

AZƏRBAYCAN RESPUBLİKASI TƏHSİL NAZİRLİYİ

AZƏRBAYCAN DÖVLƏT İQTİSAD UNİVERSİTETİ

BEYNƏLXALQ MAGİSTRATURA VƏ DOKTORANTURA MƏRKƏZİ

**“AZƏRBAYCANDA İNSAN RESURSLARININ İDARƏ EDİLMƏSİ
SAHƏSİNDƏ TƏTBİQ OLUNAN MOTİVASİYA SİSTEMLƏRİ: MÖVCUD
PROBLEMLƏR VƏ HƏLLİ YOLLARI” mövzusunda**

MAGİSTR DİSSERTASİYASI

Məmmədova Günay Qəfil qızı

BAKI – 2020

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**

“ _____ ” _____ **2020-ci il**

“AZƏRBAYCANDA İNSAN RESURSLARININ İDARƏ EDİLMƏSİ
SAHƏSİNDƏ TƏTBİQ OLUNAN MOTİVASİYA SİSTEMLƏRİ: MÖVCUD
PROBLEMLƏR VƏ HƏLLİ YOLLARI” mövzusunda

MAGİSTR DİSSERTASİYASI

İxtisasın şifri və adı: 060407 - Menecment

İxtisaslaşma: Heyətin idarə olunması

Qrup: 204

Magistrant:

Məmmədova Günay Qəfil qızı
_____ **imza**

Elmi rəhbər:

i.e.d, prof. Quliyeva Şəfa Tofiq qızı
_____ **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 – 2020

Elm andı

Mən, Məmmədova Günay Qəfil qızı and içirəm ki, “Azərbaycanda insan resurslarının idarə edilməsi sahəsində tətbiq olunan motivasiya sistemləri: mövcud problemlər və həlli yolları” mövzusunda magistr dissertasiyasını elmi əxlaq normalarına və istinad qaydalarına tam riayət etməklə və istifadə etdiyim bütün mənbələri ədəbiyyat siyahısında əks etdirməklə yazmışam.

AZƏRBAYCANDA İNSAN RESURLARININ İDARƏ EDİLMƏSİ SAHƏSİNDƏ TƏTBİQ OLUNAN MOTİVASIYA SİSTEMLƏRİ: MÖVCUD PROBLEMLƏR VƏ HƏLLİ YOLLARI

XÜLASƏ

Mövzunun aktuallığı: Bu gün qarşıdakı prioritet hədəflər sırasında işçilərin layiqli əmək hüquqlarını təmin etmək, yerli iqtisadiyyatın səmərəliliyinin artmasına əsaslanaraq işçilərin və onların ailələrinin həyat keyfiyyətinin yaxşılaşdırılması var. Təşkilatların kadr idarəçiliyi sahəsində bu hədəflərə çatmaq üçün müasir bir işçini səmərəli, yüksək məhsuldar işə təşviq edən motivasiya sisteminin formalaşması və inkişafı əsasında iqtisadi motivasiyanı gücləndirmək lazımdır.

Tədqiqatın məqsədi: Dissertasiya işinin məqsədi bazar iqtisadi şəraitinə uyğun müəssisələrin işçiləri üçün motivasiya sisteminin formalaşdırılması üçün nəzəri və metodoloji əsasları inkişaf etdirməkdir.

İstifadə olunmuş tədqiqat metodları: Tədqiqat metodologiyası dialektik metod, sistemli yanaşma, induksiya metodları, müqayisəli və iqtisadi analiz, iqtisadi-statistik və sosioloji metodlara əsaslanır.

Tədqiqatın informasiya bazası: Tədqiqatın informasiya bazası tədqiq olunan müəssisələrin fəaliyyəti haqqında məlumatlar, tədqiq olunan problem barədə yerli və xarici nəşrlər, mediada nəşrlər, Bank of Baku, Bakcell, Excelsior Hotel of Baku müəssisələrinin rəsmi internet sahifələri, Azərbaycan müəssisələrinin sosioloji və iqtisadi tədqiqatlarının materialları olmuşdur.

Tədqiqatın məhdudiyyətləri: Anket könüllülük əsasında doldurulmaq üçün verilməsinə baxmayaraq, anketin geri alınmasında müxtəlif çətinliklər qarşıya çıxmışdır. Bəziləri anketi itirmiş, bəziləri isə işlərinin həddindən çox olması səbəbindən anketə cavab vermələri uzanmış və vaxt itkisinə gətirib çıxarmışdır.

Tədqiqatın elmi yeniliyi və praktiki nəticələri: Müəssisənin səmərəli fəaliyyət göstərməsi amili kimi əməyin motivasiyasından istifadənin imkanları və yolları əsaslandırılmışdır.

Nəticələrin istifadə olunma biləcəyi sahələr: Tədqiqatın praktiki əhəmiyyəti, Azərbaycan müəssisələrində çalışan işçilər üçün motivasiya sistemini inkişaf etdirmək üçün metodiki və praktik vəzifələrin həlli üçün nəticə və tövsiyələrdən istifadə etmək imkanı ilə müəyyən edilir. Tədqiqatın praktik nəticələrini müəssisələrin fəaliyyətində öz prinsiplərini və işçilər üçün motivasiya sisteminin formalaşmasının əsas istiqamətlərini inkişaf etdirmək üçün tətbiq etmək olar.

Açar sözlər: motivasiya, motivasiya sistemləri, insan resursları, stimullaşdırma, motivasiya iqlimi

MOTIVATION SYSTEMS USED IN THE FIELD OF PERSONNEL MANAGEMENT IN AZERBAIJAN: EXISTING PROBLEMS AND SOLUTIONS

SUMMARY

The actuality of the subject: Today, one of the priorities is ensuring decent work rights for workers, improving the quality of life of workers and their families by improving the efficiency of the local economy. To achieve these goals in the field of personnel management of organizations, it is necessary to strengthen economic motivation through the formation and development of a motivation system that stimulates a modern employee to work efficiently and effectively.

Purpose and tasks of the research: The purpose of the dissertation is the development of theoretical and methodological foundations for the formation of a system of motivation for employees of enterprises in accordance with market economic conditions.

Used research methods: The research methodology is based on dialectical method, system approach, induction methods, comparative and economic analysis, economic-statistical and sociological methods.

The information base of the research: The information base of the research included information on the activities of the researched enterprises, local and foreign publications on the researched problem, media publications, official websites of Bank of Baku, Bakcell, Excelsior Hotel of Baku, materials of sociological and economic researches of Azerbaijani enterprises.

Restrictions of research: Although the questionnaire was submitted on a voluntary basis, there were various difficulties in retrieving the questionnaire. Some lost the questionnaire, while others took longer to respond to the questionnaire due to overwork. All this has led to a waste of time.

The novelty and practical results of investigation: The possibilities and ways of using labor motivation as a factor in the effective activity of the enterprise are substantiated.

Scientific-practical significance of results: The practical significance of the study is determined by the ability to use the results and recommendations to solve methodological and practical problems in developing a system of motivation for employees working in Azerbaijani enterprises. The practical results of the study can be applied to develop their own principles of enterprises and the main directions of the formation of a system of employee motivation.

Keywords: motivation, motivation systems, human resources, stimulation, motivation climate

İXTİSARLAR VƏ İŞARƏLƏR

ABŞ	Amerika Birləşmiş Ştatları
İR	İnsan Resursları
İT	İnformasiya Texnologiyaları

MÜNDƏRİCAT

GİRİŞ	8
I FƏSİL. İNSAN RESURSLARININ İDARƏ EDİLMƏSİ SAHƏSİNDƏ TƏTBİQ EDİLƏN MOTİVASİYA SİSTEMLƏRİNİN FORMALAŞMASI VƏ İNKİŞAFININ NƏZƏRİ ƏSASLARI	13
1.1. İnsan resurslarının idarə edilməsi sahəsində tətbiq edilən motivasiya sistemlərinin mahiyyəti	13
1.2. Motivasiya sisteminin qurulması prinsipləri	22
1.3. Motivasiya sistemində motivasiya iqlimi	27
II FƏSİL. AZƏRBAYCANDA İNSAN RESURSLARININ İDARƏ EDİLMƏSİ SAHƏSİNDƏ TƏTBİQ EDİLƏN MOTİVASİYA SİSTEMLƏRİNİN ƏSAS KEYFİYYƏT XARAKTERİSTİKALARININ TƏHLİLİ	37
2.1. Motivasiya sisteminin formalaşdırılmasına təsir edən amillərin kompleks qiymətləndirilməsi	37
2.2. Motivasiya sisteminin əsas elementlərinin təhlili	49
2.3. Motivasiya sistemində maddi və qeyri-maddi stimullardan istifadənin əsaslandırılması	62
III FƏSİL. AZƏRBAYCANDA İNSAN RESURSLARININ İDARƏ EDİLMƏSİ SAHƏSİNDƏ TƏTBİQ EDİLƏN MOTİVASİYA SİSTEMLƏRİNİN TƏKMİLLƏŞDİRİLMƏSİ İSTİQAMƏTLƏRİ	74
3.1. Müasir dövrdə Azərbaycanda insan resurslarının idarə edilməsi sahəsində tətbiq edilən motivasiya sistemlərinin fəaliyyət mexanizmində mövcud olan problemlərin həlli istiqamətləri	74
3.2. Azərbaycanda insan resurslarının idarə edilməsi sahəsində tətbiq edilən motivasiya sistemlərinin təkmilləşdirilməsində xarici ölkə təcrübələrindən istifadə	80
NƏTİCƏ VƏ TƏKLİFLƏR	89
İSTİFADƏ EDİLMİŞ ƏDƏBİYYAT SİYAHISI	92
ƏLAVƏLƏR	95
Cədvəllərin siyahısı	96
Şəkillərin siyahısı	96

GİRİŞ

Mövzunun aktuallığı: Azərbaycanda həyata keçirilən sosial-iqtisadi siyasət sosial yönümlü bazar iqtisadiyyatının formalaşmasına yönəlmişdir. Bu gün qarşıdakı prioritet hədəflər sırasında işçilərin layiqli əmək hüquqlarını təmin etmək, yerli iqtisadiyyatın səmərəliliyinin artmasına əsaslanaraq işçilərin və onların ailələrinin həyat keyfiyyətinin yaxşılaşdırılması var. Təşkilatların kadr idarəçiliyi sahəsində bu hədəflərə çatmaq üçün müasir bir işçini səmərəli, yüksək məhsuldar işə təşviq edən motivasiya sisteminin formalaşması və inkişafı əsasında iqtisadi motivasiyanı gücləndirmək lazımdır. Hər bir işçinin əmək, ictimai və yaradıcı fəaliyyəti, təşkilatdakı kadrların motivasiya və stimullaşdırılması sisteminin səmərəliliyindən çox asılıdır ki, nəticədə təşkilatın bütün iqtisadi fəaliyyətlərinin son nəticələrinə təsir edəcəkdir.

Ölkənin sosial-iqtisadi inkişafı potensialının əsasını təşkil edən təşkilatların səmərəli fəaliyyətinin təmin edilməsi kontekstində bu problem xüsusi əhəmiyyət kəsb edir və aktuallıq kəsb edir. Müəssisələr, Azərbaycanda nisbətən qısa müddət olmasına baxmayaraq, sosial-iqtisadi sistemin ayrılmaz elementinə çevrildilər. Lakin, biznesin hazırkı inkişaf səviyyəsi yeni iş yerlərinin açılması, əmtəə bazarlarında tələb və təklifin canlanması üçün kifayət deyil.

Bu gün müəssisələrin səmərəliliyi yalnız firmalar rəhbərliyinin (sahiblərinin) məqsəd və maraqları ilə deyil, həm də işçilərinin məqsəd və maraqları ilə də müəyyən edilir. Müəssisə rəhbərinin əsas vəzifəsi bazarda qazanc əldə etməkdir. İşçilər işlərinə, şəxsi maraqlarının həyata keçirilməsinə görə maksimum maaş almaqda maraqlıdırlar. Müasir şəraitdə işçilərin şəxsi mənafeələrinin ən vacib kimi tanınması kadrların motivasiyası və stimullaşdırılması problemlərinin əhəmiyyəti və əhəmiyyətinin aktuallaşdırılması, daim risk həddində çalışan müəssisənin sosial və əmək münasibətləri sistemində işçinin əməyinin səmərəliliyinin artırılmasıdır. Bu müddətdə ən vacib rolu işçilərin davranışlarına xarici və daxili təsirlərin birləşməsini təmsil edən, şəxsi məqsədlərinə və təşkilatın məqsədlərinə çatmağa yönəlmiş ümumi formada işə motivasiya sistemi oynamalıdır. Yalnız effektiv motivasiya və təşviq sistemindən istifadə etməklə işçilərin mənafeələrini təşkilatın məqsədləri ilə

birləşdirə bilərik, hər bir işçinin potensialından maksimum dərəcədə istifadə marağını təmin edə bilərik və təşkilatın rəqabət qabiliyyətini artırma bilərik. Bu, nəzəri əsaslandırma, təşkilatların işçiləri üçün motivasiya sisteminin formalaşdırılmasına dair metodiki və elmi və praktik tövsiyələrin hazırlanması vəzifəsini son dərəcə aktuallaşdırır.

Problemin qoyuluşu və öyrənilmə səviyyəsi: İşçilərin motivasiyası və stimullaşdırılmasının mövcud problemlərinə kifayət qədər diqqət yetirilir. Əməyin maddi stimullaşdırılması problemlərinin öyrənilməsində bazar iqtisadiyyatı şəraitində motivasiya və stimullaşdırma problemlərini nəzərdən keçirən bir sıra xarici müəlliflərin metodoloji yanaşmaları böyük maraq doğurur. Bunların arasında E.Erol, Fındıkcı İ., A.Varenov, A.Qavrilov, N.Pryajnikov, E.Orlova, M.Armstrong, D.Ulriç, K. Alderfer, A. Maslou, D.Farnham, M.T. Meyfert, Perri J.L., S.Robbins, T.Judge və başqalarının əsərlərində motivasiya məsələləri işıqlandırılmışdır.

Motivasiya və stimullaşdırma problemləri yerli tədqiqatçıların əsərlərində də əks olunmuşdur. Bu müəlliflər öz əsərlərində sosializm dövründə geniş istifadə olunan ənənəvi sistemlərin inkişafına və əmək haqqının təşkili məsələlərinə daha çox diqqət yetirirlər. Ancaq müasir bazar şəraitində müəssisələrdə əməyin motivasiyası və stimullaşdırılması üçün belə bir anlayış kifayət deyil.

Müasir yerli iqtisadi ədəbiyyat, idarəetmə və əmək iqtisadiyyatı ilə bağlı əsərlərdə müəssisələrdə işçilərin motivasiyası və stimullaşdırılması ilə bağlı bir sıra əsərlər mövcuddur. Xüsusilə, bu məsələlər, Ş.Quliyeva, T.Quliyev, M.Əliyev, H.Həmidov və başqalarının tədqiqatlarında öz əksini tapıb.

Lakin xarici ədəbiyyatda inkişaf etmiş bazar münasibətləri ilə əlaqədar əməyin motivasiyası və stimullaşdırılması məsələləri nəzərdən keçirilir. Azərbaycanda, bazar iqtisadiyyatı yalnız “ayağa qalxmaqdadır” və belə şəraitdə müəssisələrin işçiləri üçün motivasiya və təşviq sistemi xüsusi rol oynayır: biznes sektorunda çalışanların əksəriyyəti üçün əmək səmərəliliyinin artırılmasında ən vacib amil olmalıdır. Müəssisədəki kadrların effektiv motivasiya və stimullaşdırma sisteminin qurulması zərurəti, Azərbaycan reallığını nəzərə alaraq, xüsusi tədqiqatlar tələb edir, çünki müəssisələrdə işçilərin motivasiyası və stimullaşdırılmasının nəzəri və

metodoloji problemləri də müasir elmi ədəbiyyatlarda inkişaf səviyyəsindən və inkişaf perspektivlərindən daha az dərəcədə açıqlanır.

Tədqiqatın məqsədi və vəzifələri: Dissertasiya işinin məqsədi bazar iqtisadi şəraitinə uyğun müəssisələrin işçiləri üçün motivasiya sisteminin formalaşdırılması üçün nəzəri və metodoloji əsasları inkişaf etdirməkdir. Bu məqsəd aşağıdakı vəzifələrin həllini zəruri etdi:

- İnsan resurslarının idarə edilməsi sahəsində tətbiq edilən motivasiya sistemlərinin mahiyyətini araşdırmaq;
- Motivasiya sisteminin qurulması prinsiplərini göstərmək;
- Motivasiya sistemində motivasiya iqlimini müəyyən etmək;
- Motivasiya sisteminin əsas elementlərinin təhlilini aparmaq;
- Motivasiya sistemində maddi və qeyri-maddi stimullardan istifadəni əsaslandırmaq;
- Müasir dövrdə Azərbaycanda insan resurslarının idarə edilməsi sahəsində tətbiq edilən motivasiya sistemlərinin fəaliyyət mexanizmində mövcud olan problemlərin həlli istiqamətlərini müəyyənləşdirmək;
- Azərbaycanda insan resurslarının idarə edilməsi sahəsində tətbiq edilən motivasiya sistemlərinin təkmilləşdirilməsində xarici ölkə təcrübələrindən istifadə imkanlarına nəzər salmaq.

Tədqiqatın obyektı və predmeti: Tədqiqatın predmeti müəssisələrin işçilərinin motivasiyası mexanizmləri, metodları və texnologiyalarıdır. Tədqiqatın obyektı müəssisələrin işçiləridir.

Tədqiqat metodları: Tədqiqat metodologiyası dialektik metod, sistemli yanaşma, induksiya metodları, müqayisəli və iqtisadi analiz, iqtisadi-statistik və sosioloji metodlara əsaslanır. İlk statistik məlumatların toplanması və işlənməsinin müasir metodlarından istifadə etməklə müəssisələrin motivasiya sistemləri araşdırılmışdır. Tədqiqat metodları işçinin intellektual və yaradıcı potensialını maksimum dərəcədə artıracaq, əmək məhsuldarlığını artıran, sosial gərginliyi azaldacaq, maraqları ilə işləyən müəssisələrin şəxsi maraqlarını, xüsusən yeni

mülkiyyət formasının formalaşması kontekstində müəyyənləşdirəcək maddi işçilərin motivasiya sisteminin axtarışında kömək edəcəkdir.

Məlumatların işlənməsi üçün SPSS proqram paketindən istifadə edilmişdir. Məlumatlar analiz metodundan istifadə edilərək işlənmiş və məlumatlar ümumiləşdirilmişdir. Azərbaycan müəssisələrində maddi və qeyri-maddi stimullardan istifadənin əsaslandırılması məqsədi ilə tərəfimdən 28 sualdan ibarət anket sorğusu tərtib olunmuşdur. Müxtəlif yaş qrupuna, cinsə, sektora aid olan işləyənlər arasında anket sorğusu keçirilmişdir. Sorğuda iştirak edən 112 nəfərin cavabları SPSS proqramında təhlil edilərək nəticələr əldə edilmişdir.

Tədqiqatın informasiya bazası: Tədqiqatın informasiya bazası tədqiq olunan müəssisələrin fəaliyyəti haqqında məlumatlar, tədqiq olunan problem barədə yerli və xarici nəşrlər, mediada nəşrlər, Bank of Baku, Bakcell, Excelsior Hotel of Baku müəssisələrinin rəsmi internet səhifələri, Azərbaycan müəssisələrinin sosioloji və iqtisadi tədqiqatlarının materialları olmuşdur.

Tədqiqatın məhdudiyyətləri: Anket könüllülük əsasında doldurulmaq üçün verilməsinə baxmayaraq, anketin geri alınmasında müxtəlif çətinliklər qarşıya çıxmışdır. Bəziləri anketi itirmiş, bəziləri isə işlərinin həddindən çox olması səbəbindən anketə cavab vermələri uzanmış və vaxt itkisinə gətirib çıxarmışdır.

Tədqiqatın elmi yeniliyi: Müəssisənin səmərəli fəaliyyət göstərməsi amili kimi əməyin motivasiyasından istifadənin imkanları və yolları əsaslandırılmışdır. Müəssisədə məhsuldarlığın və əməyin səmərəliliyinin artırılması üçün işlərin təkmilləşdirilməsi üçün prioritet sahələr müəyyənləşdirilmiş və əsaslandırılmışdır. Bunun üçün müəssisə rəhbərliyi idarəetmə praktikasına daha yüksək səviyyəli motivasiyaya təsir edən amilləri daxil etməlidir: məsuliyyət və öz səlahiyyətləri çərçivəsində müstəqil qərar qəbul etmə imkanı; nailiyyətlərin müsbət qiymətləndirilməsi; əməyin nəticələrindən məmnunluq hissi; yüksək səviyyədə sosial dəstək; müxtəlif mənəvi təşviq. Müəssisə rəhbərliyindən motivasiya mexanizminin fəaliyyətini başa düşmək tələb olunur və əmək motivasiyasının artırılması istiqamətləri hazırlanarkən motivasiya metodları ilə dəyişmə tələb olunur.

Nəticələrin praktiki əhəmiyyəti və tətbiq sahələri: Tədqiqatın praktiki əhəmiyyəti, Azərbaycan müəssisələrində çalışan işçilər üçün motivasiya sistemini inkişaf etdirmək üçün metodiki və praktik vəzifələrin həlli üçün nəticə və tövsiyələrdən istifadə etmək imkanı ilə müəyyən edilir. Tədqiqatın praktik nəticələrini müəssisələrin fəaliyyətində öz prinsiplərini və işçilər üçün motivasiya sisteminin formalaşmasının əsas istiqamətlərini inkişaf etdirmək üçün tətbiq etmək olar.

I FƏSİL. İNSAN RESURSLARININ İDARƏ EDİLMƏSİ SAHƏSİNDƏ TƏTBİQ EDİLƏN MOTİVASİYA SİSTEMLƏRİNİN FORMALAŞMASI VƏ İNKİŞAFININ NƏZƏRİ ƏSASLARI

1.1. İnsan resurslarının idarəedilməsi sahəsində tətbiq edilən motivasiya sistemlərinin mahiyyəti

Müasir şəraitdə insan resurslarının motivasiya sistemlərinin təkmilləşdirilməsinin aktuallığı yeni istehsal texnologiyalarının yaranması və müəssisələrin fəaliyyət göstərməsi şərtləri, məhsulların (işlərin, xidmətlərin) keyfiyyətinə tələblərin dəyişdirilməsi, insan resurslarına digər yanaşmalar, hər hansı bir təsərrüfat subyektinin əsas kapitalı kimi, həmçinin işçilərin özlərinin ehtiyaclarının keyfiyyət tərkibinin dəyişdirilməsi ilə əlaqədardır. Buna görə də, təsərrüfat subyektlərinin maliyyə-təsərrüfat fəaliyyətlərinin səmərəliliyinə və əmək haqqının artmasına yönəlmiş effektiv insan resurslarının təşviqi problemi müəssisələrin konkret məqsədlərindən və prioritetlərindən, fəaliyyət göstərdikləri iqtisadiyyat sahələrindən, təsərrüfat subyektlərinin mülkiyyətindən və s. asılıdır. Bir işçi mövqeyindən motivasiyanın mahiyyəti, görülən iş üçün maksimum maddi mükafat almaq istəyi, öz ehtiyaclarını və ailə üzvlərinin müasir iqtisadi məkanda ehtiyaclarını ödəmək istəyindən irəli gəlir. Vətəndaşların böyük əksəriyyətinin əmək haqqı əsas gəlir mənbəyi olduğundan, işçilərin səmərəli işləməsinə təkan verən bütün sistemlərin əsasını təşkil edən əmək haqqıdır. Bir motivasiya sistemini inkişaf etdirən və tətbiq edən hər hansı bir müəssisə, şirkətin özünün səmərəliliyini artırmağa, qazanc əldə etməyə, ixtisaslı kadrları birləşdirməyə və müəssisənin sabitliyinin açarı olan yüksək peşəkar işçi qüvvəsi yaratmağa çalışır. Əldə edilmiş iqtisadi nəticənin (mənfəətin) xərclərə (maya dəyəri) nisbəti kimi səmərəliliyin klassik tərifinə əsaslanaraq aydın olur ki, motivasiya sistemi əmək haqqı siyasətinə, müəssisənin istifadə etdiyi mükafat formaları və sistemlərinin etibarlılığına, məqsədlərinə çatmaq üçün ən təsirli vasitə olacaqdır (mənfəət, rəqabət qabiliyyəti, xərclərin azaldılması və s.) (Brevster C, 2011: s.6).

İnsan resurslarının motivasiya sistemlərinin yaradılması, səmərəliliyi üçün hərtərəfli öyrənilməsi məqsədəuyğun olan əməyin ödənişi yolu kimi təşviq sistemi ilə birbaşa əlaqəli müəssisənin əmək siyasətində ən vacib sahələrdən biridir, çünki tətbiq olunan motivasiya sistemləri həmişə müəssisələrin arzu olunan məqsədlərinə nail olmağa kömək etmir. Buna görə, fikrimizcə, hər hansı bir müəssisənin motivasiya sistemi dəstək və dövrü nəzərdən keçirilməsini, onun komponentlərinin dəqiqləşdirilməsini tələb edir, çünki motivasiya elementləri, xüsusən də maddi hissəsi (mükafat və bonuslar) yalnız həqiqi asılılıq olduqda və əmək haqqı ilə məhsuldarlıq arasında sabit bir əlaqə olduqda təsirli olur, bunu isə bazar iqtisadiyyatı şəraitində sosial-əmək münasibətlərinin formalaşmasında əməyin tənzimlənməsi metodlarından istifadə etməklə təmin etmək mümkündür.

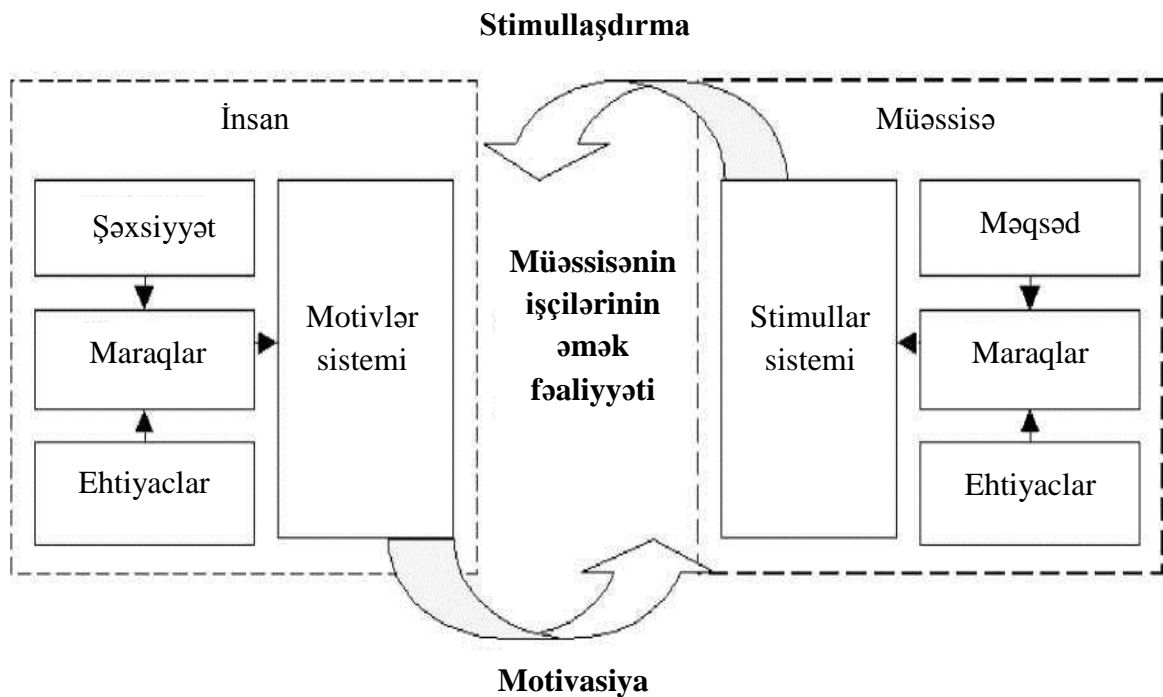
Azərbaycanda bazar münasibətlərinin inkişafı ilə ilk növbədə müəssisələr insan resurslarının idarə edilməsi ilə bağlı əsaslı yeni vəzifələr ilə üzləşirlər. Bununla əlaqədar, insan resurslarının effektiv idarə olunması üçün ən təsirli vasitə kimi müəssisə işçilərinin əməyinin motivasiyası və stimullaşdırılmasının vacibliyində ciddi artım var. Müəssisənin istehsal və təsərrüfat fəaliyyətlərini idarə etmək üçün alt sistem kimi çıxış edən personalın idarəetmə sistemi vasitəsilə insanlar və məhsul və xidmətlər istehsal etmək bacarığı idarə olunur. İstehsal və təsərrüfat fəaliyyətini səmərəli şəkildə idarə etmək yalnız müəssisə işçilərinin əsaslandırılmış əməyi şəraitində mümkündür, çünki həqiqətən insanın əsas məhsuldarlığını artıran motivasiyadır. İşçilərin rəşional qiymətləndirilməsi və motivasiyası, daha yüksək göstəricilərə və əməyin nəticələrinə nail olmağa kömək edir və işçilərin iş münasibətinin dəyişməsi, ümumi şəraitdə qorunub saxlanılması və yaxşılaşdırılması bazar şəraitində əsas vəzifə olan müəssisənin ümumi gəlirliyini və rəqabət qabiliyyətini artırır.

Effektiv insan resursları idarəetməsinin müasir konsepsiyası bir insanın müəssisənin əsasını, mahiyyətini və əsas sərvətini təşkil etməsinə əsaslanır. O cümlədən ,insan potensialının nə dərəcədə iştirak etməsi, müəssisənin rəqabətdəki uğuru, dəyişmə qabiliyyəti və uzunmüddətli rifahı da bundan asılıdır. Əmək

fəaliyyətinin motivasiyası ümumilikdə idarəetmə fəaliyyətinin əsas sahələrindən biridir.

Əsas vəzifə, “motivasiya” və “stimullaşdırma” kateqoriyaları arasındakı fərkdir. “Əməyin motivasiyası” kateqoriyası daxili iqtisadi elmlər üçün nisbətən yeni bir anlayışdır və “əməyin stimullaşdırılması” anlayışından daha az dərəcədə öyrənilmişdir, bununla əlaqədar bəzi alimlərin elmi əsərlərində bu kateqoriyalar qarışıq müəyyən edilmişdir ki, bu da tamamilə doğru deyildir. Sxematik olaraq əməyin motivasiyası və stimullaşdırılması arasındakı əlaqə və fərq Şəkil 1-də verilmişdir.

Şəkil 1: İnsan resurslarının motivasiya və stimullaşdırılmasında qarşılıqlı əlaqələr və fərqlər



Mənbə: Варенов, А. В. (2017) “Мотивация персонала. Игра или работа” Москва, Речь, с.8

Stimullaşdırma, hər bir müəyyən müəssisə üçün unikal olan təşviqat sisteminin davamlı formalaşması və təkmilləşdirilməsi prosesidir ki, bunun sayəsində müəssisə xarici təsir göstərmək və işçiləri işləməyə təşviq etməklə ehtiyaclarını qarşılıyır, məqsədlərinə çatır və işçilərin əməyinə görə mükafatlandırılmasına zəmanət verir. Stimullaşdırma bir şəxsin müəssisə tərəfində işləməsi üçün xarici təşviq prosesidir.

Motivasiya, hər kəs üçün fərdi maraqlar və ehtiyaclara əsaslanan nadir motivlər sistemini formalaşdırmaqda davam edən bir prosesdir ki, onu əmək fəaliyyəti prosesində və ya onun nəticələrinə görə maraqları reallaşdırmaq yolu ilə inkişaf etməkdə olan ehtiyacları qarşılamaq istəyi ilə işə təşviq edir. Motivasiya bir insanın işə özünü həvəsləndirmə prosesidir.

Beləliklə, fərqlərə baxmayaraq, stimullaşdırma və motivasiya ortaq bir məqsədlə əlaqələndirilir: bir insanı işə təşviq etmək.

Bazar şəraitində işçi əməyinin qiymətləndirilməsi personalın idarə olunması nəzəriyyəsi və praktikasını üçün əsasdır. Əksər ekspertlər əməyin qiymətləndirilməsini müəssisə tərəfindən işçilərin əmək fəaliyyəti prosesində əldə etdiyi faydalı effektlə əlaqələndirirlər, buna görə qiymətləndirmə işçi heyəti stimullaşdırmağın iqtisadi effekti kimi çıxış edir. Ancaq, fikrimizcə, əməyi qiymətləndirərkən işçilərin motivasiyasını da nəzərə almaq lazımdır. Bu deyim, öz işini bilərəkdən motivasiya etməklə bir insanın öz mürəkkəbliyini və onun “qiymətini”, yəni görülən iş üçün verdiyi mükafatı və nəticələrini müstəqil olaraq qiymətləndirməsi faktına əsaslanır. Buna görə qiymətləndirmənin məqsədləri aşağıdakılardır (Varenov A., 2017: s.13):

- 1) inzibati. Əməyin qiymətləndirilməsi müəssisənin kadr strukturunda iş dəyişiklikləri ilə bağlı inzibati qərarlar qəbul etmək üçün zəruridir;
- 2) informativ. Qiymətləndirmə işçilərin işinin nəticələri, müəssisədəki əhəmiyyətini və rolunu müəyyənləşdirməyə və məlumatlandırmağa kömək edir;
- 3) motivasiya. Qiymətləndirmə, işçilərin müəssisə tərəfindən seçilən iş davranış stereotipini formalaşdıraraq müqayisə əsasında inkişaf və özünü inkişaf etdirmə istəklərinə kömək edir.

Beləliklə, müəssisə işçilərinin əməyinin qiymətləndirilməsi, işçilərin sosial-psixoloji vəziyyətinin və onların əmək fəaliyyətinin iqtisadi göstəricilərinin qarşılıqlı əlaqəsinin müəyyənləşdirilməsi, bunun üçün alınan motivasiya və mükafat əsasında görülən iş və xidmətlərin həcminə uyğunlaşdırılması məqsədi ilə davamlı bir prosesdir.

İşçilərin motivasiyası ilə birlikdə həyata keçirilən əməyin qiymətləndirilməsi

işçilərin təşviq sistemi ilə məmnunluq dərəcəsini ortaya qoyacaq, işçiləri işləməyə təşviq edən ən əhəmiyyətli təşviq və motivləri müəyyənləşdirəcək və nəticədə əmək səmərəliliyini və müəssisələrin rəqabət qabiliyyətini artıracaqdır (Maslou A., 2016).

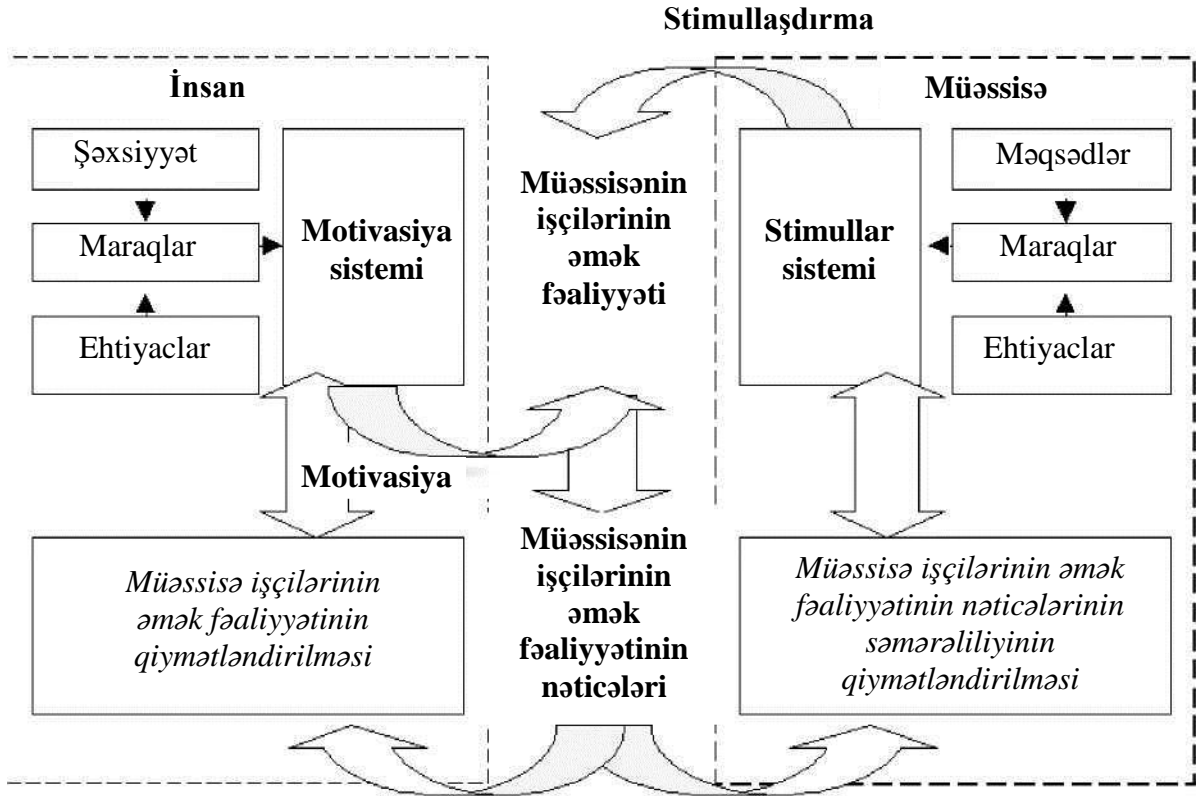
Sxematik olaraq, müəssisə işçilərinin əməyinin qiymətləndirilməsi və motivasiya sistemi Şəkil 2-də göstərilmişdir.

Menecerlərin və insan resursları menecerlərinin əsas vəzifəsi işçiləri müəssisənin məqsədlərinə çatmağa yönəltməkdir. İnsan əmək fəaliyyətini öz motivasiyasına və müəyyən stimullara əsaslanaraq həyata keçirir. Bir müəssisənin kadr menecmentinin bir alt sistemi olan bir müəssisə işçilərinin əməyinin qiymətləndirilməsi və motivasiya sistemi, işçilərin əməyinin motivasiya mövqeyindən qiymətləndirilməsi əsasında alınan məlumatlara dair rəhbərliyi təmin etmək üçün hazırlanmışdır (Varenov A., 2017: s.17).

İşçilərin motivasiya amillərinin nəzərə alınması və əməyin insan resursları mövqeyindən qiymətləndirilməsi effektiv motivasiya sisteminin inkişafı üçün əsas olmalıdır, insan potensialından istifadənin səmərəliliyinin artmasına, onun inkişafı üçün ehtiyatların müəyyənləşdirilməsinə və bütövlükdə müəssisənin insan resursları idarəetməsinin səmərəliliyinin artmasına kömək edəcəkdir. Təhsilin, kadr hazırlığının və işçilərin sosial gözləntilərinin yüksəldilməsi nəticəsində istehsalın geniş avtomatlaşdırılması və informasiyalaşdırılması şəraitində insan resursları idarəetməsində qiymətləndirmə və motivasiyanın əhəmiyyəti daha da artdı və müvafiq olaraq bu idarəetmə fəaliyyətinin məzmunu daha da çətinləşdi (Ulriç D., 2009).

Yerli sənaye müəssisələrində rəşional qiymətləndirməyə əsaslanan işçilərin motivasiyasının artırılması üçün əhəmiyyətli ehtiyatlar mövcuddur ki, onlardan istifadə əhəmiyyətli əlavə vəsait qoymadan əhəmiyyətli sosial-iqtisadi nəticələr əldə etməyə imkan verir. Bu, əmək iqtisadiyyatı sahəsində kadr əməyinin qiymətləndirilməsini, səmərəliliyinin artırılmasını və istehsal fəaliyyətinin səmərəliliyini və müəssisənin rəqabət qabiliyyətini təmin etməyə yönəlmiş müvafiq motivasiya sistemini formalaşdırmağa imkan verən yenilikçi inkişafı zəruri edir (Qavrilov A., 2015: s.57).

Şəkil 2: İşçilərin qiymətləndirilməsi və motivasiya sistemi



Mənbə: Варенов, А. В. (2017) “Мотивация персонала. Игра или работа” Москва, Речь, с.18

İnsan resurslarının motivasiya sisteminin əsas funksiyası insanlara həvalə olunan hüquq və vəzifələrə uyğun olaraq işlərini ən effektiv şəkildə yerinə yetirməyə təşviq etməkdir.

Bu funksiyanın icrası, işçilərin ehtiyaclarını təyin edən və bu ehtiyacları ödəməyə şərait yaradan rəhbərə həvalə olunur. Həmişə təşkilatın rəhbərindən asılı olmayan amillər işçilərin motivasiyasına təsir etdiyini də qeyd etmək lazımdır.

Heyətin qiymətləndirilməsi ilə motivasiya sistemi arasında qarşılıqlı əlaqə əsaslandırılmalı və sistem nəzəriyyəsinə görə sinergetik effekt təşkil edilməlidir.

Müasir iqtisadi elm təşkilatlarının işçilərinin əmək fəaliyyətinin stimullaşdırılması maddi(birbaşa pul,dolayı pullar) və qeyri-maddi(təşkilati, mənəvi) kimi qruplaşdırılır.

Əməyin məhsuldarlığına təsir edən amillər aşağıdakılardır:

- maddi-texniki
- təşkilati-iqtisadi

- sosial-psixoloji

Motivasiya sisteminə təsir edən amillər aşağıdakılardır:

- xarici mühit amilləri: sosial iqtisadi şərait, iş yerinin bazar qiyməti, mövcud qanunvericilik, ictimai dəyərlərin səviyyəsi.

- daxili mühit amilləri: təşkilatın maliyyə imkanları, iş yerinin təşkilatdaxili qiyməti, korporativ mədəniyyət.

- şəxsiyyət amilləri: peşəkar keyfiyyətlər, tələbatlar, gözləmələr, ədalət anlayışı, təsəvvür, ailə vəziyyəti, yaş, cins.

Bu üsullar insan motivasiyasının inkişafına kömək edən işçi cavab reaksiyalarının ortaya çıxmasına yönəlmişdir. Qeyd etmək lazımdır ki, onların effektivliyi işçinin mənəvi inkişaf səviyyəsinin fərdi psixoloji xüsusiyyətlərindən , həyat məqsədlərindən, prioritetlərindən, üstünlüklərindən, dəyərlərindən, yaşından və s. asılıdır.

Ümumiyyətlə, mənəvi stimullaşdırmanın bütün formaları insanların müxtəlif təbəqələrində fərqli olur. Bu, mənəvi inkişaf səviyyələrindən, həyat dəyərlərindən və prioritetlərindən, üstünlüklərindən, davranışın psixoloji tipindən, yaşından, cinsindən və s. asılıdır. Məsələn, menecerlərin təşəkkür məktubu kimi bir təşviq kişi işçilərdən çox gənc işçilər arasında populyardır. Buna görə təşkilatın hər bir insana fərdi yanaşması, hər hansı bir mənəvi ehtiyaclarını ödəyə biləcək müxtəlif təşviq tədbirlərinin geniş seçilməsi lazımdır

Mənəvi həvəsləndirmənin effektiv variantı işçilərin təşkilatın idarəetmə prosesinə cəlb olunmasıdır, çünki təhlil, proqnozlaşdırma, planlaşdırma, strategiya və taktika yaratmaq proseslərində bilavasitə iştirak edən bir işçi, ümumilikdə təşkilatın işində iştirakını hiss edir, səhv qərarın işə nə dərəcədə təsir etdiyini həqiqətən qiymətləndirə bilər.

Təşviq işçinin fəaliyyəti üçün güclü bir stimuldur. Məsələn, bir sıra xarici təşkilatlar bir mütəxəssisin böyüdüüyü və inkişaf etdirdiyi, lakin inzibati vəzifəyə keçməməsi üçün “ikiqat nərdivan” sistemini tətbiq etdi.

Situasiya əməliyyatçıları işçilərin ən aşağı səviyyəsi arasında ən əlverişsizdir. Onlar mövcud motivasiya sistemindən daha çox narazıdırlar, yəni orta yaşı 26-40 və

daha kiçik olan əməliyyat işçiləri üçün, fikrimizcə, daha da yüksəldilmə perspektivini görmək vacibdir və əksər işçi heyətində ehtiyat və ixtisas işə tələb olduğundan daha yüksəkdir. Karyera inkişafı üçün geniş imkanlar təmin etmək, işin səmərəliliyinə əhəmiyyətli dərəcədə təsir edən motivasiyanın güclü amilidir.

İşə müsbət psixoloji münasibəti aşağıdakıları əhatə edən iş şəraiti yaradır:

- rahatlıq;
- texniki avadanlıqlar;
- fiziki və psixoloji qoruma təmin etmək.

Təbii ki, yaxşı iş şəraitində işçilər onlara diqqət yetirmirlər, onlara tapşırılan funksiyaları uğurla yerinə yetirirlər. Ancaq əksinə, iş şəraiti pisdirsə, işçilərin işə motivasiyası kəskin azalır (Jdankin N., 2016: s.103).

Müxtəlif təşkilatlarda iş şəraiti qarışıqdır. İş şəraitinin əsas amillərini vurğulayaq:

Cədvəl 1: İş şəraitinin amilləri

İş şəraitinin amilləri	Xüsusiyyət
Sanitar-gigiyenik	rütubət atmosfer təzyiqi;
	toz, kimyəvi maddələrlə çirklənmə; vibrasiya; ışıqlandırma; müxtəlif şüalanma növləri; su, yağ, zəhərli maddələrlə təmas
Sosial-psixoloji	fiziki yük; iş tempi; sinir-psixi gərginlik; işin monotonluğu; iş yerinin təşkili; iş və istirahət rejimi; avadanlıqların, köməkçi avadanlığın funksional keyfiyyətləri
Estetik	interyerin memarlıq və bədii keyfiyyətləri (mebel, divarların rəngi, abadlıq, dekorativ sənət əşyaları); funksional vasitələrin istifadəsi .

Mənbə: Жданкин, Н.А. (2016) “Мотивация персонала. Измерение и анализ”. Москва, Дело и сервис (ДиС), с.119

İş şəraitinin sanitar və gigiyenik amilləri istehsal prosesinin tərkib hissəsidir, sosial-psixoloji və estetik amillər yalnız məhsuldar işə kömək edir. Təşkilatın rəhbərliyi işçilərin iş şəraitinin yaxşılaşdırılması istiqamətində inkişaf etməlidir.

Komandadakı psixoloji iqlim komandanın işinə güclü təsir göstərir. Beləliklə, əlverişli psixoloji iqlim komanda üzvləri arasında yüksək etimad, onların birliyi və psixoloji uyğunluğu ilə xarakterizə olunur. Kollektivdə əlverişli psixoloji iqlim şəraitində birgə iş aparılması işçilərin motivasiyasını artıran amildir.

Komandadakı bütün münasibətləri müsbət və mənfi münasibətlərə bölmək olar. Beləliklə, birincisi insanın zehni və fiziki güclərini stimullaşdırır və əmək məhsuldarlığının artmasına səbəb olur. İkincisi, əksinə, şəxsiyyət qabiliyyətinin inkişafını böyük dərəcədə maneə törədir və əməyin iqtisadi nəticələrini azaldır, işdən narazılığı artırır.

Psixoloqlar, insanların əhatəsində olduqda insanın gördüyü işlərin nəticələrini yaxşılaşdırmaqda özünü büruzə verən sosial həssaslıq fenomenini ortaya çıxardı. Təcrübə zamanı digər insanların iştirakı ilə heyətin 40% -ində məhsuldarlığın artırdığı, işçilərin yalnız $\frac{1}{4}$ hissəsində azaldığı, qalanlarının isə eyni səviyyədə qaldığı aşkar edildi. Nəticə etibarilə, digər insanların əhatəsində olan bir komandada işləmək ümumilikdə işçilərin məhsuldarlığına müsbət təsir göstərir. Qeyd edək ki, kollektivin həcmi əmək məhsuldarlığının artırılması və üzvlərinin məmnunluğu üçün vacib deyildir .

Özünü reallaşdırma imkanı maddi və mənəvi stimullarla yanaşı, səmərəli işi stimullaşdırır.

Beləliklə, işçilərin işə motivasiyası təşkilatın işçisinə təsir göstərən müxtəlif amillər vasitəsilə həyata keçirilə bilər. İşçiləri motivasiya etmək üçün müxtəlif üsullardan istifadə etməklə işçilərin fəaliyyətinin problemini həll etmək mümkündür.

İşçilərin səmərəli iş üçün motivasiyasını formalaşdırmaq üçün maddi və qeyri-maddi stimullara əlavə olaraq onları aşağıdakılar barədə məlumatlandırmaq vacibdir.

- şirkətin məqsədləri ;
- onun tarixi və quruluşu;
- qəbul edilmiş metodlar və idarəetmə tərzini;
- müxtəlif vəzifəli şəxslərə verilmiş funksiya, vəzifə və məsuliyyət.

Son zamanlarda bu strategiya geniş yayılmışdır, çünki mahiyyəti bütün işçiləri müəssisənin fəaliyyətinin yaxşılaşdırılması proseslərində birbaşa iştirakçı etmək, onlarda öz şirkətləri barədə qürur hissi oyatmaq və rəqabət aparan biznes strukturlarından daha yaxşı etmək arzusunu oyatmaqdır. Bu mənada ən qabaqcıl şirkətlər öz xidmət mədəniyyət sistemini inkişaf etdirir, şirkətin özünəməxsus fəlsəfəsini formalaşdırır, müştəri xidmətləri və onlarla ünsiyyət üçün standartlar müəyyənləşdirir, şirkətin korporativ kimliyini inkişaf etdirir və həyata keçirir.

1.2.Motivasiya sisteminin qurulması prinsipləri

Müasir bir təşkilatı idarə etməyin əsas məqsədi komandasının birgə fəaliyyətinin mərkəzləşdirilməsini və təşkilini təmin etməkdir. Bu, rəhbərlikdən bir sıra xüsusi tədbirlərin həyata keçirilməsini tələb edir. Fəaliyyətin motivativ komponenti aparıcı mövqelər qazanır.

Motivasiyanı məhsuldar davranışın təzahürünə səbəb olan aktiv fəaliyyətdə aparıcı bir əlaqə kimi nəzərdən keçirərək, qeyd edək ki, bu xarici və daxili amillərin təsirinə məruz qalan açıq bir sistemdir. Motivasiya, əmək məhsuldarlığının artırılması üçün katalizator rolunu oynayan ,məqsəd və vəzifələrə çatmaq üçün lazım olan “bacarıqların təkmilləşdirilməsinə” töhfə verən işçilərin fərdi fəaliyyətləri ilə birbaşa bağlıdır (Albayrak M. H., 2009: s.12).

Eyni zamanda, bir müəssisə baxımından motivasiya, təşkilatın məqsədlərinə çatmaq üçün lazımı işçi təşəbbüsləri sisteminin yaradılması, prosesin davamlı uçotu və ehtiyaclarına, inancına və s. əsaslanır. Eyni zamanda, fəaliyyətin əsasını xüsusi olaraq motivlər və tələbatların birləşməsi təşkil edir.

Bundan əlavə, təşkilatın müvəffəqiyyəti, işçilərinin motivlərini birləşdirmək və kombinləşdirmək və xarici dəyişikliklərə dərhal reaksiya vermək səyləri ilə eyni zamanda təşkilat üçün işçilərin (insan resurslarının) dəyərlərini “vurğulamaq və yerləşdirmək” ilə müəyyən edilmişdir. İnsan resurslarının səmərəli idarə olunması üçün rəhbərlik işçilərinin ehtiyaclarını, imkanlarını və potensialını daim öyrənməli və bilməlidir, təşkilatın motivasiya sistemində vahid strateji xətt quraraq, insan

resurslarının idarə edilməsi strategiyasının bir hissəsi olaraq təşkilatın ümumi strategiyası ilə əlaqələndirməlidir.

Eyni zamanda, motivasiya bir təşkilatda işləyən insanların davranışlarını artırmaq, işdən məmnun qalmalarını təmin etmək və işçilərə xas olan motivlərinə təsir edərək səmərəli işləməyə təşviq etmək məqsədi daşıyan hərəkətlər məcmusudur. Bu, nəticə etibarilə effektiv iş amillərinə və peşəkar inkişaf amillərinə daim təsir göstərməyə imkan verir. Peşəkar motivasiya bu böyüməni təmin edən əsas amildir.

Bundan əlavə, aşağıdakı prinsiplər bu təsirin amillərindən biridir: əməyin tərkibinin müxtəlifliyi və zənginləşməsi (formalaşan və ya mövcud bir motivasiya sistemi çərçivəsində); işçilərin ixtisasının artırılması və inkişaf etdirilməsi üçün fürsətlərin təmin edilməsi prinsipi (bu peşə standartlarının tətbiqi kontekstində xüsusilə aktualdır); məsuliyyətin artması prinsipi; işçilərin yaradıcı potensialının, təşəbbüslərinin, özünü inkişaf etdirmələri üçün şərait yaradılması.

Təşkilat və idarəetmə sahəsində bir motivasiya sistemi qurarkən hansı prinsiplər həyata keçirilməlidir? Bu suala birmənalı cavab verilmir. Bu, qurumun özünün qarşısına qoyduğu məqsəd və vəzifələrindən, innovativ texnologiyalara və inkişafa yönəlməsindən, xarici şərtlərdən və seçilmiş idarəetmə yanaşmasından asılıdır.

Tədqiqatçılar qeyd edirlər ki, motivasiya sistemi qurarkən onun əsas ideyası və ya “təməl daşı” prinsipi bir şirkətdə motivasiyasına təsir edən bütün amillərə bərabər stimullaşdırıcı çəkirlərin verilməsini təmin etməkdir. Yüksək ixtisaslı, əsaslandırılmış, səmərəli işləyən kadrlar şirkətin daxili mühitinin ən vacib rəqabət üstünlükləri və güclü tərəflərindən birinə çevrilə bilər və buna uyğun olaraq, rəqabət qabiliyyətini və bazarda yaşamasını artıran bir amil kimi çıxış edə bilər (Erdoğan, O., Akduman, G., 2013: s.14).

Hər hansı bir sistem kimi motivasiya sistemi müəyyən prinsiplərə əsaslanır. Bu baxımdan bir təşkilatda bir motivasiya sisteminin qurulmasının əsas prinsiplərini müəyyənləşdirmək üçün müxtəlif yanaşmaları ayırd etmək olar. Bir tərəfdən bunlar sistematik bir yanaşma prinsipləri, digər tərəfdən biznes sistemlərinin idarə

olunması prinsipləri (biznes təşkilatı ilk növbədə bütün özünəməxsus elementləri olan bir sistemdir).

Bir təşkilatda bir motivasiya sisteminin qurulmasında istifadə olunan sistematik yanaşmanın ən “səmərəli” (fikrimcə) prinsiplərini sadalayaq və xarakterizə edək.

Sistemli yanaşma, menecerlərin təşkilatı (onun motivasiya sistemləri və motivasiya mexanizmi) daim dəyişən xarici mühitdə hədəflərə çatmağa yönəlmiş qarşılıqlı əlaqəli elementlər toplusu kimi qəbul etmələrini vurğulayır. Təşkilat xarici mühitlə qarşılıqlı əlaqə qurur, enerji, materiallar, məlumat axını mübadiləsi aparır və effektivliyi yalnız sistem keyfiyyətləri və xüsusiyyətləri ilə deyil, həm də ətraf mühitin şərtləri ilə də müəyyən edilir. Bu şərtlər daim dəyişir, buna görə də effektiv qalmaq üçün təşkilat müəyyən prinsiplərə əsaslanaraq yeni keyfiyyətlər inkişaf etdirməlidir.

Motivasiya sisteminə bu cür yanaşma ilə əsas diqqət təşkilatın bütün səviyyələrində və bütün alt sistemlərində motivasiya qərarlarının qəbul edilməsi, əlaqələndirilməsi və həyata keçirilməsi prosesinə yönəldilmişdir.

Bir təşkilatda bir motivasiya sistemi və onun alt sistemlərini qurmaq üçün onurğa və başlanğıc nöqtəsi “Mən konsepsiyası”dır. “Mən konsepsiyası” bir insanın kim olduğunu və kim ola biləcəyini təyin etdiyi xüsusi inanclar sistemidir. Özümüzün duyğumuz dünyamızın mərkəzindədir və özümüzü bu dünyanın mərkəzi hesab edərək digər insanların davranışındakı rolumuzu qiymətləndiririk, iştirak etdiyimiz hadisələrə görə məsuliyyət daşıyıyıq. “Mən konsepsiyası” elementləri və ya zehni modellərdən ibarətdir, onların köməyi ilə fərd sosial və təhsil məlumatlarını emal edir, özünü və başqalarını təhlil edir. Eyni zamanda, alt sistemlər üçün əsas komponentlər “Mən bu gün”, “Gələcək Mən”, “Peşəkar Mən” də “Mən konsepsiyaları” kimi komponentlərdir.

Qeyd etmək lazımdır ki, motivasiya sistemi böyük qeyri-tarazlıq sistemlərinin bütün ilkin əsas xüsusiyyətləri ilə xarakterizə olunur: qeyri-additivlik, yaranma, sinerjiya, multiplikativlik, bütövlük, təcridetmə, mərkəzləşdirmə, adaptivlik, uyğunluq, əks əlaqə, sistemin və ətraf mühitin qarşılıqlı əlaqəsi, fəaliyyət və inkişafın davamlılığı, alternativlik və hərəkətsizlik. Sistemin fəaliyyətini

tənzimləyən qanunlar, sistemli yaşmada nəzərə alınmalı olan əsas başlanğıc nöqtələrini, prinsiplərini və qaydalarını müəyyən edirlər.

Bir təşkilatda bir motivasiya sisteminin qurulmasında rəhbərliyin istifadə etdiyi sistematik bir yaşma prinsipləri aşağıdakı şəkildə xarakterizə olunur:

Motivasiya sisteminin qeyri-additivlik prinsipi. Böyük bir motivasiya sisteminin işəgötürən və işçinin alt sistemlərinin sadə cəminə bərabər olmamasına əsaslanır. Qeyri-additivlik effekti birbaşa alt sistemlərin təşkili və ya ayrılmamasından, vahid bir sistemə inteqrasiyasından birbaşa asılıdır. Bir motivasiya sistemi qurarkən sistemin bütün elementlərini və əlaqələrini vahid bir varlıq kimi nəzərdən keçirmək lazımdır.

Motivasiya sisteminin yaranma prinsipi. Sistemin və onun alt sistemlərinin hədəf funksiyalarının üst-üstə düşmə səviyyəsini müəyyənləşdirir. Bu, proses iştirakçılarının həll etmək məcburiyyətində qaldıqları əhəmiyyətli bir sıra məqsəd və vəzifələr, işəgötürən və işçinin “Mən konsepsiyası” ilə müəyyən edilmiş təşviqlərin geniş siyahısı ilə izah olunur (“Keçmiş Mən”, “Gələcək Mən”, “Mən bu gün”, “Professional Mən”, “Mən ailə”, “Sosial Mən”, “Psixoloji Mən”, “Real Mən”, “İdeal Mən” və s.

Motivasiya sisteminin adaptasiya prinsipi. Fəaliyyətinin sabitliyini qorumaq üçün xarici və daxili şəraitdəki dəyişikliklərə uyğunlaşmaq üçün bir motivasiya sisteminin ehtiyacına əsaslanır. Hiddətli təsirlərin düzgün qiymətləndirilməsi, məzmunun, forma, tənzimləmə və koordinasiya metodlarının və optimal vasitələrin seçilməsi uğurlu insan resursları motivasiyasının əsasını təşkil edir.

Motivasiya sisteminin alternativlik prinsipi. İşçilərin motivasiyası prosesində yaranan iştirakçıların qəbul etdiyi qərarların konkret situasiyaların parametrləri və şərtlərindən asılılığına əsaslanır. Alt sistemlərin iştirakçıları həmişə məqsədə çatmaq üçün riskləri və xərcləri minimuma endirən ən optimal həll yolu seçməlidirlər.

Motivasiya sisteminin bütövlüyü prinsipi. Bu o deməkdir ki, motivasiya sisteminin hər bir alt sistemi müəyyən funksiyaları yerinə yetirən təşkilati və funksional vahid bir varlıq kimi mövcuddur. Bütövlük, işləmə səmərəliliyini və

sabitliyini artırmaq üçün onun fərdi struktur elementlərini əlavə etməyə və ya silməyə ehtiyac yoxdur deməkdir.

Motivasiya sisteminin əks əlaqə prinsipi. İşçilərin ehtiyacları, məhsuldar davranışlarının motivləri haqqında məlumatların alınması və iş prosesinin idarə edilməsi prosesində istifadə edilməsindən ibarətdir. İşin məqsədlərinin, vəzifələrinin və məzmununun, fəaliyyətinin monitorinqinin nəticələrindən birbaşa asılılığını müəyyənləşdirir.

Motivasiya sisteminin multiplikativlik prinsipi. Sistemdəki müsbət və mənfi təsirlərin toplama deyil, vurma xüsusiyyətinə malik olduğuna əsaslanır; personalın motivasiya sistemini dəyişdirməmək üçün bunlar nəzərə alınmalıdır.

Motivasiya sisteminin uyğunluq prinsipi. Hər bir motivasiya alt sisteminin yalnız böyük bir sistemlə deyil, bütün komponentlərlə uyğunluğuna əsaslanır, yəni “yaxınlıq, qarşılıqlı adaptasiya” xüsusiyyətlərinə malikdir. Motivasiya sisteminin alt sistemlərinin uyğunsuzluğu bütün böyük sistemin nizamsızlığına səbəb ola bilər.

Motivasiya sisteminin sinergetiklik prinsipi. Son nəticənin artmasına səbəb olan fəaliyyət prosesində sistem iştirakçılarının diaqnostik, kommunikativ, təşkilati və icraedici, stimullaşdırıcı-tənzimləmə, nəzarət və qiymətləndirmə fəaliyyətlərinin birtərəfli olması ilə müəyyən edilir. İstənilən prosedur funksiyalarının, eləcə də onların alt sistemlərinin elementlərinin nəzərə alınmaması və ya keyfiyyətsiz işlənməsi, böyük bir sistemin sinerjisinin azalmasına, həm keyfiyyət, həm də kəmiyyət göstəricilərinin azalmasına səbəb olur. Altsistemlərin ardıcıl davranışı ilə böyük sistemlərin nizamlılığı, öz-özünə təşkili dərəcəsi artır.

Motivasiya sisteminin və xarici mühitin qarşılıqlı asılılığı prinsipi (“qara qutu” prinsipi). Bu o deməkdir ki, motivasiya sistemi öz xüsusiyyətlərini yalnız xarici mühitlə işləmə və qarşılıqlı əlaqə prosesində formalaşdırır və göstərir. Sistem nisbi sabitlik və uyğunlaşma təmin edən keyfiyyət etibarlılığını və xüsusiyyətlərini qoruyaraq xarici təsirlərə cavab verir (Erdoğan, O., Akduman, G., 2013: s.52).

Bir təşkilatda bir motivasiya sisteminin qurulmasının nəzərdən keçirilmiş prinsipləri obyektivdir, ona xasdır, rəhbərlik və iş prosesinin layihələndirilməsində, modelləşdirilməsində və təşkilində iştirak edənlər tərəfindən nəzərə alınmamalıdır.

Bu, hər bir işçiyə xas olan potensial imkanlardan səmərəli istifadə olunmadan mümkün olmayan insan resurslarının idarə olunması sahəsində müasir, innovativ texnologiyalara keçidi təsdiqləyir. Yuxarıda göstərilənlərə əsasən belə bir nəticəyə gələ bilərik ki, bir təşkilatda bir motivasiya sisteminin qurulması prinsipləri onun humanist, insan mərkəzli, şəxsiyyət yönümlü istiqamətini əks etdirir.

1.3. Motivasiya sistemində motivasiya iqlimi

Bir şirkətdə səmərəli bir motivasiya iqliminin necə qurulacağı sualının sadə və yalnız bir düzgün cavabı yoxdur. Təşkilatda motivasiya iqliminin formalaşmasına dair bəzi motivasiya yanaşmalarına nəzər salaq.

İşdə uğur qazanmağın əsas resursları motivlər, səriştələr, və qabiliyyət insan resurslarının peşəkar böyüməsi üçün potensialdır. İnsan resurslarının motivasiyası, onların bilik və bacarıqlarının inkişafı haqqında biliklər bu gün müstəqil bir inkişaf obyektidir və təşkilatlar üçün yeni idarəetmə sistemlərinin və texnologiyalarının yaradılması üçün əsasdır. Təşkilat sistemləri süni olduğundan, əlavə səylərlə onların fəaliyyətini gücləndirmək lazımdır. Təşkilatdakı funksiyalar sistemi də sünidir. Təşkilatlarda kifayət qədər təbii olan insan resursları öz maraqlarının təşkilatın məqsədləri ilə tam üst-üstə düşməsinə hazır olmalıdırlar. Bu aspektdə işçilərin məqsəd və hərəkətlərini təşkilatın məqsədlərinə yaxınlaşdırmağa imkan verən müəyyən bir insan resurslarının motivasiyası metodları yaradılmalıdır (Bilgiçli, İ., 2017).

Müvafiq olaraq, insan resursları xidmətinin məqsədi şəxsi heyət və bölmələrin məqsəd və hərəkətlərini təşkilatın məqsədləri ilə əlaqələndirmək, aralarındakı uyğunsuzluğun əsas məqamlarını və səbəblərini müəyyənləşdirmək, yaranan problemləri həll etməkdir.

Motivasiya, işçi heyətini hərəkətə gətirən və təşkilatın müəyyən məqsədlərinə çatmağa səy göstərməsinə kömək edən hərəkətverici qüvvədir. O, təşkilatda insan resurslarının səmərəli fəaliyyət göstərməsində güclü amildir.

İşçilərin motivasiyasını artırmağın iki yolu var - fəaliyyətlərdən daim məmnun qalmaqda olan iş şəraitinin yaradılması və xüsusi təşviqlərin tətbiqi ilə.

Stimullaşdırma (xüsusi təşviqlərin istifadəsi) daim motivasiyaya təsir etmir, iş şəraitindən fərqli olaraq dövrü xarakter daşıyır və vəziyyətdən asılıdır.

Hal-hazırda stimül motivasiyanı idarə etməyin əsas yolu olaraq qalır. Bunlar motivlərin və ehtiyacların təmin edilməsinə təsir edən xarici cisimlər, hərəkətlər və ya məlumatlardır. Motivlərə təsir onların məmnuniyyətinə və ya əksinə maneə törədə bilər. Beləliklə, stimül motivasiyanın daha tam məmnun olma ehtimalını yaradır və ya ona mane olur və motivin məmnun olma ehtimalını azaldır. Birincilərə müsbət stimullar, ikincilərinə isə mənfi stimullar deyilir. Motivasiya stimulları yalnız xarici və daxili motivatorların sisteməlik istifadəsi, əlaqələri və fərdin fərdi xüsusiyyətləri və ehtiyacları nəzərə alınmaqla hərəkət edir.

İnsan resurslarının işində yüksək motivasiyanın qorunması, onların motivlərinin məmnuniyyətini artırarkən mümkündür (Altok T., 2009).

Bu baxımdan motivasiya, motivasiyanın təhlilinin əsas vahididir. Hər bir motiv müəyyən bir tələbatla uyğundur. Tələbatlar nəzəriyyəsinə əsaslanan motivasiya prosesinin bir modeli hesab edir ki, motivasiya prosesinin hərəkətverici qüvvəsi ödənilməmiş bir tələbatın şüurlu və ya şüursuz olmasıdır.

Tələbat → Məqsədin qoyulması → Fəaliyyət → Məqsədə nail olmaq

Təşkilatın nöqtəyi-nəzərindən, model fərdi tələbat və istəklərə uyğun məqsədlər qoymağı və bu məqsədlərə çatmaq üçün lazımlı davranışa töhfə verən motivasiya prosesini göstərmək üçün istifadə edilə bilər.

İdarəetmə əlaqəsi üçün yüksək vəzifələri həll etmək və həll etməyi istəməklə bağlı öz işçilərinin motivasiyasını (motivlərin nisbəti və sabitliyi) bilmək vacibdir. Müəyyən nisbətdə və əlaqədəki motivlərin birləşməsi onların quruluşunu müəyyənləşdirir. Müxtəlif kateqoriyalı insan resurslarının motivlərinin quruluşu əməkdaşın iyerarxik quruluşdakı şəxsi yerindən və işçinin aparıcı motivinin (uğur qazanmaq, uğursuzluqdan, statusdan, özünü həyata keçirməkdən, müstəqillikdən, gücdən, məsuliyyətdən, rəqabətdən, peşəkarlıqdan, materialdan, bir qrupa üzv olmaqdan və s.) inkişaf etməsindən asılıdır.

İdarəetmə praktikasında ən çox maraq doğuran aparıcı motivdir. Bunu müəyyənləşdirməklə işçinin xarakterini, ona münasibətini və nəticələrini əvvəlcədən bilmək olar. Qeyd etmək lazımdır ki, motivasiya universal bir motivatoru ortaya qoymağa imkan verməyən mürəkkəb bir prosesdir. İnsan resurslarının motivasiyasının strukturunu bilmək müxtəlif səviyyələrdə idarəçilərin daxili maraqları nəzərə alınmaqla vəzifələrin optimal seçilməsinə və paylanmasına və bununla da fəaliyyətlərinin səmərəliliyinin artırılmasına imkan verir. Liderin əsas səlahiyyətlərindən biri, tabeçiliyində olanların peşə fəaliyyətinin motivlərini diaqnoz etmək və aparıcı motivlərini müəyyən etmək bacarığıdır (Alsət, O. Ç., 2016).

İşçinin imkanları haqqında bir təsəvvürə sahib olmaq üçün onun peşə fəaliyyətinin motivlərini, ilk növbədə ən yaxşı şəkildə özünü göstərən aparıcı motivi başa düşmək lazımdır.

- fəaliyyətin predmeti və məqsədi (seçim və üstünlük).
- fəaliyyətin nəticələri (məmnuniyyət dərəcəsi)
- emosional vəziyyət və reaksiyalar (məqsədlərə çatma prosesi).

Müxtəlif səviyyəli menecerlərin işindəki menecerlik fəaliyyətinin və prioritetlərin təhlili, motivasiya quruluşlarında mövcud olanlardan daha tez-tez müəyyən sayda əsas səbəbi müəyyən etməyə imkan verir.

Motivasiya edən amillər öz-özünə yarana bilər (daxili) və idarəetmə (xarici) tərəfindən yaradıla bilər.

Daxili motivasiya amillərinə məsuliyyət, fəaliyyət azadlığı, bacarıq və bacarıqlardan istifadə və inkişaf etdirmə qabiliyyəti, maraqlı iş ,inkişaf və irəliləmə imkanı daxildir.

Xarici motivasiya amillərinə maddi və mənəvi stimullar (əmək haqqının artırılması, mükafat və bonuslar, təşviq, tərif), cəza və tənqid daxildir.

Biznesdəki motivasiya strategiyalarının məqsədi işçilərin müəyyən bir motivasiya sistemi (funksiyaları yerinə yetirmək üçün motivasiya) ilə dəstəklənən funksional vəzifələri yerinə yetirməsi üçün yüksək məhsuldarlığı təmin edən siyasət və prosedurların yaradılmasına və inkişaf etdirilməsinə yönəldilmiş xüsusi bir yanaşma hazırlamaqdır.

Şöbələr və işçilər səviyyəsində məqsəd, hər şeydən əvvəl bir funksiya kimi çıxış edir, bu zaman motivasiya əvvəlcə bu funksiyaların düzgün müəyyənləşdirilməsi ilə yerinə yetirilməsinə yönəldilməlidir.

Təşkilatlarda işçilər aşağıdakı şəkildə motivasiya olunurlar (Robins S., Cudce T., 2007):

- fərdi irəliləmənin mümkünlüyünə əsaslanaraq (karyera pilləkənləri, mükafat, şəxsi nailiyyətlərin tanınması, nüfuz və s.). Hamı üçün qurumda belə şərait və imkanlar yaradılmalıdır;

- qarşılıqlı müqayisə (işçinin digər müqayisə olunan qrupların vəziyyəti ilə müqayisədə işçisini mövqeyini qiymətləndirməyə təşviq edir). İşçi, davranışını təşkilatda, başqalarına nisbətən böyümək və inkişaf etdirmək üçün qurur.

İdarəetmə əlaqəsi, öz növbəsində, prioritet müqayisə parametrləri ilə birlikdə böyümə və inkişaf üçün şərait və imkanlar yaratmalıdır.

Təşkilatların diaqnostikası göstərir ki, üst rəhbərlik və xətt menecerləri tez-tez tabeliyində olanlardan nə tələb etməli olduqlarını və bu tələbləri onlara necə gətirmələri barədə (məqsədlər, prioritetlər, qiymətləndirmə meyarları, məsuliyyət sahələri) zəif bir təsəvvürə sahibdirlər. Nəzarətçi-tabeçiliyin xətti boyunca hədəfləri əlaqələndirməyin yol və metodlarını tapmaq üçün çox say göstərmək lazımdır.

Təcrübədə həmçinin motivasiya şirkətin məqsədləri ilə çox zəif bağlıdır. Hesab edilir ki, bu əsas idarəetmə vəzifələrindən biridir - təşkilatın bütün hədəflərinə maksimum dərəcədə bağlı olacaq bir motivasiya sistemi qurmaq. Effektiv motivasiya şirkətin hədəf quruluşu ilə birləşdirilməlidir və yalnız bir məqsədi seçməklə məhdudlaşmamalıdır. Təşkilatın inkişaf etdirilməsinin aydın şəkildə müəyyənləşdirilmiş və ümumiyyətlə əldə edilə bilən məqsəd və istiqamətlərini şöbələrə və işçilərə çatdırmaq bu hədəflərə çatmaq üçün mükafatlandırma sistemini formalaşdırmağa imkan verir. Əsas vəzifələrdən biri şöbə müdirlərinin motivasiyasını yaratmaqdır və yalnız bundan sonra maraqlarını tabeçiliyə verirlər. Effektiv rəhbər həmişə maraqlanır və tabeçiliyində olan əlverişli konstruktiv atmosferə və işçilərin müsbət şəxsi qavrayışına, öz maraqları hesabına yönəldilir və komandasının iş qabiliyyətinin idarəetmə fəaliyyətinin səmərəliliyinin, uğurlu

karyeranın və təşkilatdakı bölməyə müsbət münasibətinin əsas şərti olduğuna əmin olmalıdır.

Hədəf quruluşunun uyğunluğunu təmin etmək, müsbət motivasiya iqliminin və təşkilatın idarə olunmasının formalaşması üçün vacib şərtlərdir.

Təşkilatda lider qrupun təsiri və ya qrupun iştirakı səbəbindən işçilərin motivasiyasını məqsədyönlü şəkildə gücləndirmək imkanına malikdir. Komanda ilə müəyyənləşdirmək istəyi işçilərin ən güclü motivlərindən biridir. İşçilər şirkətə fərdi sədaqət göstərdikdə motivasiya daha yüksəkdir. Sədaqət liderdən və ifadə etdiyi məqsədlərdən ötürülür. Təşkilatın arzu olunan gələcəyi, şirkətin dəqiq müəyyənləşdirilmiş məqsədləri və dəyərləri haqqında təsəvvürü olan menecerlər, işçiləri müəyyən bir istiqamətə yönəltməyə və vəzifələri yerinə yetirmək üçün resurslarla təmin etməyə qadirdirlər. İşçilər, peşəkarlar kimi maraqlı bir işə sahib olmaq və söylərinin nəticəsini görmək istəyirlər. Motivasiya yalnız səy və nəticə arasında dəqiq uyğunluq olduqda baş verir və nəticə tələbatı ödəmək üçün bir vasitə kimi qəbul edilir. Bu, həm pul, həm də qeyri-pul təşviqinə eyni dərəcədə tətbiq olunur. İşçilər vəzifələrini yerinə yetirmək üçün əsas proseslərə nəzarət edə bilməlidirlər (Fındıqçı İ., 2010).

Səlahiyyətlər vəziyyəti qiymətləndirmək, hərəkət etmək və qərar vermək bacarığı və qabiliyyəti deməkdir. Vəziyyəti qiymətləndirmək qabiliyyəti, təşkilatın məqsədləri və missiyası, tarixi və bazarı haqqında məlumat almağa əsaslanır; işçinin işlədiyi şöbənin (bölmənin) məqsədləri haqqında; iş təsviri, təşkilat haqqında qeyri-rəsmi məlumat (rəsmi olaraq alınan məlumatlara uyğun olmalıdır).

Pul mükafatı əsas xarici motivasiya amillərindən biridir, çünki həyatın bir çox vacib ehtiyaclarını ödəmək üçün bir vasitədir. Ödəniş sisteminin səmərəli işləməsi üçün aşağıdakı tələblərə cavab verməsi zəruridir: əmək haqqı ilə xərclənən səy arasındakı dəqiq bir əlaqə izlənilməlidir, məhsuldarlığın qiymətləndirilməsi üsulları ümumilikdə ədalətli və ardıcıl olaraq qəbul edilməlidir və mükafat rəqabətli olmalıdır .

Qeyd etmək lazımdır ki, əmək haqqı həm də işçinin əməyinin tanınması və qiymətləndirilməsinin simvoludur və bu baxımdan tanınma və hörmət ehtiyacını

ödəmək üçün bir vasitə rolunu oynayır. Sərtləşən və artan tələblərlə yeni bacarıqlara ehtiyac var.

Müəyyən bir məqama qədər böyümə və inkişafa və buna görə yeni biliklərə ehtiyac duyulana qədər iş maraqlı olaraq qalır. İşçilər karyera və peşə böyüməsi üçün hansı addımlar atmalı olduqlarını bilməli və yeni biliklər əldə etməlidirlər.

Nağd pul ödəmədən işçilər üçün motivasiyanı təmin edən, iş üçün əlverişli bir iqlim yaradan şüurlu korporativ mədəniyyətin formalaşması qrup və qrup dəyərləri və normalarının köməyi ilə işçilərin effektiv motivasiyasına nail olmağa imkan verən əsas amillərdən biridir.

Təşkilatda çalışan işçilərin qiymətləndirməsinin vacibliyi, korporativ mədəniyyətin, ənənələrin mövcudluğu faktı qeyd edilməlidir. Korporativ mədəniyyət, təşkilatın işçiləri tərəfindən paylaşılan fikirlərə, görüşlərə, fundamental dəyərlərə əsaslanır. Korporativ mədəniyyətin əsasını bütövlükdə təşkilatın maraqları və ya ayrı-ayrı işçilərin maraqları təşkil edir ki, bu da öz növbəsində insan resurslarını cəlb etmək və motivasiya etmək üçün effektiv vasitədir.

İnsan resurslarının idarə edilməsinin məqsədi şirkətin məqsədlərinə çatmaq üçün müəssisənin əmək potensialından maksimum istifadə etməkdir. Bununla birlikdə, müəssisə işçilərinin öz məqsədləri və istəkləri var, onlar həmişə şirkətin qarşısında duran vəzifələrlə üst-üstə düşür. Bu səbəbdən, insan resurslarının idarəetmə sisteminin əsas elementi işçilər arasında şirkətin məqsədlərinə çatmaq üçün motivasiyanın formalaşdırılmasıdır (bu işçinin hədəfləri ilə şirkətin hədəfləri arasındakı ziddiyyətləri minimuma endirmək kimi qiymətləndirilə bilər). Əslində bu o deməkdir ki, insan resurslarının idarə olunması işçilərin motivasiyasının idarə olunması yolu ilə həyata keçirilir və buna görə motivasiyalı idarəetmə insan resurslarının idarəetməsinin əsasını təşkil edir. İşçilərin idarə edilməsi onların motivasiyasının idarə edilməsi yolu ilə həyata keçirilir. Motivasiya səviyyəsi yetərli deyilsə (və işçinin motivləri müəssisənin məqsədləri ilə üst-üstə düşmürsə), digər insan resurslarının idarəetmə vasitələri (məsələn, əməyin təşkili və tənzimlənməsi) heç bir nəticə vermir. Bu, işçilərlə şirkətin digər (yəni “cansız”) aktivləri arasındakı fərqi göstərir (Çayırağası F., Özpolat A., 2013: s.19).

Motivasiya menecmentini müəssisənin motivasiya iqliminin formalaşması və saxlanması fəaliyyəti kimi başa düşməyi təklif edirik. Motivasiya iqlimi dedikdə, şirkətin məqsədlərinə çatmaqda kollektiv marağı olan müəssisə işçilərinin olması və buna nail olmaq üçün vasitələr barədə razılaşma, yəni əslində ümumi (və ya ən azı yaxın) dəyər sistemlərinə əsaslanan işçilərin müsbət qrup motivasiyası nəzərdə tutulur. Motivasiya iqlimi, fikrimizcə, korporativ mədəniyyətin əsas elementidir. Bizim yanaşmamız motivasiya “Y” və “Z” nəzəriyyələrinə əsaslanır. Onlardan birincisi deyir ki, insanın asudə vaxtını sərf etməsi kimi işləməsi təbiidir, yalnız ona uyğun iş məzmunu vermək və məqbul iş şəraiti yaratmaq vacibdir. İkinci nəzəriyyəyə uyğun olaraq, müəyyən şərtlərdə bir işçi işəgötürənlə tanış olmağa hazırdır və şirkətin vəzifəsi bu şərtlərin yerinə yetirilməsini təmin etməkdir. Beləliklə, motivasiyalı idarəetmə işçilərə uyğun bir iş məzmunu yaratmağa, tələb olunan iş şəraiti yaratmağa və işçinin özünü işəgötürənlə tanımasına imkan verəcək şərait təmin etməyə yönəldilmişdir. Əlverişli motivasiya iqlimi yaratmağa yönəlmiş motivasiya menecmenti üçün bir sıra prosedur və vasitələr aşağıdakı kimidir:

İşçilərin motivasiya profilinin formalaşdırılması və müəyyən edilməsi (ideal-optimal və real mövcud). İşçilərin optimal motivasiya profilinin formalaşdırılması, hər bir konkret vəzifənin iş vəzifələrinə və şirkətin maliyyə imkanlarına uyğun işçinin optimal həvəsləndirici portretinin hazırlanmasını əhatə edir. İşçilərin həqiqi motivasiya profilinin müəyyən edilməsi müəssisədə artıq işləyən insanların hərəkətlərini istiqamətləndirən motivlərin fərqləndirilməsi və konkretləşdirilməsini əhatə edir. İdeal-optimal və real profillərin əlaqələndirilməsi mövcud kadr seçimi və motivasiyasının idarəetmə sistemindəki çatışmazlıqları qeyd etməyə imkan verir.

Motivasiya xüsusiyyətlərinə əsaslanaraq personalın seçilməsi. Kadr seçərkən yalnız ixtisas xüsusiyyətlərini deyil, vəzifənin inkişaf etmiş ideal optimal motivasiya profilinə uyğunluğu baxımından namizədlərin motivlərini də nəzərə almaq lazımdır: iş məzmunu və əmək haqqı şərtlərindən məmnun olan işçiləri iş və mükafat məzmununu işçilərin ehtiyaclarına uyğunlaşdırmağa çalışmaqdan axtarmaq daha məqsədəuyğundur. Ümidverici bir seçim metodu, emosional zəka əmsalı EQ (bir insanın digər insanların və özlərinin duyğularını, niyyətlərini və motivlərini tanıma

qabiliyyəti), fəaliyyət əmsalı (passionarlıq) PQ və düşüncə əmsalını MQ-dən ibarətdir ki, bu da qabiliyyətli bir işçini seçməyə imkan verir. bir iş quruluşunun xüsusi şərtlərindəki ən təsirli fəaliyyətdir. İşgötürmənin digər uyğun istiqaməti iş oyunlarından istifadə (seçimin oyunlaşdırılması) ola bilər: namizədlərin oyun prosesində yüksək iştirakı səbəbindən qarşılıqlı münasibət və davranış stereotipləri silinir, stress səviyyəsi azalır, iştirakçı maksimum dərəcədə aşkar edilir, bu da müşahidəçinin motivasiya xüsusiyyətlərini və psixoloji xüsusiyyətlərini görməsinə imkan verir.

Şirkətdə formalaşan motivasiya iqliminə yeni işçilərin uyğunlaşması. Yeni işçilərin şirkətin daxili mühitinə inteqrasiyası, işçinin mövcud motivasiya profilinin və şirkət tərəfindən qurulmuş optimal motivasiya profilinin əlavə konvergenziyasını nəzərdə tutur.

Bir motivasiya və stimullaşdırmanın idarə edilməsi sisteminin inkişafı. İşçiləri ən effektiv əmək fəaliyyətinə motivasiya etmək üçün maddi, mənəvi və sosial-təşkilati stimulların birləşməsinin yaradılması. Qeyri-maddi motivasiyanın idarə olunması üçün mənəvi və sosial-təşkilati stimulun formalaşdırılmasının əsas qaydaları maliyyə cəhətdən sağlamlıq və aktuallıqdır ("lazım olanı verin, ya da heç nə verməyin"). İnsan resurslarının motivasiyasını idarə etmək üçün qeyri-maddi amillərin səmərəli sistemi ən əlverişli mənəvi və psixoloji iqlim yaratmağa imkan verir, maddi motivasiya kompleksinin çatışmazlıqlarını müəyyən dərəcədə kompensasiya edir və işçilərin özünü inkişafına, peşə böyüməsinə və müsbət özünü ifadə etməsinə istiqamətləndirir. Eyni zamanda, səmərəli iş və peşə inkişafına maraq, bir qayda olaraq, cəmiyyətdə həm bütövlükdə, həm də müəyyən bir şəxs səviyyəsində müəyyən rifah səviyyəsinə çatdıqda sistem yaradan həvəsləndirici amilə çevrilir. Bu baxımdan, şirkətin vəzifələrinə uyğun olan işçilər üçün əmək haqqı sisteminin və digər maliyyə stimullarının təməlinin yalnız səlahiyyətli bir şəkildə qoyulması, bu əsasda mədəni bir quruluşun qurulması, iş üçün bir növ "mənəvi" motivasiyanı təmin etmək şirkətə insan resurslarının potensialından səmərəli istifadə etməyə imkan verəcəkdir.

Motivasiya auditı. Mövcud motivasiya idarəetmə sisteminin fəaliyyətini daim izləmək lazımdır, yəni şirkət tərəfindən istifadə olunan təşviq tədbirləri dəstinə, şirkətin və ayrı-ayrı bölmələrin məqsədlərinə, habelə işçilərin ehtiyaclarına uyğunluğunun yoxlanılması. Motivasiya menecmentinin bu istiqamətinin vacib elementi işçilərin motivasiya profillərindəki dəyişikliklərə nəzarət və daim monitorinq etməkdir.

Müəssisə strategiyasının bir hissəsi olaraq əlverişli bir motivasiya iqlimi yaratmaq tədbirlərini nəzərə alsaq, insan kapitalına olan gəliri əhəmiyyətli dərəcədə artıracaq və eyni zamanda onun davamlı yenilənməsinə və böyüməsinə kömək edəcəkdir. Bundan əlavə, motivasiyanın bütün nəzəriyyələrinin nəzəri prinsipləri praktikada müəssisənin xarici və daxili mühitinin sosial-iqtisadi xüsusiyyətlərini nəzərə alaraq uyğunlaşmalı və çevrilməlidir. Fikrimizcə, işçinin qərar qəbul etməsinə, müxtəlif rəşional təkliflər və tövsiyələr verməsinə imkan yaradan iştirakçı idarəetmə metodlarından istifadə edərək idarəetmə işçilərinin motivasiyasının aktuallığı yüksəldilir. Müsbət əks əlaqə, şirkət üçün hər bir işçinin dəyərinin tanınması işçilərə təşkilatın tərəfdaşı kimi hiss etməyə imkan verir və bu tərəfdaşlıq statusunu daha da səmərəli işlərlə təsdiqləməyə təkan verir (Erdoğan, O., Akduman, G., 2013: s.82).

Beləliklə, motivasiya menecmentini maddi, təşkilati, struktur və mənəvi mexanizmlərdən və təşviqlərdən istifadə edərək müəssisədə əlverişli motivasiya iqlimi yaratmaq üçün sistemətik bir fəaliyyət olaraq təyin etməyi təklif edirik. Motivasiya menecmenti sistem yaradan elementi işçini müəyyən hərəkətləri həyata keçirməyə təşviq edən hərəkətverici qüvvələrin motivləri əsasında qurulmuş əmək motivasiyasıdır. Motivasiya menecmenti bütün personal idarəetmə sistemləri və bütövlükdə müəssisə ilə dərin şəkildə birləşdirilməlidir. Motivasiya menecmenti üçün əsas prosedur və vasitələrə işçilərin motivasiya profilinin formalaşması və müəyyənləşdirilməsi daxildir (ideal-optimal və real mövcud); motivasiya xüsusiyyətlərini nəzərə alaraq kadr seçimi; şirkətdə formalaşan motivasiya mühitinə yeni işçilərin uyğunlaşması; motivasiya və stimullaşdırma idarəetmə sisteminin inkişafı; motivasiya bir audit aparmaq və motivasiya profillərinin dəyişdirilməsini

izləmək. Xüsusilə yüksək olan dəyişiklikləri izləməyin əhəmiyyəti: zaman keçdikcə həm şirkətin inkişafının hədəfləri, həm də işçilərinin motivləri dəyişə bilər, buna görə motivasiya iqlimini yeni şərtlərə uyğun təkmilləşdirmək və adaptasiya etmək lazımdır .

Öz növbəsində şirkətin motivasiya iqlimini araşdırma üsulları aşağıdakılardır:

- 1) işçiləri işləməyə həvəsləndirən motivlərin qiymətləndirilməsi;
- 2) şirkətdə mövcud motivasiya sisteminin təhlili,
- 3) ziddiyyətləri müəyyən etmək və tövsiyələr vermək üçün birinci və ikinci hissənin müqayisəsi.

Əsasən, motivasiya iqliminin qiymətləndirilməsi üsulları, sosioloji tədqiqatların aparılmasının ənənəvi metodları ilə üst-üstə düşür, yəni:

- 1) işçilər arasında sorğu keçirmək,
- 2) işçilər və menecerlərlə dərin və ya yarım strukturlaşdırılmış müsahibələr aparmaq,
- 3) işçilərin işinə nəzarət etmək,
- 4) ikinci dərəcəli məlumatların, yəni motivasiya standartlarını müəyyənləşdirən mövcud sənədlərin təhlili.

Təşkilatın motivasiya iqliminin təhlili şirkətin mövcud motivasiya sisteminin öyrənilməsi və işçilərin işləmək üçün həqiqi müəyyən edilmiş stimullarının müqayisəsidir. Motivasiya diaqnostikasının aparılması metodlarına adətən tədqiqatın aparılmasının ənənəvi sosioloji metodları daxildir.

II FƏSİL. AZƏRBAYCANDA İNSAN RESURSLARININ İDARƏ EDİLMƏSİ SAHƏSİNDƏ TƏTBİQ EDİLƏN MOTİVASİYA SİSTEMLƏRİNİN ƏSAS KEYFİYYƏT XARAKTERİSTİKALARININ TƏHLİLİ

2.1. Motivasiya sisteminin formalaşdırılmasına təsir edən amillərin kompleks qiymətləndirilməsi

Əmək fəaliyyətinin motivasiyası müxtəlif amillər qruplarının əmək prosesində bir insana təsiri ilə müəyyən edilir. Bu amillər obyektiv və subyektiv xarakter daşıya bilər, maddi və qeyri-maddi ola bilər. Əmək fəaliyyətinin motivasiyasına təsir göstərən amillər daxili - şəxsi, işçinin özü ilə əlaqəli və idarəetmə subyektivi, peşə qrupu, təşkilati mühit ilə əlaqəli xarici amillərə bölünür. İşçilərin əməyinin motivasiyası prosesində rəhbər mühüm rol oynayır. Müxtəlif səviyyəli menecerlər təbəçiliyində olanların ehtiyaclarını müəyyənləşdirir və bu ehtiyacları ödəmək üçün şərait yaratmağı bacarmalıdırlar. Eyni zamanda, rəhbərdən tam asılı olmayan amillər əmək fəaliyyətinin motivasiyasına təsir göstərir.

Faktor (amil) (lat. Factor – edən, istehsal edən) davam edən prosesin hərəkətverici qüvvəsi və ya zəruri şərtlərindən biri kimi şərh olunur (Albayrak M.H,2009: s. 12).

Əmək motivasiyasına təsir göstərən amillər şərti olaraq aşağıdakı qruplara bölünə bilər:

- iqtisadi - bunlar maddi ehtiyacların ödənilməsinə təsir edən amillərdir;
- sosial - sosial və mənəvi ehtiyacları təmin edən amillər;
- təşkilati - işin məzmununa, təşkilati quruluşa, idarəetmə tərzinə olan tələbatın ödənilməsi amilləri;
- şəxsi - müəyyən bir insana xas olan fərdi (şəxsi) və estetik ehtiyacları təmin edən amillər.

Motivasiyaya təsir edən iqtisadi amillər arasında aşağıdakılar var:

- əmək haqqının, mükafatların, nəticələrin və iş stajının uzunluğu ilə əlaqədar bonusların miqdarının dəyişməsi;

- təşkilatın mənfəətində iştirak etməklə ödənişlərdə dəyişiklik, tutulan vəzifədən, işçinin iş stajından, əmək göstəricilərindən asılı olaraq mənfəət payının nisbəti;

- nizamnamə kapitalında iştirak və dividendlərin alınması (güzəştli qiymətlərlə səhmlərin alınması, təşkilatın səhmlərinin pulsuz alınması);

- işlə dolayı əlaqəli fərdi xərcləri ödəmək, nəqliyyat xərcləri, mobil rabitə və s. ilə bağlı əlavə xərclər;

- səhiyyə proqramına vəsait ayrılması;

- qidalanmanın təşkili;

- işçilərin təlim xərclərini ödəmək;

- mənzil tikintisi, malların, xidmətlərin alınması üçün güzəştli kreditlər;

- işin nəticələri ilə əlaqədar digər müavinətlər və kompensasiyalar.

Motivasiyaya təsir göstərən sosial amillər arasında iki səviyyə fərqlənir (Çayırbaşlı F., Özpolat A., 2013: s.24):

- 1) təşkilatın daxili sosial mühitinin amilləri;

- 2) təşkilat daxilindəki sosial iqlimə və sosial münasibətlərə təsir edən ekoloji amillər.

Motivasiya üçün əhəmiyyətli olan daxili mühitin sosial amillərinə aşağıdakılar daxildir:

- təşkilatın imici;

- təşkilatın sosial infrastrukturunun vəziyyəti;

- işçilərin öz statuslarından məmnun olması;

- öz işinin əhəmiyyətini və faydalarını anlamaq;

- şəxsiyyətin inkişafı və təkmilləşdirilməsi imkanları;

- təşkilatdaxili sosial bərabərlik;

- bütün peşələr və işçi səviyyələri üçün təşkilat daxilində davamlı təhsil sisteminin və peşə təhsilinin əldə edilməsi.

Motivasiyanın formalaşmasına təsir edən xarici mühitin sosial amillər arasında aşağıdakılar var:

- təşkilatın yaşayış yerinin sosial infrastrukturunun vəziyyəti;

- boş vaxtdan tam istifadəni təmin etmək üçün vəsaitin olması;
- sosial müdafiəyə ehtiyacın ödənilməsi, xüsusən həyat keyfiyyətini təmin edən ehtiyacların ödənilməsi, sağlamlığı qorumaq xərclərinin bir hissəsini ödəmək.

Təşkilati amilləri şərti olaraq üç qrupa bölmək olar: peşəkar fəaliyyət amilləri, qrup və idarəetmə amilləri.

Peşəkar fəaliyyət amilləri dedikdə, motivasiyaya təsir edən əməyin tərkib hissələri başa düşülür:

- ergonomika - işdə maksimum səmərəliliyi təmin edən iş şəraiti;
- əmək fəaliyyətinin təşəbbüskar və yaradıcı komponenti;
- işçiyə müstəsna məlumatları göstərmək və nümayiş etdirmək imkanı vermək;
- əməyin rəqabət komponenti;
- tədqiqat, əməyin idrak komponenti.

Qrup amillərinə işçinin peşə vəzifələrini yerinə yetirmə prosesinə daxil olduğu qrupun (kollektivin) xüsusiyyətləri daxildir. Motivasiya komanda üzvlərinin sosial, yaşı, cinsi, psixoloji uyğunluğu, iş tempi, maraq və dəyərlərdəki oxşarlıq, ümumi funksiyaların ədalətli bölgüsü və s.

İdarəetmə amilləri ümumiyyətlə iqtisadi amillər ilə sıx bağlıdır. İşçilərin motivasiyasına aşağıdakılar təsir edə bilər.

- təşkilati strukturun rəsmiləşdirmə səviyyəsi, hərəkətliliyi, təşkilati strukturların təkrarlanması;
- təşkilatda mövcud idarəetmə tərzii;
- təşkilatın kadr idarəciliyində humanist meyillərin üstünlük təşkil etməsi;
- təşəbbüs və yaradıcılığın təşviq etməsi;
- kadr hazırlığı və inkişafına yönəlmiş texnologiyaların idarə edilməsində istifadəsi;
- işçiləri qiymətləndirmək, seçmək, cəzalandırmaq və həvəsləndirmək üçün şəffaf bir sistem.

Şəxsi amillər insanın ehtiyacları ilə müəyyən edilir və həyatının bütün sahələrini əhatə edir:

- fərdin dəyəri və hədəf istiqaməti;

- bir insanın işləmək üçün fiziki qabiliyyəti;
- şəxsin zəhməti;
- şəxsin əmək davranışına təsir edən fərdi xüsusiyyətlər (ləyaqətlik, bütövlük, məsuliyyət, dəqiqlik və s.);
- rahat və estetik iş şəraiti, iş yeri (ışığılandırma, otağın rəng sxemi və s.).

Əmək fəaliyyətinin motivasiyasına təsir göstərə biləcək mövcud amillər qruplarını, həmçinin işçilərin əmək davranışının fərdi motivlərini müəyyənləşdirmək bacarığını bilmək, kadr motivasiyasının ən səmərəli və az xərcli metodlarını seçməyə imkan verir.

İşçilərin motivasiyasına təsir göstərən amillərin ümumi metodları olaraq aşağıdakıları ayırd edə bilərik:

1) birbaşa rəhbərin təsirli rəyi, yəni işçilər mütəmadi olaraq işlərinin müsbət və mənfi nəticələri barədə məlumat almalıdırlar;

2) işçilər üçün özünüqiymətləndirmə və özünə hörmətin artmasına töhfə verən şərait yaratmaq. Aşağıdakı vasitələrdən istifadə etməklə bunu əldə etmək olar:

- əldə edilmiş yüksək nəticələrin obyektiv, ədalətli qiymətləndirilməsi və təbliği,

- idarəetmə qərarlarında iştirak etmək üçün işçiləri cəlb etmək,
- işçilərə kifayət qədər səlahiyyət verməklə etimad yaratmaq;
- hər bir işçi üçün karyera inkişafı,
- işçilərin səlahiyyətlərini artırmaq üçün təlimlərini təşkil etmək və ya dəstəkləmək,

- peşəkar potensialın reallaşdırılması üçün imkanlar təmin etmək,
- tam geri dönüş tələb edən məsul vəzifələrin işçilərinə verilməsi,
- təşəbbüskarlığı təşviq etmək və yaradıcılıq qabiliyyətlərini inkişaf etdirmək üçün şərait yaratmaq;

3) fərdi işçinin və ya bütün bölmənin işlərinin nəticələrindən asılı olaraq, iş avadanlıqları, şirkət avtomobili, mobil telefon, forma və s.

4) ən yaxşı işçilərə ilin nəticələrinə görə məzuniyyət cədvəlində vaxt seçmək imkanı vermək;

5) istehsal şərtləri imkan verərsə, ən yaxşı işçiyə cədvəl və ya növbəni seçmək hüququ verən bir aylıq işin nəticələrinə görə;

6) ən yaxşı işçini rahat maşın parkinq yeri ilə təmin etmək;

7) işdən məmnunluq səviyyəsini artırmaq və vaxtdan səmərəli istifadə etmək üçün ən yaxşı işçiyə köməkçi təyin etmək;

8) nüfuzlu sərgilərə, konfranslara, ezamiyyətlərə ən yaxşı işçilərin nümayəndə heyəti (Erdogan .O., Akduman .G. 2016: s. 39).

Hal-hazırda ölkəmizdəki iqtisadi böhran, alıcılıq qabiliyyətinin kəskin azalması səbəbindən yerli müəssisələr satış həcmi əhəmiyyətli dərəcədə azaldılar ki, bu da ciddi problemlərə səbəb olur: istehsal həcmi azalması, mənfəət həddinin azalması, işçilərin sayının azalması və əməkhaqqının azaldılması.

Cədvəl 2: 2018-ci ildə işçi qüvvəsinin hərəkəti

İl ərzində işə qəbul edilmiş işçilər	İl ərzində işdən çıxmış işçilər	o cümlədən:		
		işçilərin sayı və ya ştatları ixtisar edilməklə əlaqədar işdən çıxanlar	öz xahişi ilə işdən çıxanlar	digər səbəblərə görə
289245	237767	6874	171287	59606

Mənbə: Azərbaycan Dövlət Statistika Komitəsinin rəsmi saytı,
<https://www.stat.gov.az/source/labour/>

Cədvəl 2-dən göründüyü kimi, 2018-ci il ərzində 289245 nəfər işə qəbul edilmiş, 237767 nəfər isə işdən çıxmışdır. Onlardan 171287 nəfər öz xahişi ilə, 6874 nəfər ixtisarla bağlı olaraq, 59606 nəfər isə digər səbəblərə görə işdən çıxmışdır.

Cədvəl 3: Respublikada müəyyən edilmiş minimum əməkhaqqının ölçüləri

	manat*
2017-ci il yanvarın 1-dən	116,0
2018-ci il yanvarın 1-dən	130,0
2019-cu il martın 1-dən	180,0
2019-cu il sentyabrın 1-dən	250,0

Mənbə: Azərbaycan Dövlət Statistika Komitəsinin rəsmi saytı,
<https://www.stat.gov.az/source/labour/>

Cədvəl 3-dən məlum olur ki, son üç ildə minimum əmək haqqı iki dəfədən çox artmışdır. Belə ki, 2017-ci ilin yanvarında 116 manat olan əmək haqqı, 2019-cu ilin sentyabrın 1-dən 250 manat olmuşdur.

Hal-hazırda hər hansı bir müəssisədə kadr motivasiyasının yetərinə qurulmuş bir modeli əmək məhsuldarlığının, gəlir və qazancın artırılmasının ən təsirli yollarından biridir.

Müəssisənin işçiləri işlərinin nəticələri ilə maddi əmək haqqı arasında dəqiq bir əlaqə görməlidirlər. Müəssisə işçilərinin əmək haqlarında mütləq əməyin kollektiv və fərdi nəticələrindən asılı olacaq bir komponent olmalıdır.

Buna görə satış gəlirini və müvafiq olaraq xalis mənfəətin həcmi artırmaq üçün işçiləri (layihə menecerləri, satış menecerləri, satıcılar) şirkətə əlavə pul gətirməyə sövq etmək lazımdır. Bu vəziyyətdə, işçilərin motivasiyası və stimullaşdırılmasının ən uyğun tətbiqi birbaşa mövcud vəziyyətə tətbiq olunan yeni yanaşmaların hazırlanmasıdır.

Artıq “maddi” anlayışında bu təşviq xarakteri - müəssisənin insan resursları tərəfindən müəssisənin nəticələrinə fərdi və ya qrup töhfəsi üçün aldığı müxtəlif maddi nemətlər vasitəsilə motivasiya aydın görünür. Yalnız birbaşa əmək fəaliyyətlərini deyil, yaradıcılıq fəaliyyətlərini və ya müəssisənin qayda və kodlarına riayət etməməyi də stimullaşdırmaq olar. Bundan əlavə, maddi həvəsləndirmə pul və ya qeyri-pul ola bilər.

Müəssisələrdə əməyin maddi pul motivasiyasının əsas forması əmək haqqıdır. Əmək haqqı nominal və real olaraq bölünür.

Nominal əmək haqqı işçisinin əmək haqqını təmsil edir və əsas (əmək haqqı, bonus) və əlavə (bonuslar, müavinətlər, əlavə haqlar, kompensasiya) əmək haqlarını əhatə edir. Həqiqi əmək haqqı inflyasiyaya uyğun olaraq tarif dərəcələri (dövlət minimumu), kompensasiya ödənişləri və indeksasiya əlavə edilir.

Maddi pul motivasiyasının başqa bir forması bonuslardır. Bonuslar müəssisənin mənfəətindən alınan birdəfəlik ödənişlər kimi başa düşülür. Bonus təcrübəsi xaricdə yaygındır, lakin getdikcə çox sayda Azərbaycan şirkətləri bu təcrübəni tətbiq edir.

Mənfəət paylaşımı pul mükafatlarının növlərindən biridir, lakin birdəfəlik deyil. Həvəsləndirici fond müəyyən mənfəət payından formalaşır. Bir qayda olaraq bu təşviq forması idarəetmə işçilərinə şamil olunur.

İri səhmdar cəmiyyətləri nizamnamə kapitalında iştirak şəklində maddi pul təşviqi ilə xarakterizə olunur. Səhmlər pulsuz verilir və ya güzəştli qiymətlərlə satılır.

Bundan əlavə, ümumiyyətlə satış təşkilatlarının üzvlərinə tətbiq olunan və yeni bazarların axtarışını təşviq edən əlavə ödəmə planları mövcuddur. Bunlar arasında: hədiyyələr, iş xərclərini subsidiya etmək, şəxsi xərcləri (işlə əlaqəli) ödəmək. Xərclərin bu növü dolayıdır və vergi tutulmur, buna görə cəlbəedici təşviq forması hesab olunur.

Maddi pul olmayan motivasiyaya daxildir: nəqliyyat xərclərinin ödənilməsi; əmanət fondlarının təşkili; müəssisənin istehsal etdiyi malların güzəştli satışı; təqaüd proqramlarına vəsait ayrılması; qidalanmanın təşkili; kadr hazırlığı proqramlarının təşkili xərclərini ödəmək; tibbi yardımın təşkili; mənzil proqramlarına vəsait ayrılması; işçilərin uşaqlarının təhsili ilə əlaqəli proqramlar; həyat sığortası; tibbi sığorta; pensiya fonduna ayırmalar.

Nəticə etibarilə müəssisədə istifadə olunan nağd ödənişlərin bütün növləri və maddi qeyri-pul həvəsləri iş üçün maddi motivasiya anlayışına daxil edilmişdir.

Motivasiyanın ən kiçik forması qeyri-maddi motivasiyadır. Bura, ilk növbədə, boş vaxtın stimullaşdırılması daxildir. Əlavə istirahət günləri, tətillər, istirahət vaxtını seçmək imkanı, çevik bir cədvəlin təşkili, yüksək məhsuldarlıq səbəbindən iş gününün uzunluğunun azaldılması səbəbindən baş verir.

Həm də motivasiyanın qeyri-maddi formasına işdə yaradıcı ünsürlərin mövcudluğunu, idarəetmədə iştirak etmək imkanını, eyni mövqedə irəliləməyi, yaradıcı iş gəzintilərini nəzərdə tutan əmək və ya təşkilati stimullar daxildir.

Qeyri-maddi motivasiyanın üçüncü forması məktubların, döş nişanlarının çatdırılması, fəxri lövhəyə yerləşdirilməsi və s. vasitəsi ilə ictimai tanınması ifadəsidir.

Hal hazırda geniş yayılmışdır ki, maddi motivasiyanın miqdarı işə münasibətin və müəssisənin fəaliyyətinə şəxsi töhfənin tam əksidir, yəni maddi motivasiyanın digər formaları ilə birlikdə əmək haqqı nə qədər yüksək olarsa, fərdi əmək məhsuldarlığı da o qədər yüksəkdir.

Maddi stimullaşdırma rol oynayır, lakin aşağıdakı səbəblərə görə tək cə təsirli forma kimi sayıla bilməz (Erdoğan .O., Akduman .G. 2016: s. 45).

1. Böyük korporasiyalar tərəfindən verilən fayda və imtiyazlar çox vaxt birbaşa həvəsləndirici təsir göstərmir.

2. Əslində müxtəlif şəraitlərdə maddi motivasiyanın işçiyə necə təsir edəcəyini proqnozlaşdırma bilməməsi.

3. Maddi motivasiya yalnız digər uzunmüddətli idarəetmə proqramları ilə birlikdə təsirli ola bilər.

4. İşçilərin bütün qruplarına eyni dərəcədə maddi motivasiya tətbiq etmək mümkün deyil. Şirkət bunun üçün hər zaman kifayət qədər vəsait əldə etmir. Maddi motivasiyanın fərqi münaqişələrə səbəb ola bilər ki, bu da motivasiyanın effektivliyini azaldır.

5. Maddi həvəsləndirməyə prioritet istiqamət müəssisə və onun insan resursları arasındakı əlaqənin zəifləməsinə səbəb ola bilər.

İşçilərin maddi motivasiyasının üstünlüyü həmkarlar ittifaqlarının rolunu gücləndirir ki, bu da müqavilələr, tarif müqavilələri və kollektiv müqavilələr bağlamaqda çətinliklərə səbəb olur.

Bu və ya digər şəkildə, əmək bu gün əmək motivasiya sistemində mərkəzi rol oynayır. Əksər işçilər üçün bu əsas gəlir mənbəyidir və nəticədə işləmək və əmək nəticələrini artırmaq üçün ən əhəmiyyətli stimula kimi mövqeyi artacaqdır.

Ümumiyyətlə qəbul edilir ki, maddi və qeyri-maddi həvəsləndirmələrdə bir işçiyə təsir və rol dərəcəsi bərabərdir. Buna görə işçilərin motivasiyasını yaxşılaşdırmaq üçün bir sıra tədbirlər hazırlayarkən menecer, əmək haqqının yalnız iqtisadi komponentinin işçilərin şüuruna təsir göstərməməsini nəzərə alaraq hər iki təşviq metoduna diqqət yetirməlidir. Vəziyyəti adi işlərin görülməsi daxil olmaqla, aşağı ixtisası olan bir işçi üçün maddi əmək haqqının kifayət qədər şərt olduğu

fərziyyəti ədalətli ola bilər. Ancaq unutmamalıyıq ki, hər bir insan yüksək ixtisas tələb etməyən işləri görsə də, öz ehtiyac iyerarxiyasına malikdir. Pul stimulları bu ehtiyacları ödəmək üçün yeganə yoldan uzaqdır. Qiymətli bir işçini iş yerində saxlamaq kimi bir məqsədə çatmaqda bir şirkətə başqa bir təsir prinsipi, yəni qeyri-maddi təşviq kömək edə bilər, bu da işçilərin sədaqətini gücləndirməyə kömək edir. Şirkət üçün işçilərin öhdəliklərini düzgün qurmaq, özlərini qurmaq vacibdir, çünki əmək haqqı ilə bağlı hər hansı bir maliyyə probleminə rast gəlinə, motivasiyası yalnız pulla dəstəklənən işçilər yeni bir iş tapmağa tələsəcəklər. Şirkət üçün vacib olan tək cə dəyərlili insan kapitalının qorunub saxlanması deyil, həm də onların biznes tapşırıqlarını yerinə yetirmək motivasiyasıdır. Başqa sözlə, yalnız bir təşviq növündən istifadə edərək hədəflərinizə çatmaq olduqca çətindir. Bonuslar və əlavə ödəmələr sistemi ilə birlikdə maaş əlbətdə effektivdir, lakin bu, istənilən nəticəni əldə etmək üçün həmişə kifayət deyil.

İşçilərin əmək fəaliyyətinin təşkilində iştirakını təmin etmək üçün maddi amilləri qeyri-maddi təşviqlər tətbiq etməklə əlavə etmək mümkündür. Müasir dünyada işçilərin motivasiyası ilə məşğul olduqda, mənasız pul mükafatına düşməməsi vacibdir. Bacarıqlı bir lider, səmərəli məhsuldarlığın rahat bir mühit və iş şəraiti, mehriban bir kollektiv, işçi heyətinə sadıqlığı, səmimi qarşılıqlı dəstəyi, həvəs və öz işinə cəlb edilməsini tələb etdiyi aydın bir fikrə sahibdir.

Qeyri-maddi stimullar işçilərin loyallığını artırır və uzunmüddətli səmərəli istehsalə kömək edir. Təşviq sisteminin qeyri-maddi komponentinin müxtəlif təzahür formaları vardır. Ümumiyyətlə, onları dörd qrupa bölmək olar (Çiçek D., 2005: s.11).

1.Korporasiya mədəniyyəti

Şirkətin avtoritetini və nüfuzunu qorumaq. Yaxşı bir nüfuza sahib bir şirkətdə işlədikdə, işçi müəyyən dərəcədə onunla eyniləşdirir və qürur duyur. Şirkətin uğurları müəyyən dərəcədə şəxsi uğurlar, iş yerinə bağlılıq, iş yerində baş verən hər şeyə qarışmaq və öz növbəsində şirkətin özünün daha da inkişafına töhfə vermək kimi qiymətləndirilir. Korporativ mədəniyyət nəinki qarşıya qoyulan hədəflərə ortaq

bir bağlılıq formalaşdırır, həm də müəssisədəki sosial sabitliyi gücləndirir; xüsusi münasibətlər sistemini formalaşdırır, tez-tez motivasiyanın güclü amilinə çevrilir.

Korporativ mədəniyyətin formalaşmasının dayandığı əsas elementlər təşkilatın müəyyən edilmiş məqsədləri, vəzifələri, şirkətin daxili və xarici mühit ilə müxtəlif qarşılıqlı fəaliyyət obyektləri: personal və rəqiblər arasında əlaqəsi əsasında formalaşan imicidir.

Hər bir işçinin fərdi olaraq əhəmiyyəti. Bu təşviq alt kateqoriyası, ilk növbədə işçilərin şirkətə sədaqətini artırmağa yönəldilmişdir. İşçilərin səmərəliliyinin artırılması ikinci pilləyə keçir. Müdirə işçisinə hörmət göstərməyə kömək edən və ümumi iş verdiyi töhfənin son dərəcə vacib olduğunu açıqlayan müxtəlif üsullar var. Məsələn, bir menecer, şirkət adından bir işçisini ad günü və ya digər tətillərlə təbrik edə bilər, hamını əl sıxması ilə salamlaya bilər, iş məsələlərini qeyri-rəsmi şəraitdə, məsələn, naharda, vacib məsələlərin həlli ilə bağlı məsləhətlərdə və s. müzakirə edə bilər (Çiçək D., 2005: s.13).

2. Özünü həyata keçirməyə kömək etmək.

Peşəkar müsabiqələr. Bir təşkilatda, qeyri-maddi motivasiya bəzən işçilər üçün yarışlar şəklində özünü göstərir, həm davamlı, həm də birdəfəlik ola bilər. Şirkətdə müxtəlif halların həlli, müəssisənin inkişafına yönəlmiş konkret göstəricilərə və müxtəlif vəzifələrə nail olmaq. Bu cür tədbirlərin təşkili, əksər hallarda fəaliyyətlərində universal keyfiyyət menecmenti sistemindən (TQM - Total Quality Management) istifadə edən təşkilatlarda həyata keçirilir. Bir qayda olaraq, müsabiqənin nəticələrinə əsasən iştirakçılar mükafatlarını alacaqlar, burada mükafatın ölçüsü və dəyəri işçinin tapşırıqları yerinə yetirməsində nə dərəcədə bilavasitə bağlıdır. Bir seçim olaraq, işçilərin nailiyyətləri, təşkilatda varsa, məlumat stendlərinə və ya şərəf lövhələrinə yerləşdirilir.

Staj toplama. Bu cür qeyri-maddi motivasiyadan istifadə edərkən rəhbər işçinin ən yüksək səviyyəli ehtiyaclarını, yəni nüfuz və mənəvi zövq əldə etmək ehtiyaclarını ödəməyə kömək edir. Staj toplama, ixtisaslarını, peşə qabiliyyətlərini artırmaq, bir şirkətdə mütəxəssis olaraq yerini və statusunu göstərmək üçün bir şansıdır. Staj toplamada iştirak edən insanlar üçün özünü dərk etmək və özünü inkişaf

etdirmək vacibdir. Beləliklə, bu cür işlərdə sisteməlik şəkildə iştirak etmək, yeni bacarıqların yığılması və təcrübə toplama sayəsində işçinin özünəinam hissi artır. Bu da öz növbəsində iş sahəsində yeni zirvələrə, yəni karyera yüksəlişinə səbəb olur.

Mentorluq sistemi. Mentorluq sistemi əsasən təlim keçmiş, aktiv və yüksək ixtisaslı işçiləri həvəsləndirmək məqsədi daşıyır. Ölkəmizdə bu təcrübə xarici ölkələrdə olduğu kimi geniş yayılmayıb. Yəqin ki, mentorluğu əlavə bir yük kimi qiymətləndirən Azərbaycan insanının zehnidir. Lakin, bəzi şirkətlərdə bu təşviq hələ də istifadə olunur, çünki onun köməyi ilə işçinin əhəmiyyəti və şöbənin işinə verdiyi töhfə sabitlənir.

Ayrıca, mentorluq sistemi ilə kollektivdə daha güclü əlaqələr qurulur ki, bu da yeni gələnlərin daha asan uyğunlaşmasına və mentorun məsuliyyət sahəsinin genişlənməsinə kömək edir.

Yeni İmkanlar Sahəsi. Yeni imkanların verilməsi kimi bu təşviq növünün istifadəsi işçinin iş yolunda irəliləməsini, ona daha çox əmək tələb edən vəzifələri təmin etməsini, müstəqillik səviyyəsini yüksəltməsini, qeyri-standart görmə tələb edən çətin layihələrə cəlb etməsini nəzərdə tutur.

Bu cür stimullaşdırma zamanı bir insanın tutduğu vəzifəyə uyğun olması vacibdir. Əmək yolunda yeni zirvələrə çatmaq vəzifələrin və təcrübənin uğurla yerinə yetirilməsi kimi meyarlara uyğun olaraq qiymətləndirilir.

3. Mənəvi və psixoloji mühit

Əlverişli psixoloji iş şəraitinin yaradılması. Bu maddəni həyata keçirmək üçün menecer, uyğun bir cədvəl tərtib edərək müəyyən dərəcədə işçiyə uyğunlaşmalı olacaq. Bu, iş fasilələrinin olması və ya sadəcə işçinin şəraiti üçün çevik növbə cədvəli yaratmaqdır.

İşçi qüvvəsində əlverişli bir mühitin təmin edilməsi. Komandanın qurulması, işçi qrup daxilində əlaqələrin möhkəmləndirilməsi də lider tərəfindən edilə bilər. Lakin müasir həyatın tempi rəhbərlikdən vaxt tələb edən çox sayda hadisəni əhatə etdiyindən, belə bir proqramın hazırlanması ya xarici mütəxəssislərə - ixtisaslı iş təlimçilərinə həvalə edilir və ya kadrlar şöbəsi işçilərinin çiyində olur.

Təşkilatda əlverişli psixoloji iqlim yaratmaq üçün təsdiqləmə, işçi haqqında müsbət rəylər, qeyri-rəsmi söhbət; korporativ tədbirlər kimi müxtəlif metodlardan istifadə olunur. Bu da komandadakı insanları daha yaxşı tanımağa və bir-birlərinə güvən dərəcələrini artırmağa kömək edir, bu da öz növbəsində qrup işi istəyinə gətirib çıxarır.

4. İşin maraqlı məzmunu

İşçinin peşə sahəsindəki istəkləri və işin xüsusiyyətlərinə uyğunluğu. Səlahiyyət və vəzifələrin bölüşdürülməsi ilə məşğul olarkən, menecer işçinin seçimlərini, habelə bacarıqlarının səviyyəsini tam başa düşməli və nəzərə almalıdır. Bir işçinin bütün yaradıcılıq potensialını aktivləşdirmək üçün işin məzmununun darıxdırıcı olmaması, onun üçün maraqlı olması və fəaliyyət göstərişinin əlçatan və başa düşülən olması vacibdir.

Təşəbbüs üçün mükafat. Bu metod rəhbərlik tərəfindən işçi üzərində nəzarətin zəifləməsi ilə xarakterizə olunan çox hissədir. Mühüm məsələlərin müzakirəsində iştirak etmək, eləcə də təşkilatda perspektivli layihələrin hazırlanması işçiyə şirkət üçün vacib qərarların qəbul edilməsinə aid olmağı və ümumi işin bir hissəsini hiss etmək imkanı verir.

Başqa sözlə, işçinin ümumi iştirak tələb edən vəzifələrin yerinə yetirilməsini ona həvalə etməklə iş göstəricilərini yaxşılaşdırmaq istəyini işə salmaq mümkündür. Lider, həm strateji əhəmiyyətli məsələləri, həm də cari işləri müzakirə etməyə həvalə edən, tabeliyində olanlarla beş dəqiqəlik sistemli davranışa diqqət yetirməlidir; işçilərin iş nəticələrinə dair təsirli rəyi sizi təsirli nəticə gözləməyinizə məcbur etmir. Bəzi məsələlərin həllində işçinin müstəqilliyinin təmin edilməsi və bununla da ona daha böyük gücün verilməsi komandanın hər bir üzvünün istəklərinin reallaşmasına kömək edəcəkdir.

Beləliklə, son illərdə stimullaşdırmanın qeyri-maddi komponentinin rolu əhəmiyyətli dərəcədə artdı və onu qiymətləndirmək çətindir. Əmək fəaliyyətinin əsasını müxtəlif motivlər təşkil edir, bu da qeyri-maddi stimullaşdırma metodlarını seçməyi çətinləşdirir. Hər bir işçi üçün qeyri-maddi metodlar fərdi olaraq seçilir, beləliklə motivasiya ən yüksək olduğu üçün işçinin maraqlarını və ehtiyaclarını

nəzərə almaq lazımdır. Məsələn, belə bir vəziyyəti nəzərdən keçirək. Tutaq ki, bir işçi yüksək məsuliyyət və özünə hörmət hissi ilə yüksək bir mövqe tutur. Onun üçün əmək haqqı xüsusi səylər deyil, səylərini adekvat qiymətləndirməkdir. Daha yüksək maaşla daha yaxşı bir təklif aldıqdan sonra, bu səviyyəli mütəxəssis onu yaxşı qəbul edə və iş yerini dəyişdirə bilər, burada özünə perspektivləri görür. Bu vəziyyətdə, yalnız inkişaf etmiş və effektiv şəkildə tətbiq olunan qeyri-maddi təşviq sistemi, dəyərli işçilərin şirkətlərinə sadıq qalmalarını dayandıracaqdır. Məntiqi nəticəyə gəlir ki, mövcud təşviq növlərinin yalnız ağlabatan birləşməsi şirkətə bir mütəxəssis itirməməyə və iş şəraitində hədəflərinə çatmağa davam etməyə kömək edəcəkdir.

Bundan əlavə, bir təşviq sistemi inkişaf etdirərkən, onu müxtəlif səviyyəli işçilər üçün mobil, dəyişkən bir sistem halına gətirmək və işləmək üçün bütün qeyri-maddi stimulları nəzərə almaq lazımdır. Kadrların müxtəlif kateqoriyalarını nəzərə alan təsirli bir sistem, kadr dəyişikliyinə mane ola bilər və əmək məhsuldarlığına və ümumi işə cəlb olunmağa faydalı təsir göstərir.

2.2. Motivasiya sisteminin əsas elementlərinin təhlili

Təşkilatda motivasiya və stimullaşdırma sistemi, işçilərinin yüksək keyfiyyətli və məhsuldar işlərini təmin etmək üçün süni şəkildə yaradılan, tənzimlənən və istifadə olunan işçilərin ehtiyaclarının, mexanizmlərinin, yollarının, məmnuniyyətləri üçün imkanların birləşməsidir.

Stimullaşdırma sistemi ayrı-ayrı işçinin fəaliyyət göstəricilərini, həm bölməsinin, həm də bütövlükdə müəssisənin fəaliyyətinə verdiyi töhfələri qiymətləndirməyə yönəldilməlidir.

Maksimum effektivlik üçün təşkilatdakı motivasiyaya hərtərəfli və bütün sistem atributlarına uyğun olmalıdır. Motivasiya sisteminin mahiyyətini anlamaq üçün onun əsas elementlərini nəzərdən keçiririk: (Çayırağası F, Özpolat A., 2013)

a) Sistemin məqsəd və vəzifələri. Motivasiya sisteminin formalaşması və fəaliyyətinin əsas məqsədi təşkilatın bütün qrupları üçün maraqlı olan hərtərəfli motivasiya əsasında formalaşan güclü, davamlı, effektiv motivasiya səbəbindən

peşəkar hazırlanmış kadrları cəlb etmək və saxlamaqla təşkilatın məqsədlərinə nail olmaqdır.

b) Təşkilatın motivasiya sahəsindəki strategiyası və siyasəti. Strategiyaların, təşkilat siyasətinin hazırlanması ilə bağlı planların hazırlanması ilə əməyin həvəsləndirilməsi və stimullaşdırılması sistemi formalaşdırılarkən ümumiyyətlə nəzərə alınan məsələlər.

c) əməyin motivasiyası və stimullaşdırılması sisteminin funksiyaları əsas və xüsusi olmaqla bölünür.

d) Təşkilatda işləyən və inkişafa yönəlmiş bütün qrupların maraqları balansının yaradılması və hər bir işçinin bütün imkan və qabiliyyətlərinin işə cəlb edilməsi ilə əlaqəli əmək motivasiyası prinsipləri.

e) İşçilər üçün motivasiya və stimullaşdırma sisteminin quruluşu: maddi və qeyri-maddi stimullar.

Təəssüf ki, universal, hazır və kadrların 100% uğuruna zəmanət verən motivasiya proqramı yoxdur. Belə bir sistem hər bir şirkət üçün fərdi olaraq hazırlanır və bir çox amillərdən asılıdır: fəaliyyət növünə, kadrların cinsi və yaş quruluşuna, korporativ dəyərlərə və s. Araşdırmada iş aşağıdakı əsas istiqamətlərdə aparıla bilər: maddi element; karyera və peşəkar inkişaf; nailiyyətlərin tanınması; korporativ mədəniyyətin optimallaşdırılması. Əsas elementdən - motivasiya sisteminin qurulması üçün əsas təşkil edən ticarət təşkilatı işçilərinin motivasiyasının maddi amillərindən başlayaq. Burada sabit və dəyişkən komponentlər fərqlənir. Daimi element əsas əmək haqqını və onu müşayiət edən sosial paketi əhatə edir və müntəzəm olaraq sabit maddi mükafat hesab edilə bilər. Dəyişən hissə, təşkilatın strateji məqsədlərinə nail olmağa yönəlmiş əməyin xüsusi nəticələri ilə sıx bağlıdır və müxtəlif bonus ödənişləri sistemlərini özündə cəmləşdirir. Digər əsas maddi element sosial paketdir (tibbi sığorta, şirkətin avtomobili, xərclərin ödənilməsi və s.). Bir paket, müəyyən bir materialın birləşməsi hesab edilə bilər, ancaq işçinin müntəzəm olaraq aldığı pul mükafatları deyil. Tərkibi bu mövqenin səviyyəsindən, əmək bazarındaki mövcud vəziyyətdən və çox vaxt ən yaxın rəqiblərin müəyyən olunmuş təcrübəsindən asılıdır. Motivasiya sisteminin

növbəti vacib elementi karyera və peşə böyüməsinin alt sistemidir. Buradakı əsas vasitələr, kadr hazırlığı sisteminin qurulması ilə sıx bağlı olan bir kadr ehtiyatı və karyera planlaşdırması işinə yönəldilmişdir.

Motivasiya sisteminin üçüncü elementi nailiyyətlərin tanınması olmalıdır. D. Maklellandın nəzəriyyəsinə görə insanlar, hər şeydən əvvəl, müəyyən vaxtında verilən mükafatlar, habelə yüksək keyfiyyət standartları və ciddi şəkildə müəyyən edilmiş rol və məsuliyyətlər ilə təşviq olunurlar. Bir motivasiya sistemi qurmaq üçün tədbirlər zəncirindəki son əlaqə- təşkilatın korporativ mədəniyyətinə diqqət etməkdir. Korporativ mədəniyyət motivasiyanın komandadakı mənəvi və psixoloji iqlim, insanlar arasındakı münasibətlər modeli, gücün necə tətbiq olunduğu, qeyri-rəsmi davranış standartları, yeni gələnlərə münasibət və s. kimi vacib elementlərə təsir göstərir.

Ticarət təşkilatı üçün kifayət qədər yaxşı bir motivasiya sisteminin formalaşmasına kömək edəcək işçilərin motivasiyasına yanaşmaları optimallaşdırmağa qərar verən təşkilat rəhbərinin yalnız əsas iş sahələrini təsvir etdik.

Təşkilatın motivasiya fəaliyyətinin öyrənilməsi motivasiya sisteminin əsas elementlərinin təhlilinə əsaslanır:

- əmək və işçi davranışının nəticələrinə dair tələblər toplusu;
- müəssisədə tətbiq olunan işçilərə iqtisadi və qeyri-iqtisadi təsir formaları və metodları məcmusu.

İndi isə bir sıra Azərbaycan müəssisələrinin motivasiya fəaliyyətinə nəzər salaq.

Bank of Baku

Bank of Baku 14 fevral 1994-cü ildə Azərbaycanın ilk kommərsiya banklarından biri kimi Tugay adı ilə təsis edilmişdir. 3 ildən sonra bankın təsisçisi kimi fəaliyyət göstərən bir neçə şəxs, həmçinin Türkiyənin "Nab Dıs Ticaret" şirkəti bankın adını Səhmdar Kommərsiya Bankı "Bank of Baku" adlandırmaq qərarına gəldi.

2004-cü ildə Bank of Baku başqa bir kommersiya bankı - İlkBank ilə birləşdi. Bank çoxsaxəli maliyyə qurumudur, həm fiziki, həm də hüquqi şəxslərə hərtərəfli bank xidmətləri göstərir. Bankın bank əməliyyatları üçün ümumi lisenziyası, qiymətli kağızlar bazarının peşəkar iştirakçısı üçün lisenziyası, qiymətli metallarla əməliyyatlar üçün lisenziyaları və s. vardır.

Bank of Baku-nun bütün işçilərinin funksional tərkibinə görə Bankı üç qrupa bölmək olar: menecerlər və mütəxəssislər, işçilər, köməkçi heyət.

Keyfiyyət tərkibindəki dəyişikliklər əməyin hərəkəti nəticəsində baş verdiyindən bu dəyişikliklərin təhlili üçün cədvəl 4-ü tərtib edirik.

Cədvəl 4: Bank of Baku işçilərinin hərəkəti haqqında məlumatlar (nəfər)

Göstərici	2017	2018	Dəyişiklik		2019	2018-ci il ilə müqayisədə dəyişiklik	
			+/-	%		+/-	%
Heyətin sayı	824	859	35	104,2	883	24	102,7
İşə qəbul olunmuşdur	73	68	-5	93,2	57	-11	83,8
İşdən çıxarılmışdır	78	76	-2	97,4	81	5	106,6
O cümlədən:							
Öz istəyi ilə	55	49	-6	89,1	52	3	106,1
əmək nizam intizamını pozduğu üçün işdən azad edilmişdir	23	27	4	117,4	29	2	107,4
İlin sonuna heyətin sayı	819	871	52	110,0	859	-12	97,9

Mənbə: Bank of Baku-nun rəsmi sahifəsi <https://www.bankofbaku.com/az/about/i-nsan-resurslar/> əsasında müəllif tərəfindən hazırlanmışdır.

Cədvəl 4-dən görüldüyü kimi, 2017-ci ildə cəmi 73 nəfər işə götürülmüşdür ki, bu da 2018-ci ildəkindən 5 nəfər azdır. 2018-ci il ərzində 76 nəfər işdən çıxarıldı ki, bu da 2017-ci ildən 2 nəfər azdır. Könüllü olaraq ayrılan işçilərin sayı azalıb ki, bu da əmək haqqının vaxtında ödənilməsinə aid edilə bilər. 2019-cu ildə Bank of Baku işçilərinin sayı 883 nəfər təşkil etmişdir ki, bu da 2017-ci ildəkindən 24 nəfər çoxdur. 2019-cu ildə 81 nəfər, onlardan 52 nəfəri öz istəyi ilə və 29 nəfər əmək intizamını pozduğuna görə işdən çıxmışdır.

Bankın maddi və qeyri-maddi motivasiya sistemləri var; komanda quruculuğu üçün hər il vəsait ayrılır; Breyn rinq, futzal, nörd, şahmat, bouling yarışları keçirilir; bankda uzun illər çalışan işçilər diplom və döş nişanları ilə təltif olunurlar. Bundan əlavə, işçilər korporativ sosial məsuliyyət tədbirlərində həvəslə iştirak edirlər. Həmişə komandada isti atmosfer yaratmağa çalışırlar. Hər hansı bir işçi, mümkün olan bütün mənbələrdən istifadə edərək, müraciəti dərhal nəzərdən keçiriləcəyinə əmin olmaqla problemi ilə rəhbərliyə sərbəst müraciət edə bilər. 2014-cü ildə aparılan bir araşdırmaya görə, işçilər bu cür dostcasına yanaşmanı ən çox həvəsləndirici amil hesab edirlər (<https://www.bankofbaku.com/az/about/i-nsan-resurslar/>, 2019).

Bankın İnsan Resursları siyasəti qarşılıqlı maraqların tarazlaşdırılmasına və bankın dəyərlərini və strateji hədəflərini həyata keçirməyi bacaran mütəxəssislər qrupu yaratmağa yönəlmişdir. "Ən qiymətli aktivlər"ə, yəni bankın insan resurslarına xüsusi əhəmiyyət verilir və təlim və ixtisasartırma prioritet məsələdir. Ədalət və tərəflərin maraqlarına hörmət prinsiplərinə əsaslanan bu sistem, məqsədlərinə çatmaq üçün bankın insan resurslarının səfərbər edilməsini stimullaşdırmaq məqsədi daşıyır. Bankın imici ilk növbədə kadrlardan, o cümlədən rəhbərlikdən, peşəkarlığından və işə münasibətindən asılıdır. Buna görə işçilərin peşə və şəxsi keyfiyyətlərinə, yaxşılaşdırılmasına, həmçinin korporativ etikaya riayət edilməsinə xüsusi diqqət yetirilir (<https://www.bankofbaku.com/az/about/i-nsan-resurslar/>, 2019).

Bank of Baku, işçilərinin davamlı inkişafına böyük əhəmiyyət verir. Bunun üçün Bankda Ətraflı Tədqiqatlar Mərkəzi var. 18 nəfərdən ibarət peşəkar təlimçi çalışdıran və ən yeni təlim texnologiyaları ilə təchiz olunmuş mərkəzində ildə 900 nəfər üçün 60 təlim keçirmək potensialına malikdir. Mərkəz xarici mütəxəssislər tərəfindən təkcə daxili təlim deyil, həm də işçilər üçün xüsusi təlim keçirir.

Bankın əməkdaşları təkcə bank daxilində deyil, həm də xaricdə təlim və seminarlarda iştirak edirlər. Beləliklə, bank ölkənin ən nüfuzlu təhsil mərkəzləri və təhsil müəssisələri ilə əməkdaşlıqda işçilər üçün təlimlər təşkil edir. Bundan əlavə, ehtiyacdən asılı olaraq, bank işçilərinin London, Frankfurt, İstanbul, Moskva kimi şəhərlərdə kurs və proqramlarda iştirakını dəstəkləyir.

Bankda işçilərin inkişafı tək cə təlim deyil, inteqrasiya olunmuş bir yanaşmadır. Bunun üçün işçilərə müxtəlif peşə konfranslarında iştirak etmək və peşə ixtisasların əldə edilməsinə dəstək verilir (<https://www.bankofbaku.com/az/about/i-nsan-resurslar/>, 2019).

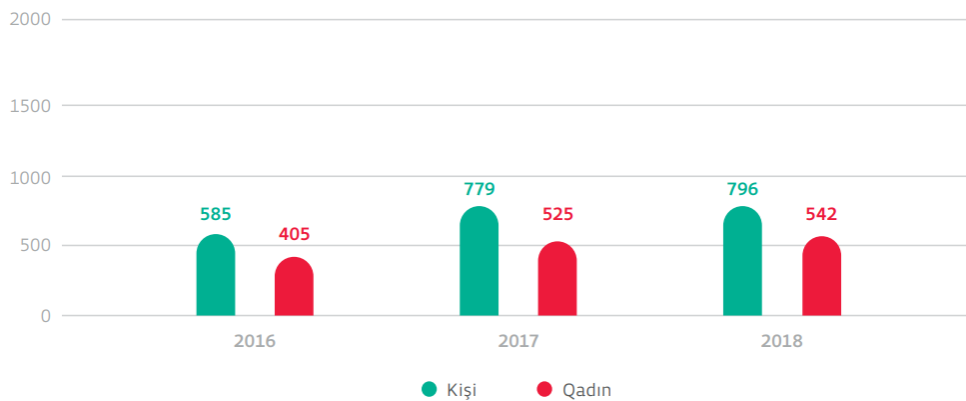
Bakcell

Bakcell, Azərbaycanda mobil xidmətlər göstərməyə başlayan ilk şirkətdir

Bu gün Bakcell-in 8000-dən çox baza stansiyası şəbəkəsi ərazinin 93% -ni əhatə edir və ölkə əhalisinin 99% -ni əhatə edir.

Innovasiyaların lideri və Azərbaycan iqtisadiyyatının qeyri-neft sektorunun ən böyük investorlarından biri olan Bakcell 3 milyondan çox abunəçiyə yüksək keyfiyyətli müasir telekommunikasiya xidmətlərini (səsli və mobil İnternet) təqdim edir.

Şəkil 3: Bakcell əməkdaşlarının sayı, cins üzrə



Mənbə: Bakcell rəsmi sahifəsi, <https://www.bakcell.com/ru/company>

Şəkil 3-dən görüldüyü kimi, 2017-ci ilə nisbətən Bakcell əməkdaşlarının sayı 34 nəfər artmışdır ki, onlardan 17 nəfər kişi, 17 nəfər qadın olmuşdur.

Cədvəl 5-dən görünür ki, 2018-ci ildə 35 nəfər qadın, 189 nəfər kişi işə götürülmüşdür, ümumilikdə isə 224 nəfər 2018-ci ildə işə götürülmüşdür. Bu isə 2017-ci illə müqayisədə 181 nəfər çoxdur. İşdən azad olunanların sayına gəlinə Bakcell şirkətindən 2018-ci ildə 138 nəfər kişi, 60 nəfər qadın, ümumilikdə isə 198 nəfər işdən azad olunmuşdur. Bu göstərici 2017-ci il ilə müqayisədə 399 nəfər azdır.

Cədvəl 5: İşə götürülən və işdən azad olunan əməkdaşlara dair statistik məlumatlar, cins üzrə

	2017		2018	
	Kişi	Qadın	Kişi	Qadın
İşə götürülən	26	17	189	35
İşdən azad olunan	291	306	138	60

Mənbə: Bakcell rəsmi sahifəsi, <https://www.bakcell.com/ru/company>

Ədalətli və düzgün mükafatlandırma kadrların cəlb olunması, motivasiyası və saxlanmasında əhəmiyyətli rol oynayır. Ədalətli və şəffaf bir sahibkar olmaq Bakcell Qrupun kadrların idarəedilməsi strategiyasının mərkəzindədir, buna görə də Bakcell şirkəti həm icraçı, həm də qeyri-icraçı əməkdaşlara bonus və fəaliyyətlə bağlı ödənişlərin tənzimlənməsi üçün Fəaliyyət üzrə Bonus Siyasətini qəbul etmişdir.

Baş İcraçı Direktorun həm sabit əmək haqqı, həm də bonusları Direktorlar Şurası tərəfindən müəyyən edilir. Baş İcraçı Direktorun mükafatlandırılması korporativ fəaliyyət göstəricilərindən asılıdır.

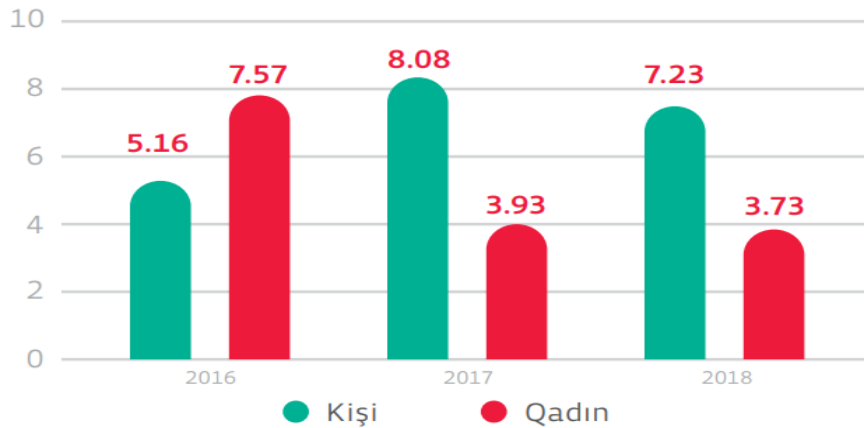
Aşağıdakı şəkillərdə Bakcell Qrupda ümumi illik kompensasiya nisbəti və standart başlanğıc əmək haqqının yerli minimum əmək haqqına nisbəti təqdim edilmişdir. Kişilər və qadınlar arasında başlanğıc əmək haqqı fərqlidir, çünki müəyyən mədəni təsəvvürlərə görə bəzi vəzifələr, məsələn sürücü vəzifəsi, yalnız kişi namizədləri, bəzi vəzifələr isə, məsələn xadimə vəzifəsi, yalnız qadın namizədləri cəlb edir. Bütün digər qeyri-başlanğıc vəzifələr yalnız fəaliyyət əsasında mükafatlandırılır və qeyri-fəaliyyət göstəriciləri, məsələn cinsiyyət və yaş, nəzərə alınmır. 2017-ci ildə illik kompensasiya nisbəti Baş İcraçı Direktor vəzifəsi üçün maaşın yüksəlməsi nəticəsində qalxmışdır.

Cədvəl 6: Bakcell Qrupda illik kompensasiya nisbəti

	2016	2017	2018
Qrupun ən yüksək maaş alan əməkdaşının digər əməkdaşların cəmi ortalama maaşına olan nisbəti	30.02	76.35	79.48

Mənbə: Bakcell rəsmi sahifəsi, <https://www.bakcell.com/ru/company>

Şəkil 4: Bakcell Qrupda standart başlanğıc maaşının yerli minimum maaşa olan nisbəti



Mənbə:Bakcell rəsmi səhifəsi, <https://www.bakcell.com/ru/company>

Bakcell, korporativ sosial məsuliyyət proqramı vasitəsilə ölkədə insan resurslarının inkişafını dəstəkləyir. KSM strategiyasına əsasən, Bakcell mobil rabitə sahəsində karyera qurmaq, əlil gənclər üçün lazımı karyera bacarıqları əldə etmək, valideyn himayəsindən məhrum olan gəncləri əmək bazarına inteqrasiya etmək istiqamətində uğurlu layihələrini həyata keçirməyə davam edir.

Yenilik Bakcell-in əsas prioritetlərindən biridir. İnnovasiya sahəsində tanınmış bir lider olaraq, Bakcell yerli startapları, təhsil, elm və texnologiya sahəsində həyata keçirilən layihələri daim dəstəkləyir. 2014-cü ildə Bakcell, yerli startaplara, eləcə də aparat və proqram təminatçılmasına şirkətdən əhəmiyyətli dəstək almağa imkan verən Azərbaycanda ilk startup inkubatorlarından biri olan AppLab inkubasiya mərkəzini açdı. 2018-ci ildə Bakcell, Azərbaycan Respublikasının Prezidenti yanında vətəndaşlara xidmət və sosial yeniliklər üzrə Dövlət Agentliyinin İnkubasiya və sürətləndirmə mərkəzi ilə əməkdaşlıq müqaviləsi imzaladı. Bu müqaviləyə əsasən Bakcell və INNOLAND yerli startaplar üçün birgə inkubasiya proqramı həyata keçirirlər (<https://www.bakcell.com/ru/company>, 2019).

Azərbaycanın ilk mobil operatoru və ən sürətli mobil internet provayderi olan Bakcell, INNOLAND inkubasiya və sürətləndirmə mərkəzi ilə birlikdə yerli oyun inkişaf etdiriciləri üçün Global Game Jam® (GGJ) tədbiri keçirdi.

Global Game Jam® (GGJ), dünyanın müxtəlif yerlərindəki xüsusi məkanlarda eyni vaxtda keçirilən dünyanın ən böyük oyun yaradıcı hackatonudur. Oyun texnologiyası qlobal hackathon Global Game Jam insanlara bir araya gələrək yaradıcı olmağa, təcrübə mübadiləsi aparmağa və video oyunlar vasitəsilə özlərini ifadə etməyə imkan verir. Dünyadakı insanlar yeni texnologiyaları sınağa, oyun inkişafı sahəsində yeni rollarda sınağa, həmçinin 48 saat ərzində bacarıqlarını, dizaynını, testini və tamamilə yeni oyununu yaratmağa dəvət olunurlar (<https://www.bakcell.com/ru/company>, 2019).

Bakıda keçirilən hackatonda 3 fərqli komandaya bölünən 17 iştirakçı 3 yeni oyun yaratdı. Tədbirin əsas hissəsindən sonra bütün iştirakçılar ASAN INNOLAND mərkəzinin baş sponsoru Bakcell-dən hədiyyələr aldılar.

Qeyd edək ki, bir müddət əvvəl Bakcell, Azərbaycan Respublikasının Prezidenti yanında Vətəndaşlara xidmət və sosial innovasiyalar üzrə Dövlət Agentliyinin İnkubasiya və sürətləndirmə mərkəzi ilə əməkdaşlıq müqaviləsi imzalamışdır. Tərəflər arasında əməkdaşlıq Azərbaycanda startaplar mədəniyyətinin yaradılması, innovativ sahibkarlıq və başlanğıc ekosistemi ruhunun inkişaf etdirilməsi, mövcud təşəbbüslərin dəstəklənməsi, ölkənin iqtisadi artım proseslərində yeniliklərin tətbiqi üçün şərait yaradılması, müxtəlif kəşflər üçün həvəsləndirici amil yaradılması və digər yeniliklərin tətbiqi baxımından böyük əhəmiyyət kəsb edir (<https://www.bakcell.com/ru/company>, 2019).

INNOLAND, özəl sektorun Azərbaycanda, hüdudlarından kənar da inkişaf etdirilməsi, innovasiyanı təşviq etmək və başlanğıc hərəkətini genişləndirmək üçün yaradılan inkubasiya, sürətləndirmə və tədqiqat mərkəzidir. INNOLAND, işləmə, inkubasiya, sürətləndirmə və İT Tədris Mərkəzindən ibarətdir. Bakcell həm də startaplara geniş formatda dəstək verən Sürət mərkəzi olaraq fəaliyyət göstərən AppLab proqramını həyata keçirir. 2014-cü ildən bəri yerli startaplar və proqram təminatı və aparat hazırlayıcıları ideya və layihələrini həyata keçirmək üçün Bakcell-dən dəstək aldı (<https://www.bakcell.com/ru/company>, 2019).

İnnovasiyanın tanınmış lideri olaraq, Bakcell hər zaman yerli startapları, eləcə də təhsil, elm və texnologiya sahəsindəki layihələri dəstəkləyir.

Excelsior Hotel Baku

İnsan resurslarının idarə edilməsi siyasəti iş xüsusiyyətlərini nəzərə alaraq kadrlarla işləməkdə vahid yanaşmaların təmin edilməsini nəzərdə tutur.

Otelin rəhbərliyi hesab edir ki, bir təşkilatın kadr siyasəti, işçi heyəti ilə işin əsas sahələrini, forma və metodlarını müəyyən edən görüşlər, tələblər, normalar, prinsiplər, məhdudiyətlər sistemidir. Məqsədləri kadr potensialının qorunması, gücləndirilməsi və inkişafı, yüksək məhsuldar kollektivin yaradılması, fəaliyyəti üçün əlverişli iqtisadi, sosial və psixoloji şəraitin yaradılmasıdır. Ümumiyyətlə qəbul edilir ki, hər hansı bir təşkilatın rəhbər heyəti, kadr quruluşunun təhlili, istehsalın inkişafı proqnozları və əmək bazarının vəziyyəti əsasında hazırlanan kadr siyasəti konsepsiyası olmalıdır.

Otelçilik işində kadr siyasəti və onun ən vacib sahələri adətən rəsmi elan olunur və korporativ sənədlərdə - memorandumlarda, təlimatlarda qeyd olunur. Kadr siyasətinin əsas funksiyaları kadr idarəçiliyinin ümumi konsepsiyasının işlənilməsi, hazırlanması və kadrların planlaşdırılması, təlimlərin təşkili, liderlik metodları, stimullaşdırma, sosial problemlərin həlli, məlumat mübadiləsi və s. ibarətdir. İnsan resurslarının idarə edilməsi siyasətini idarə etmə bütün səviyyələrində menecerlər həyata keçirirlər (<https://www.excelsior.az/ru/home>, 2019).

Otelçilik işindəki kadr siyasəti işçinin peşə gələcəyini aydın şəkildə anlaması üçün işçilərin karyera yüksəlişinə şərait yaratmaq üçün daha çox yönəldilmişdir. Bunun üçün kadr inkişafını stimullaşdıran təlim proqramları təqdim edirik. Üstəlik, insan amilinin işimizdə çox vacib olduğunu nəzərə alsaq, komandada rahat bir atmosfer yaradırıq və saxlayırıq. Digər bir fəaliyyət növündən fərqli olaraq, gün ərzində 24 saat fəaliyyət göstəririk və bəzən bir ziyafət, nümayəndə heyəti və ya bayram tədbiri ilə əlaqədar bir adam iş yerində qala bilər. Bütün bunlarla, hər bir işçi qonaqpərvərlik nümayiş etdirmək üçün gülümsəyərək şirkətin əsas siyasətini həyata keçirməlidir. Otelimiz beş ulduz kateqoriyasına aiddir. "Excelsior Hotel Baku" bu səviyyədəki Azərbaycanda ilk oteldir, geniş çeşidli xidmətlər təqdim edir, ən böyük "Aura" idman və fitness komplekslərindən biridir, ürək avadanlıqları, qapalı və açıq hovuzlar. Otel mütəmadi olaraq "bütün xidmətlər" otel sistemi üzrə

işçiləri üçün beynəlxalq standartlara uyğun təlimlər keçirir. Bütün işçilər iki və ya üç xarici dildə sərbəst danışirlər. Hal hazırda heyətinin 95 faizi həmvətənlərimizdən ibarətdir (<https://www.excelsior.az/ru/home>, 2019).

Kadrların idarə edilməsi sisteminin keyfiyyəti biznesin uğur qazanmasında getdikcə daha vacib amilə çevrilir. İnsan resurslarının idarə edilməsi, bütün səviyyələrdə menecerlərin kadr işlərini kadr idarəetmə sisteminə inteqrasiya edərək, təşkilatın kadr siyasətini kökündən dəyişməyə qadirdir. Kadrların idarə olunması ilə əlaqəli funksiyalar ixtisaslaşmış şöbələrin fəaliyyəti kimi deyil, idarəetmənin əsas vəzifələri hesab olunur. Əvvəllər kadr işi mühasibat uçotu, nəzarət və idarəetmə fəaliyyəti ilə məşğul olan müxtəlif səviyyəli menecerlərin funksiyası, təşkilatın kadr potensialının lazımı səviyyədə təmin edilməsi ilə əlaqəli insan resurslarının idarə edilməsi funksiyasının yaranması, tapşırıqların çeşidini xeyli genişləndirmiş və idarəetmə bu istiqamətinin əhəmiyyətini artırmışdır. Kadr menecmentinin ixtisaslaşmış bir fəaliyyət kimi ortaya çıxması ilə kadr idarəçiliyində - insan resurslarının idarə edilməsində yeni bir yanaşma meydana gəldi.

Otel rəhbərliyinin vəzifələrinə vakansiyalar üçün seçim, namizədin düzgün seçilməsi, məlumat bazası saxlanması, işdən çıxarılmadan əvvəl sənəd qəbulu, sosial paketin dəstəklənməsi, təlim proqramlarının tətbiqi, yeni işə götürülən şirkətlərlə tanışlıq, daha yüksək vəzifələrə kadr hazırlığı, korporativ tədbirlər və s. daxildir. Bəzən ştatda xarici işçiləri olduğu üçün miqrasiya məsələlərini həll edirlər (<https://www.excelsior.az/ru/home>, 2019).

Otelin meneceri hesab edir ki, bu olduqca məsuliyyətli bir mövqedir, çünki bəzən insanların taleyi tənziqləmə aspektindən kənar qərar verilir. Bu məsələdəki rolu bir az qayğıkeş bir ailənin başçısı kimidir, qapım daim heyət üçün açıqdır, heyətin, ailədə və s. hansı problemlərin olduğunu bilmək üçün onlardan ayrılmır. Həqiqətən, bir insanın psixoloji cəhətdən uzaqlaşma biləcəyi və bu qonaqlarımıza mənfi təsir göstərə biləcəyi anı xəbərdar etmək üçün bir insanın problemlərini bölüşə bilməsi üçün bir sözlə, işçilərinin hər biri onlara etibar edə bilməsi üçün ünsiyyət qurmalı, inam körpüsü yaratmalıdırlar. Ümumiyyətlə, otel rəhbərliyi İR fəaliyyətində yaradıcı yanaşmanı alqışlayır, baxmayaraq ki, bu, milli qanunvericilik və daxili

qaydalarla çox tənzimlənən bir mövqedir. İnanırlar ki, kadr meneceri həmişə işçiləri ilə olmalıdır (<https://www.excelsior.az/ru/home>, 2019).

Otelin kadrların inkişafı siyasəti tamamilə strategiyalarına əsaslanır. Artıq inkişaf etmiş bazarlarda lider olmaq və yeni sahələrdə lider mövqe tutmaq üçün şirkət işçilərinin peşəkar inkişafı və potensiallarının tam açıqlanması üçün hər cür şərait yaratmalıdır.

Bu gün “Excelsior Hotel Baku” - bir neçə yüz insan üçün peşəkar inkişaf, karyera yüksəlişi və özünü reallaşdırmaq imkanındır. Onların hər birinə layiqli sosial paket və effektiv əlavə əmək haqqı sistemi təqdim edilir, dəyəri birbaşa işçinin fəaliyyətindən, peşə və şəxsi səlahiyyətlərin inkişafına yönəlmiş müxtəlif təlim proqramları, şirkətdə şəffaf və anlaşılan karyera inkişaf sxemindən asılıdır.

Üstəlik, karyera idarəetmə üsullarından birini - kadr ehtiyatına mütəxəssis seçməyi istifadə edirlər. Bu işçilərə rəhbərliyin onları vakant vəzifələrə namizəd hesab etdiklərini və özünə hörmət motivinin yaranmasına öz töhvəsini verdiyini hiss etmək imkanı verir. Kadr ehtiyatının olması əvvəlcədən planlaşdırılmış şəkildə yeni yaradılmış və vakant vəzifələrə namizədlər hazırlamağa, ehtiyata daxil olan mütəxəssislərin təlim və təcrübə keçməsinə səmərəli təşkil etməyə imkan verir. Xüsusi qayğı peşə və ümumi təhsil, təşkilatçılıq və analitik bacarıqlar, iş nəticələrinə görə məsuliyyət hissi, qətiyyət, əsaslandırmaq və müstəqil, məsuliyyətli qərar vermək bacarığı səviyyəsində aparılır (<https://www.excelsior.az/ru/home>, 2019).

İlin əvvəlində iş səviyyəsindən başlayaraq nəticəni təhlil edərək tələb olunan ştat vahidlərinin sayı ilə büdcə formalaşır və müvafiq olaraq insanlar seçilir.

İnsan resurslarının idarə edilməsinə ənənəvi yanaşma şirkətin kadrlara sərmayə qoyması və bunun müqabilində işçilərindən sədaqət və məsuliyyətli münasibət gözləmək hüququna sahib olması ehtimalına əsaslanır. Fəal kadr siyasəti, kadrlar şöbəsi müdirinin şirkətin idarə heyətində təmsil olunması ilə təmin edilir və şirkətin sadıq, sabit və razı işçi qüvvəsinə ehtiyaclarını ödəməyə yönəldilmişdir. Belə bir kadr siyasəti uğurlu, rəqabətli bir strategiyanın həyata keçirilməsi üçün əsasdır və kadr idarəçiliyinin ənənəvi metodlarından fərqli olaraq işçilərin işəgötürənin

iradəsinə tabe olmağına deyil, tərəflərin maraqlarını və qarşılıqlı məsuliyyətləri nəzərə almağa əsaslanır.

İldə bir dəfə heyətin müvəffəqiyyəti, əlaqələri, bir insanın öz qabiliyyətlərini necə həyata keçirə bilməsi və heyət üçün əlavə olaraq hansı təlimə ehtiyac olduğu qiymətləndirilir. Mövcud kadrlardan mümkün qədər səmərəli istifadə etməyə, peşə səviyyələrini və ixtisaslarını artırmağa çalışırlar. Axı, yeni işə götürülmüş insan həmişə əvvəlki işçidən yaxşı olmaya bilər. Bundan əlavə, şirkət yeni kadr hazırlamaq üçün yenidən vaxtını və maliyyəsini itirəcəkdir. Buna görə otelin kadrlarla işləməsi siyasəti ilk növbədə onun işçilərindən maksimum istifadə etməyə yönəldilmişdir. Qeyd edək ki, Azərbaycanda yeni açılan otellər bu otelin yetişdirdiyi kadrları götürməkdən məmnundurlar.

Vakant vəzifələrin doldurulmasına namizədləri cəlb etmək üçün daxili mənbələrdən istifadə heyət işçilərinin həvəsləndirilməsini artırır, onların yüksəldilməsi üçün imkanlar yaradır, komandada mənəvi və psixoloji mühiti yaxşılaşdırır. Təşkilatın inkişafına təkan verənlərdən biri də komanda üzvlərinin sosial birliyi, buna görə də ilk növbədə daxili ehtiyatlara diqqət yetirir və öz kadr ehtiyat sistemlərini yaradırlar.

Təlim proqramlarına gəldikdə, 50 faiz işçidən, 50 faizi isə rəhbərlikdən asılıdır. Yaxşı fərsətlər yaratmağa çalışırlar, digər hissəsi isə işçinin necə qəbul etdiyini və taleyini otel biznesi ilə əbədi bağlayacağına olub olmamasıdır (<https://www.excelsior.az/ru/home>, 2019).

Proqramlarının bir hissəsi olaraq daxili təlimlər, təhlükəsizlik və evakuasiya prosedurları ilə tanış olmaq, müəyyən iş yerlərində şöbə müdiri özü ixtisaslaşmış təlimlər keçirir. Lazım gələrsə, xarici treninqlərdən istifadə edirlər, bu yaxınlarda ölkənin əmək qanunvericiliyindəki dəyişikliklə əlaqədar bu treninqlərə müraciət etmişlər.

İşə qəbul edərkən müxtəlif səviyyəli paketlərdən ibarət tibbi sığorta proqramı təqdim olunur. Səviyələr minimum həddən başlayır və hər sonrakı səviyyə daha böyük tibbi xidmətlərin siyahısını əhatə edir. Bir il işlədikdən və ya vəzifə artımından sonra işçi növbəti səviyyəli bir paket alır və bununla da ona tətbiq olunan

tibbi sığorta sistemini genişləndirir. Beləliklə, işin davamlılığı və daha yüksək səviyyəyə keçməsi üçün motivasiya yaranır.

Aura sağlamlıq kompleksindən top menecerlər üçün də növbədən asılı olmayaraq bütün işçilər üçün gündə üç dəfə pulsuz yemək verilir - isti yemək və içkilər, şirniyyat da daxil olmaqla çay saatları. Daxili araşdırmalar aparır və nəticələrinə əsasən mükafat verilən "Aydın işçisi" elan olunur və ilin nəticələrinə görə bu nominasiyalar arasında yaddaqalan hədiyyə verilən "İlin işçisi" müəyyənləşdirilir. Otel işçilərinin şəxsi həyatında iştirak edirik, evləndikdə, ailəsi bədbəxtlik keçirsə - qohumlarının itkisi zamanı maddi yardım göstərilir. Gecə boyu fəaliyyətləri olduğundan, gec çıxan insanlar üçün metroya gedən otel avtobusunu götürmək imkanı var. Bütün işçilər üçün IT bacarıqları üzrə pulsuz təlim, yəni kompüter biliklərini artırmaq üçün bir proqram mövcuddur. Hər ay demək olar ki, hər ay baş verən korporativ tədbirlər təşkil olunur - doğum günləri təbrik olunur, otelin baş menecerinin onlarda iştirak etməsi diqqətəlayiqdir. Yaz tədbirləri, gəzinti işləri, əlbəttə ki, Yeni il qeyd etməsi, Novruz Bayramı, Beynəlxalq Qadınlar Günü və s. qeyd edilir. Xüsusilə, işçilər Yeni il şənliyində "istedad şousu" nda təklif etdikləri müsabiqəni çox bəyəndilər, bədii və səhnə qabiliyyətlərinin müəyyənləşdirilməsini axtarırdılar. Üstəlik, ssenarilər hazırlayırlar, müsabiqələr keçirir və lotereya keçirir və bütün bunlar şöbə tərəfindən edilir (<https://www.excelsior.az/ru/home>, 2019).

Bir neçə Azərbaycan müəssisəsində motivasiya sisteminin elementlərinin təhlili göstərir ki, müəssisələr vaxtaşırı olaraq motivasiya məsələlərinə diqqət ayırırlar.

2.3. Motivasiya sistemində maddi və qeyri-maddi stimullardan istifadənin əsaslandırılması

Hal-hazırda işəgötürənlər əmək haqqının əsas həvəsləndirici element olduğuna inanırlar. İşçilərin özləri və ilk növbədə menecerlər işləmək həvəslərini getdikcə itirir və hətta ən yaxşı şirkətlər daxili razı olmadıqları üçün ayrılırlar. Bir işçi yalnız maddi cəhətdən stimullaşdırıldıqda, müvəffəqiyyətsiz işləməyə başlayır və yeni bir

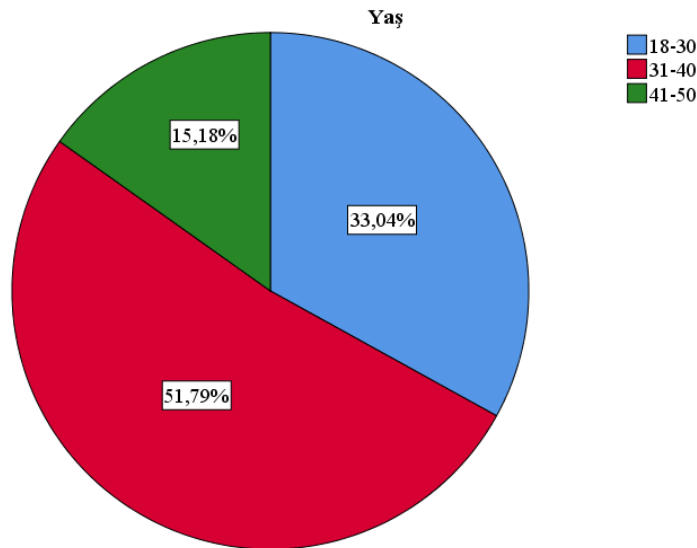
iş axtarır, burada maddi tərəfə əlavə olaraq, qeyri-maddi tərəf də nəzərə alınır. Pul işçini sevmədiyi yerdə uzun müddət saxlamaz. Motivasiya sistemində maddi və qeyri-maddi stimullardan istifadəni əsaslandırmaq məqsədilə anket sorğusu keçirilmişdir. Sorğuda müxtəlif sahələrdə və müxtəlif müəssisələrdə işləyən 112 nəfər işçi iştirak etmişdir. Anket əsasən aşağıdakı məsələlərin müəyyənləşdirilməsinə əsaslanır:

- Müəssisə rəhbərlərinin işçilərə yanaşması
- İşçilərin məmnunluq səviyyəsi
- Müəssisələrin maddi və qeyri-maddi stimullardan istifadə səviyyəsi

Sorğunun nəticələrinə ətraflı nəzər salmaq.

Anketin ilk sualı respondentlərin yaş kateqoriyasını əks etdirir. Şəkil 5-dən aydın olur ki, respondentlərin çoxu 31-40 yaş qrupundadır (51,79%), 18-30 yaş 33,04%, 41-50 yaş 15,18 % təşkil edir.

Şəkil 5: Yaş

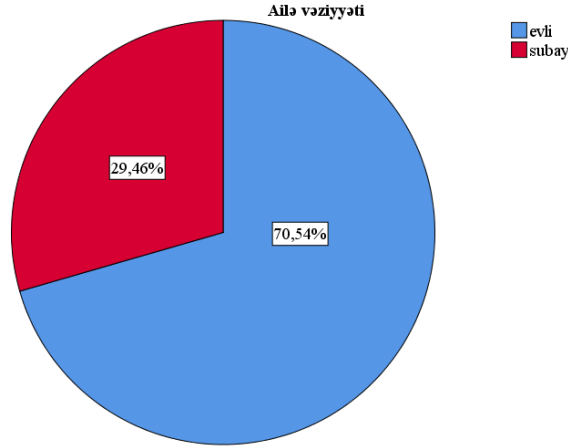


Mənbə: keçirilən anket sorğusu əsasında müəllif tərəfindən hazırlanmışdır.

Anketin ikinci sualı iştirakçıların ailə vəziyyətini əks etdirir. Şəkil 6-dan aydın olur ki, iştirakçılar arasında evlilər çoxluq təşkil edir (70,54%), subaylar isə evlilərə nisbətən azdır (29,46%). Araşdırmada, evlilərin məmnuniyyət nisbətlərinin,

subaylarla müqayisədə işlədikləri işə görə maaş, status və hörmət baxımından daha yüksək olduğu müşahidə edildi.

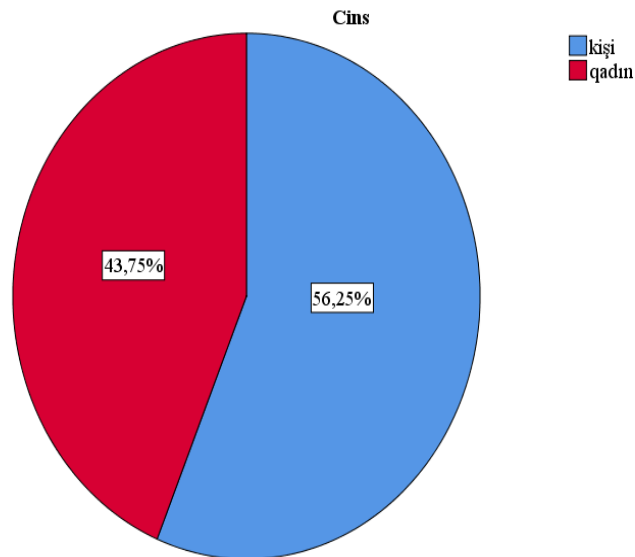
Şəkil 6: Ailə vəziyyəti



Mənbə: keçirilən anket sorğusu əsasında müəllif tərəfindən hazırlanmışdır.

Anketin üçüncü sualı iştirakçıların cins kateqoriyasını göstərir. Anketin nəticələri kişilərin sayının qadınlardan nisbətən çox olduğunu göstərir. Belə ki, kişilərin anketdə iştirakı 56,25%, qadınlara isə 43,75% təşkil etmişdir (şəkil 7).

Şəkil 7: Cins



Mənbə: keçirilən anket sorğusu əsasında müəllif tərəfindən hazırlanmışdır

Cədvəl 7: Təhsil

	Say (nəfər)	Faiz
Ali	51	45,5
Orta	41	36,6
orta ixtisas	20	17,9
Cəmi	112	100,0

Mənbə: keçirilən anket sorğusu əsasında müəllif tərəfindən hazırlanmışdır.

Cədvəl 7-də iştirakçıların təhsil səviyyələri göstərilir. Buradan görüldüyü kimi iştirakçıların 51 nəfəri (45,5%) ali təhsillidir, orta təhsilli iştirakçılar 41 nəfər (36,6%), orta ixtisas təhsilli iştirakçılar isə 20 nəfər (17,9%) təşkil edir. Görüldüyü kimi, ali təhsilli şəxslər sorğuda çoxluq təşkil edirlər.

Cədvəl 8: İş stajı

	Say (nəfər)	Faiz
0-5 il	54	48,2
11-15 il	8	7,1
6-10 il	50	44,6
Cəmi	112	100,0

Mənbə: keçirilən anket sorğusu əsasında müəllif tərəfindən hazırlanmışdır.

Cədvəl 8-də iştirakçıların iş stajı göstərilmişdir. Cədvəldən görüldüyü kimi 0-5 il arasında iş stajı olan işçilər 54 nəfər (48,2%), 6-10 il arasında iş stajı olan işçilər 50 nəfər (44,6%), 11-15 il arasında iş stajı olan işçilər isə 8 nəfər (7,1%) təşkil edir. Buradan aydın olur ki, iş stajı az olanlar daha çoxdur.

Cədvəl 9: Gəlir

	Say (nəfər)	Faiz
1300 və daha çox	30	26,8
250-500 azn	16	14,3
600-800 azn	33	29,5
900-1200 azn	33	29,5
Cəmi	112	100,0

Mənbə: keçirilən anket sorğusu əsasında müəllif tərəfindən hazırlanmışdır.

Cədvəl 9-da iştirakçıların gəlirləri göstərilmişdir. Sorğunun cavablandırılmasında 112 nəfər iştirak etmişdir. Onlardan 33 nəfərin (29,5%) gəliri 600-800azn, digər 33 nəfərin (29,5%) gəliri 900-1200azn, 30 nəfərin (26,8%) gəliri

1300 və daha çox, 16 nəfərin (14,3%) gəliri isə 250-500azndir. Buradan belə nəticəyə gəlmək olar ki, iştirakçıların çoxu 600-1200 aralığında əmək haqqı alırlar.

Cədvəl 10: Rəhbərliyin davranışları qənaətbəxşdir

	Say (nəfər)	Faiz
Razı deyiləm	32	28,6
Razıyam	80	71,4
Cəmi	112	100,0

Mənbə: keçirilən anket sorğusu əsasında müəllif tərəfindən hazırlanmışdır

Cədvəl 10-da iştirakçılar “Rəhbərliyin davranışları qənaətbəxşdir” başlığı altında sualı cavablandırmışlar. 112 nəfər iştirakçıdan 80 nəfəri (71,4%) razıyam cavabını vermiş, 32 nəfər (28,6%) isə razı deyiləm cavabını vermişlər. Buradan belə nəticəyə gəlmək olar ki, iştirakçıların çoxu işlədikləri yerdəki rəhbərlikdən razıdırlar.

Cədvəl 11: Əməkdaşlıq və komanda işi vardır

	Say (nəfər)	Faiz
Razı deyiləm	32	28,6
Razıyam	80	71,4
Cəmi	112	100,0

Mənbə: keçirilən anket sorğusu əsasında müəllif tərəfindən hazırlanmışdır.

Cədvəl 11-də “Əməkdaşlıq və komanda işi vardır” başlığı altında sual verilmişdir. Sualın cavablandırılmasında 112 nəfər iştirak etmişdir. Onlardan 80 nəfəri (71,4%) bu fikirlə razı olduqlarını bildirmişlər, 32 nəfər (28,6%) isə razı olmadıqlarını bildirmişlər.

Cədvəl 12: Yaxşı dostluq əlaqələri vardır

	Say (nəfər)	Faiz
Razı deyiləm	37	33,0
Razıyam	75	67,0
Cəmi	112	100,0

Mənbə: keçirilən anket sorğusu əsasında müəllif tərəfindən hazırlanmışdır.

Cədvəl 12-də “Yaxşı dostluq əlaqələri vardır” başlığı altında sual verilmişdir. Sorğunun cavablandırılmasında 112 nəfər iştirak etmişdir. Onlardan 75 nəfəri

(67%) bu fikirlə razı olduqlarını bildirmişlər, 37 nəfər (33%) isə razı olmadıqlarını bildirmişlər.

Cədvəl 13: İşdə motivasiya iqlimi yüksəkdir

	Say (nəfər)	Faiz
Razı deyiləm	36	32,1
Razıyam	76	67,9
Cəmi	112	100,0

Mənbə: keçirilən anket sorğusu əsasında müəllif tərəfindən hazırlanmışdır.

Cədvəl 13-də “İşdə motivasiya iqlimi yüksəkdir” başlığı altında sual verilmişdir. Digər suallarda olduğu kimi bu sualın da cavablandırılmasında 112 nəfər iştirak etmişdir. Onlardan 76 nəfəri (67,9%) bu fikirlə razı olduqlarını bildirmişlər, 36 nəfər (32,1%) isə razı olmadıqlarını bildirmişlər.

Cədvəl 14: İşçilərin qiymətləndirməsi və həvəsləndirilməsi mütəmadi təşkil olunur

	Say (nəfər)	Faiz
Razı deyiləm	37	33,0
Razıyam	75	67,0
Cəmi	112	100,0

Mənbə: keçirilən anket sorğusu əsasında müəllif tərəfindən hazırlanmışdır.

Cədvəl 14-də “İşçilərin qiymətləndirməsi və həvəsləndirilməsi mütəmadi təşkil olunur” başlığı altında sual verilmişdir. Sualın cavablandırılmasında 112 nəfər iştirak etmişdir. Onlardan 75 nəfəri (67%) bu fikirlə razı olduqlarını bildirmişlər, 37 nəfər (33%) isə razı olmadıqlarını bildirmişlər.

Cədvəl 15: İş təhlükəsizliyi təmin edilir

	Say (nəfər)	Faiz
Razı deyiləm	13	11,6
Razıyam	99	88,4
Cəmi	112	100,0

Mənbə: keçirilən anket sorğusu əsasında müəllif tərəfindən hazırlanmışdır.

Cədvəl 15-də “İş təhlükəsizliyi təmin edilir” başlığı altında sual verilmişdir. Sorğunun cavablandırılmasında 112 nəfər iştirak etmişdir. Onlardan 99 nəfəri

(88,4%) bu fikirlə razı olduqlarını bildirmişlər, 13 nəfər (11,6%) isə razı olmadıqlarını bildirmişlər.

Cədvəl 16: Əmək haqqı vaxtında və nizamlı ödənilir

	Say (nəfər)	Faiz
Razı deyiləm	25	22,3
Razıyam	87	77,7
Cəmi	112	100,0

Mənbə: keçirilən anket sorğusu əsasında müəllif tərəfindən hazırlanmışdır.

Cədvəl 16-da “Əmək haqqı vaxtında və nizamlı ödənilir” başlığı altında sual verilmişdir. Digər suallarda olduğu kimi bu sualın da cavablandırılmasında 112 nəfər iştirak etmişdir. Onlardan 87 nəfəri (77,7%) bu fikirlə razı olduqlarını bildirmişlər, 25 nəfər (22,3%) isə razı olmadıqlarını bildirmişlər.

Cədvəl 17: Təlim fəaliyyəti həyata keçirilir

	Say (nəfər)	Faiz
Razı deyiləm	32	28,6
Razıyam	80	71,4
Cəmi	112	100,0

Mənbə: keçirilən anket sorğusu əsasında müəllif tərəfindən hazırlanmışdır.

Cədvəl 17-də “Təlim fəaliyyəti həyata keçirilir” başlığı altında sual verilmişdir. Sualın cavablandırılmasında 112 nəfər iştirak etmişdir. Onlardan 80 nəfəri (71,4%) bu fikirlə razı olduqlarını bildirmişlər, 32 nəfər (28,6%) isə razı olmadıqlarını bildirmişlər.

Cədvəl 18: İş mühiti müsbətdir

	Say (nəfər)	Faiz
Razı deyiləm	20	17,9
Razıyam	92	82,1
Cəmi	112	100,0

Mənbə: keçirilən anket sorğusu əsasında müəllif tərəfindən hazırlanmışdır.

Cədvəl 18-də “İş mühiti müsbətdir” başlığı altında sual verilmişdir. Sorğunun cavablandırılmasında 112 nəfər iştirak etmişdir. Onlardan 92 nəfəri (82,1%) bu

fikirlə razı olduqlarını bildirmişlər, 20 nəfər (17,9%) isə razı olmadıqlarını bildirmişlər.

Cədvəl 19: Vəzifə yüksəlişi, irəliləmə və inkişaf üçün fürsət tanınmasına şərait yaradılır

	Say (nəfər)	Faiz
Razı deyiləm	32	28,6
Razıyam	80	71,4
Cəmi	112	100,0

Mənbə: keçirilən anket sorğusu əsasında müəllif tərəfindən hazırlanmışdır.

Cədvəl 19-da “Vəzifə yüksəlişi, irəliləmə və inkişaf üçün fürsət tanınmasına şərait yaradılır” başlığı altında sual verilmişdir. Digər suallarda olduğu kimi bu sualın da cavablandırılmasında 112 nəfər iştirak etmişdir. Onlardan 80 nəfəri (71,4%) bu fikirlə razı olduqlarını bildirmişlər, 32 nəfər (28,6%) isə razı olmadıqlarını bildirmişlər.

Cədvəl 20: İşçilərə diqqət göstərilir

	Say (nəfər)	Faiz
Razı deyiləm	20	17,9
Razıyam	92	82,1
Cəmi	112	100,0

Mənbə: keçirilən anket sorğusu əsasında müəllif tərəfindən hazırlanmışdır.

Cədvəl 20-də “İşçilərə diqqət göstərilir” başlığı altında sual verilmişdir. Sualın cavablandırılmasında 112 nəfər iştirak etmişdir. Onlardan 92 nəfəri (82,1%) bu fikirlə razı olduqlarını bildirmişlər, 20 nəfər (17,9%) isə razı olmadıqlarını bildirmişlər.

Cədvəl 21: Şirkətin işçisi olmaqdan məmnunluq duyuram

	Say (nəfər)	Faiz
Razı deyiləm	29	25,9
Razıyam	83	74,1
Cəmi	112	100,0

Mənbə: keçirilən anket sorğusu əsasında müəllif tərəfindən hazırlanmışdır.

Cədvəl 21-də “Şirkətin işçisi olmaqdan məmnunluq duyuram” başlığı altında sual verilmişdir. Sorğunun cavablandırılmasında 112 nəfər iştirak etmişdir.

Onlardan 83 nəfəri (74,1%) bu fikirlə razı olduqlarını bildirmişlər, 29 nəfər (25,9%) isə razı olmadıqlarını bildirmişlər.

Cədvəl 22: Anlayışlı idarəetmə sistemi mövcuddur

	Say (nəfər)	Faiz
Razı deyiləm	29	25,9
Razıyam	83	74,1
Cəmi	112	100,0

Mənbə: keçirilən anket sorğusu əsasında müəllif tərəfindən hazırlanmışdır.

Cədvəl 22-də “Anlayışlı idarəetmə sistemi mövcuddur” başlığı altında sual verilmişdir. Digər suallarda olduğu kimi bu sualın da cavablandırılmasında 112 nəfər iştirak etmişdir. Onlardan 83 nəfəri (74,1%) bu fikirlə razı olduqlarını bildirmişlər, 29 nəfər (25,9%) isə razı olmadıqlarını bildirmişlər.

Cədvəl 23: Mühüm məqsədi olan bir işlə məşğul olduğumu düşünürəm

	Say (nəfər)	Faiz
Razı deyiləm	4	3,6
Razıyam	108	96,4
Cəmi	112	100,0

Mənbə: keçirilən anket sorğusu əsasında müəllif tərəfindən hazırlanmışdır.

Cədvəl 23-də “Mühüm məqsədi olan bir işlə məşğul olduğumu düşünürəm” başlığı altında sual verilmişdir. Sualın cavablandırılmasında 112 nəfər iştirak etmişdir. Onlardan 108 nəfəri (96,4%) bu fikirlə razı olduqlarını bildirmişlər, 4 nəfər (3,6%) isə razı olmadıqlarını bildirmişlər.

Cədvəl 24: Yaxşı pensiya şərtləri vardır

	Say (nəfər)	Faiz
Razı deyiləm	16	14,3
Razıyam	96	85,7
Cəmi	112	100,0

Mənbə: keçirilən anket sorğusu əsasında müəllif tərəfindən hazırlanmışdır.

Cədvəl 24-də “Yaxşı pensiya şərtləri vardır” başlığı altında sual verilmişdir. Sorğunun cavablandırılmasında 112 nəfər iştirak etmişdir. Onlardan 96 nəfəri

(85,7%) bu fikirlə razı olduqlarını bildirmişlər, 16 nəfər (14,3%) isə razı olmadıqlarını bildirmişlər.

Cədvəl 25: Maaş yüksəkdir

	Say (nəfər)	Faiz
Razı deyiləm	21	18,8
Razıyam	91	81,3
Cəmi	112	100,0

Mənbə: keçirilən anket sorğusu əsasında müəllif tərəfindən hazırlanmışdır.

Cədvəl 25-da “Maaş yüksəkdir” başlığı altında sual verilmişdir. Digər suallarda olduğu kimi bu sualın da cavablandırılmasında 112 nəfər iştirak etmişdir. Onlardan 91 nəfəri (81,3%) bu fikirlə razı olduqlarını bildirmişlər, 21 nəfər (18,8%) isə razı olmadıqlarını bildirmişlər.

Cədvəl 26: Sağlam iş şəraiti mövcuddur

	Say (nəfər)	Faiz
Razı deyiləm	13	11,6
Razıyam	99	88,4
Cəmi	112	100,0

Mənbə: keçirilən anket sorğusu əsasında müəllif tərəfindən hazırlanmışdır.

Cədvəl 26-da “Sağlam iş şəraiti mövcuddur” başlığı altında sual verilmişdir. Sualın cavablandırılmasında 112 nəfər iştirak etmişdir. Onlardan 99 nəfəri (88,4%) bu fikirlə razı olduqlarını bildirmişlər, 13 nəfər (11,6%) isə razı olmadıqlarını bildirmişlər.

Cədvəl 27: Qərar qəbul etmə prosesində iştirak edirəm

	Say (nəfər)	Faiz
Razı deyiləm	25	22,3
Razıyam	87	77,7
Cəmi	112	100,0

Mənbə: keçirilən anket sorğusu əsasında müəllif tərəfindən hazırlanmışdır.

Cədvəl 27-də “Qərar qəbul etmə prosesində iştirak edirəm” başlığı altında sual verilmişdir. Sorğunun cavablandırılmasında 112 nəfər iştirak etmişdir. Onlardan 87

nəfəri (77,7%) bu fikirlə razı olduqlarını bildirmişlər, 25 nəfər (22,3%) isə razı olmadıqlarını bildirmişlər.

Cədvəl 28: Rəhbərlik iş problemlərinə qarşı həssas yanaşır

	Say (nəfər)	Faiz
Razı deyiləm	16	14,3
Razıyam	96	85,7
Cəmi	112	100,0

Mənbə: keçirilən anket sorğusu əsasında müəllif tərəfindən hazırlanmışdır.

Cədvəl 28-də “Rəhbərlik iş problemlərinə qarşı həssas yanaşır” başlığı altında sual verilmişdir. Digər suallarda olduğu kimi bu sualın da cavablandırılmasında 112 nəfər iştirak etmişdir. Onlardan 96 nəfəri (85,7%) bu fikirlə razı olduqlarını bildirmişlər, 16 nəfər (14,3%) isə razı olmadıqlarını bildirmişlər.

Cədvəl 29: Rəhbərlik işçilərin problemlərinə qarşı həssas yanaşır

	Say (nəfər)	Faiz
Razı deyiləm	24	21,4
Razıyam	88	78,6
Cəmi	112	100,0

Mənbə: keçirilən anket sorğusu əsasında müəllif tərəfindən hazırlanmışdır.

Cədvəl 29-da “Rəhbərlik işçilərin problemlərinə qarşı həssas yanaşır” başlığı altında sual verilmişdir. Sualın cavablandırılmasında 112 nəfər iştirak etmişdir. Onlardan 88 nəfəri (78,6%) bu fikirlə razı olduqlarını bildirmişlər, 24 nəfər (21,4%) isə razı olmadıqlarını bildirmişlər.

Cədvəl 30: İnsan ünsürünə və şəxsi həyata hörmət səviyyəsi yüksəkdir

	Say (nəfər)	Faiz
Razıyam	112	100,0

Mənbə: keçirilən anket sorğusu əsasında müəllif tərəfindən hazırlanmışdır.

Cədvəl 30-da “İnsan ünsürünə və şəxsi həyata hörmət səviyyəsi yüksəkdir” başlığı altında sual verilmişdir. Sorğunun cavablandırılmasında 112 nəfər iştirak etmişdir. İştirakçıların hamısı (100%) bu fikirlə razı olduqlarını bildirmişlər.

Cədvəl 31: Mütəmadi olaraq maddi mükafatlandırma üçün müsabiqələr təşkil edilir

	Say (nəfər)	Faiz
Razı deyiləm	66	58,9
Razıyam	46	41,1
Cəmi	112	100,0

Mənbə: keçirilən anket sorğusu əsasında müəllif tərəfindən hazırlanmışdır.

Cədvəl 31-də “Mütəmadi olaraq maddi mükafatlandırma üçün müsabiqələr təşkil edilir” başlığı altında sual verilmişdir. Digər suallarda olduğu kimi bu sualın da cavablandırılmasında 112 nəfər iştirak etmişdir. Onlardan 66 nəfər (58,9%) isə razı olmadıqlarını bildirmişlər, 46 nəfəri (41,1%) bu fikirlə razı olduqlarını bildirmişlər.

Tədqiqat nəticəsində müəyyən edilmişdir ki, stimullar sistemi çevik olmalı, müxtəlif kadr kateqoriyalarına münasibətdə asanlıqla dəyişməli və işləmək üçün bütün qeyri-maddi stimulları da nəzərə almaq lazımdır. Müxtəlif növ stimulların effektiv istifadəsi ilə işçilərin davranışının, işçi dövriyyəsi, məhsuldarlıq və təşkilata cəlb olunması kimi amillərə təsir etmək mümkündür.

Anketdən aydın olur ki, rəhbərlik işçilərini bir çox hissəsinə maddi mükafat köməyi ilə həvəsləndirir, eyni zamanda əyləncə mərkəzlərinə və tətillərə korporativ ziyarət şəklində qeyri-maddi stimula da mövcuddur ki, bu da müəssisənin psixoloji mühitini yaxşılaşdırır.

Kadrların stimullaşdırılması sistemləri işçilərin işə olan marağını qorumağa yönəldilmişdir və hazırda təşkilatlarda kadr idarəçiliyinin vacib istiqamətlərindən biri olaraq qalır. Hər hansı bir müəssisənin rəhbərliyi işçilərin öz işlərinə olan maraqlarını itirməmələrini və ən yüksək əmək məhsuldarlığı arzularını göstərmələrini təmin etməkdə maraqlıdır. Bununla birlikdə işçilərin əmək potensialı ilə istifadəsi dərəcəsi arasındakı boşluq səbəb olan çətinliklər, istifadə olunan stimula sisteminin qeyri-adiliyi ilə əlaqələndirilir.

III FƏSİL. AZƏRBAYCANDA İNSAN RESURSLARININ İDARƏ EDİLMƏSİ SAHƏSİNDƏ TƏTBİQ EDİLƏN MOTİVASİYA SİSTEMLƏRİNİN TƏKMİLLƏŞDİRİLMƏSİ İSTİQAMƏTLƏRİ

3.1. Müasir dövrdə Azərbaycanda insan resurslarının idarə edilməsi sahəsində tətbiq edilən motivasiya sistemlərinin fəaliyyət mexanizmində mövcud olan problemlərin həlli istiqamətləri

Effektiv bir motivasiya sistemi davamlı inkişaf tələb edir. Anketlər, testlər, menecerlərin iş səmərəliliyini qiymətləndirməsi, söhbətlər və müşahidələr kimi motivasiyanı araşdırma metodları, işçilərin mövcud təşviq metodları ilə necə əlaqəli olduğunu, habelə ehtiyac və motivlərini öyrənməyə imkan verir. Bu cür araşdırmalar zamanı əldə edilən məlumatlar və nəticələr, təşkilatdakı motivasiya sistemini düzgün şəkildə düzəltməyə imkan verir.

Hər hansı bir menecer, iş performansını artırmaq üçün işçilərə ehtiyaclarını ödəmək üçün resurslarla təmin etməlidir.

Mövcud kadrların motivasiya proqramını yaxşılaşdırmaq üçün işçilər üçün hansı motivasiya metodlarının böyük əhəmiyyət kəsb etdiyini, nəyi dəyişmək istədiklərini, nələrin olmadığını tapmaq lazımdır.

Tədqiq olunan şirkətlərdə ciddi problemlərə rast gəlinməsə də, hər gün yenilənən dünyada istənilən sistem təkmilləşdirməyə ehtiyac duyur. Bu baxımdan nəzərdən keçirilən müəssisələrin motivasiya sistemlərinin təkmilləşdirilməsində aşağıdakılardan bəhs etmək doğru olardı.

Motivasiyanın əmək nəticələrinə artan təsiri ilə əlaqəli problemlər işçilərin yüksək ixtisaslı və intellektual əməyindən istifadə edilən sferada xüsusilə kəskindir. Buna görə də bank işçiləri üçün əmək motivasiyası məsələsinə düzgün yanaşmaq xüsusilə vacibdir.

Şiddətli rəqabət qarşısında bankların intensiv inkişafı işçilərdən məhsuldarlığın artırılmasını, yeni (daha səmərəli) texnologiyaların və yüksək keyfiyyətli bank xidmətlərinin inkişafını tələb edir.

Bu prosesdə Bank of Baku-nun bank işçiləri motivasiyaya birbaşa təsir edən

amillərdən təsirlənirlər:

- işçilərin mövcud bilik səviyyəsinin mütəmadi monitorinqi;
- gün ərzində (ay, il) qeyri-bərabər iş yükü;
- əməliyyatlara və qəbul edilmiş qərarlara görə yüksək məsuliyyət;
- kompüterdə uzunmüddətli iş və monotonluq;
- iş vaxtından çox işləmək;
- bütün əmək proseslərinin ciddi tənzimlənməsi;
- mənfi psixoloji şərtlər (stress, əsəbilik, ağır yorğunluq və s.);

Bankın xüsusiyyətlərini nəzərə alaraq bir motivasiya sistemini inkişaf etdirmək lazımdır.

Əməyin ödənişi əmək motivasiyasına ən yüksək dərəcədə təsir göstərir. Bank işçiləri üçün rəsmi maaşdan əlavə müxtəlif növ ödəmə sxemləri faydalı ola bilər (Edwards T. və Ris C., 2011):

1. Mükafatlar. Bankın müəyyən vəzifələrini yerinə yetirən işçi üçün nağd ödənişlərin edilməsi.

2. Komissiya - əməliyyatlardan faiz almaq (əsasən kredit menecerlərinə aiddir). Komissiyalar həm əsas əmək haqqı ilə birlikdə istifadə edilə bilər və həm də müstəqil olaraq işçinin əmək haqqını tam təşkil edə bilər.

3. Bir işçinin dəyərinin tanınmasında xüsusi fərdi mükafatlar. Məsələn, şirkətə sədaqətə görə müəyyən bir müddət bankda işləmiş işçilərə verilən bonuslar.

4. Mənfəətin bölüşdürülməsi proqramları. Bu proqramlar işçinin şirkətin qazancının müəyyən faizini almasını nəzərdə tutur.

Birbaşa və ya dolaylı olaraq əməyin nəticələrindən asılı olaraq maddi ödənişlər motivasiyanın ağır amili kimi çıxış edir. İşçilərin onlara nə ödəndiyi barədə dəqiq bir fikiri olmalıdır. Mükafatlar, bonuslar, birdəfəlik ödəmələri bank işçilərinin işindən asılı etmək daha asandır. Ancaq ödənişlərin tezliyini nəzərə almaq lazımdır. Bonuslar nadir hallarda ödənilirsə, psixoloji olaraq gəlirin əsl hissəsi kimi qəbul edilməz. Əgər bonuslar tez-tez, ancaq kiçik ölçüdə ödənilirsə, o zaman iş məmnunluğunu artırsa da, motivasiyaya ciddi təsir göstərməyəcəkdir. Buna görə məsuliyyət dərəcəsini və bank işçilərinin işinin mürəkkəbliyini nəzərə alaraq

ödənislərin həcmi və tezliyini dəyişdirmək lazımdır.

Maddi motivasiya digər vasitələrlə dəstəklənməlidir.

İşçilər üçün ən əhəmiyyətli, kredit təşkilatında nağd və pul şəklində təqdim edilə bilən bir sosial paketin olmasıdır.

Sosial paket aşağıdakılardan ibarət ola bilər (Farnham.D, 2015):

a) əlavə müavinətlər (işlənməmiş vaxt üçün):

- məzuniyyət;
- xəstəlik məzuniyyətinin ödənişi;
- işdən çıxdıqdan sonra ödəmələr;
- işsizlik müavinəti;

b) sığorta ödənişi:

- həyat sığortası;
- qəza sığortası;
- tibbi sığorta, əlillik sığortası və s.

c) güzəştli xidmətlər:

- fərdi xidmətlər (işçilər üçün güzəştli kreditlər)
- maliyyə yardımı proqramları, mobil rabitə xidmətləri üçün ödəniş, fərdi avtomobilin verilməsi və s.);

- müavinətlər (valideynlik məzuniyyəti, təhsil haqları, pulsuz yemək və s.)

e) pensiya proqramları

Mənəvi təşviq seçimlərindən biri də bankı idarə etməyə işçiləri cəlb etmək ola bilər. İş prosesində iştirak edənlər özlərini sahib kimi hiss edəcəklər və bankın ümumi uğurlarında fərdi rollarını hiss edəcəklər. Bank işçilərinin motivasiyasına, işçinin bankın missiyasını, məqsədlərini və dəyərlərini tanıması, habelə strateji hədəflərin və onların həyata keçirilməsi üçün fəaliyyətlərin hazırlanmasında fəal iştirak etməsi daxil olan bir korporativ mədəniyyətin inkişafı böyük təsir göstərir. Güclü bir korporativ mədəniyyət sayəsində təşkilat əlverişli psixoloji mühit yaradaraq, sosial sabitlik sistemi yaradır, komandanın birləşməsinə kömək edir.

Bank of Bakuda “ikiqat pilləkən” sisteminin və ya qreydinq sisteminin tətbiqi təklif etmək istərdim. Qreydinq kimi əməyin təşkili alətinin köməyi ilə işçinin

müəssisəyə hansı qazanc gətirməsi və bacarıq və biliklərinin dəyərindən asılı olaraq vəzifələrin iyerarxiyası qurulur. Bu iyerarxiya sisteminə uyğun olaraq işçilərə mükafatlandırma sistemi hazırlanır. Qreydinq sayəsində, ədalətli, maksimum məqsəd kimi təsvir edilə bilən əmək haqqını ödəmək mümkün olur. Qreydinq müəssisədə ən yaxşı işçiləri müəyyənləşdirməyə və saxlamağa imkan verir. Qreydinq sisteminin əsas fərqi və yeniliyi həm şaquli, həm də üfüqi, yəni öz vəzifəsində öz səviyyəsi daxilində bir karyera təklif etməsidir.

Bakcell MMC-də kadr siyasəti kifayət qədər yüksək səviyyədə işlənilib hazırlanmışdır, lakin təşkilatın işçiləri tərəfindən fərqlənən və ümumilikdə işçilərin işinə mənfi təsir göstərən müəyyən çatışmazlıqlar var. Buna görə rəhbərlik təşkilatın kadr siyasətindəki bəzi əsas istiqamətləri bir sıra aspektlərdə nəzərdən keçirməlidir.

Müəssisənin daha səmərəli işləməsi üçün nəticə etibarilə təşkilatın fəaliyyətinin son nəticəsini - işlənmiş sistem əsasında hər bir işçinin töhfəsini nəzərə alaraq əmək haqqını nəzərə almağa imkan verən mənfəəti başa düşmək lazımdır.

Ödənişin bütün sistemin səmərəliliyi ilə əlaqəsi xüsusi məna daşıyır, lakin nəticə anlayışlarını və hər bir işçinin müəssisənin son nəticəsinə verdiyi töhfənin nisbətini aydın şəkildə şərh etmək lazımdır.

Hər bir funksional sahə üçün bir neçə alt mükafat sistemi olduqda, funksional fərqləndirmədən istifadə etmək məsləhət görülür: tədarük, istehsal, idarəetmə, konsaltinq fəaliyyəti.

Ödəniş prinsipi “Sabit komponent + Dəyişən komponent” ümumi bir yanaşma, o cümlədən vahid korporativ yanaşmaya əsasən formalaşan hissə təşkil edir. Eyni zamanda, əmək haqqının dəyişkən komponenti bu funksional işçinin və bütövlükdə müəssisənin nəticəsinin əlaqəsini təmin edən göstəricilər əsasında formalaşır. Məsələn, satış şöbəsi üçün belə meyarlar aşağıdakılar olacaq: keyfiyyət, sürət və həcm; məsləhət şöbələri üçün - göstərilən xidmətlərin keyfiyyəti və həcmi.

Yuxarıda göstərilən konsepsiyaya əsasən Bakcell MMC-nin motivasiya sisteminin əsas komponenti olaraq mükafatlandırma sisteminin təkmilləşdirilməsində aşağıdakı yanaşma təklif olunur.

Əmək haqqı sistemi iki komponenti əhatə edir: sabit və dəyişkən.

Sabit komponent, işçinin funksional vəzifələrini yerinə yetirməsi əsasında müəssisənin uğurundan asılı olmayaraq ödənilir.

Əmək haqqını ödəyərkən fərqlənmək üçün sabit komponenti təyin edərkən aşağıdakı yanaşmadan istifadə etmək olar:

- Vəziyyətləri daxilində işçilərin ixtisas səviyyələrini 1-dən (tarif dərəcəsi) 5-ə, 1 interval ilə 5-ə qədər müəyyənləşdirmək, beləliklə beş iş səviyyəsi olacaq: 1; 2; 3; 4; 5.

Aşağıdakı göstəricilər üzrə illik sertifikatlaşdırmanın aparılması təklif olunur:

1. İxtisas
2. Peşəkar təcrübə
3. İş təcrübəsi
4. Məsuliyyət
5. Əlaqəli peşəni mənimsəmək
6. Psixoloji stress
7. Fiziki fəaliyyət
8. İş şəraiti.

Hər bir göstərici üçün 0-dan 5-ə qədər bir reyting təyin edilir və orta göstəricisi müəyyənləşdirilir ki, bu da işçinin növbəti il üçün ixtisas səviyyəsini müəyyənləşdirməyə imkan verir. Bu yanaşma, işçinin peşə bacarığını, iş münasibətini, işin və iş şəraitinin mürəkkəbliyini əlaqələndirməyə imkan verir ki, bu da yalnız işçinin şaquli karyerasına deyil, həm də bu vəzifədə daha effektiv işləmək arzusuna, daha vicdanlı münasibət və peşəkar inkişaf kimi “kömək edə bilər” şirkətə sədaqət ona gəlirlərin daimi hissəsinin artmasını təmin edəcəkdir.

Excelsior Hotel Baku-da personalın motivasiya sistemi maddi və qeyri-maddi həvəsləndirmə metodlarının birləşməsidir. Oteldə işçilərin motivasiyasının əsas məqsədi ixtisaslı kadrları cəlb etmək və saxlamaq, habelə işçiləri səmərəli işləməyə həvəsləndirmək və şirkətə sədaqətini artırmaqdır.

Oteldə işçilərin motivasiyasını artırmaq üçün aşağıdakılar edilə bilər:

Motivasiya proqramı işdəki ilk dəqiqələrindən işçiyə məlum olur. Vəzifələrini icra etməzdən əvvəl bütün işçilər, otelin kadrlar şöbəindən bir əməkdaşla otelin

tarixini və indi necə işlədiyini izah edən tanışlıq brifinqindən keçməlidirlər. Ekskursiyadan sonra yeni işçilər onun şirkət, təqdim etdiyi prinsiplər, dəyərlər, görmə haqqında təqdimatını dinləyir və bununla da ilk günlərdən etibarən işçini korporativ mədəniyyətə daxil edir.

Brifinq otelin baş direktorunun salamlama nitqi ilə başa çatır. Bütün bunlar işçini komandanın bir hissəsi olmağa, ümumi iş üçün çalışmağa, həm peşəkar, həm də bir şəxs kimi inkişaf etdirməyə sövq edir.

Korporativ tədbirlərin keçirilməsi. Məsələn, korporativ marafon planlaşdırmaq.

Şirkət məhsullarının alışıında endirimlər: otel restoranlarına, şirniyyat və şokolad fabrikinin məhsullarına, çiçək dükanına baş çəkmək.

Filarmoniyaya və Teatra pulsuz giriş imkanı.

Otel işçiləri üçü xüsusi proqram yaradaraq dünya otelin istənilən şəbəkəsində qalmaq imkanı verə bilər. 6 ay işlədiyi müddətdə bir işçi 3 gün pulsuz, bir il üçün - 5 gün, 2 il üçün 7 gün pulsuz oteldə qalmaq imkanı əldə edə bilər. Bu, işçinin səyahət etməsinə imkan yaradır və bu şəbəkədə işləməyi stimullaşdırır.

“One Night Stay” proqramının olması. Otel işində məşhur bir proqram, işçiyə qonaq kimi hiss etmək imkanı verir. Proqram, müəyyən məbləğdə restorana baş çəkmək imkanı ilə bir günlük bir otel dəstində dincəlməyi əhatə edir. Bu, heyətin qarşı tərəfi görməsini, göstərilən xidmətləri hiss etmələrini təmin etmək məqsədi daşıyır. Ola bilsin ki, sonradan aradan qaldırıla və ya yaxşılaşdırıla biləcəyi işindəki müsbət və mənfi tərəflərini vurğulayacaqdır.

Yaxşı bir sosial paketin mövcudluğu, yəni pulsuz yemək, könül tibbi sığorta, geyim forması işçilərin motivasiyasını artırır.

Bununla yanaşı, müəssisələrin rəhbərliyi bütün səviyyələrdə çalışanların uğurları və ya uğursuzluqlarını yaxından izləməlidir. Bir şəxsin kifayət qədər peşə təcrübəsi, yaxşı əsas nəzəri biliyi və yaxşı təşkilatçılıq bacarığı olan mütləq məsuliyyət ölçüsü varsa, belə bir namizəd idarəetmə vəzifələrinə artıq baxıla bilər. Digər tərəfdən, bir adam iş yerində nədənsə özünü narahat hiss edərsə,

potensialından, məsələn, başqa bölmədə istifadə etmək üçün fürsət tapmaq olar. Təbii ki, bu, yalnız onun peşəkar səlahiyyətləri çərçivəsində baş verməlidir.

Nəticələri yekunlaşdıraraq deyə bilərik ki, bu gün müəssisələrin müasir bazarda üzləşdiyi iş problemlərinin həllinə yönəlmiş yüksək ixtisaslı mütəxəssislərdən ibarət heyət yaratmaq üçün real imkan var.

3.2. Azərbaycanda insan resurslarının idarə edilməsi sahəsində tətbiq edilən motivasiya sistemlərinin təkmilləşdirilməsində xarici ölkə təcrübələrindən istifadə

Qərb ölkələrində əmək haqqını şirkətin nəticələri ilə əlaqələndirmək təcrübəsi mövcuddur. Bundan əlavə, mənfəətdə iştirak birbaşa (nəticələrə görə mükafatların ödənilməsi) və dolaylı (kapitalda iştirak) iki formada baş verə bilər. Belə ki, ABŞ-da işçilərin 10% -ə qədər, Almaniyada isə işçilərin 15% -i şirkətin kapitalında iştirak edir. Mənfəət paylaşımı ABŞ şirkətlərinin 10% -də və İngiltərə şirkətlərinin 15% -də tətbiq olunur. Bundan əlavə, Qərb ölkələrində kapitalda və şirkətlərin mənfəətində iştirak formaları daha geniş yayılmaqdadır. Yaponiyada işçilərin əmək haqqı sistemi aşağıdakı prinsiplərə əsaslanır (Edwards T. və Ris C., 2011):

- mükafatın məbləği əsasən sosial deyil, iqtisadi amillərlə müəyyən edilir;
- fərdi əmək haqqı şirkətin digər işçilərinin nə qədər aldıkları nəzərə alınmaqla təyin olunur;
- sistem uzunmüddətli məşğulluq prinsipinə uyğundur;
- menecerlərin ödənişinin bütün holdinqin və onun iştirakçılarının işinin nəticələrindən asılılığı.

Əvvəlcə Yaponiya şirkətlərində maaşlar istehlak səviyyəsinə uyğun olaraq təyin edildi və inflyasiyaya uyğunlaşdırıldı. Sonra, Yaponiyada “işə görə ödəmə” tətbiq olunmağa başladı, burada əmək haqqının miqdarı ixtisasdan asılı olaraq dəyişdi. Sonra “tələb olunan işə və qabiliyyətə görə əmək haqqı” gəldi, bu ixtisas tələblərinə əlavə olaraq Yaponiya üçün ənənəvi bir ömür boyu işə götürmə sistemində əsaslanan iş stajı şəklində bir təcrübə göstəricisini əlavə etdi.

İşçilər üçün əmək haqqı sisteminin inkişafı işçilər və menecerlər üçün əmək haqqındakı fərqlərin düzəldilməsinə səbəb oldu. Bu, bütün iyerarxik səviyyədə vahid ödəniş prosedurunun nəzərdə tutulan “ədalət” prinsipinə əməl edilməsinin nəticəsidir. Hətta menecerlər özlərinə tabe olan işçilərin nə qədər maaş aldıklarını bilmirlər, çünki işçilərin ödənişi tamamilə kadrlar şöbəsinin səlahiyyətindədir. Yaponiyada əmək haqqına bir neçə komponent daxildir:

- aylıq ödəniş;
- mövsümi əlavə ödənişlər (bonuslar);
- işdən çıxma haqqı (təqaüdə çıxdıqda və ya istəyi ilə işdən çıxdıqda).

Öz növbəsində aylıq ödəniş sabit və dəyişkən hissələrdən ibarətdir. Daimi hissə, işçinin qiymətləndirmə nəticələrinə görə hər il artırılan maaşdır. Maaşın dəyişkən hissəsinə iş vaxtı ödəmələri daxildir.

İşçilərin əmək haqqı tarif-ixtisas təlimatlarından müəyyən edilir. Hər il işçilərin səviyyəsini artırmaq, nizam-intizama tabe olmaqdır.

Bundan əlavə, dörd qrupa aid olan maaşlara aylıq müavinətlər əlavə olunur:

- iş üçün;
- iş şəraiti üçün (yalnız işçilər üçün);
- məsuliyyət səviyyəsinə görə;
- yaşayış qiymətinin artması üçün (Edwards T. və Ris C., 2011).

İşdən kənar maaş əmək haqqının dəyişkən hissəsi kimi eksklüziv deyildir, lakin Yaponiya şirkətləri üçün adi haldır. Bunun səbəbi, yapon işçilərinin həddən artıq işləməyi əlavə sabit gəlir hesab etməsi və daha çox işin normal istehsal borcu kimi qəbul etməsidir.

Hər altı ayda bir dəfə (qış və yay) işçilər bir bonus alırlar. Bonusun miqdarı şirkətin fəaliyyətinin nəticələrindən, işçinin rəhbərlik tərəfindən qiymətləndirilməsindən və digər şərtlərdən asılı olaraq müəyyən edilir.

İşdən çıxma haqqı işlədiyi illərin sayından və işçinin işdən çıxarılmasının xarakterindən asılıdır. Adətən Yaponiyada üç növ işdən çıxarılma olur:

- öz istəyi ilə;
- yaşa görə;

- işçinin nəzarətindən kənar səbəblərə görə (şirkətin müflis olması, işçilərin sayının azalmasına məruz qalması).

Yaponiyada əməyin qiymətləndirilməsi ümumiyyətlə aşağıdakı şərtlərlə aparılır:

- mükafatın təyin edilməsi üçün altı ayın nəticələrinə əsasən;
- ilin sonunda maaş artımı barədə qərar vermək;
- uzun müddətdə.

Yaponiyada kadrların qiymətləndirilməsində əsas şey fərdi nəticə deyil, nizam-intizam, şirkətə sədaqət və şirkətin xeyrinə səmərəli işləməyə hazır olmaqdır. İşçilərin qiymətləndirilməsi, ümumiyyətlə, birbaşa rəhbərləri tərəfindən həyata keçirilir. Təşkilat rəhbərliyinin qiymətləndirməsi yüksək menecerlərə verir.

Tipik olaraq qiymətləndirmələrin nəticələri şirkətin kadrlar şöbəsində müzakirə olunur, orada düzəldilir və işçilərin şəxsi sənədlərinə daxil edilir. İdarə işçilərinin şöbə müdiri səviyyəsində qiymətləndirmələri direktorlar şurasında müzakirə olunur və bir qayda olaraq şəxsi məsələdə qeyd olunmur.

Yaponiyada işçilərin əmək haqqı sistemini təhlil edərkən qeyd etmək lazımdır ki, bu sistem olduqca spesifikdir, bu, Yaponiyanın işçilərin ömürlük işə götürmə ənənələri ilə bağlıdır. Ümumiyyətlə, hər iki sabit qazancın müəyyən müddət ərzində şirkətin fəaliyyətinə və işçinin qiymətləndirməsinə əsasən müəyyən edilən tarif dərəcəsi və ödənilən bonuslar təyin edilərək ixtisas tələbləri əsasında müəyyən edilmiş əmək haqqı şəklində tətbiqi sistemi maraq doğurur. Buna görə də, Yaponların işçilərə mükafatlandırma sistemindəki müəyyən prinsiplər, Azərbaycan xüsusiyyətlərinə münasibətdə maraq doğura bilər. Belə ki, Azərbaycanda bir çox sahələrdə, yəni bank, otel, tikinti, İKT, elm sahəsində yapon modelini tətbiq etmək olar.

İşəməzd ödəniş işçinin məhsuldarlığından asılıdır. Üstəlik, işəməzd əmək haqqı həm vahiddə istehsal olunan məhsulların miqdarına, həm də bir məhsul vahidinin istehsalına sərf olunan vaxta əsasən müəyyən edilə bilər.

Bundan əlavə, Almaniyada işçilər üçün birdəfəlik əmək haqqı sistemi mövcuddur. Bu qazanc miqdarında məhdud olmayan bir işəməzd dərəcəsi seçimidir.

Birdəfəlik ödəmənin mənası odur ki, məhsul vahidi üçün ödəniş əmək məhsuldarlığı ilə birbaşa nisbətdə böyüyür, yəni bir vahid üçün məhsul vahidlərinin sayı. Bu vəziyyətdə işçi birdəfəlik ödəmənin stimullaşdırıcı funksiyası səbəbindən istehsal olunan məhsulların miqdarını vaxt vahidinə görə təyin edə bilər.

Alman şirkətlərində mükafat əmək haqqı sistemi də istifadə olunur ki, bunda əmək məhsuldarlığı, keyfiyyət, qənaət, avadanlıqdan istifadənin yaxşılaşdırılması və sair üçün ödənilən baza ödənişinə (zamana görə və ya faiz dərəcəsi) əlavə olunur (Brevster, C., 2011).

Eyni zamanda, faiz dərəcəsi ödəməsi, istifadəsi məhdud olduğuna görə geniş tətbiq edilmir. Əsasən, əməyin ödənişi avadanlıqların dəqiq və fasiləsiz işlənməsi ilə əmək standartları əsasında açıq şəkildə planlaşdırıldığı şirkətlərdə istifadə olunur.

Əlavələr əmək haqqının tarif hissəsinə əlavə olunur: həddindən artıq iş üçün, gecə işlərində, istirahət və tətil günlərində, fasiləsiz istehsalda işləmək üçün. Bundan əlavə, çətin və zərərli iş şəraitində işləmək üçün müavinətlər var, lakin onlar müvəqqəti xarakter daşıyır, çünki texnologiya və avadanlıqların modernləşdirilməsi ilə onların ehtiyacı yox olacaq.

Alman şirkətlərindəki mənfəətin bölüşdürülməsi işçiləri şirkətin bazarda iqtisadi uğur qazanmasına stimullaşdırmaq məqsədi daşıyır. İlin nəticələrinə görə, şirkət rəhbərliyi işçilərə verilən müavinətlərin həcmi müəyyənləşdirir. Adətən onlar işçinin aylıq əmək haqqının 30-70% -ni təşkil edir (Brevster, C., 2011).

Buna görə, ödənişlərin həcmi mənfəətin artması və ya azalmasından asılıdır. Müəyyən bir həddindən artıq tarif müavinəti şəklində fərdi əmək haqqı işçinin əldə etdiyi nailiyyətlər və qiymətləndirmə əsasında rəhbər tərəfindən təyin edilir. Belə bir fərdi bonus işçinin fərdi təşviqi rolunu oynayır.

Eyni zamanda, işin qiymətləndirildiyi və əmək haqqının hesablandığı bir sıra meyarlar müəyyən edilir. Bütün idarəçilər beş kateqoriyaya bölünür. Bu kateqoriyalara uyğun olaraq əmək haqqı təyin olunur.

İşçilər bal metodundan istifadə edərək qiymətləndirilir. Bir sıra parametrlər üçün hər bir işçi üçün ümumi bal hesablanır. İşlərin qiymətləndirilməsi üç sahədə aparılır: işin keyfiyyəti, fərdi əmək gücü və sənaye kooperasiyası. Bütün istehsal

vahidi üçün ümumi balların sayı müəyyənləşdirilir. Vəsaitlərin bölüşdürülməsi fərdi işçinin topladığı bal sayının bütün vahid üçün topladığı bal sayına nisbətində əsaslanır. Adətən işçilər hər il qiymətləndirilir.

Ödəniş səviyyəsini təyin etmək üçün böyük işçiləri qiymətləndirərkən, həll ediləcək vəzifələrin xarakteri, iş üçün lazım olan peşəkar bilik səviyyəsi, məsuliyyət və s. kimi bir neçə meyarlara görə qiymətləndirilir. Vəzifə hərtərəfli qiymətləndirilməsinə əsaslanaraq, ödəniş kateqoriyası qurulur. Bir meneceri daha yüksək bir rütbəyə köçürdükdə, ümumiyyətlə daha yüksək rütbəli işçilərin sayının əvvəlki rütbə işçilərinin 1/3-dən çox olmaması prinsipinə əməl edirlər. Üstəlik, bir vəzifədə çalışan bir işçinin irəli sürülməsi ilə onun əmək haqqı dərhal maksimuma çatmır. Bu təcrübənin Azərbaycanda tətbiqi işçinin özünü daha dəyərli hiss etməsi baxımından faydalı ola bilər. Bu da, dolayısı ilə işçinin motivasiyasını artırmış olur.

Fərqli ölkələrdə əhalinin mentaliteti, qurulmuş adət-ənənələr, dini etiqad və s. ilə əlaqəli kadr motivasiyasının öz milli xüsusiyyətləri vardır.

Həm şərq, həm də qərb dövlətlərinin təcrübəsi Azərbaycan ticarət təşkilatları üçün maraqlıdır.

Ümumiyyətlə ABŞ, Yaponiya, Almaniya, Fransa və İtaliyanın kommertiya müəssisələrində kadr idarəetmə xüsusiyyətlərini və əmək motivasiyasını nəzərdən keçirək. Şübhəsiz ki, təşkilatlarda kadr idarəçiliyi və hər hansı digər təşkilatların kadr idarəçiliyi ümumi milli xüsusiyyətlərə malikdir, lakin menecmentin özünəməxsus xüsusiyyətləri vardır (Brevster, C., 2011).

Amerika menecmentinin əsas xüsusiyyətləri:

- işçilərin ixtisasartırma məsələlərinə kifayət qədər diqqət yetirilməməsi, bu məqsədlər üçün ixtisaslaşdırılmış təlim proqramlarının olmaması;
- işçilərin təlimi müxtəlif proqramlar üzrə baş verir, bu bəzən müəssisələrin praktik fəaliyyətində uyğunsuzluqlara səbəb olur;
- vakansiyalara namizədlərə həmişə obyektiv xüsusiyyətlər verməyən test məsələlərinə İR xidmətlərinin diqqəti artmışdır;
- digər maliyyə qurumlarından müəssisələrin rəhbər işçilərinin seçilməsi;
- kadr dövriyyəsinin artması, ildə 20-25% -ə qədər,

- 3-4 ilə qədər məhdud bir müqavilə sistemi;
- işçilərin illik gəlirlərinin 60-65% -i qədər adekvat sosial yardım sistemi.

Bəzi alimlər hesab edirlər ki, Yaponiyanın müəssisələrində kadr idarəetmə sistemi Avropa və Amerika müəssisələrin qəbul etdiyi sistemdən daha effektiv kadr idarəçiliyinə imkan verir. Yaponların idarə etdiyi ABŞ müəssisələrində əmək məhsuldarlığı, menecerlərin Amerikalı olduğu müəssisələrə nisbətən 30-40% daha yüksəkdir.

İtaliyanın şimaldakı müəssisələri Amerikada kadr idarəetmə metodlarından istifadə edirlər. Tamamilə İtalyan xüsusiyyətləri olan cənub bölgələrində müəssisələrdə idarəetmə xüsusi bir sistem olmadan (vəziyyətlər nəticəsində sapmalara görə) həyata keçirilir. İtaliyada, subyektiv amillərə əsaslanan kadr seçimi və hərəkətinin demək olar ki, sovet sistemidir:

- qohumluq və dostluq və s .;
- davamlı təhsili təşviq edən stimulyator yoxdur;
- iqtisadi və sosial xarakterli metodlara deyil, inzibati idarəetmə metodlarına üstünlük verilir.

Ən yaxşı Qərbi şirkətləri müntəzəm olaraq (ildə ən azı bir dəfə) işçiləri ilə əlaqəli əsas mövzularda sorğular keçirir. Bununla yanaşı, belə bir anketin insanların əhvalındakı dəyişikliyi vaxtında tutmağınza imkan verən rəy forması deyil, həm də işçilərin rəhbərliyi ilə ünsiyyət qurması vacibdir. İşçilərin işlərindən məmnunluğunun öyrənilməsi, motivasiyanı gücləndirmək və rəhbərliklə əməkdaşlıq etməyə hazır olmağın yollarını tapmaq üçün hazırlanmışdır. Lakin bu məqsədlərə yalnız müəyyən şərtlər daxilində nail olmaq mümkündür. Anketin nəticələri heyətə çatdırılmalıdır. Əldə olunan məlumatlar işçilərin motivasiyasına müsbət təsir göstərməyə yönəldilmiş hərəkətlər üçün əsas olmalıdır. Müsahibə apararı işçilərə rəsmi yanaşma, işçilərdən əldə olunan nəticələr barədə vaxtında məlumat verilməməsi və rəhbərliyin müəyyən edilmiş problemlərin həlli üçün hər hansı bir addım atmaq istəməməsi görülməli işləri ləğv edir.

Beləliklə, kadr idarəçiliyinin müasir xarici anlayışları işçinin şəxsiyyətinin artan rolunun tanınmasına, onun motivasiyaedici münasibətlərini, təşkilatın

qarşısında duran vəzifələrə uyğun olaraq onları formalaşdırmaq və istiqamətləndirmək bacarığına əsaslanır.

Təşkilatın işçilərini səmərəli idarə etmək üçün şirkətin dəqiq bir hədəfi və inkişafı üçün düşünülmüş strategiyası olmalıdır. Aparıcı xarici firmalar (General Motors, Ford, Toyota, Mitsubishi, Sony və s.) strateji planlaşdırmaya böyük diqqət yetirirlər. Seçilən hədəflərdən asılı olaraq bir strategiya hazırlanır - təşkilatın inkişafını təyin edən bir fəaliyyət proqramı (əsas məhsulların istehsalını genişləndirmək və daha da inkişaf etmiş bazarlara təqdim etmək; yeni məhsulların hazırlanması və eyni bazarlarda satılması; yeni satış bazarlarının axtarışı; istehsal və marketinq fəaliyyətinin şaxələndirilməsi və s.) və müvafiq idarəetmə modeli.

Kadrların idarə edilməsində motivasiyanın tətbiqi ilə bağlı xarici təcrübəni mənimsəyən Azərbaycan şirkətləri sosial-iqtisadi sistem və quruluşların inkişafı üçün keyfiyyətə yeni məqsəd və vəzifələrə uyğun olaraq insan potensialının kökündən yenilənməsinə yönəldilmiş “həmkarları” tərəfindən həyata keçirilən kadr islahatlarına diqqət yetirməlidirlər.

Xaricdə, insan resurslarının idarə edilməsi proqramlarının həyata keçirilməsində işəgötürənləri məhdudlaşdıran və işçiləri qoruyan qanunlar paketi mövcuddur.

Belə ki, Fransada işə qəbul zamanı, habelə əmək müqaviləsi müddəti ərzində “Bir işçinin şəxsi ləyaqətinin qorunması haqqında” qanun var. Bu qanuna əsasən, işəgötürənin işçinin şəxsi həyatına qarışmaq hüququ yoxdur. İspaniyada “İşçilər haqqında Əsasnamə” adlanan oxşar qanun var.

Bundan əlavə, bəzi ölkələrdə qurumdakı işçilərin davranışlarına, eləcə də işçilərə qarşı təhqir və terrorizmə video nəzarət qadağası mövcuddur.

Ancaq Azərbaycanda işçilərin əmək motivasiyasını idarə etmək üçün qanunsuz tədbirlərə qarşı demək olar ki, heç bir qarşılıq yoxdur.

İqtisadi problemlər əmək haqqının aşağı səviyyəsi, nəticə ilə əmək haqqı arasında zəif əlaqə, həmçinin müəssisələrin mövcud mənbələrdən asılı olaraq işləməyə həvəsləndirmə imkanlarına görə fərqlənməsi kimi göstəricilərlə izah olunur (Ulrich,D., 2014:s 28).

Azərbaycanda, aşağı əmək haqqı ilə bağlı vəziyyət bazar münasibətlərinə keçid dövründə xüsusilə ağır idi. Ancaq bu problem ölkəmiz üçün yeni deyil.

Müəyyən bir səviyyədəki əmək haqqı müəyyən əmək intensivliyini, habelə işçilərin təşəbbüsünü təşkil edəcəkdir. Uzun müddət əmək haqqı az olarsa, xüsusi bir davranış növü formalaşacaqdır. Eyni anda bir neçə iş üzərində işləmək məcburiyyətində qalacaq.

Maaş səviyyəsinin artması iş keyfiyyəti problemini həll edə bilməsə də, kadr baxımından yenə də aşağı olacaq və əmək fəaliyyətinin artmasına təsir göstərməyəcəkdir.

Üstəlik, bir işçi uzun müddət aşağı əmək haqqı alırsa, zamanla işinin keyfiyyəti azalacaq. Və əgər o, yenidən yüksək əmək haqqı şəraitində özünü taparsa, çox güman ki, işçi artıq adi iş səviyyəsindən yuxarı qalxa bilməyəcəkdir. (Ulrich,D.,2009:s 30)

Bir işçinin aşağı əmək haqqı səviyyəsindən çıxarılması təkcə iqtisadi deyil, həm də psixoloji problemdir. Bu vəziyyətdə aşağı, orta və yüksək maaşların vaxtı və hüdudu barədə qərar vermək lazım olacaq.

Müasir dünyada insan rəqabət qabiliyyətinin əsas mənbəyi və təməli olduğundan, onun işləmə mexanizminin çevikliyini artırmaq məsələsi birinci yerə çıxmalıdır. Bununla yanaşı, heyətə öz-özünə işləmə funksiyalarını vermək çox vacibdir. Bunun üçün lider təkcə peşəkar deyil, həm də öz idarəetmə qrupuna sahib bir lider olmalıdır.

Təşkilat işçilərinin məhsuldar işə düzgün həvəsləndirilməsi şirkəti daha yüksək səviyyəyə qaldıra bilər. Menecer, işçilərin işinə münasibətini dəyişdirərək eyni iş potensialını qoruyaraq qısa müddətdə böhranı aradan qaldırmaqla yanaşı, tabeliyində olanların etimadını qazanmaq və işçilərini iş yerlərini dəyərləndirmək imkanı qazanacaqdır. Bəs bunu necə etmək olar? Ən təsirli yol motivasiyanı artırmaqdır (Lobanova T., 2016: s.347).

Maliyyə motivasiyasına əlavə olaraq çox sayda digər effektiv metod var. Bunlardan biri də işçilərin asudə vaxtlarının təşkili.

Məsələn, kompüter oyunlarını inkişaf etdirən şirkət Nival Interactive, oyun

dizaynerlərini və proqramçılarını saxlamaq üçün öz işçi motivasiya sistemini yaratmışdır. Şirkət rəhbərliyi işçilərə rahat iş cədvəli, iş yerində təhsil almaq, pulsuz yemək, turist səfərləri, istirahət zonalarının yaradılması imkanı ilə maraqlı və innovativ layihələrdə iştirak təklif etdi.

Eşitmə cihazlarının istehsalı ilə məşğul olan Danimarka şirkəti Oticon, işçilərin iş qabiliyyətini bilik motivasiyası olaraq artırmaq üçün belə bir yol tətbiq etdi. Təşkilat rəhbərliyi, işçilərin yeni bilik əldə etməkdə məsuliyyət və maraq göstərə biləcəyinə qərar verərək işçilərə iştirak etməkdə maraqlı olduqları layihələri seçmək imkanı yaratdı. Motivasiya yeni şəraitdə işçilərin iş zamanı özləri üçün faydalı olacaq proqramları seçməklə, habelə boş vaxt və tətillərini seçərək təhsillərinin səviyyələrini özləri ilə təmin etmək imkanlarının olmasıdır.

Nəzarət vasitəsilə motivasiya olaraq, sənaye müəssisələrinin işçilərini həvəsləndirməyin başqa bir yolu var, bunun mənası işçilərin mərkəzləşdirilmiş həll tələb etməyən məsələlər üzrə müstəqil qərar vermək imkanlarıdır.

Məsələn, Amazon.com-un çatdırılma xidməti rəhbərləri işçilərə qulaqlıqlarla gəzməyə və istədikləri kimi musiqi dinləmələrinə icazə verdilər.

Digər firmalara iş yerini bəzəmək üçün icazə verilir. Əgər işçiyə təbii olaraq ağılabatan hədlər daxilində daha çox müstəqillik verilsə, artan motivasiyaya nail olmaq mümkündür.

Beləliklə, bu gün əmək motivasiyası işçinin davranışının səbəbi olduğu üçün təşkilatın kadr idarəetmə sistemində əsas yer tutur. Təşkilat işçilərinin nə dərəcədə motivasiyasından, hədəflərə istiqamətlənməsindən, istədikləri nəticəni əldə etmək və əldə etmək istəyindən asılı olacaqdır. Axı bu, bütövlükdə qurumun səmərəli işləməsi üçün əsasdır.

NƏTİCƏ VƏ TƏKLİFLƏR

Aparılan tədqiqatdan belə nəticəyə gəlmək olar ki, xarici və yerli alimlər öz tədqiqatlarında motivasiya prosesinin mürəkkəb olduğunu qəbul edirlər və qeyd edirlər ki, əmək motivasiyası ehtiyac, motiv, maraq, gözləntilər kimi elementlərin birləşməsinə əsaslanır. Bir işçinin müəyyən bir inkişaf səviyyəsinin özünəməxsus motivlər sisteminə və məhsuldar əmək fəaliyyətinə həvəsləndirən motivasiya mexanizminə uyğun olduğu da qeyd edilmişdir. Müəssisədə insan resurslarının motivasiyasının təkmilləşdirilməsi üçün iş vaxtı itkisi, işçi qüvvəsinin azaldılması, sadə avadanlıq, texnoloji proseslərin pozulması nəticəsində məhsul uyğunsuzluğu faizi kimi iqtisadi göstəricilərin yaxşılaşdırılmasıdır. Bu göstəricilərdə əks olunan müsbət dəyişikliklər nəticəsində əmək məhsuldarlığının və istehsalın artması, ali təhsili olmayan işçilərin işdən azad edilməsi baş verir ki, bu da ümumilikdə müəssisədə istehsal səmərəliliyinin yüksəlməsinə, müəssisənin gəlirinin artmasına səbəb olur.

Tədqiqat nəticəsində müəyyən edilmişdir ki, stimullar sistemi çevik olmalı, müxtəlif kadr kateqoriyalarına münasibətdə asanlıqla dəyişməli və işləmək üçün bütün qeyri-maddi stimulları da nəzərə almaq lazımdır. Müxtəlif növ stimulların effektiv istifadəsi ilə işçilərin davranışının, işçi dövryyəsi, məhsuldarlıq və təşkilata cəlb olunması kimi amillərə təsir etmək mümkündür.

Anketdən aydın olur ki, rəhbərlik işçilərini bir çox hissəsinə maddi mükafat köməyi ilə həvəsləndirir, eyni zamanda əyləncə mərkəzlərinə və tətillərə korporativ ziyarət şəklində qeyri-maddi stimula da mövcuddur ki, bu da müəssisənin psixoloji mühitini yaxşılaşdırır.

Kadrların stimullaşdırılması sistemləri işçilərin işə olan marağını qorumağa yönəldilmişdir və hazırda təşkilatlarda kadr idarəçiliyinin vacib istiqamətlərindən biri olaraq qalır. Hər hansı bir müəssisənin rəhbərliyi işçilərin öz işlərinə olan maraqlarını itirməmələrini və ən yüksək əmək məhsuldarlığı arzularını göstərmələrini təmin etməkdə maraqlıdır. Bununla birlikdə işçilərin əmək potensialı ilə istifadəsi dərəcəsi arasındakı boşluq səbəb olan çətinliklər, istifadə olunan stimula sisteminin qeyri-adiliyi ilə əlaqələndirilir.

Beləliklə, nəzərdən keçirilən amillərin demək olar ki, hər hansı bir təşkilatda, müxtəlif dərəcələrdə və müxtəlif formalarda özünü büruzə verən kadrların motivasiya sisteminin formalaşmasına təsir göstərdiyini bildirmək olar. Hər bir işçi üçün hər amilin təsir dərəcəsi və əhəmiyyəti də fərqli ola bilər. Bəzi komponentlər bəzi hallarda heç bir stimullaşdırıcı təsir göstərməməyə qadirdir və bəzən zərər verə bilər, iş məmnuniyyətinin səviyyəsini və nəticədə işçinin motivasiya səviyyəsini azaldır. Buna görə mövcud vəziyyəti nəzərə alaraq hər bir konkret işçi üçün əməyin motivasiyasına amillərin təsirini öyrənmək və təhlil etmək lazımdır.

Bununla yanaşı, seçilmiş amillərin hər bir konkret təşkilat üzvlərinin əksəriyyəti üçün əhəmiyyət dərəcəsinə görə sıralanmasını təklif edən əməyin motivasiyası sistemində komanda üzvünün bütün ehtiyaclarını nəzərə almaq demək olar ki, mümkün deyildir.

Bu səbəbdən təşkilatda motivasiya sistemi qurularkən aşağıdakı fəaliyyətlər zəruridir:

- 1) şirkət rəhbəri tərəfindən strateji hədəflərinin dəqiq müəyyənləşdirilməsi;
- 2) dəyərlərin və normaların daxili sisteminin dəqiq tərif;
- 3) işçilərlə işin bütün mərhələlərində müəyyən edilmiş korporativ dəyərlərin tətbiqi.

Heyətlə işləmək, yəni personal idarəetmə sistemi motivasiya sisteminin həyata keçirilməsi üçün əsasdır. Motivasiya sisteminin həyata keçirilməsi şirkətin inkişaf yolunu, inkişaf strategiyasını təyin etməklə başlayır. İnkişaf strategiyasına əsasən növbəti addım korporativ mədəniyyətin formalaşdırılmasıdır. Korporativ mədəniyyətin dəyərləri motivasiyanın subyektiv prosesinin bütün elementlərinə - işçilərin ehtiyaclarına, maraqlarına və dəyərlərinə təsir göstərir.

Tədqiqatlar nəticəsində ortaya çıxan problemlərin həlli və əməyin motivasiyasının təkmilləşdirilməsində aşağıdakıları təklif etmək olar:

- müəssisələrdə tətbiq olunan əməyin motivasiyasının yeni effektiv formalarının elmi axtarışı
- müxtəlif sahələrdə fəaliyyət göstərən müəssisələrdə insan resurslarının motivasiya sistemlərinin məlumat bazasının formalaşdırılması

- qarşıya qoyulan məqsəd və vəzifələrin yerinə yetirilməsinin monitoring və nəzarətinin tətbiq edilməsi, işçilərin fəaliyyətinin səmərəliliyinin qiymətləndirilməsi sisteminin yaradılması

- əmək haqqı və onun dinamikası ilə bağlı əmək bazarının təhlil edilməsi

- işçilərin sosial müdafiəsini təmin etmək məqsədilə sosial zəmanət və normaların müəyyən edilməsi.

Beləliklə, hesab edirəm ki, yuxarıda qeyd olunan təkliflər əməyin motivasiya sistemlərinin formalaşdırılmasında faydalı ola bilər.

İSTİFADƏ EDİLMİŞ ƏDƏBİYYAT SİYAHISI

Azərbaycan dilində

1. Quliyeva Ş.T. (2017) “Menecmentin əsasları”, Bakı, 172 s.
2. Quliyeva Ş.T. (2018) “İdarəetmənin psixologiyası və sosiologiyası”, Bakı, “İqtisad Universiteti” Nəşriyyatı.- 222 s.

Türk dilində

1. Albayrak, M. H. (2009). “İşletmelerde Etik Uygulamalar İle Çalışan Motivasyonu Arasındaki İlişkiye Yönelik Bir Araştırma”. Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi. Yıldız Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
2. Alsat, O. Ç. (2016). “Çalışan motivasyonunu etkileyen faktörlerin iş tatminine etkisini belirlenmesine yönelik bir uygulama”. Yayınlanmış Doktora Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
3. Altok T. (2009). “Çalışanların Motivasyonunu Etkileyen Faktörlere İlişkin Hizmet ve İmalat İşletmelerinde Karşılaştırmalı Bir Araştırma”. Yüksek Lisans Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta.
4. Bilegt E. (2012). “Örgüt Kültürü ile Çalışan Motivasyonu Arasındaki İlişki ve Bir Araştırma”. Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
5. Bilgiçli İ. (2017). “Motivasyon Araçlarının Algılanmasında Tatile Çıkmanın İşveren ve Yöneticiler Üzerine Etkisi”. Yayınlanmış Doktora Tezi. Sakarya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya
6. Coşkun S. (2015). “Kamu hizmetleri motivasyonu kuramı: bir literatür taraması.” International Journal of Economic & Social Research, 11(1).
7. Çakır Y., Eğinli S., Vve Temel, A. (2010). “Memnun Çalışanlar Memnun Müşteriler”. “Detay Yayıncılık”, Ankara.
8. Çayırağası F, Özpolat A (2013). “Özel Güvenlik Sektöründe Çalışanların Örgütsel Bağlılık, İş Motivasyonu, İş Performans Düzeyleri ve Bir Uygulama”. 3. Ulusal Özel Güvenlik Sempozyumu, 89-93, Gaziantep.

9. Çelik Y. A. ve Atlay I.D. (2016). “Sosyal amac bağlantılı etkinliklere katılımı etkileyen başlıcamotivasyon faktörleri: fethiye yaşam için yarış örneği”. “Journal of International Social Research”, 9(43).
10. Çiçek D. (2005). “Örgütlerde Motivasyon ve İş Yaşam Kalitesi: Bir Kamu Kuruluşundaki Yönetici Personelin Motivasyon Seviyelerinin Tespit edilerek İş Yaşam Kalitesinin Geliştirilmesi Üzerine Bir Araştırma”. Yüksek Lisans Tezi, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana.
11. Erdoğan O., Akduman G. (2013). “İnsan Kaynaklarında Yeni Bir Pozisyon Mutluluk Müdürü”. Gazi Kitabevi. 1. Baskı.
12. Fındıkçı İlhami (2010) “İnsan Kaynakları Yönetimi” Baskı, İstanbul, Alfa Yayım Dağıtım Ltd.
13. Us A.T., (2007) “İşletmelerde Motivasyon” İktisadi Girişim ve İş Ahlakı Derneği Yayını, İstanbul

Rus dilinde

1. Варенов А. В. (2017) “Мотивация персонала. Игра или работа” Москва, “Речь”, 160 с.
2. Гаврилов А.Т. (2015) “Мотивация персонала: денежная и иная (проблемы документального оформления, учета, налогообложения)”. Москва, “Российская газета”, 494 с.
3. Жданкин Н.А. (2016) “Мотивация персонала. Измерение и анализ”. Москва, “Дело и сервис (ДиС)”, 409 с.
4. Лобанова Т.Н. (2016) “Мотивация и стимулирование трудовой деятельности”, “Люберцы: Юрайт”, 482 с.
5. Маслоу А. (2016) “”Мотивация и личность” Москва, “СПб: Евразия”, 478 с.

İngilis dilinde

1. Brewster C. (2011) “International human resource management”. 3rd ed. London: Chartered Institute of Personnel and Development.

2. Edwards T. and Rees C. (2011) “International human resource management: globalization, national systems and multinational companies”. 2nd ed. Harlow: Pearson Education.
3. Farnham D. (2015) “Human resource management in context: strategies, insights and solutions”. 4th edition. London: Chartered Institute of Personnel and Development.
4. Robbins, S., Judge, T. (2007) “Organizational Behavior”, Pearson, New Jersey
5. Ulrich, D. (2009) “HR transformation: building human resources from the outside in”. 1st ed. Vol. RBL Institute HR leadership series. New York: McGraw-Hill Professional.

İnternet resursları

1. Bakcell rəsmi səhifəsi, <https://www.bakcell.com/ru/company>, Tarix: 19.01.2020
2. Bank of Baku rəsmi səhifəsi, <https://www.bankofbaku.com/az/about/in-san-resurslar/>, Tarix: 09.01.2020
3. Excelsior Hotel Baku rəsmi səhifəsi, <https://www.excelsior.az/ru/home>
4. SPSS 25 proqramından istifadə təlimatı, <http://www.predictivesolutions.ru/support/installation25.htm>, Tarix: 19.12.2019
5. Azərbaycan Dövlət Statistika Komitəsinin rəsmi saytı, <https://www.stat.gov.az/source/>, Tarix: 19.01.2020

ƏLAVƏLƏR

Əlavə 1.

ANKET SUALLARI

Demoqrafik məlumatlar

Şəxsi məlumatlarınızla əlaqəli suallara aşağıda (X) işarəsini sizin üçün uyğun seçimə qoyaraq cavab verin.

1. Yaşınız: 18-30 yaş 31-40 yaş 41-50 yaş 51 və daha çox
2. Ailə vəziyyətiniz: Evli Subay
3. Cinsiniz: Qadın Kişi
4. Təhsil səviyyəniz: Orta Orta ixtisas Ali
5. Hazırkı şirkətdə iş stajınız: 0-5 il 6-10 il 11-15 il 16 il və daha çox
6. Gəliriniz: 250-500 AZN 600-800 AZN 900-1200 AZN 1300 və daha çox

	<i>Razıyam</i>	<i>Razı deyiləm</i>
<i>1. Rəhbərliyin davranışları qənaətbəxşdir</i>		
<i>2. Əməkdaşlıq və komanda işi vardır</i>		
<i>3. Yaxşı dostluq əlaqələri vardır</i>		
<i>4. İşdə motivasiya iqlimi yüksəkdir</i>		
<i>5. İşçilərin qiymətləndirməsi və həvəsləndirilməsi mütəmadi təşkil olunur</i>		
<i>6. İş təhlükəsizliyi təmin edilir</i>		
<i>7. Əmək haqqı vaxtında və nizamlı ödənilir</i>		
<i>8. Təlim fəaliyyəti həyata keçirilir</i>		
<i>9. İş mühiti müsbətdir</i>		
<i>10. Vəzifə yüksəlişi, irəliləmə və inkişaf üçün fürsət tanınmasına şərait yaradılır</i>		
<i>11. İşçilərə diqqət göstərilir</i>		
<i>12. Şirkətin işçisi olmaqdan məmnunluq duyuram</i>		
<i>13. Anlayışlı idarəetmə sistemi mövcuddur</i>		
<i>14. Mühüm məqsədi olan bir işlə məşğul olduğumu düşünürəm</i>		
<i>15. Yaxşı pensiya şərtləri vardır</i>		
<i>16. Maaş yüksəkdir</i>		
<i>17. Sağlam iş şəraiti mövcuddur</i>		
<i>18. Qərar qəbul etmə prosesində iştirak edirəm</i>		
<i>19. Rəhbərlik iş problemlərinə qarşı həssas yanaşır</i>		
<i>20. Rəhbərlik işçilərin problemlərinə qarşı həssas yanaşır</i>		
<i>21. İnsan ünsürünə və şəxsi həyata hörmət səviyyəsi yüksəkdir</i>		
<i>22. Mütəmadi olaraq maddi mükafatlandırma üçün müsabiqələr təşkil edilir</i>		

Anketdə iştirak etdiyiniz üçün təşəkkür edirəm!

Cədvəllərin siyahısı

Cədvəl 1: İş şəraitinin amilləri	20
Cədvəl 2: 2018-ci ildə işçi qüvvəsinin hərəkəti	41
Cədvəl 3: Respublikada müəyyən edilmiş minimum əməkhaqqının ölçüləri	41
Cədvəl 4: Bank of Baku işçilərinin hərəkəti haqqında məlumatlar (nəfər)	52
Cədvəl 5: İşə götürülən və işdən azad olunan əməkdaşlara dair statistik məlumatlar, cins üzrə	55
Cədvəl 6: Bakcell Qrupda illik kompensasiya nisbəti	55
Cədvəl 7: Təhsil	65
Cədvəl 8: İş stajı	65
Cədvəl 9: Gəlir	65
Cədvəl 10: Rəhbərliyin davranışları qənaətbəxşdir	66
Cədvəl 11: Əməkdaşlıq və komanda işi vardır	66
Cədvəl 12: Yaxşı dostluq əlaqələri vardır	66
Cədvəl 13: İşdə motivasiya iqlimi yüksəkdir	67
Cədvəl 14: İşçilərin qiymətləndirməsi və həvəsləndirilməsi mütəmadi təşkil olunur	67
Cədvəl 15: İş təhlükəsizliyi təmin edilir	67
Cədvəl 16: Əmək haqqı vaxtında və nizamlı ödənilir	68
Cədvəl 17: Təlim fəaliyyəti həyata keçirilir	68
Cədvəl 18: İş mühiti müsbətdir	68
Cədvəl 19: Vəzifə yüksəlişi, irəliləmə və inkişaf üçün fürsət tanınmasına şərait yaradılır	69
Cədvəl 20: İşçilərə diqqət göstərilir	69
Cədvəl 21: Şirkətin işçisi olmaqdan məmnunluq duyuram	69
Cədvəl 22: Anlayışlı idarəetmə sistemi mövcuddur	70
Cədvəl 23: Mühüm məqsədi olan bir işlə məşğul olduğumu düşünürəm	70
Cədvəl 24: Yaxşı pensiya şərtləri vardır	70
Cədvəl 25: Maaş yüksəkdir	71
Cədvəl 26: Sağlam iş şəraiti mövcuddur	71
Cədvəl 27: Qərar qəbul etmə prosesində iştirak edirəm	71
Cədvəl 28: Rəhbərlik iş problemlərinə qarşı həssas yanaşır	72
Cədvəl 29: Rəhbərlik işçilərin problemlərinə qarşı həssas yanaşır	72
Cədvəl 30: İnsan ünsürünə və şəxsi həyata hörmət səviyyəsi yüksəkdir	72
Cədvəl 31: Mütəmadi olaraq maddi mükafatlandırma üçün müsabiqələr təşkil edilir	73

Şəkillərin siyahısı

Şəkil 1: İnsan resurslarının motivasiya və stimullaşdırılmasında qarşılıqlı əlaqələr və fərqlər ...	15
Şəkil 2: İşçilərin qiymətləndirilməsi və motivasiya sistemi	18
Şəkil 3: Bakcell əməkdaşlarının sayı, cins üzrə	54
Şəkil 4: Bakcell Qrupda standart başlanğıc maaşının yerli minimum maaşa olan nisbəti	56
Şəkil 5: Yaş	63
Şəkil 6: Ailə vəziyyəti	64
Şəkil 7: Cins	64