin buna baxmayaraq dörd ildən artıq təcrübəsi olan təcrübəli işçilərin payı da böyükdür.

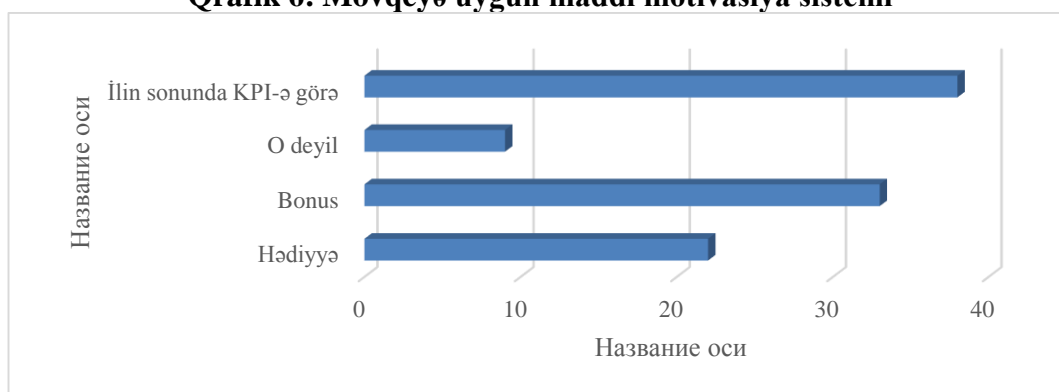
**Diaqram 2: Əmək kitabçası**



**Mənbə:** müəllif tərəfindən anket nəticələrinə əsasən tərtib edilmişdir

Dördüncü sual, hansı maddi təşviqlərin müsahibə olunan mütəxəssislərin işinə uyğun olduğunu göstərir. Bonus sistemi% 33,3, bonus sistemi% 21,6, ilin sonunda KPI'ye görə 36,3% və üstünlüyü var, bu və ya digər səbəblərdən heç bir bonus və ya mükafat almayanlar özlərini məhrum hesab edirlər. Maddi təşviqlər, testdəki payları 8.8%-dir.

**Qrafik 6: Mövqeyə uyğun maddi motivasiya sistemi**



**Mənbə:** Müəllif tərəfindən anket nəticələrinə əsasən tərtib edilmişdir

Beşinci sual, işçilərin gün ərzində işlərini necə gördüklərini və bununla da vəzifələrinə nə qədər ciddi yanaşdıqlarını açıq şəkildə göstərir. Beləliklə: Bütün respondentlərin 34%-i vicdanla çalışdıqlarını söyləyirlər; 24,3% -i tam gücü ilə işləmədiklərini, çünki bu və ya digər səbəblərdən bunu etmək istəmədiklərini söyləyirlər; 19.4% - daha yaxşı işləmək istəyirlər, amma bunun üçün kifayət qədər vaxtları olmur.

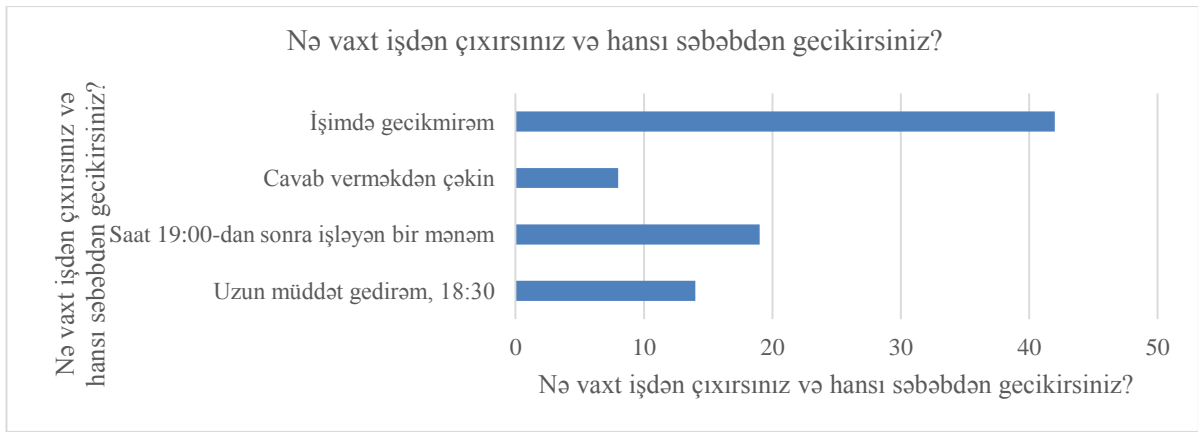
**Diaqram 3: Gün ərzində işinizi necə edirsiniz**



**Mənbə:** Müəllif tərəfindən anket nəticələrinə əsasən tərtib edilmişdir

Altıncı sualda sorğu iştirakçılarının iş yerlərini saat neçədə tərk etdiklərini görə bilərsiniz. Bütün respondentlərin 40,8% -i rəsmi iş günü saat 18: 00-da başa çatmasına baxmayaraq 18:30-19:00-dan əvvəl işdən çıxdıqlarını cavablandırdı. Bu göstəriciyə görə, artıq görülən iş həcminin böyük olduğu və işçilərin bunun öhdəsindən gəlmək üçün gecikdiyi qənaətinə gəlmək olar. Belə bir davamlı iş rejimi patoloji yorğunluğa və işdən narazılığa səbəb olur. Anketdə iştirak edənlərin 18,4% -i özlərini işgüzar adlandırdılar və bu səbəbdən saat 19:00-dan sonra işdən ayrılma vaxtını seçdilər. Bu da vacib bir göstəricidir, çünki kimsə işləmək üçün axşam 7-dən sonra qalırsa, bu, gözləniləndən daha çox iş deməkdir. Qalanları təxirə salınmır və ya şəxsi səbəblərdən təxirə salınır.

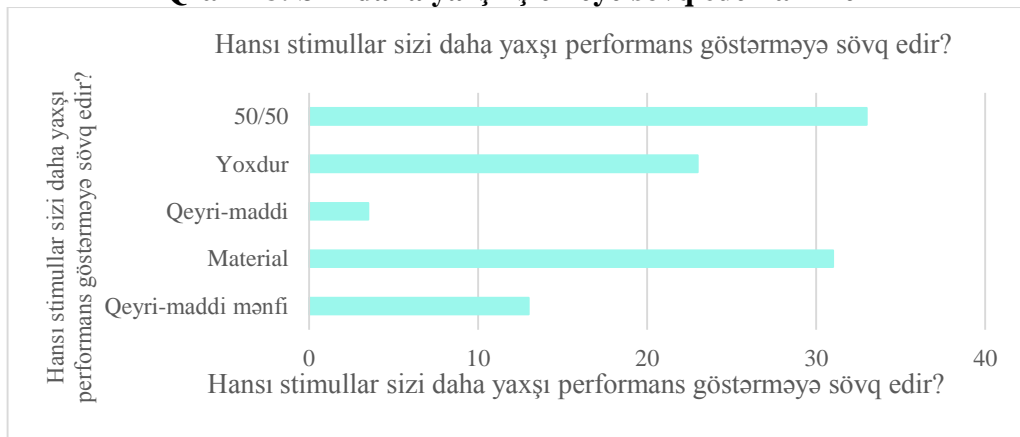
**Qrafik 7: İş gününün müddəti**



**Mənbə:** Müəllif tərəfindən anket nəticələrinə əsasən tərtib edilmişdir

Yeddinci sual bizə mütəxəssisləri daha yaxşı işləməyə sövq edən motivasiya amillərindən bəhs edir. 30.1% -i maddi amillərdən, 22.3% -dən qeyri-maddi; Respondentlərin 32% -i onları eyni dərəcədə həvəsləndirmək üçün maddi və qeyri-maddi amillərə ehtiyac duyduqlarını cavablandırdı (50/50); 12,6% -i tənqid, sui-istifadə, digər işçilərlə mənfi müqayisə daxil olan qeyri-maddi mənfi motivasiya amillərini seçdi.

**Qrafik 8: Sizi daha yaxşı işləməyə sövq edən amillər**

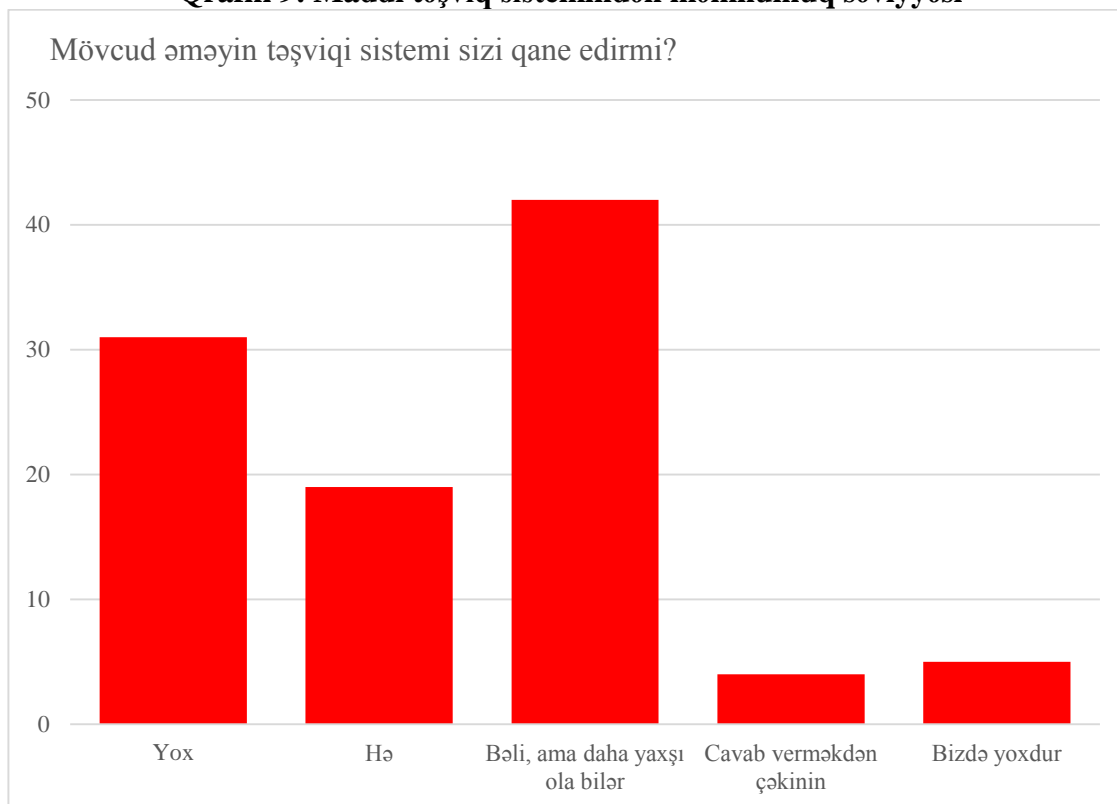


**Mənbə:** Müəllif tərəfindən anket nəticələrinə əsasən tərtib edilmişdir

Səkkizinci sual, respondentlərin bankda mövcud əməyin maddi stimullaşdırılmasından məmnunluq səviyyəsini qiymətləndirir. Ümumiyyətlə, nəticələr çox mübahisəlidir. İştirakçıların 41,7% -i ümumiyyətlə razı olduqlarını cavablandırdılar, amma daha yaxşı ola bilərdi; 30.1% tamamilə bədbəxt; 18.4% razıdır. Razı və narazı olanlar arasında mübahisəli bir göstərici maddi motivasiya sisteminin bəlkə də ədalətsiz olduğunu və bəzi şöbələr üçün optimallaşdırılması lazım olduğunu göstərir.



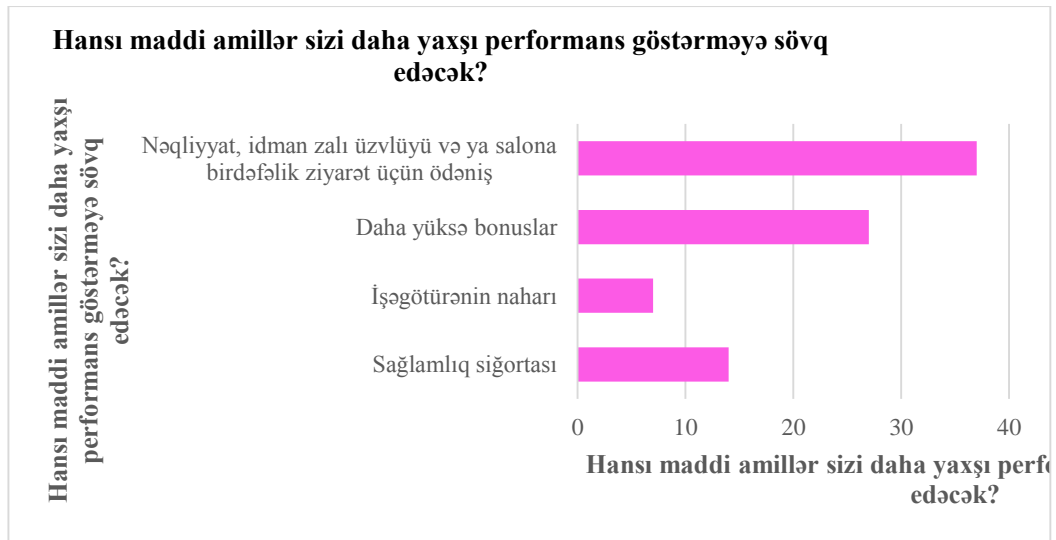
**Qrafik 9: Maddi təşviq sistemindən məmnunluq səviyyəsi**



**Mənbə:** Müəllif tərəfindən anket nəticələrinə əsasən tərtib edilmişdir

Doqquzuncu sualda, müsahibə alan mütəxəssislərin stimula almaq istədikləri maddi amilləri görürük. Respondentlərin 35,9% -i üstünlüklərini yüksək əmək haqqına verir; 26,2% daha yüksək bonuslar istəyir; 16,5% - qeyri-rəsmi maddi motivasiya metodlarına səs verdi, yəni nəqliyyat, idman zalı üzvlüyü və ya işəgötürəndən bir dəfə gözəllik salonuna getmək üçün ödəniş; 13,6% -i işəgötürəndən tibbi sığortanın verilməsi kimi vacib bir tərəfə səs verdi. Deməkdir ki, tibbi sığorta və digər yuxarıda qeyd olunan qeyri-rəsmi motivasiya metodları Yelo bankda yoxdur, lakin anket nəticələrinə əsasən, nəticələrini müqayisə etmək üçün onlardan bəzilərinin test istifadəsinə verilməsi məsləhətdir. Əmək haqqı üçün verilən cavabların böyük bir faizi bəzi işçilərin əmək haqlarının yetərli olmamasından, həmçinin Azərbaycanda formalaşmış zehniyyətdən bəhs edir və maddi motivasiyanı yalnız yüksək maaşlar altında qəbul edir.

**Qrafik 10: Daha yaxşı performans təşviq edən maddi amillər**



**Mənbə:** Müəllif tərəfindən anket nəticələrinə əsasən tərtib edilmişdir

Onuncu sual iştirakçıların hansı qeyri-maddi amillərin onları daha yaxşı göstərməyə sövq edəcəyi sualına cavablarını göstərir. Əksəriyyət, % 39.8, tərif və işdəki müvəffəqiyyətə müsbət reaksiya dərhal rəhbərlərindən və həmkarlarından seçdi. Bu, respondentlərin kənardan hörmət üçün daha yüksək ehtiyaclarından bəhs edir. 21.4% iş yerində istirahət otağı görmək istədiklərini qeyd etdi; 13.6% seçdi - sistem səhvlərində təhlükəsizlik hissi. Son iki göstərici işçilərin təhlükəsizlik baxımından əsas ehtiyaclardan biri olan (Maslov piramidasına görə) problemlərini göstərir. Seçimlərə görə nəticələr: işdə özünü sərbəst ifadə etmə bacarığı və işdən qırağda həmkarları ilə ünsiyyət bərabər bölüşdürüldü, hər seçim üçün 12,6%-dir.

**Qrafik 11: Daha yaxşı işi motivasiya edən qeyri-maddi amillər**



**Mənbə:** Müəllif tərəfindən anket nəticələrinə əsasən tərtib edilmişdir

On birinci sual, müsahibə olunan mütəxəssislərin suala cavablarını, əsasən motivasiyanın qeyri-rəsmi amilləri barədə cavablarını araşdırır.

Cavablar aşağıdakı kimi oldu: 30.1% işəgötürən tərəfindən təşkil olunan təlimlərdə, ixtisasartırma kurslarında iştirak üçün səs verdi; 27,2% -i 8 saatlıq iş rejimi şərti ilə pulsuz iş qrafiki seçdi; 24.3% işdə pulsuz geyim seçimini təqdim etmək istəyir; 13.6% evdə işləmək seçimini seçdi; və respondentlərin 4.9% -i işdəki stresli vəziyyətlərlə əlaqədar psixoloqdan kömək almaq variantını seçmişdir.

Sərbəst paltar seçimi və çevik iş qrafiki ilə bağlı cavablarda, respondentlərin ehtiyacının özünü ifadə etmə, azadlıq istəyi olduğunu görə bilərsiniz. Bankda birbaşa müştərilərlə işləyən bütün işçilərin riayət etdiyi ciddi bir geyim qaydası var. Ancaq həftədə bir dəfə cümə günləri insan resursları şöbəsinə daha az rəsmi üslubda geyinməyə icazə verildi. Buna baxmayaraq, bir çox işçi yenə də təsadüfi bir tərzdə daha tez-tez geyinmək istəyir. Mütəxəssislərin iş cədvəlində dəyişiklik etmək daha çətin görünür. Çünki bankda iş dəqiq vaxta keçir.

Ancaq bir çox işçinin daima işdə gecikməsini nəzərə alsaq, səkkiz saatlıq iş günü ərzində iş vaxtını optimallaşdırmaq mümkündür. İşdəki stres səbəbiylə bir psixoloqun köməyini seçənlərin nisbəti az olsa da, işindəki çətinliklərdən və işçilərə kömək ehtiyacından bəhs edir.

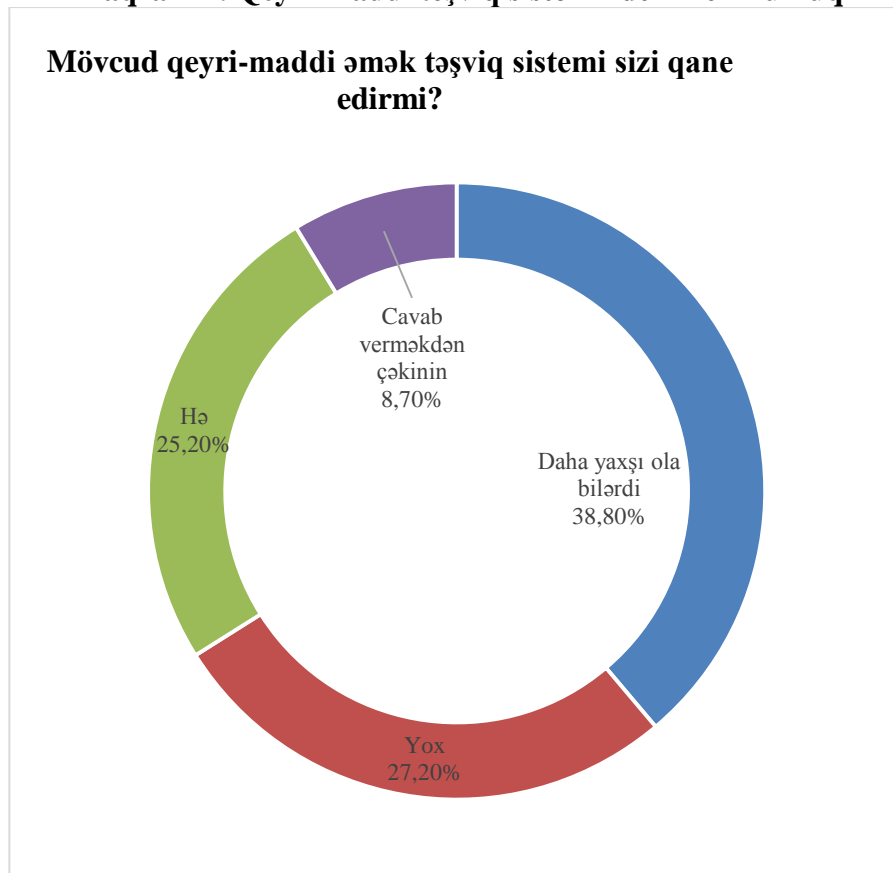
**Qrafik 12: Motivləşdirmək üçün arzu olunan bir yol**



**Mənbə:** Müəllif tərəfindən anket nəticələrinə əsasən tərtib edilmişdir

On ikinci sual anket iştirakçılarının bankda mövcud olan qeyri-maddi əməyin stimullaşdırılmasından məmnunluq səviyyəsini qiymətləndirir. Şəkil 16 göstərir ki, % 38,8 daha yaxşı ola bilər deyə cavab vermiş və 27,2% məmnun, 25,2% isə razı deyildir. Qalanlar cavab verməkdən çəkindi. “Daha yaxşı ola bilərdi” cavabı və məmnunluq səviyyəsini böyük bir göstəricisi ümumiyyətlə qeyri-maddi təşviq sisteminin yaxşı inkişaf etdiyini göstərir, lakin bütün müsahibə alan namizədlərin dördə birinin qəti mənfi cavabı da göstərir. Bu sistemin təkmilləşdirilməsinə ehtiyac var.

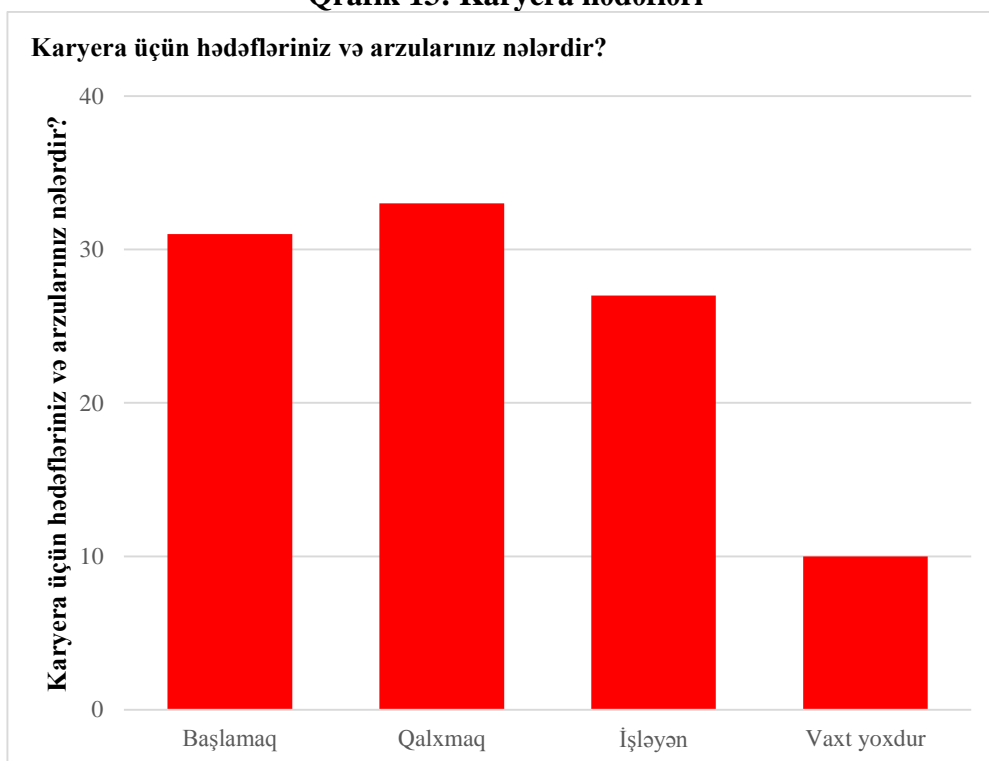
**Diaqram 4: Qeyri-maddi təşviq sistemindən məmnunluq**



**Mənbə:** Müəllif tərəfindən anket nəticələrinə əsasən tərtib edilmişdir

On üçüncü sual, anket iştirakçılarının Yelo IKB-dəki karyera ilə bağlı xəyallarını və planlarını tapmaq məqsədi daşıyır. 34% - aşağıdan yuxarı zirvəyə qalxmaq istədiklərini, 31,1% - başqa bir fəaliyyət sahəsinə keçmək üçün təcrübə qazandıqlarını, 25,2% hər şeydən razı olduqlarını və vəzifələrində çalışmağa davam etmək istədiklərini cavablandırdılar. Qalanları işlə çox məşğul olduqlarını və bu cür düşünmək üçün vaxtlarının olmadığını cavablandırdılar

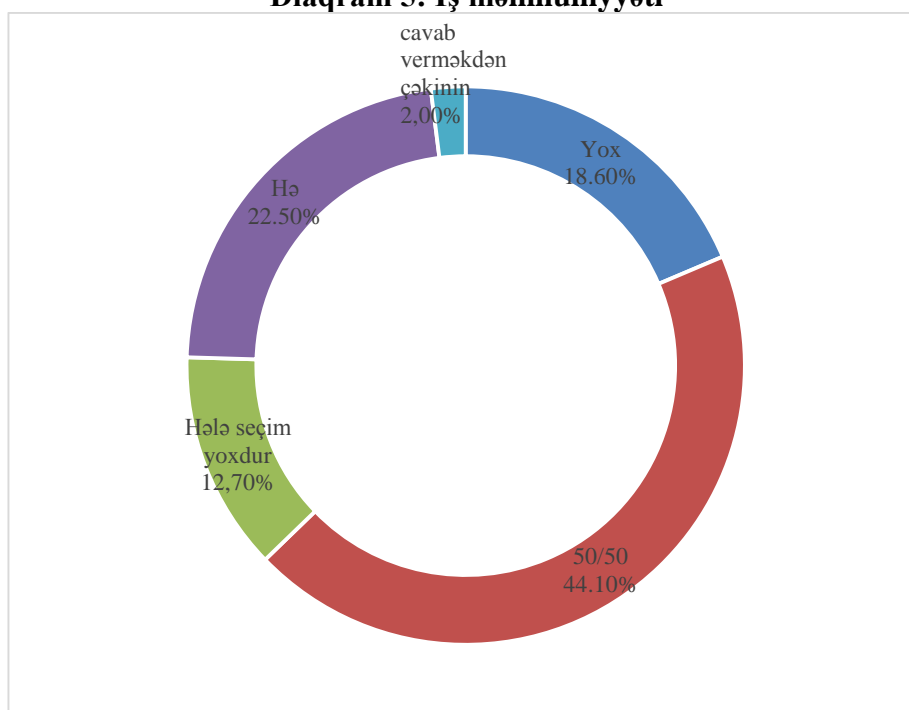
**Qrafik 13: Karyera hədəfləri**



**Mənbə:** Müəllif tərəfindən anket nəticələrinə əsasən tərtib edilmişdir

On dördüncü və son sual işlərindən məmnunluq səviyyəsi ilə bağlı suala cavab verir. 44.1% 50/50 cavabını seçdi, 22.5% işindən razı, 18.6% narazı. 12,7% alternativ olmadığından işlərində qalırlar.

**Diaqram 5: İş məmnuniyyəti**



**Mənbə:** Müəllif tərəfindən anket nəticələrinə əsasən tərtib edilmişdir

Üstəlik, sorğuda iştirak edənlərin demək olar ki, bir qismi orta cavabı seçdi, yəni eyni dərəcədə razı və narazı, fərqli davrana bilərsiniz. Bu cavab motivasiya lehinə yozula bilər. Çünki bir işçini lazımı şəkildə stimullaşdırsanız, ondan tam bir geri dönüş ala və işə münasibətini dəyişdirə bilərsiniz.

İşlərindən narazı olan işçilərlə və alternativ olmadığından işlərində qalanlarla daha çətin. Bir işçi məsuliyyət daşıyarsa, vəzifələrini səmərəli şəkildə yerinə yetirirsə, narazılıqları bank üçün təhlükəlidir. Narazı bir işçi kimi istədiyi vaxt gedə bilər. Bunun qarşısını almağa görə birbaşa menecerlər işçinin mənfi münasibətlərini, narazılığını və demotivasiyasını vaxtında görmələri və qarşısını almağa çalışmaları üçün təbə olduqları şəxslərin vəziyyəti ilə maraqlanmalıdırlar.

### **III FƏSİL. DAXİLİ MÜŞAHİDƏLƏRDƏ ƏMƏK MOTİVASİYASININ QEYRİ-MADDİ VƏ MADDİ SİSTEMLƏRİNİN TƏKMİLLƏŞDİRİLMƏSİ**

#### **3.1. Yelo Bank nümunəsində korporativ mədəniyyətin əmək üçün qeyri-maddi təşviqlərin bir əməliyyat sistemi kimi qiymətləndirilməsi**

Bank işçilərin qeyri-maddi motivasiyası məsələsi həmişə mübahisəli və müzakirə üçün açıq olub və qalmaqdadır. Azərbaycan vətəndaşlarının psixoloji xüsusiyyətləri və mentaliteti sayəsində maddi həvəsləndirmə amillərinə daha çox fikir verilir və qeyri-maddi təşviqlərə hörmətsizlik və şübhə ilə yanaşılır. Bir çox işçi maddi motivasiyaya üstünlük versə də, digər əksəriyyət, anketə əsasən, qeyri-maddi təşviqləri işlərində əsas hesab edirlər. Qeyri-maddi motivasiyanı maddi motivasiyanı əvəz etməməli, müsbət sinerji effektinə səbəb olmaq üçün onunla sintezdə istifadə olunmalıdır.

Qeyri-maddi motivasiya elementləri işçilərin iş prosesinə daha çox cəlb olunmasında, banka sədaqətinin artmasında və məhsuldarlığının daha da artmasında böyük rol oynayır. İşlərindən zövq almaq üçün işçilərin yalnız yaxşı bir maaş alması deyil, həm də aşağıdakılar lazımdır:

- rahat iş şəraitində işləmək
- özünü təhlükəsiz hiss edin və sosial cəhətdən qorunur
- gələcək karyera böyüməsi, inkişafı və özünü həyata keçirmək imkanı üçün perspektivləri olmalıdır.

Məlumdur ki, bank işçilərinin motivasiyası işdə əlverişli və mehriban sosial və psixoloji mühitin inkişafı ilə ayrılmaz şəkildə bağlıdır. Yaxından və mehriban bir komandada işləmək, ümumi fəaliyyətlərin nəticələrinə müsbət təsir göstərir. Yelo Bank, işçilərin mitinq tədbirlərinə də böyük əhəmiyyət verir.

Bu sosial tədbirlərdən biri də hərfi mənasında İngilis dilində Məlumat Günü mənasını verən “InfoDay” adlı ənənəvi bir tədbirdir. İclas rüblük olaraq bu gün üçün xüsusi təşkil olunmuş yerdə keçirilir. Məlumat günündə bankın bütün filialları və işçiləri iştirak edirlər. İclas bir həftə sonu baş verir və səhər 10: 00-da başlayır və nahar fasiləsi ilə 15: 00-a qədər davam edir. Ümumiyyətlə, işçilər lobbidə rəsmi

olaraq təyin olunmuş vaxtdan tez toplanırlar, burada bir fincan qəhvə / çay içib söhbət edə və təşkil olunmuş bufet masasında səhər yeməyi yeyə bilirlər. Bu məqam çox vacibdir, çünki tədbirdə bütün filiallardan bütün əməkdaşlar iştirak edir və bu, aralarındakı ünsiyyətin artmasında müsbət rol oynayır.

Adından da bilindiyi kimi tədbir yalnız məlumat məqsədlidir. Tədbirdə şöbə müdirləri, menecerlər rübün nəticələrini ümumiləşdirirlər: müəyyən seqmentdə göstəricilər hansılardır, hansı sahədə promosyonlar keçir və əksinə, boşluqlar var, hansı filiallar lider mövqeləri tutur? satış və ya göstərilən xidmətlər, bankın müəyyən bir zaman ərzində hansı yeniliklərə gəldiyi və nəyə can atdığı və bu məlumatları bank işçiləri ilə bölüşməsi. Mövcud problemləri müəyyənləşdirmək və onların daha da nəzərdən keçirilməsi üçün işçilər arasında müxtəlif sorğular və interaktiv oyunlar aparılır.

Digər bir sosial şəbəkə hadisəsi, Cümə səhər yeməyinə çevrilən “Friday Breakfast” adlanır. Ayın hər son cümə günü bankın baş ofisində bankın işçiləri üçün səhər yeməyi verilir. Payız və qışda konfrans salonunda səhər yeməyi verilir, yazdan etibarən bankın girişində yerləşən bağda səhər yeməyi təşkil olunur. Tədbir səhər 08:30-dan səhər 09:30-a qədər davam edir. Səmimi və müsbət atmosfer, ləzzətli yeməklər, şən musiqi işçilərin bir-biri ilə əlaqəsi qurması, ağır iş günündən əvvəl dincəlməsi üçün əlverişli şərait yaradır. Axı, həftənin son gününün və xüsusilə də ayın çox çətin ola biləcəyini gözdə tutmaq olmaz.

Bir şirkət tətilinin motivasiya üçün ən vacib qeyri-maddi stimullardan biri kimi rolunu nəzərə almaya bilməz. Yelo Bank hər il Beynəlxalq Qadınlar bayramı və Yeni il ərəfəsi kimi bayramlarda geniş miqyaslı tədbirlərə ev sahibliyi edir. Təbriklər və hadisələr hər il fərqli olur. Məsələn, Beynəlxalq Qadınlar Günü şərəfinə, İnsan Resursları departamenti, baş ofisdəki marketinq şöbəsi ilə birlikdə qızlara ənənəvi olaraq çiçəklər təqdim olunan bankdaxili bir tədbir təşkil edir və daha sonra konfrans salonunda bufet masası təşkil olunur. musiqiçilərin dəvət olunduğu təşkilat və hər kəs təbriklərə qoşula bilər.

Yeni il ərəfəsində bank həm bank daxilində təbriklər təşkil edir, həm də bankdan kənarında bir restoranda korporativ bir axşam təşkil edir. Bankda ənənəvi



olaraq rəhbərlik hər şöbəyə şəxsən baş çəkir və bütün işçiləri, eyni zamanda simvolik hədiyyələrlə bankda olan müştəriləri təbrik edir. Bütün bunlar işçilərə müsbət təsir göstərir, onların banka bağlılığını və bağlılığını artırır.

Korporativ bir axşam, tədbir ilin nəticələrini yekunlaşdırmaqla başlayır, burada hər bir filial müəyyən bir sahədə ən yaxşı fəaliyyətə görə diplom verilir və ayrı-ayrı işçilər müsbət keyfiyyətlərinə, köməklərinə görə bankın sədri tərəfindən mükafatlandırılır banka və digər işçilərə. Həm də ənənəvi olaraq kuratorlar (komandalar) arasında rəqs və mahnı müsabiqəsi təşkil olunur. Məsələnin hazırlanması zamanı komandalar sıx qarşılıqlı əlaqə qurur: ünsiyyət qurur, müsbət emosiyalar və təəssüratları bölüşür, peşəkar fəaliyyətlə əlaqəli olmayan bir sahədə özünü göstərmək imkanı qazanır. Bu yarışlarda qalib gəlmək unudulmaz bir təcrübə qazandırır və işçiləri bir-birinə daha da yaxınlaşdırır.

Həm də işdən məmnunluğun artırılması üçün qeyri-maddi stimullardan biri bank tərəfindən təşkil olunan peşəkar təlimlərdir. Bu təlimlərə rabitə keyfiyyətini artırmaq üçün təlimlər, ön ofis işçiləri üçün İngilis dili kursları və mürəkkəblik səviyyəsindən asılı olaraq Excel kursu daxildir.

Həm də şöbə daxilində artan birliyin bir hissəsi olaraq, "Teambuilding" - və. Bölmənin tələbi ilə bouling və ya digər oyunların təşkil edilməsindən ibarətdir. Bundan sonra insan resursları şöbəsi ümumi nəticələri və fotoları ümumi bir diskdə paylaşır.

İntellektual Şahmat Yarışması - artan həmrəylik və ictimai iştirakçılıq çərçivəsində yarışlar təşkil etmək. bank işçilərinin həyatı. Hər hansı bank işçisi bu müsabiqələrdə iştirak edə bilər və təbriklərlə müsabiqənin nəticələri də bütün işçilərə korporativ poçtla göndərilir.

Qeyri-maddi təşviqlərin və işçilərin şəxsiyyətinə önəm verməyin digər bir vacib amili İK şöbəsindən olan işçilərə korporativ poçtla ad günü təbrikidir. Bu xatırlatma təbrikləri ilə işçilər həmkarlarını tanıyır və təbrik edirlər. Bu amil işçilərin sədaqətinin artmasında da rol oynayır.

Yuxarıda göstərilən fəaliyyətlərdən səmimi, yaxın kollektivdəki işin işin nəticələrində effektiv şəkildə əks olunduğu qənaətinə gələ bilərik. Əlverişli və

mehriban bir komanda, sosial və psixoloji atmosfer işçilər arasında nikbin münasibət, inam, çətin vəziyyətlərdə qarşılıqlı dəstək və həmkarlarının bir-birinə diqqəti ilə xarakterizə olunur ki, Yelo Bank tərəfindən qeyri-maddi motivasiyada istifadə olunur.

İşçilərin bank fəaliyyətinə əlverişli iş şəraiti qənaətbəxş təsir göstərir. Bunlara daxildir:

- sanitariya və gigiyenik - temperatur rejimi, iş yerinin təmizliyi, lazımı aksesuarlarla təchiz olunmuş avadanlıq, işıqlandırma, pəncərələrin olması və s.

- sosial-psixoloji - iş tempi və qrafiki, istirahət rejimi, işin monotonluğu, nöropsikik stres və s.

- estetik - daxili bəzək (bitki, rəsm, mebel)

İşçilər üçün əlverişli iş şəraitini təmin olunması üçün yuxarıda göstərilən amillərin hamısını təmin etmək lazımdır.

### **3.2. Yelo Bank əməkdaşları üçün motivasiya sisteminin təkmilləşdirilməsi üçün tövsiyələr**

Əvvəlki fəsildə aparılan müsahibələrin nəticələrinə əsasən işçilərin həm maddi təşviqatla demək olar ki eyni dərəcədə motivasiya olunduğu qənaətinə gəlmək olar. Təcrübədə yalnız birinin istifadəsi məqsədəuyğun olmadığından, birlikdə istifadəsi məntiqlidir.

Əhəmiyyətli pul təşviqləri

- əmək haqqı daimi motivasiya amili və görülən işə birbaşa ödəniş

- vicdanla və yüksək keyfiyyətlə görülən, aylıq və ya illik hesablanan işlərə görə bonusların mükafatları.

İşçilərin güclü təsir göstərən qeyri, maddi təşviqlərə aşağıdakılar daxil olur:

- Təşkilati (tənzimlənən, çevik gündəlik rutin, fırlanma ehtimalı, geyim seçimində sərbəstlik)

- İqtisadi dolay (tətillər, şirkət axşamları, şəhər xaricindəki səyahətlər şərafinə korporativ hədiyyələr)

- Mənəvi və psixoloji təşviq (müəssisədə korporativ mədəniyyət, ictimai tərifi, təşviq, komanda ruhunu).

Şirkət tədbirləri davamlı olaraq keçirməsinə, işçilər üçün rahat işin şəraiti yaratmasına baxmayaraq, işçilərin artıq məsuliyyət həddindən artıq, məsuliyyətli iş və ya bir çox prosesin çətinliyi səbəbində iş müddətində çox güclü bir stress yaşayırlar.

Yelo Bankda kifayət qədər inkişaf etmiş bir korporativ mədəniyyət olmasına baxmayaraq, iş məmnuniyyəti üzərində istənilən təsiri göstərmir.

Bu fəsilə Yelo Bankda pul və qeyri-maddi təşviq sisteminin təkmilləşdirilməsi üçün təklif və tövsiyələr nəzərdən keçiriləcəkdir. Bu təkliflərə baxılacaqdır:

- ölçünün formalaşmasında xarici təcrübələrdən istifadə
- əmək haqqı
- təlimlər kompleksi
- işə xüsusi töhfələrinə edən işçilərə rəsmi fəxri adlarının verilməsi
- istirahət otaqlarının yaradılması
- fikir bankının yaradılması
- peşəkar yarışların təşkilini
- birdəfəli motivasiyanın inkişafı (idman salonu, bərbərə, gözəllik salonuna abunə olmaqda)
- idarəetmə və ya kadr rotasiyasında iştirak üçün təkliflərin

Bankın rəhbərləri və işçiləri üçün əmək haqqı fərqinin azaldılması.

Bir tərəfdən əmək haqqı prosesinin ədalətli olmasını təmin edir, fərqli tərəfdən də Azərbaycan işçilərin zehniyyəti üçün xarakterik olan ödənişlə bağlı münaqişə vəziyyətlərinin ehtimalını azaldır.

Müəyyən bir müddətdən sonra işçilərin maaşlarında dəyişiklik.

İşçinin standart əmək haqqı sadəcə yerinə yetirdiyi işin mürəkkəbliyi deyil, həm də işin nəticələrin bir əlaqə yaratmaq. İşçinin hesabatı mütləq bir neçə il müddətinə bir müqavilə ilə təyin olunsa da, nailiyyətlərə görə düzəldilir. O. fərdi əmək haqqı onsuz da işçinin maaşının əsas hissəsini təsir edir.

İşçilər üçün bonusların formalaşmasında əmsal sistemindən istifadə olunur.

Yelo Bank-da işçilərin əmək haqqı sistemini qiymətləndirdikdə, işçilərin peşə uğurlarına istinad edərək maddi mükafatların hesablanması baş verir. Ancaq qeyd etmək lazımdır ki, bəzi işçilər iş günü başlamazdan əvvəl işə gəlirlər və iş bitdikdən sonra çox sonra iş yerini tərk edirlər. Həm də işçilərin korporativ mədəniyyətə hörmət etmələrini, bankda qurulmuş qaydaları uyğun geyinmələri, həmkarlarının ünsiyyətdə iş etikasının riayət etmələri. Bu amillər qiymətləndirilmədiyi üçün işçilərin marağı əhəmiyyətli dərəcədə azalır. Budur fərdin həmkarları ilə davamlı müqayisəsinə əsaslanan ədalət nəzəriyyəsi. İşlə əlaqəli olduğunu gördükdə, vəzifələri başqalarından daha məsuliyyətli, işdən sonra yarımçıq qalmış ümumi işləri yerinə yetirmək üçün qalır, həmkarları evə getdikdə, eyni zamanda eyni maaş aldıqda, ilk işçi yığılır narazılıq və işdən məmnunluq, işin keyfiyyəti buna görə azalır. Bu problemi həll etmək üçün, əməyin ödənişində əmsallar sistemi tətbiq edə bilərsiniz.

Beləliklə, bir işçi iş günü başlamazdan bir ay əvvəl işə gəlsə, ayın sonunda maaşına 0,5% əlavə edilir. İşçinin geyim qaydalarına uyğunluğu ilə də əlaqəlidir. Mənfi göstəricilərin daim müşahidə edilməsi halında, bu əmsallar əmək haqqından tutulma kimi istifadə edilə bilər. Cədvəl 5 nümunəsindən istifadə edərək bu təklifi nəzərdən keçirin.

**Cədvəl 7: Əmsalları sistemi**

<b>Təsnifat</b>	<b>Əmsal</b>	<b>Əmək haqqı</b>	<b>Son əmək haqqı</b>
<b>İş gününün başlamazdan əvvəl gəlir</b>	0,5%	580	582,9 azn
<b>Geyim kodu</b>	0,2%	580	581,16 azn
<b>Gec gələnlər</b>	-0,5%	580	577,1 azn

**Mənbə:** Слинков А.М. 2011: с.394.

Peşəkar müsabiqələr işçilərin özünü dərk etməsinin bir yolu kimi.

Anket sorğusunun və bankın bir çox əməkdaşı ilə şəxsi söhbətinin nəticələrinə əsasən, iş prosesində peşəkar yarışların keçirilməsinin işçilərin üçün işdən məmnunluq səviyyəsini artırmaq üçün yaxşı bir stimulaşdırıcı ola biləcəyi aşkar edildi. Bu cür yarışlar müxtəlif məqsədlərə çatmaq üçün keçirilir. Bu ola bilər:

- Həm bankın fərqli filiallarının işçiləri arasında, həm bir filial daxilində təcrübəni mübadiləsi;

- İşçilər arasında yaradıcılıq bacarıqlarının inkişafı;
- Bölmə işçilərinin peşəkar bacarıqlarının artması və iş keyfiyyəti;
- Yeni proqramların, texnikaların mənimsənilməsi;
- Özünü inkişaf etdirmək.

Peşəkar bir rəqabət nümunəsi, kredit vermə müddətində ən yaxşı müştəri sorğusunun kredit mütəxəssisi arasında təşkil edilməsidir. Müştərilərlə işləmə prosesi özü-özlüyündə çox mürəkkəbdir və bir işçinin müştərinin ödəmə qabiliyyətini və vicdanlılığını təyin etməsi lazımdırsa, bu proses daha çətinləşir. Hər bir mütəxəssis ehtiyac duyduğu məlumatları əldə etmək üçün müştəri ilə özünəməxsus ünsiyyət tərzinə malikdir. Ancaq ümumiyyətlə, müştərinin daha da təhlili üçün faydalı məlumatları müəyyənləşdirmək üçün işçilər tərəfindən müştəriyə bir sıra konkret suallar verilir. Bir çox müştəri onsuz da bu cür suallara əvvəlcədən hazırlaşır və bankdan pul almaq üçün bilərəkdən yalan məlumatlar verə bilər. Belə hallarda, kredit mütəxəssisi sual tələsi taktikasından istifadə edə bilər. Bunlar eyni təsiri olan və fərqli vaxtlarda verilən fərqli tərtib olunmuş suallardır. Müştəri bu suallara eyni şəkildə cavab verirsə, deməli həqiqəti söyləyir, tərəddüd edirsə və cavabları bir-birindən fərqlənməyə başlayırsa, deməli bu müştəri yalan danışır. Kredit vermək sahəsində daha çox təcrübəsi olan mütəxəssislər bir çox metod və fəndləri bilirlər və gündəlik fəaliyyət sahəsində peşəkar yarışların keçirilməsi həm təcrübəli həm də təcrübəsi az işçilərin işə marağını artıracaq və sonuncunun çox şey öyrənməsinə kömək edəcəkdir. köhnədən. Fərdi bir işçi tərəfindən belə bir tapşırığın icrası ilk növbədə işçinin özünü təsdiqinə yönəldilmişdir.

Təlimlər ixtisas artırmağın və bacarıq qazanmağın bir yolu kimi.

Təlim nəzəri öyrənmənin minimuma endirildiyi və əldə edilmiş bacarıqların praktik tətbiqinə vurğu edildiyi aktiv, praktik bir tədris metodu hesab olunur. Təlimlərdə iştirak etmək və aktiv olmaq işçilərin onsuz da müəyyən davranış qaydalarını birləşdirməsinə, əldə etdiyi bilikləri işdə tətbiq etməsinə, müxtəlif problemlə vəziyyətlərdən səriştəli şəkildə çıxmasına və eyni zamanda dəyərli peşəkar bacarıqlara yiyələnməsinə kömək edir.

Hazırda İnsan Resursları İdarəetmə Departamenti tərəfindən “Rabitə keyfiyyətinin yüksəldilməsi” təlimi təşkil edilmişdir. Hansı ki, bankda kəskin bir problemdir. Bank sektorundakı stres çox kəskin bir problem olduğu üçün ön ofis işçiləri üçün “stres idarəçiliyi” təliminin təşkil edilməsi və bu təlimə digər şöbələrin işçiləri üçün pulsuz olması da məsləhətdir.

Bu proqramı təkmilləşdirməyi, daha çox təlim keçirməyi, mövzunu genişləndirməyi təklif edirəm. Məsələn, "Münaqişə İdarəetmə" təlimini keçirin. Ön ofis işçilərinin işinin insanlarla ünsiyyətlə birbaşa əlaqəli olduğu məlumdur. Bir departament komandasında və ya bütövlükdə şirkətdəki mənəvi və psixoloji iqlimin vəziyyətindən asılı olmayaraq, münaqişə idarə etmə bacarıqlarının inkişafı hər hansı işçi üçün korporativ və şəxsi həyatda faydalı olacaqdır. Münaqişələrin idarəedilməsi təlimləri işçilərə münaqişələri təsirsiz hala gətirmək və həll etmək üçün bilik və bacarıqların verilməsinə yönəlib. Bildiyiniz kimi, münaqişələr konstruktiv və dağıdıcıdır. Bu cür təlimlərin əsas vəzifəsi şirkət işçilərinə münaqişə növünü müəyyənləşdirməyi və müəyyən edilmiş tipə görə həll yolu tapmağı öyrətməkdir. Qarşıdurma vəziyyətləri həm müştərilərlə bank işçiləri arasında, həm də şirkətin müxtəlif şöbələrinin işçiləri arasında baş verə bilər.

İşçilərin arasındakı sorğunun nəticələrində istinad edərək, bir çox ağır stressə məruz qalırdı, tez-tez işdə gecikir və ya patoloji olaraq yorulur. İşçilərin istəklərində biri də iş zamanı və nahar vaxtı gələ biləcəyi, həm fiziki və mənəvi olaraq istirahət edə biləcəyi ayrı bir otaq ayrılmasıdır.

İşçilərin çoxu hər gün iş prosesində bir-biri ilə əlaqə qurmaqla yanaşı, işin optimallaşdırılması üçün yeni fikir və ya təkliflər yaradır. Bunlar proseslərində sadələşdirilməsi, müəyyən problemlərin həllinin və s. üçün təklif ola bilər. Ancaq da çox vaxt bu və ya digər səbəblərdən işçilər fikirlərini bölüşməzlər, çünki heç kimə faydalı və maraqlı görünməyəcəklərinə inanırlar. Bu və bənzər hallar üçün “Fikir Bankı” təcrübəsinin Yelo Bankında tətbiq edilməsi məsləhətdir.

Bu işçilərin fikir və ya təkliflərini adsız yaza biləcəyi bir qutu və jurnal deməkdir. Və ay / rüb sonunda insan resursları şöbəsinin işçiləri bu təklifləri təhlil edəcək və ya ən uyğunları potensialın inkişaf kimi qiymətləndiriləcəkdir.

Fəxri adların verilməsi və ya fəxri lövhənin yaradılması.

Bir çox bank işçisi, hər gün maksimum səmərəlilik və fokus tələb edən mürəkkəb və riskli əməliyyatlarla qarşılaşır. Bəziləri tez-tez digər işçilərə kömək edir və öyrədirlər və bu hər gün olur, lakin hadisələrin keçiciliyi sayəsində bir çox nailiyyətlər və uğurlar gözdəyməz qalır və əksər işçilər özlərini aşağı qiymətləndirirlər və işlərindən narazılıq səviyyəsi yüksəlir.

Bu vəziyyətlərin qarşısını almaq və minimuma endirmək üçün bankda hər bir işçinin qazandığı uğurları və uğurlarını bölüşə biləcəyi, həm də kömək və ya dəstək üçün həmkarlarına minnətdarlığını bildirə biləcəyi bir növ şərəf lövhəsini tətbiq etmək mümkündür. Bu fəxri lövhəni görüntüləmək üçün əlverişli bir yerdə qurmaq motivasiya üçün yaxşı bir sosial-psixoloji təşviq olacaqdır, çünki bir çox işçi işlərini həmkarları, həm də rəhbərlik tərəfindən qiymətləndirməyi üstün tuturlar.

**Birdəfəlik motivasiyanın inkişafı**

Birdəfəlik motivasiya olaraq, müəyyən bir dövrdə və ya bir tapşırığı edərək özünü yaxşı göstərmiş işçilər üçün mükafat bu işçilərin həftənin ortalarında hesabına həftəsonu tətillik etməsi imkanla təmin edilə bilər. Banka və ya bu işçilərə hər hansı bir səfərdə endirim təmin edin və bu cür gözəllik salonuna və ya bərbərə getmək və ya idman klubuna birdəfəlik ziyarət vermək kimi qeyri-maddi təşviq tətbiq etmək məsləhətdir. Ya da hovuz, işçilərin öz seçimlərinə və bankın ayırdığı büdcəyə görə.

**İdarəetmədə iştirak**

Bank rəhbərliyi prosesinə işçilərin cəlb edilməsi mənəvi təşviqin ən təsirli metodlarından biri olur. Bu metod işçilər arasından fikirlərini ifadə edə biləcəkləri, müəyyən bir vəziyyətə və ya bir müddətə dair dəyişiklik təklif edə biləcəkləri anketlər yolu ilə özünü göstərə bilər. İstifadənin olunan nəticələr üç ayda bir və korporativ tədbirlərdən elan edilə bilər. İdarəetmənin prosesinə cəlb olunmaqla işçilər bankın uğurunda rollarını və ya iştiraklarını hiss edəcəklər.

**Rotasiya və peşəkar inkişaf**

Karyera yüksəlişinin mümkünlüyü işçilərin gələcəyə inamlı işini təmin olan əsas stimullardan biridir. İşçilərin motivasiyasını qənaətbəxş səviyyədən saxlamaq üçün bank işçilərinin hər 3 ildən bir dəyişdirilməsi məsləhət görülür.

Bank tərəfindən qəbul edilmiş bank işçilərinin motivasiya proqramı bütövlükdə bankın, ayrı-ayrı şöbələrin mənafeələrini əhatə etməli və bankın yüksək maliyyə göstəricilərinə çatmasını təmin etməlidir. Maddi və ya qeyri-maddi motivasiya rıçaqlarının düzgün birləşməsi effektiv əmək motivasiyası sisteminin yaradılmasına kömək edəcəkdir.

Bank işi inkişafa və nəticələrin əldə olunmasına yönəlmiş işçilərə əsaslanır; onlar effektiv fəaliyyət təmin edən hərəkətverici qüvvədir.

## **NƏTİCƏ VƏ TƏKLİFLƏR**

Bu gün bazar iqtisadiyyatının inkişafı şəraitində səlahiyyətli İR-nın idarə olunması bütün fəaliyyət sahələrində müəssisələr üçün xüsusi aktualıq və əhəmiyyət qazanır və sonradan bu, müəssisənin səmərəliliyinin və xidmət bazarında rəqabətçi üstünlüklərinin əsas əlamətinə çevrilir.



İnsan kapitalı, işçinin fərdiliyinin rolu, davranışını əlaqələndirən ehtiyacları, rəhbər tutduğu motivləri anlamaq bu gün İR-ları idarəciliyinin əsas qollarından biri kimi qəbul edilir. Təşkilatın məqsədinə çatmaq üçün bu məlumatların koordinasiyası. Motivasiya idarəetmə sistemindəki ən vacib yerlərdən birini tutur və insanların iş müddətində davranışının birbaşa səbəbkarıdır.

Əsas motivasiya konsepsiyası, işçilər tərəfindən vəzifələrini yüksək səviyyədə yerinə yetirmək, müəssisəyə sədaqət və bağlılığı artırmaq üçün ən vacib amil, bir motivator olaraq öyrənilir.

Stimul və motiv kimi anlayışların əsas fərqləri təhlil olunur.

Taylor təcrübələrindən və E. Mayonun təcrübələrindən başlayaraq motivasiyanın elmdə əsas cəhət kimi inkişafına və bu gün istifadə edilən bütün son motivasiya nəzəriyyələrinə qədər uzun bir yol tədqiq edilmişdir. Motivasiya nəzəriyyələrinin güclü və ya zəif tərəfləri təhlil edildi, nəzəriyyələrin real hallarda və praktikada tətbiq olunmasının məqsədəuyğun olmamasının və mürəkkəbliyinin səbəbləri öyrənilir.

Azərbaycanda kadr motivasiyası problemləri, əsasən illər ərzində mütləq inkişaf etmiş və formalaşan düşüncə tərzindən, işçilərin öz hüquqlarını bilməməsindən, işsizliyin yüksək səviyyəsindən və bir çox menecerin bacarıq və qabiliyyətlərinə görə laqeyd münasibətdən qaynaqlanan təhlil olunur. işçilərinin müsbət keyfiyyətləri.

Xarici hegemon ölkələrin işçilərinin motivasiya modelləri nəzərdən keçirilir və öyrənilir. Müqayisəli təhlil aparılır və yuxarıda göstərilən ölkələrin bəzi təcrübələrinin yerli kadr idarəetməsi praktikasında tətbiq edilməsi imkanları barədə nəticələr çıxarılır.

Bank işçilərinin qarşılaşdıqları problemlər araşdırılır.

Onların iş qabiliyyətinə, işlərinin keyfiyyətinə və səmərəliliyinə təsir edən amillər ayrıca nəzərə alınır. Həm də onların motivasiyasına və iş məmnuniyyətlərinə birbaşa və ya dolayı yolla təsir edən amillər aşkar edilmişdir.

Yelo bank şirkətindəki işçilərin maddi motivasiya üsulları və növləri də nəzərdən keçirilmiş və təhlil edilmişdir. Maddi motivasiya ofis iş şöbələrindən asılı

olaraq bonus, bonus və KPI sistemlərində təqdim edildi. Həm də birdəfəlik motivasiya növü, ailə vəziyyəti çətinliklərinə görə işçilərə birdəfəlik yardım ödənişi kimi təqdim edildi.

Anket metodundan istifadə edərək bank işçiləri arasında müəyyən bir motivasiya ehtiyacları və işçilərin həm bankda işləmək üçün mövcud motivasiya ilə həm də öz işlərindən məmnun qalma ehtiyacları müəyyən edildiyi bir sorğu keçirildi. Bu sorğu zamanı işçilərin iş üçün maddi və ya qeyri-maddi təşviqlərə demək olar ki eyni dərəcədə ehtiyac olduğu aşkar edilmişdir. Və imtahandan keçənlərin çox kiçik bir hissəsi mövcud maddi və ya qeyri-maddi motivasiya sistemindən və ümumiyyətlə işlərindən tamamilə razıdırlar.

Yelo bank şirkətində qeyri-maddi əmək motivasiyasının sistemi nəzərdən keçirildi:

Bank və İnsan Resursları İdarəetmə Departamenti və marketinq şöbəsi tərəfindən mütəmadi olaraq həyata keçirilən fəaliyyətlərin nəzərdən keçirilmiş və təhlil edilmişdir:

- Komanda yığmaq,
- işdən məmnunluq səviyyəsinin artırılması.
- İşçiləri iş prosesinə cəlb etmək

Həm də mövcud əmək və pul olmayan maddi təşviq sistemini təkmilləşdirmək üçün metodlar təklif edildi, çünki anketin nəticələrinə əsasən bir çox işçinin maddi və ya qeyri-maddi təşviqlərə bərabər dərəcədə üstünlük verdikləri aşkar edildi, məsələn əmək haqqı, tibbi sığorta, təlim, tədbirlərin komanda qurulması və s.

Bank motivasiya proqramının şərti həm bankın özünün, həm də ümumilikdə onun daxilindəki bölgələrin mənafeələrinin birləşməsi və fəaliyyət müddətində ən yüksək maliyyə göstəricilərinin əldə edilməsini təşviq etməkdir. Maddi və ya qeyri-maddi təşviqlərin birləşməsi işçiləri həvəsləndirmək üçün təsirli bir sxem qurmaq üçün bir şərt olacaqdır. Bank işinin əsası nəticədə mənfəət əldə etməkdir.

Düzgün və səmərəli fəaliyyət bank işinin açarıdır. Damarlardan axan və bütün bədəni işdə dəstəkləyən və ürəyin işləməsini təmin edən qan kimi, nəticəni əldə

etməyə yönəlmiş qan və hərəkətverici qüvvə olan bank işçiləri də bankın təsirli fəaliyyətini təmin edirlər.

Bu dissertasiyada aparılan tədqiqatlara əsasən aşağıdakı nəticələr təklif oluna bilər.

Azərbaycan ticarət təşkilatları əmək motivasiyası metodlarının və sistemlərinin formalaşmasında Qərb idarəetmə təcrübələrini nəzərə almalıdır. Milli ənənələr və düşüncə tərzini və cəmiyyətin digər mövcud həqiqətləri nəzərə alınarsa, borc götürmə qərb təcrübəsi Azərbaycan əmək iqtisadiyyatı üçün təsirli olacaqdır.

Təcrübədə eyni zamanda bütün işçilər üçün ümumi bir motivasiya proqramı hazırlamağın qeyri-real olduğu sübut edilmişdir. Motivasiya proqramının əsas rıçaqları olan metod və metodlar müəyyən bir müddətə hazırlanmalı və bunlardan asılı olmalıdır. korporativ mədəniyyət, işçi qüvvəsinin xüsusiyyətləri və milli ənənələr.

Bütün dünyada bir elm olaraq əməyin motivasiyası çox əvvəl gəldiyindən və Azərbaycanda bu yaxınlarda olduğu üçün bu sahədə boşluqların olması normaldır. Bu baxımdan səmərəliliyin artırılması üçün zəruri şərt kadr motivasiyası metodlarının təkmilləşdirilməsidir. Buradakı əsas istiqamətlər ola bilər:

- mövcud motivasiya səviyyəsinin monitorinqi və idarə edilməsi;
- işçilərin motivlərinə istinad etmək üçün fərdi bir yol;
- tətbiq olunan təşviqat işçiləri üçün şəffaflıq və aydınlıq;
- işçilərinin banklarına sadıqlıyının formalaşdırılması;
- peşəkar inkişaf, rotasiya, təhsil, təlimlər yolu ilə stimullaşdırma;
- güvən etibarından motivasiya;
- şöbələr daxilində aparılan işlər barədə bank daxilində sürətli məlumat mübadiləsi;
- fəaliyyətin təşviqi və fikir bankının formalaşdırılması;
- tapşırıqların tərtibində detal və aydınlıq;
- işçilər tərəfindən yerinə yetirilən yüksək keyfiyyətli işin rəhbəri tərəfindən təşviq edilməsi.

Motivasiya sistemində dəyişikliklər aprobeasiyasını və sonrakı fəaliyyətinin diaqnostikasını həyata keçirmək və şərtlərə uyğun düzəlişlər aparmaq çox vacibdir.

## **İSTİFADƏ OLUNMUŞ ƏDƏBİYYAT SİYAHISI**

### **Azərbaycan dilində**

1. Quliyev T. Ə. (2013) İnsan resurslarının idarə edilməsi, Bakı “Nağıl evi”, s.507-512, 828 səh.

2. Məmmədov Z.F. (2013) Bank fəaliyyətinin əsasları (Elmi-nəzəri və praktiki məlumat kitabı), Bakı, “Azərneşr”, 480 səh.

3. Seyfullayev İ.A. (2014) “İşçinin motivasiyası probleminə Nəzəri-praktiki Yanaşmalar” Bakı, “Azərbaycan”, 102 səh.

### **İngilis dilində**

1. Banks L.D. (1997) “Motivation in The Workplace: Inspiring Your Employees.” Virginia Beach, “Virginia” 452p.

2. Blaskova M.B., Grazulis V.A. (2009) “Motivation of Human Potential” Britan, “Theory & Practice”, 592p.

3. Cook C.W. (1980) “Guidelines for managing motivation” England, “Business”, 69p.

4. Moore L. L., (2010) “Using Achievement Motivation Theory to Explain Student Participation in a Residential Leadership Learning Community.” England, “Journal of Leadership Education”, 327p.

5. Ryan R. M., Deci E. L. (2000) “Intrinsic and Extrinsic Motivations: Classic Definitions and New Directions.” England, “Contemporary Educational Psychology”, 614p.

6. Steven M. E., William L. S., Chet E. B. (2012) “Age as a Moderator of Attitude towards Technology in the Workplace: Work Motivation and Overall Job Satisfaction” Behaviour, “Information Technology”, 453p.

7. Suttle J. L., Lawler E. E. (1973) “Expectancy Theory and Job Behavior.” Organizational Behavior “Human Performance”, 503p.

### **Türk dilində**

1. Ergeneli A.K. (2006). “Örgüt ve İnsan (Organization and Human)” Ankara, Hacettepe Üniversitesi Hastaneleri Basinevi”, 246 səh.

### **Rus dilində**

1. Бакирова Г.Х. (2012) «Психология развития и мотивации персонала: учебное пособие», Москва, 439 с.
2. Бусыгин А.В. (2000) «Эффективный менеджмент». Москва, 532 с.
3. Вершигора Е.Е. (2003) «Менеджмент». Москва, 147 с.
4. Виханский О.С., Наумов А. И. (2014) Менеджмент 5-е изд., Москва «ИНФА-М» 576 стр.
5. Двинин А.П., Романченко И. А. (2012) Современная психодиагностика: учебно-практическое руководство СанктПетербург, «Речь», 283 стр.
6. Друкер П. (2012) Эффективный руководитель, пер. с англ. Чернявская О. Москва, «Эскмо» 126 стр.
7. Клочков А.С. (2010), КРІ и мотивация персонала. Полный сборник практических инструментов, Москва, «Эскмо», 103 стр.
8. Петрова Е.А., Макарова В.В. (2018) «Алгоритм внедрения профессионального стандарта как основного инструмента реализации кадровой политики на примере производственной компании», Экономика труда, Том 5, №4, 1317 стр.
9. Савельченко И.А., Никифорова Л.Е. (2017) «Управление человеческими ресурсами в контексте стратегии развития интеллектуального капитала организации», Креативная экономика, Том 11, № 7, 813 стр.

### **İnternet resuslari**

1. <http://dergipark.ulakbim.gov.tr/sduiibfd/article/viewFile/5000122855/5000113161>
2. <http://www.dtic.mil/dtic/tr/fulltext/u2/a033814.pdf>
3. [http://www.jblearning.com/samples/076373473X/3473X\\_CH02\\_4759.pdf](http://www.jblearning.com/samples/076373473X/3473X_CH02_4759.pdf)
4. [http://www.social-psychology.de/do/pt\\_maslow.pdf](http://www.social-psychology.de/do/pt_maslow.pdf)
5. [https://spea.indiana.edu/doc/undergraduate/ugrd\\_thesis2012\\_mgmt\\_burton.pdf](https://spea.indiana.edu/doc/undergraduate/ugrd_thesis2012_mgmt_burton.pdf)
6. [https://www.btk.gov.tr/File/?path=ROOT%2F1%2FDocuments%2Ftez%2FSevgi\\_TASDEMIR.PDF](https://www.btk.gov.tr/File/?path=ROOT%2F1%2FDocuments%2Ftez%2FSevgi_TASDEMIR.PDF)

7. [https://www.saba.com/media/1039963/tb\\_employeemotivation\\_v5.pdf](https://www.saba.com/media/1039963/tb_employeemotivation_v5.pdf)
8. Интернет-ресурс (<http://banco.az/az/banks>, 2019)
9. Интернет-ресурс (<http://www.pragmatist.ru/motivaciya-truda/motivaciya-truda-v-sovetskij-period.html>, 2019)
10. Интернет-ресурс (<https://hr-portal.ru/article/zarubezhnyy-opyt-motivacii-truda>, 2019)

### **Cədvəllərin siyahısı**

<b>Cədvəl 1:</b> Motivasiya funksiyasının şərti situasiyaları.....	14
<b>Cədvəl 2:</b> Motivasiya amilləri.....	16
<b>Cədvəl 3:</b> Motivasiya amilləri.....	17
<b>Cədvəl 4:</b> A.Maslounun Tələbatlar İyerarxiyası.....	20
<b>Cədvəl 5:</b> Dünya təcrübəsində xidməti fəaliyyətin qiymətləndirilməsi meyarları.....	28
<b>Cədvəl 6:</b> Bankçılıq kontekstində motivasiyanın spesifikliyi.....	33
<b>Cədvəl 7:</b> Əmsalları sistemi.....	60

## Qrafiklərin siyahısı

<b>Qrafik 1:</b> Maliyyə, kredit və sığortada işçi hərəkəti (işə götürülür).....	31
<b>Qrafik 2:</b> Maliyyə, kredit və sığorta sektorundakı işçi hərəkəti (işdən çıxarıldı).....	31
<b>Qrafik 3:</b> Maliyyə və sığorta sektorlarında ixtisarlarnın sayı və səbəbləri (könüllü olaraq).....	31
<b>Qrafik 4:</b> Maliyyə və sığorta sektorlarında ixtisarlarnın sayı və səbəbləri (ixtisarlara görə).....	32
<b>Qrafik 5:</b> Təhsil səviyyəsi.....	45
<b>Qrafik 6:</b> Mövqeyə uyğun maddi motivasiya sistemi.....	46
<b>Qrafik 7:</b> İş gününün müddəti.....	48
<b>Qrafik 8:</b> Sizi daha yaxşı işləməyə sövq edən amillər.....	48
<b>Qrafik 9:</b> Maddi təşviq sistemindən məmnunluq səviyyəsi.....	49
<b>Qrafik 10:</b> Daha yaxşı performansı təşviq edən maddi amillər.....	50
<b>Qrafik 11:</b> Daha yaxşı işi motivasiya edən qeyri-maddi amillər.....	50
<b>Qrafik 12:</b> Motivləşdirmək üçün arzu olunan bir yol.....	51
<b>Qrafik 13:</b> Karyera hədəfləri.....	53

## Sxemlərin siyahısı

Sxem 1: Bank sisteminin məzmunu.....	32
--------------------------------------	----

## Diaqramların siyahısı

<b>Diaqram 1:</b> Yaş.....	45
<b>Diaqram 2:</b> Əmək kitabçası.....	46
<b>Diaqram 3:</b> Gün ərzində işinizi necə edirsiniz.....	47
<b>Diaqram 4:</b> Qeyri-maddi təşviq sistemindən məmnunluq.....	52
<b>Diaqram 5:</b> İş məmnuniyyəti.....	53