

XƏZƏR UNİVERSİTETİ

Fakültə: İqtisadiyyat və Menecment fakültəsi

Departament: İqtisadiyyat və Menecment

İxtisas: Biznesin təşkili və idarə edilməsi (ümumi təyinatlı)

MAGİSTR TEZİSİ

**Mövzu: QIDA SƏNAYESİ MÜƏSSİSƏLƏRİNDƏ ƏMƏYİN
STİMULLAŞDIRILMASI ƏSASINDA İNSAN RESURSLARININ İDARƏ
EDİLMƏSİNİN ƏSAS İSTİQAMƏTLƏRİ**

Magistrant: Zərifə Əliyeva

Elmi rəhbər: Şule Öztürk Birim

İyun - 2022

MÜNDƏRİCAT

GİRİŞ.....	3
I FƏSİL. İNSAN RESURSLARININ MÜƏSSİSƏLƏRDƏ STİMULLAŞDIRILMASININ NƏZƏRİ ƏSASLARI.....	7
1.1. Kadrların iqtisadi fəaliyyətinin əsasları və müasir motivasiya nəzəriyyələrinin təhlili.....	7
1.2. Müəssisələrin işçilərinin əmək motivasiyasının formaları və üsulları.....	13
1.3. Qida sənayesi müəssisələrinin təşkilati - iqtisadi xüsusiyyətləri və iqtisadi fəaliyyətinin əsas istiqamətləri.....	19
II FƏSİL. AZƏRBAYCANDA QIDA SƏNAYESİ MÜƏSSİSƏLƏRİNDƏ İNSAN RESURSLARININ İDARƏ EDİLMƏSİ VƏ STİMULLAŞDIRILMASININ TƏDQIQI.....	23
2.1. Azərbaycan qida sənayesi müəssisələrinin fəaliyyətinin statistik nəticələrinin ümumiləşdirilmiş təhlili.....	23
2.2. Müəssisə rəhbərliyinin və əmək kollektivinin iqtisadi maraqlarının əlaqələndirilməsi.....	29
2.3. Müəssisədə mövcud əmək motivasiya sisteminin qiymətləndirilməsi.....	32
III FƏSİL. SƏNAYE MÜƏSSİSƏSİNİN KADRLARININ SƏMƏRƏLİ FƏALİYYƏTİ ÜÇÜN MOTİVASİYA SİSTEMİNİN TƏKMİLLƏŞDİRİLMƏSİ.....	38
3.1. Müəssisə işçilərini həvəsləndirmə proseslərinin tənzimləyici bazasının inkişafı üçün metodiki tövsiyələr.....	38
3.2. Müəssisənin şəxsi heyəti üçün maddi həvəsləndirmə sisteminin inkişafı üçün strateji və taktiki təlimatların əsaslandırılması.....	43
3.3. Müəssisə işçiləri üçün qeyri-maddi həvəsləndirmə sisteminin yenidən qurulması istiqamətləri.....	52
NƏTİCƏ VƏ TƏKLİFLƏR.....	58
İSTİFADƏ EDİLMİŞ ƏDƏBİYYAT SİYAHISI.....	62

Giriş

Mövzunun aktuallığı. Bazar iqtisadiyyatı şəraitində iqtisadi subyektlərdə işçi heyəti ilə rəhbərlikdə təmsil olunanlar arasında münasibətlər yeni əsasda qurulur və inkişaf edir. Müəssisənin və ya sahibkarın məqsədi bazarda uğur qazanmaq və buna uyğun olaraq da mənfəət əldə etməkdir. Müasir iqtisadi münasibətlər çərçivəsində hər hansı bir müəssisənin rəhbərliyinin qarşısında duran ən mühüm vəzifələrdən biri təşkilati resursların vaxtında müəyyən edilməsi və sonradan səmərəli istifadəsidir. Bu proses, təşkilatın rəqabət qabiliyyətini yüksəltməkdə və daxili, eləcə də xarici dəyişikliklərə uyğun olaraq məqsədyönlü bazar fəaliyyəti həyata keçirməkdə resurs bazasının daim gücləndirilməsini tələb edən xarici mühitin qeyri -sabitliyi fonunda xüsusi əhəmiyyət kəsb edir.

Azərbaycanda qida sənayesi müəssisələrinin səmərəli fəaliyyətinin əsasını idarəetmənin rəşional təşkili, idarəetmənin mənbəyini isə insan resursları və bu resursların optimal formada müvafiq istiqamətlər üzrə yönləndirilməsi təşkil edir. Ona görə də ondan səmərəli istifadənin təmin edilməsi hər hansı bir müəssisənin fəaliyyətində strateji əhəmiyyətli aspektdir. Bu mühüm aspektində davamlı olaraq gücləndirilməsi və təkmilləşdirilməsi baxımından nəzərdən keçirsək, onda əsas rolun insan resurslarının idarəçiliyinə və birbaşa onun ən vacib funksiyalarından birinə, yəni motivasiyaya aid olduğunu qeyd etmək lazımdır.

Bildiyimiz kimi müasir cəmiyyətdə sosial münasibətlərin inkişafı ilə müəssisələr tərəfindən işçilərə qarşı qoyulan tələblər və ehtiyaclar da dəyişir. Azərbaycan iqtisadiyyatında müəssisələrin fəaliyyətində istifadə edilən maddi amilə əlavə olaraq intensiv formada mənəvi təşviq və sosial faydaların əlavə edilməsi vacibdir. İstehsal və xidmətlərin təqdim edilməsinin innovasiya əsasında inkişafı işçilərin dəstimmullaşdırılmasının əsasən maddi formalarına da mütəmadi olaraq təsir edir və onları təkmilləşdirir. Maddi ödənişdə müəssisənin iqtisadi fəaliyyətinin nəticələrinə əsaslanan ödənişlərin payı artır, işçilər arasında korporativ təfəkkürün inkişafına daha çox əhəmiyyət verilir və sosial güzəştlər sistemi inkişaf edir.

Eyni zamanda, müəssisələr üzrə mülkiyyət formalarının nisbətinin dəyişməsi şəraitində stimullaşdırılmaların mühüm istiqamətlərinin işçilərin əməyinin səmərəliliyinə və sahibkarla işçilər arasındakı münasibətlərə təsirini qiymətləndirmək üçün kompleks yanaşma tələb olunur. Ümumilikdə qeyd olunanlarla əlaqədar olaraq Azərbaycanda fəaliyyət göstərən qida sənayesi müəssisələrinin ölkənin ərzaq təhlükəsizliyinin təmin edilməsini mühüm rolunu nəzərə alaraq onların fəaliyyətinin işçi heyətinin stimullaşdırılması aspektindən dəyərləndirilməsi mövzusu xüsusi aktuallığa malikdir.

Problemin qoyuluşu və öyrənilmə səviyyəsi. Qida sənayesi müəssisələrində insan resurslarının motivasiyalı idarə edilməsi ilə əlaqədar müvafiq dövrə qədər bir çox tədqiqatlar aparılmışdır. Ümumilikdə insan resurslarının stimullaşdırılması məsələləri daha çox xarici araşdırma müəllifləri tərəfindən əsaslı şəkildə öyrənilmiş, daha sonralar isə Azərbaycanda da bu sahəyə aid elmi əsərlər yazılmışdır. Lakin ölkəmizin qida sənayesində insan resurslarının stimullaşdırılmasına aiddəqiqatlar aparılsa da müasir şəraitdə bu kifayət deyil. Müasir dövrün innovasiya və rəqəmsal tələbləri insan resurslarının stimullaşdırılma əsasında idarə olunmasına yeni baxışlar tələb edir.

Tədqiqatın predmeti və obyektı. Müxtəlif mülkiyyət və təşkilati-iqtisadi formalı qida sənayesi müəssisələrinin insan resurslarının keyfiyyət göstəricilərinin yüksəldilməsi ilə əlaqədar fəaliyyətin nəticələri tədqiqatın obyektini təşkil edir. Həmçinin Azərsun şirkətinin karyera idarə edilməsi ilə bağlı təcrübəsi də təhlil olunmuşdur. Tədqiqatın predmeti isə Azərbaycanda fəaliyyət göstərən qida sənayesi müəssisələrində əməyin müxtəlif istiqamətlər üzrə stimullaşdırılmasının idarə edilməsi prosesində istifadə olunan qərarların qəbul edilməsinin nəzəri və praktiki üsullarının məcmusudur.

Tədqiqatın məqsədi və vəzifələri. Dissertasiya işinin məqsədi ölkənin qida sənayesi müəssisələrində idarəetmə prosesinin səmərəli idarə olunmasının tərkib hissəsi kimi insan resurslarının fəaliyyətinin stimullaşdırılması istiqamətlərinin tədqiq olunmasıdır. Bu baxımdan qarşıya qoyulmuş məqsədə uyğun olaraq aşağıdakı vəzifələr müəyyən olunmuşdur:

- müvafiq motivasiya nəzəriyyələrinin öyrənilməsi və ümumiləşdirilməsini həyata keçirmək;
- qida sənayesinin ölkə iqtisadiyyatında yerini və rolunu müəyyən etmək;
- qida sənayesi müəssisələrinin iqtisadi göstəricilərinin dinamik təhlilini aparmaq;
- Azərsun şirkətində karyera artımı və kadrların idarə olunması vəziyyətini təhlil etmək;
- şirkətin istehsal müəssisələrinin birində işə müraciətlə bağlı keçirilən sorğunu, eləcə də işçilərin müxtəlif aspektlərdən təhlilini aparmaqla qruplaşdırılması;
- müvafiq şəraitə uyğun maddi və qeyri-maddi stimullaşdırmaların müəyyənləşdirilməsi.

Tədqiqat sualı/hipoteza.

- Müəssisələrdə əməyin stimullaşdırılmasına yönəlmiş motivasiya məhsuldarlığın artmasına necə təsir edir?
- Qeyri-maddi həvəsləndirmə tədbirləri insan psixologiyasının xüsusiyyətlərinə əsasən müəyyən hallarda daha çox önəm daşıyırmı?
- İşə müraciət edərkən işçilər əmək haqqının məbləğini daha üstün tutur?

Tədqiqatın informasiya bazası və işlənməsi metodları. Tədqiqat işində informasiya bazası kimi klassik və müasir iqtisadi nəzəriyyəçilərin əməyin motivasiyasına baxışlarını əks etdirdiyi elmi əsərlərindən, xarici beynəlxalq təşkilatların hesabatlarından, Azərbaycan Respublikası Dövlət Statistika Komitəsinin rəsmi dövri nəşrlərində qida sənayesi müəssisələrinə aid informasiyalardan, ayrı-ayrı müəssisələrin göstəricilərindən, o cümlədən də yerli alimlərin əsərlərindən istifadə olunmuşdur. Mühüm məqsədlərin həllində aşağıdakı iqtisadi tədqiqat metodlarından istifadə olunmuşdur:

- induksiya və deduksiya;
- statistik təhlil;
- sistemli yanaşma və təsnifatlaşdırma;
- elmi abstraksiya metodu;
- anket-sorğu və digər ümumi elmi metodlardan istifadə edilmişdir.

Tədqiqatın məhdudiyyətləri. Qida sənayesi müəssisələrində insan resurslarının stimullaşdırılması ilə bağlı tədqiqatın həyata keçirilməsi ilə əlaqədar konkret müəssisələr üzrə lazımi məlumatların əldə edilməsi ilə bağlı çətinliklər xüsusi məhdudiyyətlərdən hesab olunur

Tədqiqatın elmi yeniliyi. Dissertasiya işinin elmi yeniliyi aşağıdakılardan ibarətdir:

- Qida sənayesi müəssisələrinin Azərbaycan iqtisadiyyatında yeri və rolu, inkişafın xarakterik cəhətləri təhlil edilmişdir;
- Qida sənayesi müəssisələrində insan resurslarının işinin səmərəli şəkildə təşkilinə təsir edən amillər əks etdirilmişdir;
- Motivasiya idarəetmə proseslərində qərar qəbuletmə ilə əlaqədar spesifik təkliflər hazırlanmışdır;
- Qida sənayesi müəssisələrində peşəkarlığın yüksəldilməsi üçün stimullaşdırma fəaliyyətinin mühüm istiqamətlərinin müəyyənləşdirilməsi həyata keçirilmişdir;

Tədqiqatın praktiki əhəmiyyəti. Dissertasiyanın praktiki əhəmiyyəti qida sənayesi müəssisələrində insan resurslarının bütün potensialının müəssisənin inkişafı üçün istifadəsi ilə bağlı sərf edilməsinə təkan verməsidir. Belə ki, müvafiq tədqiqat işində əldə edilən nəticələr, müəyyən edilmiş stimullaşdırılma istiqamətləri və motivasiya yönümlü tədbirlər müəssisələrdə səmərəli fəaliyyət məqsədilə tətbiq edilə bilər .

Dissertasiyanın aprobasiyası. Dissertasiyanın mövzusunə və əsas məzmununa uyğun olaraq müəllif tərəfindən “Qida sənayesi müəssisələrində insan resurslarının idarə edilməsinin müasir xüsusiyyətləri” adlanan elmi məqalə Tikintinin iqtisadiyyatı və menecment jurnalının 2022-ci il üzrə birinci sayında nəşr edilmişdir.

Dissertasiyanın strukturu. Müvafiq dissertasiya işi giriş, üç fəsil, doqquz yarımfəsil, nəticə və təklif bölməsi, eləcə də istifadə edilmiş ədəbiyyat siyahısından ibarətdir.

I FƏSİL. İNSAN RESURLARININ MÜƏSSİSƏLƏRDƏ STİMULLAŞDIRILMASININ NƏZƏRİ ƏSASLARI

1.1. Kadrların iqtisadi fəaliyyətinin əsasları və müasir motivasiya nəzəriyyələrinin təhlili.

İqtisadi proseslərin intensivləşməsi müxtəlif sahələrdə olduğu kimi sənayedə də müxtəlif dəyişikliklərə, müxtəlif xarakterli qərarların qəbul edilməsinə və idarəetmədə müasir metodların tətbiqinə səbəb olur. Sənayenin mühüm və sosial yönümlü prioritet sahələrindən hesab edilən qida sənayesi öz spesifikliyi, ölkə üçün strateji əhəmiyyəti ilə seçilir. Son vaxtlarda Azərbaycanda daxili bazarı təmsil edən qida sənaye müəssisələrinin sayının artması həmçinin keyfiyyət amilinə də təsir etmişdir. Belə ki, müxtəlif xarakterli istehlakçı segmentlərini əmtəə və xidmətlərlə təmin etmək qida sənayesi müəssisələri arasında rəqabət prosesini intensivləşdirir. Belə olan halda müasir istehsal avadanlıqları ilə təchiz olunmuş müəssisələr yalnız işçi heyətinin peşəkarlığı nəticəsində qabaqcıl mövqeyə yiyələnə bilər. Bu baxımdan qida sənaye müəssisələrində insan resurslarının stimullaşdırılması mühüm əhəmiyyət kəsb edir.

Motivasiya - insanın davranışını idarə edən və özünüdərk vasitəsilə fəaliyyət göstərən daxili motivasiya amillərini formalaşdıran psixofizioloji prosesdir. "Motivasiya "və" stimullaşdırma " iki yaxın anlayışdır. Lakin, əgər "stimul" anlayışı əsasən maddi və ya mənəvi həvəsləndirmə üçün istifadə edilirsə, "motiv" daha geniş istifadə olunur və işçilərin davranışının bütün aspektlərini əhatə edir. Adətən xarici, daxili olaraq bölünür və müxtəlif motivasiya amillər var. Daxili motivasiya amilləri ola bilər:

- özünü reallaşdırma;
- özünü təsdiqetmə;
- kreativlik;
- əminlik;
- maraq;
- ünsiyyətə ehtiyac.

Motivasiyanın xarici amillərinə aiddir:

- maliyyə resursları;
- karyera;
- cəmiyyətdə mövqe tutma və, tanınma və s.
- müsbət və ya mənfi təbiət motivləri ola bilər.

Davranışın müsbət xarici motivi yaxşı işə görə mükafat, mənfi motivi isə işin yerinə yetirilməməsinə görə cəzadır. Müsbət daxili motivi-maraqlı işdir.

Personalın motivasiyası bir-biri ilə əlaqəli olan üç səviyyədə həyata keçirilir, onların hər biri öz xüsusiyyətlərinə malikdir. Hər bir əməkdaşın şəxsi səviyyədə uzunmüddətli, ortamüddətli və qısamüddətli motivasiyası mövcuddur. Şəxsi səviyyədə motivasiyanın əsas prinsipləri rəhbərliyin işçinin mənafeləri ilə vaxtında, fərdi yanaşma çərçivəsində əlaqə saxlamasıdır. Əməkdaşın şəxsi səviyyədə effektiv motivasiyasının vacib amillərindən biri məsələnin aydınlığıdır, onun işçinin səlahiyyətlərinə və maraqlarına uyğunluğudur. Qrup səviyyəsində məhsuldar və effektiv qrup işi üçün motivasiya mövcuddur. Qrup işinin motivasiyası qrupda yerinə yetirilə biləcək vəzifələrin dairəsini müəyyənləşdirməyə və qrupun qarşılıqlı fəaliyyəti üçün optimal şəraitin yaradılmasına gətirib çıxarır. Effektiv qrup motivasiyasının əsas amilləri qrupun xüsusiyyətləri, rəhbərlik və idarəetmə üslubu və prinsipləridir. Təşkilati səviyyədə personalın əmək motivasiyası bütün idarəetmə alt sistemləri tərəfindən dəstəklənən iqtisadi və siyasi stimullaşdırma metodları vasitəsilə həyata keçirilir. Təşkilat səviyyəsində effektiv motivasiyanın vacib amillərindən biri təşkilatın imici və top-menecerlərin nüfuzu, həmçinin onun strateji məqsədlərə adekvat olmasıdır. Təşkilati motivasiya prinsipləri işçilərin bütün kateqoriyalarının məsuliyyəti, idarə olunması və maraqlarının balansıdır. Beləliklə, personalın motivasiyasına sistemli yanaşma fərdi və qrup fəaliyyətinin motivasiya prosesinin psixoloji prinsiplərinə, həmçinin effektiv işəgötürmə motivasiyası, saxlama və səmərəli fəaliyyət üsullarına kompleks şəkildə baxılmasına əsaslanır.

Müəssisələr üçün mühüm əhəmiyyət kəsb edən, insan kapitalının təkrar istehsalının istiqamətlərinin, eləcə də xərclərinin müəyyən edilməsi məqsədilə mühüm investisiya obyektii olaraq əhəmiyyətli aktivlər kompleksinin müəyyən edilməsi zəruridir. Belə ki, müəssisələr müvafiq fəaliyyəti həyata keçirərkən hökumətin investisiyalar, həmçinin qeyri-dövlət sektorunun müxtəlif sahələrinə maliyyə resurslarının ayrılmasında, insan resurslarının formalaşdırılması və inkişaf etdirilməsinin müxtəlif cəhətlərini nəzarətdə saxlamalıdır. Müəssisələrdə insan resurslarına investisiyalardan qazanılan gəlirləri işçilərin xüsusi imkanlarının təkmilləşdirilməsi ilə daha böyük faydalılıq yarada bilər. İşçilərin qabiliyyətlərinin təkmilləşdirilməsi onların fərd olaraq inkişafını ehtiva edir (İsmayılov Ç, 2018).

Müəyyən dövrlərdə tədqiqatçılar əməyin stimullaşdırılmasını tədqiq etməklə yanaşı tək işçilərin əməyə həvəsləndirilməsi proseslərinin öyrənilməsi və modelləşdirilməsini deyil, eləcə də əmək bazarında baş verən proseslərin öyrənilməsinə də xüsusi diqqət ayırmışlar.

Müəlliflərə görə, hər hansı bir müəssisəni idarə etməkdə əsas vəzifə sahibkar üçün maksimum qazanc əldə etməklə yanaşı, müəssisənin hər bir işçisi üçün maksimum maddi fayda təmin etməkdir. Maddi faydalardan əlavə, hər bir işçinin mümkün qədər öz peşəkar səlahiyyətləri çərçivəsində inkişaf etməli olduğu da nəzərdə saxlanılmalıdır.

Müxtəlif xarici və yerli tədqiqatçılar stimullaşdırma və ya əməyin motivasiyasını özündə ehtiva edən elmi əsərlər yazmışdır. Lakin motivasiya ilə bağlı ilk fikirlər məşhur Alman filosofu və mütəfəkkiri Artur Şopenhauerin əsərlərində ifadə olunmuşdur. O ilk əsərində stimulların daxili müəyyən olunan səbəblər olduğunu iddia edirdi. Ona görə ki, insan hər hansı hərəkəti etməzdən əvvəl motivləri daxildən gəklən, hərəkətlərdə ifadə olunan qüvvə kimi hiss edir. Bundan başqa stimullaşdırma və ya motivasiya elmi əsərlərdə ayrıca bölmə kimi verilmişdir. Bu addımı atan isə F. U. Taylor olmuşdur. O həmçinin elmi idarəetmə məktəbinin də əsasını qoymuşdur. Onun araşdırması, əmək stimullaşdırılmasını sahibkarlar və işçilər aspektindən iki hissəyə bölməyə başladı. Lakin, onların hər ikisinin maraqları əksdir. Belə ki, mizdli işçilər hesab edirlər ki, onlar öz əməyindən maksimum qazanc əldə etməlidirlər, sahibkarlar isə hesab edirlər ki, işçilərə mümkün olan minimum məbləği ödəməklə maksimum qazanc əldə etməlidirlər. Taylor isə araşdırmasında işçiləri və rəhbərliyi bir - birlərinə sadıqlıq nümayiş etdirməyə, işi hər iki tərəf üçün mümkün olduğu qədər faydalı etməyə inandırmağa çalışmışdır (Anne M. Blake, 2011).

Məhsulun keyfiyyətinin və əmək məhsuldarlığı göstəricilərinin yaxşılaşdırılması məqsədilə işçilərə təsir göstərməyin zəruriliyi ilə bağlı nəticələr qruplaşdıraraq sistemləşdirilmişdir. İşçilərin davamlı inkişafı bu sistemin tərkibində mühüm amil kimi qəbul olunur. O cümlədən kadrların iş şəraitinə və iş yerinin avadanlıqlar baxımından uyğunluğuna böyük əhəmiyyət verilir ki, bu da tədqiqatçıların fikrincə əmək məhsuldarlığının səviyyəsinin artmasını təmin edir. İşçilərin həvəsləndirilməsi, davamlı peşəkar inkişafı, təlimi və əmək fəaliyyəti prosesinə cəlb edilməsi yolu ilə əmək fəaliyyətinin nəticələrini yaxşılaşdırmaq üçün rəhbərliklə işçilər arasında qarşılıqlı əlaqənin zəruriliyi də nəzərdə tutulmalıdır.

Amerikanın ən məşhur biznes təmsilçilərindən olan Henri Ford, elmi bilikləri istehsalın təşkili üçün ilk dəfə olaraq tətbiq etmişdir. Fordun iqtisad elminə və sənayenin inkişafına böyük töhfəsi ondan ibarət idi ki, o, elmi və texniki yeniliklərin tətbiqi, istehsalın mexanikləşdirilməsi və avtomatlaşdırılması yolu ilə işçilər üçün rahat iş şəraiti yaratmışdır. Belə ki, bütün Ford müəssisələrində maşınlar bütün monoton və sərt işləri yerinə yetirməyə başladı. Ford eyni zamanda işçilərin işlərinə görə mümkün olan ən yüksək ədalətli mükafatı almaları və ciddi şəkildə tənzimlənən vaxta uyğun işləmələri lazım olduğu qənaətində idi. Bunun üçün iş vaxtlarını sxemləşdirdi (Nikola Tomac, Radoslav Radonja, 2019). Elmi

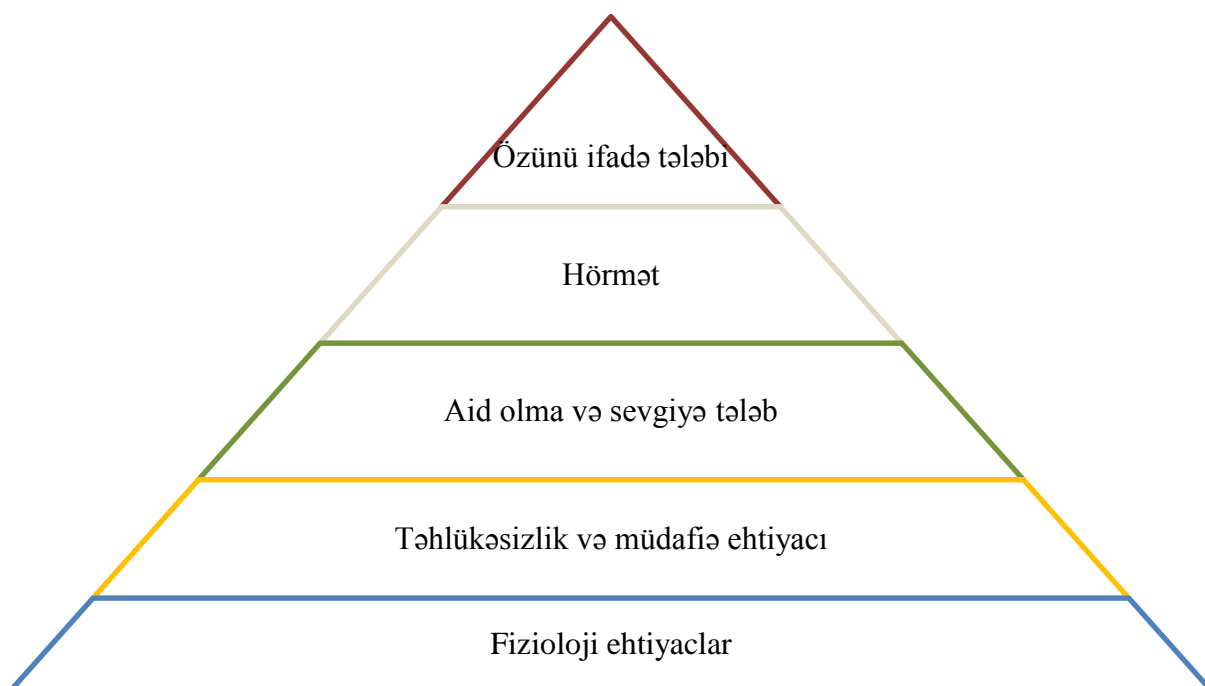
idarəetmə məktəbi çərçivəsində aparılan tədqiqatlar zamanı işçilərin məhsuldarlığına bilavasitə təsir edən amillər müəyyən edilmişdir.

Motivasiya prosesinin sonrakı tədqiqatları alimlər tərəfindən insani münasibətlər məktəbi çərçivəsində aparılmışdır. Tədqiqatın obyektı insanların əmək məhsuldarlığına və iş nəticələrinə işçilərin münasibətlərinin qarşılıqlı əlaqəsidir. Məhsuldar və keyfiyyətli işə səbəb olan daxili qüvvələrin təsiri faktı müəyyən edilmişdir. Bu cərəyanın banisi amerikalı psixoloq Hügo Münsterberq idi. Münsterberqin tədqiqat sahələri kadr idarəçiliyi, əmək motivasiyasının artırılması və istehsalat intizamı idi. Onun tədqiqatı test üsulu ilə işçinin və onun mövqeyinin uyğunluğu, nəticələrin müqayisəsi və respondentlərin faktiki işi haqqında nəticə çıxarmağa imkan verdi. Beləliklə, Münsterberq mühüm problemin, yəni kadrların seçilməsinin əsasını qoydu. Stimullaşdırma problemlərinin inkişafı üçün fikirlər, idarəetmə məsləhətçiləri tərəfindən də irəli sürüldü. İşçilərin həvəsləndirmə üsullarının və müəssisənin məqsədlərinə çatmaq üçün lazım olan bütün mənbələrin ahəngdar şəkildə birləşməsinə ehtiyac olduğu ifadə edildi. Ona görə ki, bu da prioritet vəzifələrdən biridir. Bu gün hər hansı bir müəssisə üçün stimullaşdırma ilə bağlı nəzəriyyənin inkişafında mühüm rol birbaşa motivasiyanın özü ilə məşğul olan motivasiya haqqında nəzəriyyələrin sürətli inkişafına mühüm töhfə verən Elton Mayo oynamışdır. Əmək məhsuldarlığının sosial mühitdən asılılığı, xüsusən də kollektivin hər bir işçiyə təsiri, işçilər tərəfindən əmək prosesinə maraq və rəhbərlik tərəfindən marağın təzahürü eksperimental olaraq sübut edilmişdir. Bu asılılıq, “Hawthorne” təcrübəsi zamanı sübut edilmişdir (Ronald Busse, Malcolm Warner, 2017). Bu müddət ərzində işçinin fərdi fəaliyyətinə təsir edən komandanın təsirinin bir sıra amilləri müəyyən olunmuşdur. Mayonun gəldiyi nəticələr praktikada tətbiq olunan və elmi əsaslı bir istiqamət kimi əmək motivasiyasının öyrənilməsinin inkişafına səbəb olmuşdur. Həmçinin, Mayo, təcrübə zamanı dəyişikliklərə məruz qalan maddi təşviqlərin və iş şəraitinin yaxşılaşdırılmasının həmişə əmək məhsuldarlığının yaxşılaşmasına səbəb olmadığı və ya çox qısa müddətli təsir göstərmədiyini qənaətinə gəlmişdir. O, bu gün idarəetmənin əsas prinsipləri sayılan bəyanatlar formalaşdırdı.

Çox mühüm nəticə insan amilinin, xüsusən də qrup davranışının fərdi əməyin məhsuldarlığına təsir göstərdiyinin müəyyən edilməsi idi. Bu, insani münasibətlər məktəbinin inkişaf tempini xeyli sürətləndirdi. Ötən əsrdə elmi -texniki tərəqqinin sürətli inkişafı nəticəsində istehsal şərtləri kəskin şəkildə dəyişmişdir ki, bu da istehsal əlaqələrinin daha dərin araşdırılmasına ehtiyac duyulması ilə əlaqədar araşdırmaların davam etdirilməsinə ehtiyac yaratdı. Məhsuldar iş üçün motivlərin yaranmasının stimullaşdırılması və əsaslandırılması məsələləri diqqət mərkəzində olmuşdur (Soldatova I.A., 2009). Elmi idarəetmə və insani münasibətlər məktəbləri çərçivəsində aparılan tədqiqatlar zamanı işdə

motivasiyanın gələcək tədqiqi üçün əsas olan nəticələr əldə edilmiş, daxili hərəkətverici qüvvələr və onların işçilərin məhsuldarlığına təsiri müəyyən edilmişdir. Əsas tədqiqat obyektii insan, şəxsiyyətin xüsusiyyətləri, işin daxili motivləri qəbul edilir. Motivasiya nəzəriyyələri maddi və qeyri – maddi olmaqla iki qrupa bölünür. Müəssisənin kadrlarının stimullaşdırılmasına xidmət edən nəzəriyyələr, işçinin ehtiyaclarına xüsusi diqqət yetirməklə, hər bir şəxsi məqsədyönlü şəkildə hərəkət etməyə, xüsusən də məhsuldar əməyə təhrik edən daxili faktorların, ehtiyacların öyrənilməsinə əsaslanır. Bu nəzəriyyələr qrupunun konsepsiyası bütün insan ehtiyaclarının təsnifatından və insanı hərəkətə gətirən motivlərlə əlaqə axtarışından ibarətdir.

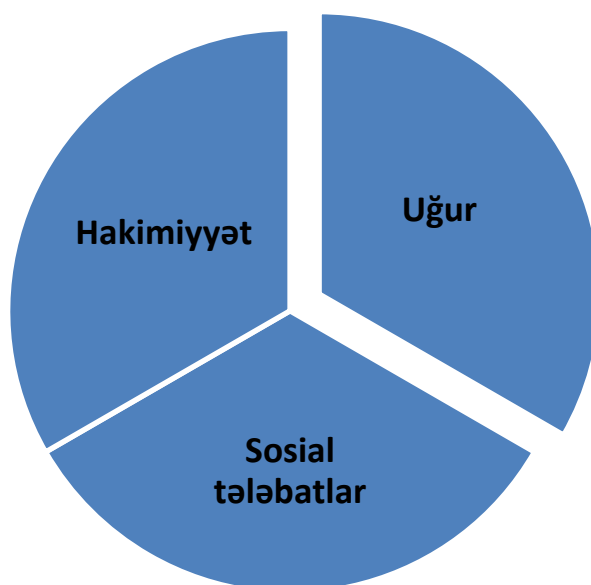
A.Maslou, F.Hersberq, D.Makklend, K.Alderfer kimi alimlər müvafiq sahədə əhəmiyyətli nəzəriyyələrin irəli sürülməsinə nail olmuş, o cümlədən stimullaşdırma ilə bağlı fəaliyyətə mühüm töhfə vermişlər. Sxem 1.1.1-də əks etdirilir ki, A. Maslou, motivasiyanın insan ehtiyaclarının çoxluğu ilə təyin olunduğuna əsaslanaraq ehtiyacları fizioloji - aşağı ehtiyaclardan yüksək ehtiyaclara qədər beş qrupa ayırmışdır(Abraham A. Maslow , 1954).Maslou, insan motivlərinin nizamlı bir iyerarxik təsnif edilmiş modelini yaradan ilk tədqiqatçı idi. Bunun sayəsində hər hansı bir motivin əhəmiyyəti haqqında məlumatların təqdimatı aydın və başa düşülən olmuşdur.Bu da ən vacib və ən güclü insan ehtiyaclarını ödəyən təsirləri seçməyə imkan verir. Maslouya görə motivlərin iyerarxik təqdimatı, nəticələrin qavranılma dərəcəsini artıran aydın şəkildə təqdim olunan motivlərin quruluşunun vizual modelinin əsasını təşkil edir.



Sxem 1.1.1 Maslounun ehtiyac iyeraxiyası

Mənbə:(Joseph I. Uduji, Marjorie O. Ankeli, 2013)

Psixoloji meyarlara görə iyerarxik olaraq qruplaşdırılmış motivlər onları iqtisadi baxımdan təsnif etməyə imkan verir. Belə ki, fizioloji ehtiyaclar, motivasiya baxımından maddi motivləri formalaşdıran amillər rolunu oynayır. Maslouun araşdırması, insan ehtiyaclarının dəyişə biləcəyi qənaətinə gəlməyə səbəb olmuşdur. İnsan böyüdükcə, inkişaf etdikcə və baxışları dəyişdikcə dəyişir. Bu ona gətirib çıxarır ki, motivasiya da ciddi nəzarət altında olmalı, onun effektivliyinin dinamikasına nəzarət edilməlidir. Həmçinin bu nəzəriyyənin müəllifi öz yazılarında yaşdan asılı olaraq ehtiyacların dəyişkənliyi haqqında ifadələri ehtiva edən tezislər ortaya qoyur. Ehtiyacların bir iyerarxiya vasitəsi ilə təmsil olunmasına əsaslanan başqa bir motivasiya nəzəriyyəsi, Maklelland nəzəriyyəsidir ki, ona görə öyrənmə, təcrübə və s. zamanı əldə edilən ehtiyaclar iyerarxik qaydada açıq şəkildə müəyyən edilmiş motivlər toplusunu ehtiva edir. Maklellandın motivasiya modeli (Sxem1.1.2) ən yüksək səviyyəli ehtiyaclarla əsaslanır. Maklellandın elmi işləri işçini başqalarından fərqləndirən şəxsiyyət xüsusiyyətlərinə əsaslanaraq işçiyə təsir etmək üçün stimulları ayırmağa və oxşar və ya eyni ehtiyacları qruplaşdırmağa imkan verir.



Sxem 1.1.2 İşçilərin əsas ehtiyacları

Mənbə: (Joseph I. Uduji, Marjorie O. Ankeli, 2013)

Stimullaşdırmanın elmi istiqamətinin formalaşmasında növbəti mərhələni insan ehtiyaclarına əsaslanan iki faktorlu nəzəriyyə irəli sürən F. Herzberg davam etdirmişdir. Empirik olaraq müəyyən edilmişdir ki, motivasiyanın tərkib elementləri ehtiyacları ödəyən hərəkətlər məcmusudur. Herzberg, işçinin iş motivasiyasına təsir edən amilləri nəzərə alaraq onları 2 qrupa ayırmışdır. Xarici amillər - insanı işdə saxlayan amillər, yəni rəhbərlik və tabeliyində olanlar arasında münasibətlər, əmək haqqı, iş şəraitidir. O cümlədən daxili amillər

- işə həvəsləndirən amillər, xüsusən karyera perspektivləri, ləyaqətin tanınması, şəxsi nailiyyətlərdir .

Ümumiyyətlə son dövrlərdə idarəetmə, idarəetmə məsələsinə yeni forma və qaydada münasibət göstərmək meylləri görülməkdədir(Quliyev T. Ə., 2013). Müxtəlif müəlliflər tərəfindən idarəetmədə səmərəliliyin olmasına tələb fərqli resursların məhdudluğuna görə onların effektiv paylanması təşkili məqsədindən irəli gəlir. Resurslar uğrunda gedən ciddi mübarizədə idarəetmənin səmərəliliyi və onun müxtəlif aspektlərdə stimullaşdırılması zəruridir.

Stimullaşdırma insan resurslarına bilavasitə aid olan əmək fəaliyyətinin kəmiyyət, eləcə də keyfiyyət aspekti, həmçinin hər ikisinin qarşılıqlı olaraq ölçülməsi ilə dəyərləndirilməsi elmi tədqiqat mövzularının ən vacib obyektini təşkil edir. Tədqiqatlar maddi əsaslı tələbat və maraqların müəssisə işçilərinin fəaliyyətini təsiri mexanizmini də əhatə edir.

Müəssisələrdə stimullaşdırma vasitə və resurslarının optimal variantlarının müəyyən edilməsində həm iqtisadi subyektin rəhbərliyi, həm də müxtəlif səviyyəli işçi qrupları, yaxud onların təmsilçiləri birgə fayda kontekstindən iştirak etməlidir. Müəssisə rəhbərinin mövqeyindən stimullaşdırma metodları əhəmiyyətli iqtisadi təsir vasitələri olaraq istifadə edilir. İşçi heyət üçün işə müxtəlif stimullar onların hər hansı bir tələbatının ödənilməsinə yönəlmiş maddi və mənəvi qazanlardır. Buna görə də stimullaşdırmanın təşkil edilməsi ilə bağlı məsələlərə ciddi diqqət yetirmək lazımdır. Müvafiq fəaliyyət elə qaydada təşkil edilməlidir ki, bu, müəssisədəki insan resurslarının əmək fəaliyyətinin yekun nəticələrinin uğurlu olmasına məqsədilə onların marağının gücləndirilməsinə təkan verə bilsin.

1.2. Müəssisələrin işçilərinin əməyinin stimullaşdırılmasının formaları və üsulları

İşçilərin motivasiyası müəssisənin rəqabət qabiliyyətini təmin edən əmək məhsuldarlığının artırılması üçün əsas vasitələrdən biridir. Bazar iqtisadiyyatı müəssisə və işçilər arasında münasibətlərin uyğunlaşdırılması üçün daha çox imkanlar təqdim edir.

İnsan resursları (HR) müəssisənin məqsədlərinə çatmaq üçün işçilərin müvafiq sayını və bacarıqlarını inkişaf etdirmək, istifadə etmək və saxlamaqla əlaqəli fəaliyyətlər, siyasət və prosedurlar çeşidini təmin etməklə təşkilatdakı insanları idarə edən funksiyadır. Qida istehsalı sahəsində HR planına aşağıdakılar daxil ola bilər:

- işçilərin işə qəbulu və seçilməsi;
- təlim və inkişaf;
- təşkilati struktur;

- əmək münasibətləri (müxtəlif qanunvericilik və qaydalara əməl olunaraq idarə edilməsi);

- işçilərin performansının idarə edilməsi və ardıcılığın planlaşdırılması;

- insani münasibətləri (intizam, performansın idarə edilməsi, şikayətlərə baxılması, məsləhət və kouçinq);

- işçilərə verilən mükafatlar

- sağlamlıq və təhlükəsizlik;

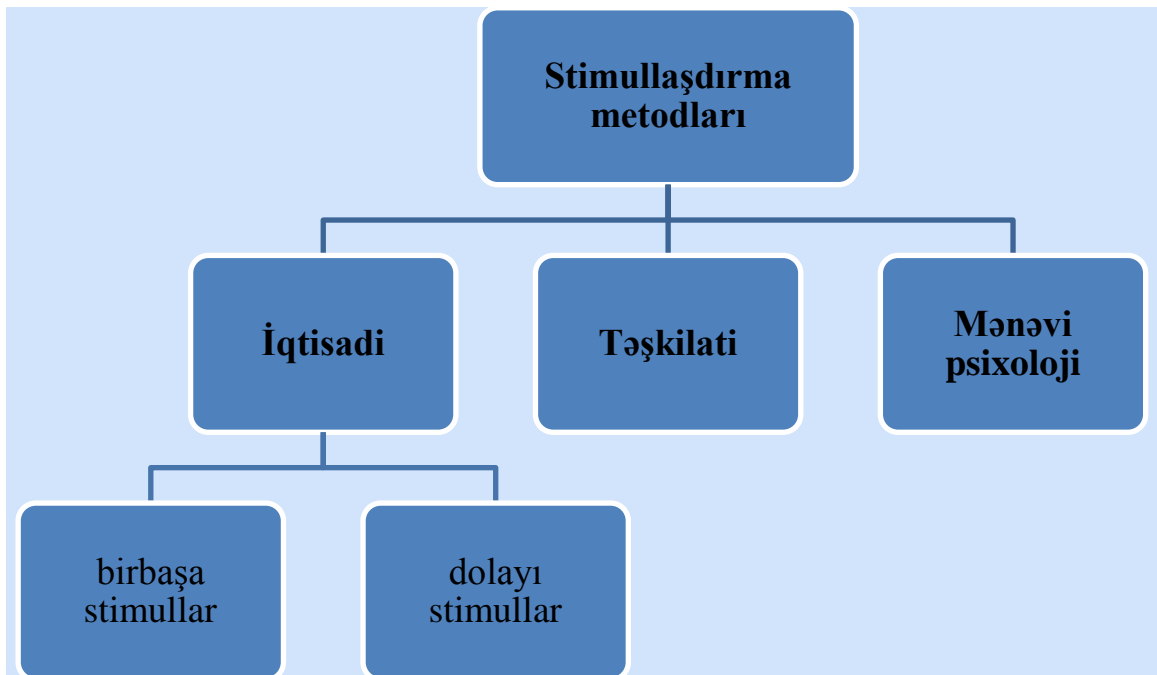
- işçilərlə ünsiyyət;

- strateji planlaşdırma.

İdarəetmə ilə bağlı təsirlər motivasiya idarəetmə üsullarının əsasını təşkil edir. İnsanların davranışlarına təsirin təbiətinə görə bütün təsirləri iki qrupa bölmək olar:

1. işçilərə bilavasitə təsir etməyən, lakin kollektivdə davranışı tənzimləyən şərait, normalar, qaydalar, davranış və s. formasında yaradılan passiv təsirləri müəyyən edir;

2. xüsusi işçilərə və bütövlükdə komandaya aktiv təsir sxem 1.2.1-də təqdim olunur (Bahar İmanova, 2018).



Sxem 1.2.1 Motivasiya metodlarının təsnifatı

İqtisadi motivasiya üsulları, onların tətbiqi nəticəsində insanların rifahlarını artıran müəyyən birbaşa və ya dolayı faydalar əldə etmələrinə əsaslanır. O cümlədən stimullaşdırma üsulları, təşkilati vasitələrlə işçilərin fəaliyyətinə təsir edilir. Müəssisələr müxtəlif resurslar vasitəsilə özlərinin taktiki, eləcə də strateji məqsədlərinə çatırlar (Bahar İmanova, 2018).

Birbaşa iqtisadi motivasiyanın formaları bunlardır:

- əsas əmək haqqı, əməyin maya dəyərinin pul ölçüsü;
- əlavə əmək haqqı, əməyin mürəkkəbliyi və ixtisası, peşələrin birləşməsi, əlavə iş, müəssisənin sosial təminatları nəzərə alınmaqla ödənilən vəsait;
- əməyin ödənilməsi, konkret dövrlərdə istehsalın yekun nəticələrinə işçilərin fərdi töhfəsini müəyyən edir;
- bonus, təşkilatın hər bir struktur bölməsinin və işçinin işinin nəticələrini müəssisənin uğurlu fəaliyyətinin əsas meyarı ilə birləşdirir, mənfəət;
- müxtəlif ödəniş növləri, məsələn, iş yerinə və şəhər ətrafında səyahət, iş stajına görə mütərəqqi ödənişlər;
- işçi təqaüdə çıxdıqda bir neçə rəsmi əmək haqqının ödənilməsi və s.

Əlbəttə ki, əməyin ödənilməsinin motivasiya mexanizmi böyük rol oynayır. Lakin əmək haqqının səviyyəsinin daim artması nə əmək fəaliyyətini lazımi səviyyədə saxlamağa, nə də əmək məhsuldarlığını artırmağa kömək etmir. Bu metodun tətbiqi əmək məhsuldarlığının qısa müddətdə artmasına nail olmaq üçün faydalı ola bilər. Yalnız pul metodları ilə işçilərə birtərəfli təsir əmək məhsuldarlığının uzunmüddətli yüksəlməsinə səbəb ola bilməz (Fərzəliyev E.B., 2014).

Dolayı iqtisadi motivasiyaya aşağıdakılar aiddir:

- xidməti üstünlüklərin təqdim edilməsi;
- təşkilatın sosial institutlarından istifadə;
- güzəştli formada istirahət evlərindən, sağlamlıq düşərgələrindən istifadə;
- təhsil müəssisələrində güzəştli təhsil şərtlərindən istifadə hüququnun təqdim olunması;
- müəssisə tərəfindən istehsal olunan məhsulların satış qiymətlərindən aşağı qiymətlərlə alınması və s.

Təşkilati motivasiya üsullarına aşağıdakılar daxildir:

- maraq doğuran məqsədlərin müəyyən olunması ilə motivasiya;
- işin məzmununu zənginləşdirməklə motivasiya. Yəni, maraqlı, müxtəlif və sosial baxımdan əhəmiyyətli bir işlə təmin etməklə, peşə və vəzifə artımının geniş perspektivləri ilə işçinin müstəqilliyini və məsuliyyətini artırmaq;
- müəssisənin fəaliyyətində iştirakla motivasiya. İşçilərə bir sıra problemlərin həllində səsvermə hüququnun verilməsi, onları kollektiv yaradıcılıq prosesinə cəlb etmək, müəyyən hüquq və vəzifələrin onlara real olaraq həvalə edilməsi.

Mənəvi psixoloji stimullaşdırma metodlarına aşağıdakı əsas elementlər daxildir:

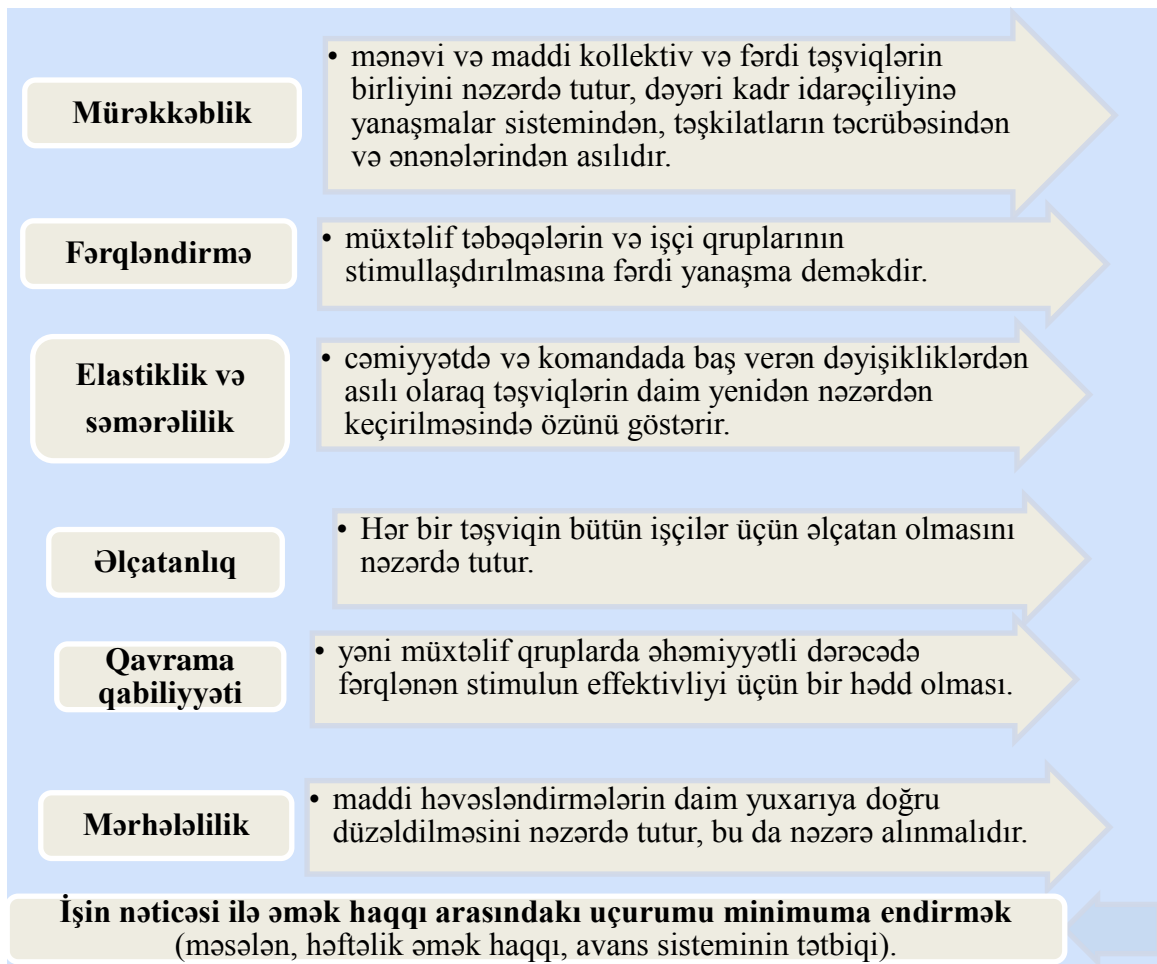
1. insanların tapşırılan işdə iştirakına görə qürur hiss etmələri, işin nəticələrinə görə şəxsi məsuliyyət hiss etmələri üçün şəraitin yaradılması.

2. iş yerindəki hər kəsə qabiliyyətlərini göstərmək, vəzifənin öhdəsindən daha yaxşı gəlmək, öz əhəmiyyətini hiss etmək imkanı verən bir mühitin olması. Buna nail olmaq üçün, tapşırılan vəzifə müəyyən bir risk ehtiva etməli, həm də müvəffəqiyyət qazanma şansı olmalıdır.

3. nəticəyə müəlliflik hüququnun tanınması. Belə ki, fərqlənən işçilər, hazırlanmasında iştirak etdikləri sənədləri imzalamaq hüququnu əldə edə bilərlər.

4. şəxsi və ictimai ola bilən yüksək qiymətlər. Fərdi qiymətləndirmənin mahiyyəti ondan ibarətdir ki, xüsusilə fərqlənən işçilərin təşkilat rəhbərliyinə xüsusi hesabatlarda adı çəkilir, ona təqdim olunur, bayramlar və tarixlər münasibətilə rəhbərlik tərəfindən şəxsən təbrik edilir. İctimai qiymətləndirmə, təşəkkür elan etmək, qiymətli hədiyyələr, fəxri fərmanlar, fəxri adlar, peşənin ən yaxşılarının adlarını vermək və s.

Müasir idarəetmə prosesində, kadrlar üçün ən əhəmiyyətli motivasiya stimullarından biri olaraq müəssisənin korporativ mədəniyyətinə daha çox diqqət yetirilir. Təşkilati mədəniyyət, bir müəssisənin bütün üzvləri tərəfindən paylaşılan, insanların davranış və hərəkətləri üçün təlimatlar təyin edən fikirlər, dəyərlər toplusudur. Onun meydana gəlməsinə bir neçə amil təsir göstərir. Bir qayda olaraq, işçilər arasında münasibətlərin tərzini müəyyən edən əsas amil müəssisə rəhbərinin xarakteri və baxışlarıdır. Təşkilati mədəniyyətdə müəssisənin rəhbərliyi müəssisə işçilərinin davranışına və işinə təsir mexanizmi ilə daha çox maraqlanır. İdarəetmə tədqiqatları göstərir ki, güclü təşkilati mədəniyyətə malik müəssisələr insan resurslarından istifadədə təsirli nəticələr əldə edirlər. Menecerin ən vacib vəzifəsi motivasiya prosesini elə idarə etməkdir ki, onun davranışı təşkilatın məqsədlərinə çatmağa kömək etsin. Müasir təşkilatlarda çalışan insanlar ümumiyyətlə keçmişə nisbətən daha savadlı və varlıdırlar, buna görə də işlərinin motivləri daha mürəkkəb və təsir etmək çətindir. İşçiləri səmərəli işə həvəsləndirmək üçün bir mexanizm hazırlamaq üçün tək bir qayda yoxdur. Motivasiyanın effektivliyi, idarəetmədəki digər problemlər kimi, həmişə konkret vəziyyətlə bağlıdır (İbrahimova G, 2018). Sadalanan təşkilati və mənəvi-psixoloji üsullar vəzifədə qalma müddətindən asılı olaraq fərqli motivasiya verir, lakin müəyyən müddətdən sonra onların heç biri lazımi dərəcədə motivasiya vermir, ona görə də işdən məmnunluq azalır. Müasir müəssisələrin motivasiya sahəsində praktiki fəaliyyət təcrübəsinin ümumiləşdirilməsi əsasında əməyin həvəsləndirilməsinin təşkili üçün bir sıra tələblər müəyyən edilmişdir, bunlar sxem 1.2.2 -də verilmişdir.



Sxem 1.2.2 Əməyin həvəsləndirilməsinin təşkili üçün tələblər

Mənbə. müəllif tərəfindən tərtib edilib

Menecerlər tərəfindən praktik istifadə üçün uyğun təşviq sistemləri yaratmaq üçün aşağıdakı elementlər təklif edilə bilər:

- maddi həvəsləndirmə;
- karyera və peşəkar artım;
- nailiyyətlərin tanınması;
- korporativ mədəniyyətin optimallaşdırılması.

Əmək haqqı səviyyəsi bonuslar və sosial müavinətlər daxil olmaqla işçilər üçün insanların məhsuldarlığına və sadıqlığına təsir edən ən vacib amildir. Kadr idarəçiliyində motivasiya, işçilərin motivlərinin aktivləşdirilməsi və onları səmərəli işləməyə həvəsləndirmək üçün stimulların yaradılması prosesidir. Kadrların motivasiyası sistemi müxtəlif üsullara əsaslanı bilər. Onların seçimi müəssisədə həvəsləndirmə sisteminin işləyib hazırlanmasından, ümumi idarəetmə sistemindən və müəssisənin özünün xüsusiyyətlərindən asılıdır. Sosioloji araşdırmalar göstərir ki, əmək haqqı və fərdi müavinət motivasiya formaları arasında ən böyük çəkiyə malikdir və bundan sonra müxtəlif növ mükafatlar, tibbi sığorta,

kredit almaq imkanı və maddi yardım başqalarının fonunda önə çıxır(Əliyeva Y., 2012).

Aşağıdakı motivasiya formaları da əhəmiyyətlidir:

- komandada yaxşı mənəvi mühit;
- karyera artımı üçün yaxşı iş şəraiti;
- vauçerlərin ödənilməsi;
- sosial məzuniyyətlər.

Müəssisələrdə karyeralarının müxtəlif mərhələlərində olan müxtəlif yaş və ixtisaslara malik işçilər işlədiyi üçün stimullaşdırma sisteminə müxtəlif təsir vasitələri daxil edilməlidir. Belə ki, dizayneri inkişaf etdirdiyi məhsulun və ya texnologiyanın yüksək keyfiyyəti, top meneceri isə təşkilatın nüfuzu, bazardakı mövqeyi və müəssisənin mənfəətində iştirakı və s daha çox maraqlandırır. Qeyd edək ki, karyerasının formalaşma mərhələsində olan gənc mütəxəssislərin əsas ehtiyacları özünü təmin etmək, müstəqilliyə nail olmaq və normal həyat şəraitini təmin edən əmək haqqı səviyyəsidir. Zaman keçdikcə ehtiyacların prioriteti sağlamlıq, yüksək əmək haqqı və özünü ifadə etmək imkanları, təhlükəsizlik və sabitlik daha fərqli istiqamətlərə dəyişir. Aydın ki, vahid korporativ stimullaşdırma vasitələrinin istifadəsi yüksək idarəetmə səmərəliliyini təmin etməyəcək.

Stimullaşdırma tədbirlərinin növbəti mühüm elementi karyera və peşəkar yüksəlişlə bağlıdır. Burada əsas istiqamət karyera planlaması üçün məqsədyönlü işin həyata keçirilməsidir.

Karyera planlaması menecer və işçi arasında karyera gözləntiləri ilə bağlı birgə müzakirə və razılaşma ilə başlaya bilər. Menecer üçün işçinin müəyyən müddətdən sonra özünü kim olaraq gördüyünü, onun üçün hansı sahələrin perspektivli olduğunu başa düşməsi vacibdir. Müvafiq mərhələdə işçinin təlimə hazır olması və müxtəlif layihələrdə, əlaqəli sahələrdə iştirakının müzakirəsi məqsədəuyğundur ki, bu da onun inkişafı baxımından vacibdir. Bu yanaşma işçiyə şirkətin marağını, işçini narahat edən artım məsələlərinə diqqətini nümayiş etdirir. Bununla belə, işçilərin həddən artıq qiymətləndirilmiş gözləntiləri və idarə olunmayan vədləri ilə bağlı riskləri minimuma endirmək lazımdır.

Müəssisədə paralel olaraq kadr ehtiyatı ilə iş sistemi, o cümlədən yüksək potensiallı işçilərin seçilməsi mexanizmi hazırlanmalıdır. Müəssisənin rəhbərliyi işçilərin karyera perspektivləri ilə əlaqədar onun inkişaf vektorunu təmsil etməlidir.

1.3. Qida sənayesi müəssisələrinin iqtisadi xüsusiyyətləri və iqtisadi fəaliyyətinin əsas istiqamətləri

Qida sənayesi yüngül sənayenin bir sahəsi, hazır və ya yarımfabrikat şəklində yeyinti məhsullarının istehsalının məcmusudur. Azərbaycanın aqrar-sənaye kompleksi sistemində qida sənayesi xammal tədarükçüsü olaraq kənd təsərrüfatı ilə və ticarətlə sıx bağlıdır. Qida sənayesinin bəzi sahələri resurs bölgələrinə, digər hissəsi isə istehlak bölgələrinə doğru irəliləyir.

Ölkənin ərzaqla təmin olunmasında mühüm əhəmiyyəti olan qida sənayesinin iqtisadi imkanları əsasən bitkiçilik və heyvandarlıqla bağlı əmtəələrin istehsalının dinamik artmasından asılıdır (Şəkəraliyev A. Ş., 2009).

Sosial və demografik siyasətin ən vacib komponenti olan Azərbaycan dövlətçiliyini və suverenliyini qoruyan bir amil olaraq qida təhlükəsizliyi təmin edilmədikdə, əslində strateji milli prioritet yüksək həyat standartlarına zəmanət verməklə əhalinin həyat keyfiyyətinin yaxşılaşdırılması həyata keçirilə bilməz. Belə mürəkkəb problemlərin həlli yalnız kənd təsərrüfatı və emal sənayesi olan kənd təsərrüfatı sisteminin bütün əlaqələrinin dayanıqlı, əlaqələndirilmiş və vahid inkişafının həyata keçirilməsi əsasında mümkündür. Bu, ilk növbədə kənd təsərrüfatı istehsalının özünün ikili olması ilə əlaqədardır. Belə ki, kənd təsərrüfatında istehsal olunan məhsulların müəyyən bir hissəsi əhalinin birbaşa istehlakına gedir. Lakin kənd təsərrüfatı məhsullarının digər hissəsi yalnız emal üçün xammal rolunu oynayır. Öz növbəsində, emal sənayesi kənd təsərrüfatının inkişafına təsir göstərir. Çünki kənd təsərrüfatı məhsullarına tələbatı, onların quruluşunu, standartlaşdırılması və keyfiyyətinə olan tələbləri formalaşdırır, kənd təsərrüfatı təşkilatlarının ixtisaslaşmasını, emal müəssisələrinin ətrafında xammal zonalarının formalaşmasını stimullaşdırır. Qida və emal sənayesinin müəssisələri kənd əhalisinin məşğulluğuna və gəlirlərinin sabitliyinə, kənd yerlərinin sənaye və sosial infrastrukturunun inkişafına və kənd yaşayış məntəqələrinin ümumi istehsal mədəniyyətinə əhəmiyyətli dərəcədə təsir göstərir.

Bir sıra istehsal müəssisələrinin yenidən təşkili və Azərbaycanda uğurla reallaşdırılanaqrar sfera islahatlarının davam etməsimüxtəlif yerli istehsal olan ərzaq məhsullarının həcmnin yüksəlməsinə eləcə də ölkəmizə idxal edilməsinin intensivliyini azaltmışdır. Daxili resurslar hesabına istehsal edilən məhsullar ölkə istehlakçıları üçün alternativ seçimlər yaratmışdır (Abbasov İ.M., 2018).

Ölkənin sosial-iqtisadi inkişaf paradigmasının dəyişməsi, aqrar-ərzaq kompleksinin sektorlarına mühüm yer verildiyi davamlı inkişaf modelinə keçidi nəzərdə tutur. Çoxsaylı tədqiqatlar, emal sənayesinin inkişaf səviyyəsi, kənd təsərrüfatı və digər sahələr arasındakı

əlaqələr sistemi ilə formalaşan aqrar-qida kompleksinin digər sahələri ilə iqtisadi subyektlər arasındakı yaxınlıq dərəcəsi arasında birbaşa əlaqənin olduğunu təsdiqləyir. Bir çox tədqiqatçılar qeyd edirlər ki, emal sənayesi böyük inteqrasiya fəallığı ilə səciyyələnsə də, qida kompleksinin mərkəzi halqası kənd təsərrüfatıdır. Bu, bir sıra şərtlərə bağlıdır. Birincisi, kənd təsərrüfatı məhsulları, xammal və qida istehsalı üçün orijinal baza sənayesidir. İkincisi, əmtəlik kənd təsərrüfatı məhsullarının strukturu, həcmi və bölgüsü emal sənayesində məhsulların istiqamətlərini, miqyasını, bəzi hallarda isə emal müəssisələrinin yerləşdirilməsini əvvəlcədən müəyyən edir. Üçüncüsü, kənd təsərrüfatı bərpa olunan resurs bazasıdır, lazımı müalicə ilə, istehsal potensialını artırır. Dördüncüsü, kənd təsərrüfatı istehsalının sosial səmərəliliyi son nəticədə kənd təsərrüfatı xammalının sənaye üsulu ilə işlənməsinin, yeni emal müəssisələrinin tikilməsinin məqsədəuyğunluğunun meyarı kimi xidmət edir.

İnnovasiyaların qeyri-kafi inkişaf səviyyəsi və biznesin aşağı fəallığı elmi-texniki tərəqqinin müasir nailiyyətlərinin istehsalata tətbiqinə kömək etmir. Müasir innovativ iqtisadiyyatın rəqabət qabiliyyətinin səviyyəsi əsasən peşəkar kadrların keyfiyyəti ilə müəyyən edilir. Azərbaycan üçün bu çağırışın cavabı əhalinin artması, ixtisaslı kadrlar üçün Avropa və Asiya bazarları ilə artan rəqabətlə səciyyələnən insan inkişafında mövcud mənfi tendensiyaların aradan qaldırılmasından ibarətdir. Yüksək ixtisaslı mühəndis və işçi kadr çatışmazlığı qida və emal sənayesində iqtisadi artımın yavaşlamasına səbəb ola bilər (İbrahimov İ, 2021).

İqtisadiyyatda və sosial sahədə yığılmış problemlərin aradan qaldırılmasında, dövlətin suverenliyinin və bütövlüyünün qorunmasında əsas amil olan modernləşmə, qısa bir tarixi dövrdə genişmiqyaslı maliyyə, maddi və insan resurslarının cəlb edilməsi ilə böyük səylər tələb edir.

Qida sənayesi Azərbaycan iqtisadiyyatının əlverişli investisiya mühitində nəyə qədər olduğuna bir nümunədir. Sənaye müəssisələrinə qoyulan investisiyaların geri qaytarılma müddəti əsas sənaye sahələrinə qoyulan investisiyalardan xeyli qısaadır. İntestisiyaların gəliri bir -iki ildən sonra hiss oluna bilər. Bu cür şərtlər əksər investitorlar üçün olduqca məqbuldur. Azərbaycan ərzaq bazarının tutumu hazırda milyard dollarlıq göstəricilərlə qiymətləndirilir. Bazarın gələcəkdə də böyüməyə davam edəcəyini düşünməyə əsas var. Axı əhalinin real gəlirləri artıq dördüncü ildir ki, artır və ərzaq bazarının dinamikasını şərtləndirən də məhz bu amildir. Bundan əlavə, son illərdə yerli ərzaq məhsullarının keyfiyyəti yüksəlir və əksər Azərbaycan məhsulları keyfiyyətə idxal olunanlardan üstündür. Bu səbəbdən, həm də

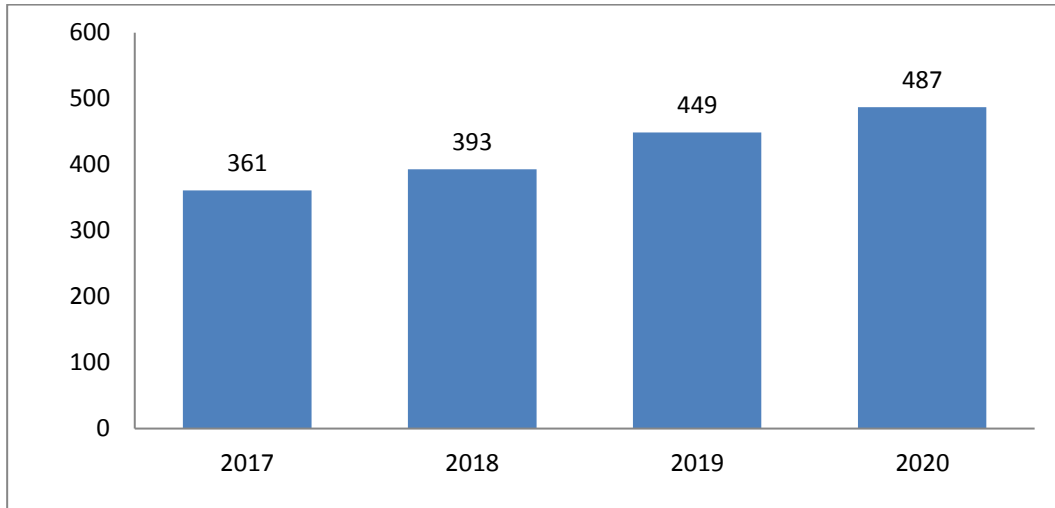
keyfiyyətsiz və saxtalaşdırılmış malların idxalı və satışı halları ilə əlaqədar olaraq, idxal olunan ərzağa tələbat azalır.

Müəssisələrin aid olduqları sektorla bağlı olan məlumatları əldə etmək məqsədilə müvafiq texnoloji resursları mövcuddur. Buna baxmayaraq müəssisələrdə işçilərin peşə xüsusiyyətlərinin inkişafı ilə əlaqədar bir sıra traininqlərin icrası mümkün olmur. Müəssisələrin digərlərindən fərqlənmək, eləcə də insan resursları baxımından da öndə olması üçün onlara fərqli təlimlər keçirilməli, o cümlədən işçilərin müəssisəyə loyallığını yüksəltməlidir (Mehdiyev Ə. M., 2021).

Qida məhsullarının keyfiyyətinin dövlət tənzimlənməsi standartlaşdırma və sertifikatlaşdırma yolu ilə həyata keçirilir. Ömtəə istehsalçılarının öz təşəbbüslərini inkişaf etdirmək üçün dövlət onlara məhsulların texniki xüsusiyyətlərini hazırlamaq və təsdiq etmək hüququ verdi ki, bu da ərzaq məhsullarının çeşidini genişləndirməyə və dizaynını şaxələndirməyə imkan verir. Eyni zamanda, dərin böhran hadisələrinin davam etməsi ilə səciyyəlonən yerli qida sənayesində mövcud vəziyyət böhrandan səmərəli çıxmaq üçün müxtəlif iqtisadi mexanizmlərin və tədbirlərin tətbiqini nəzərdə tutur. Azərbaycanın qida potensialını bərpa etməyin yollarından biri, müəssisələrin texnoloji əlaqələr və ərzaq bazarı ilə birləşdirilmiş korporasiyalara inteqrasiya imkanlarından istifadə etməkdir. Eyni zamanda, qida emalı müəssisələrinin özəlləşdirilməsi ərzaq bazarında yerli iştirakçıların daha da təcrid olunmasına kömək etdi. İstehsalın geniş miqyaslı azalması nəzərə alınmaqla, müharibədən sonrakı onilliklər ərzində ölkə ilk dəfə iqtisadi ərzaq təhlükəsizliyinin qorunması problemi ilə üzləşdi. Qida sənayesinin sahələri, sənayenin formalaşmasının əsasını təşkil edən xarakterik xüsusiyyətlərindən asılı olaraq müxtəlif istiqamətlərdə təsnif edilir - məhsulların təyinatından, istifadə olunan xammalın təbiətindən, istifadə olunan texnologiyadan və s. Qida sənayesinə mədənçıxarma, emal və emal sənayesi daxildir. Həsilat sənayesinə duz, balıqçılıq və alkoqolsuz sənayenin bir hissəsi - mineral suların çıxarılması və qablaşdırılması daxildir. Qida sənayesinin qalan hissəsi qida xammalının emalı və qida istehsalının emal və qida sənayesinə bölünməsidir. Bunlar xammalın emalının və hazır məhsulun istehsalının müxtəlif mərhələlərindən başqa bir şey deyil. İstehsalın təşkilinin xüsusiyyətlərindən asılı olaraq mövsümi və qeyri-mövsümi istehsal sahələri fərqləndirilir. Bir qayda olaraq, mövsümi sənaye sahələrinə əksər emal sənayeləri, yəni mövsümi kənd təsərrüfatı xammalının ilkin emalı və qismən balıqçılıq sənayesi daxildir. Xammalın və yarımfabrikatların emalı üsuluna görə yeyinti sənayesi biokimyəvi, mikrobioloji və kimyəvi əsasların üstünlük təşkil etdiyi sektorlara və əmək obyektlərinin emalı üçün mexaniki əsas üstünlük təşkil edən sənaye sahələrinə bölünür.

Dünyada baş verən bu xoşagəlməz proseslər beynəlxalq səviyyədə fəal müzakirə olunur. Bu proseslərin sabitliyinin pozulmasını zəiflədə və ya minimuma endirə biləcək siyasi, təşkilati, iqtisadi və hüquqi tədbirlərin hazırlanmasını və həyata keçirilməsini zəruri edir.

Azərbaycanda qida sənaye müəssisələri isə fəaliyyətlərini genişləndirir. Dövlət Statistika Komitəsinin rəsmi məlumatlarına aşağıdakı qrafik 1.3.1- də baxa bilərik.



Qrafik 1.3.1 2017-2020-ci illər ərzində fəaliyyət göstərən qida sənaye müəssisələri

Mənbə:(Dövlət Statistika Komitəsi, Azərbaycan Sənayesi, 2021)

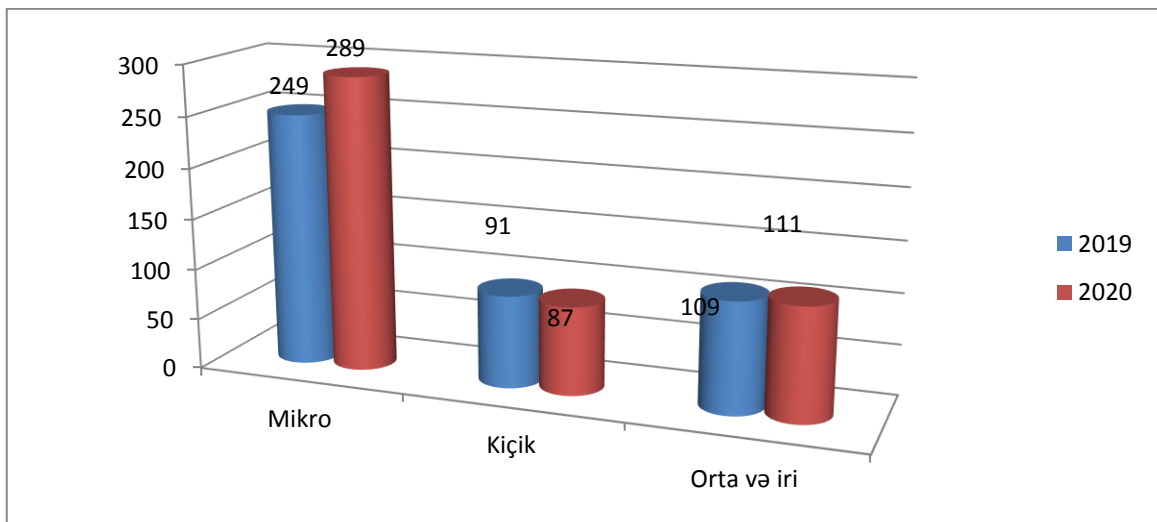
Əhali üçün qida kompleksinin və onun əsas həlqələrindən biri olan qida və emal sənayesinin inkişafında davamlılıq xüsusi əhəmiyyət kəsb edir. Qrafikdən də görüldüyü kimi Azərbaycanda qida sənaye müəssisələrinin sayı artmaqda davam edir.

Qida və emal sənayesində davamlılıq problemi milli iqtisadiyyatın digər sahələrinə nisbətən daha mürəkkəbdir. Bu, ilk növbədə, emal sənayesi üçün əsas xammal olan kənd təsərrüfatı məhsullarının ilboyu istehsalının qeyri-müntəzəmliyi, aqrar sahədə bitkiçilik və heyvandarlıq məhsullarının yüksək səviyyədə aşağı düşməsi ilə bağlıdır. Kənd təsərrüfatı istehsalı üçün meteoroloji şərait xammal tədarükü ritminə böyük təsir göstərir. Əlverişsiz şəraitdə məhsuldarlığın və sabit tələbatlı məhsulların təklifinin azalması ilə bu vəziyyət qiymətlərin artmasına, gəlir və təklifin artması ilə azalmağa səbəb olur. Bu şəraitdə dövlət iqtisadi münasibətlərin tənzimlənməsində xüsusi rol oynamaqlıdır.

II FƏSİL. AZƏRBAYCANDA QIDA SƏNAYESİ MÜƏSSİSƏLƏRİNDƏ İNSAN RESURSLARININ İDARƏ EDİLMƏSİ VƏ STİMULLAŞDIRILMASININ TƏDQIQI

2.1. Azərbaycan qida sənayesi müəssisələrinin fəaliyyətinin statistik nəticələrinin ümumiləşdirilmiş təhlili

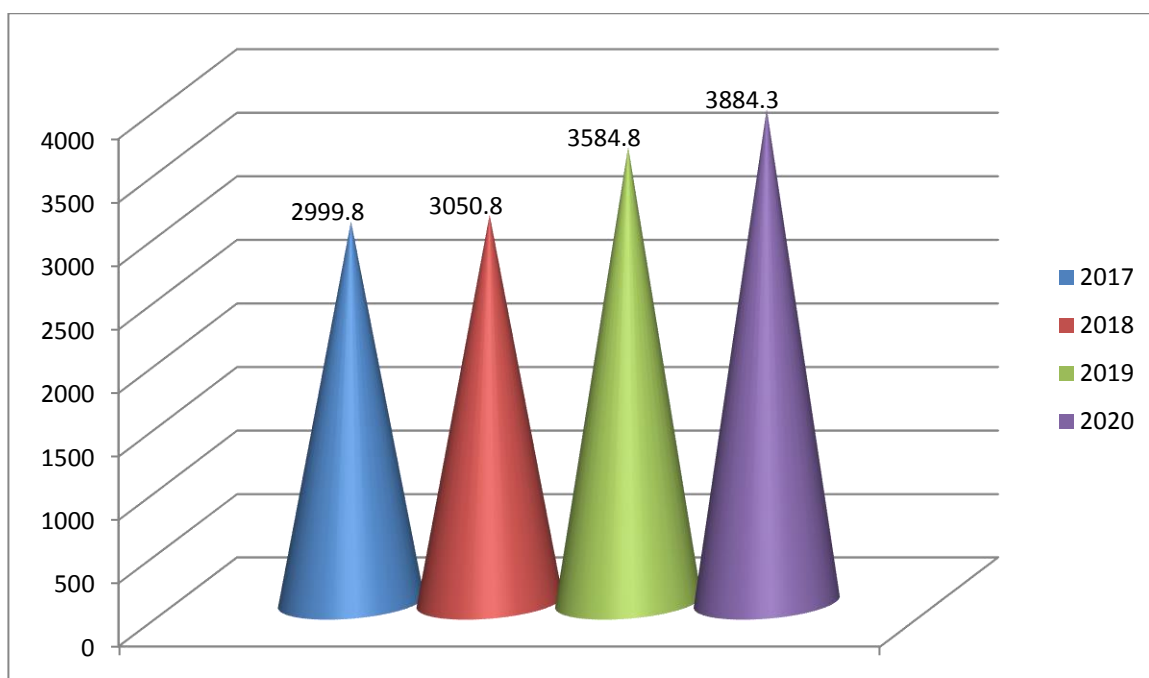
Azərbaycanın qida sənayesi müəssisələrinin hər birində çoxsaylıqrar sahə məhsulları emal edilir, eləcə də ərzaq tələbatının təmin olunması istiqamətində mühüm işlər görülür. Qida sənayesi müəssisə və təşkilatlarının mühüm xüsusiyyəti ölkənin bütün ərazisində müvafiq sahəyə aid çoxsaylı müəssisələrin yerləşməsindən ibarətdir. Qida sənaye müəssisələri istehsal və xidmətlər göstərərək şəhər və kəndlərdə yerləşir. Bazar iqtisadiyyatı şərtlərinə uyğun olaraq iqtisadi fəaliyyətlə məşğul olmaq üçün dövlət və özəl mülkiyyətə malik müəssisələr yaradılır və fəaliyyət göstərir. Azərbaycan Respublikası Dövlət Statistika Komitəsinin 2021-ci il üçün “Azərbaycan Sənayesi” adlı elektron nəşrində qida sənaye müəssisələrinin mühüm statistik göstəriciləri verilmişdir. (Qrafik 2.1.1)



Qrafik 2.1.1 Qida sənaye müəssisələrinin iqtisadi fəaliyyət növlərinə və ölçüsünə görə qruplaşdırılması, vahid

Mənbə. (Dövlət Statistika Komitəsi, Azərbaycan Sənayesi, 2021)

Yuxarıdakı qrafikin vizual olaraq əks etdirdiyi informasiyalarının təhlilinə əsasən deyə bilərik ki, 2020-ci ildə 2019-cu ilə nisbətə mikro sahibkarlıq subyekti olan qida sənaye müəssisələrinin sayı 40 vahid artmış, orta və iri sahibkarlıq subyekti olanların sayı 2 vahid artmış və kiçik sahibkarlıq subyekti olan müəssisələrin sayı isə 4 vahid azalmışdır. Ümumilikdə müəssisələrin sayında baş verən artım həm müəssisələrdə işçi qüvvəsinin artmasına, həm də istehsalın həcmnin yüksəlməsinə səbəb olur. Qrafik 2.1.2-də qida sənaye müəssisələri tərəfindən istehsal edilən məhsulun və xidmətlərin dəyəri əks olunmuşdur.



Qrafik 2.1.2 Sənaye məhsulunun (işlərin, xidmətlərin) dəyəri, faktiki qiymətlərlə, milyon manat

Mənbə. (Dövlət Statistika Komitəsi, Azərbaycan Sənayesi, 2021)

Müvafiq qrafikə əsasən qeyd etmək lazımdır ki, illər üzrə ardıcıl olaraq sənaye istehsalının həcmi dinamik şəkildə artmışdır. 2018-ci ildə əvvəlki ilə nisbətən 50 milyon manat daha artıq məhsul istehsal edilmişdir. 2019-cu ildə isə 2018-ci ilə nisbətən isə 534 milyon manat istehsal edilən sənaye məhsulunun həcmi artmış, 2020-ci ildə isə əvvəlki nisbətən artım 299.5 milyon manat təşkil etmişdir. Qida sənaye məhsul və xidmətlərinin istehsalının artması həm ölkənin ərzaq təhlükəsizliyinin təmin olunması baxımından, həm də ölkədə qeyri-neft sektorunun inkişafı baxımından zəruridir. İstehsalın artması müəssisələrdə düzgün istehsal siyasətinin təşkil edilməsi ilə bağlıdır. İstehsalın səmərəliliyi isə əsasən avadanlıqların istifadəsi ilə yanaşı müəssisələrdə insan resurslarının tam həcmdə səfərbər olmasından asılıdır.

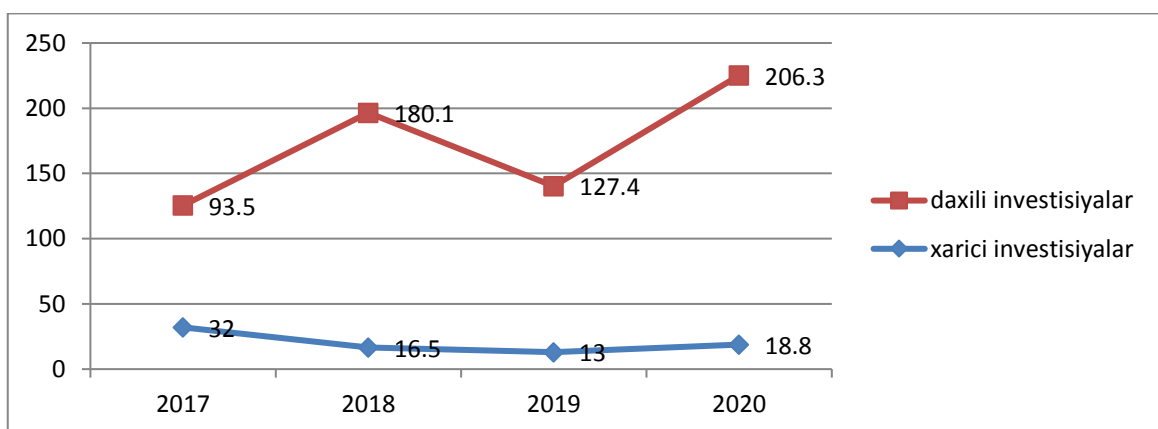
Azərbaycanda rəsmi statistik göstəricilərə əsasən istehsalda və xidmətlərin təqdim olunmasında iştirak edən sənayə müəssisələrinin əksəriyyəti özəl mülkiyyətə məxsus olmuşdur. 2017-ci ildə 361 müəssisədən 354-ü, 2018-ci ildə 393 müəssisədən 386-sı, 2019-cu ildə 449-dan 440-ı və 2020-ci ildə isə 487 müəssisədən 478-i özəl mülkiyyətli müəssisələr kimi qruplaşdırılır. Bu məlumatlar və bir sıra müvafiq əlavələr cədvəl 2.1.1-də öz əksini tapmışdır.

Cədvəl 2.1.1				
Qida məhsullarının istehsalı ilə məşğul olan müəssisələrin işinin əsas göstəriciləri				
Göstəricilər	2017	2018	2019	2020
Dövlət müəssisələri	7	7	9	9
Özəl müəssisələr	354	386	440	478
Sənaye fəaliyyəti ilə məşğul olmaq üçün qeydə alınmış fərdi sahibkarların sayı, nəfər	4508	4754	5252	6042
Sənaye istehsalı indeksi, (əvvəlki ilə nisbətən sabit qiymətlərlə, hüquqi şəxslər üzrə), faizlə	101.0	101.3	110.8	97.3
Ölkədə istehsal olunmuş sənaye məhsulunun ümumi dəyərində sahənin payı, faizlə	7.4	6.4	7.6	10.4
Ölkə sənayesinin qeyri-dövlət sektorunda sahənin qeyri-dövlət sektorunun payı, faizlə	10.3	7.7	9.3	13.3

Mənbə. (Dövlət Statistika Komitəsi, Azərbaycan Sənayesi, 2021)

Qida sənayesi üzrə ayrı-ayrı müəssisələrlə yanaşı sənaye fəaliyyəti ilə məşğul olmaq üçün qeydə alınmış fərdi sahibkarların sayı 2017-ci ildə 4508 nəfərdən 1534 nəfər artaraq 6042-yə çatmışdır. Ölkədə 2020-ci ildə istehsal olunmuş sənaye məhsulunun ümumi dəyərində sahənin payı 10,4 %, Azərbaycan sənayesinin qeyri-dövlət sektorunda sahənin qeyri-dövlət sektorunun payı isə 13,3 % olmuşdur.

Ölkə üzrə qida sənayesinin ümumi vəziyyətinə və ayrı-ayrılıqda müəssisələrin fəaliyyətindəki göstəricilərə investisiyalar ciddi şəkildə təsir edir. Qrafik 2.1.3-də sənaye üzrə kapitala əsas investisiyaların həcmi əks olunmuşdur.



Qrafik 2.1.3 Sənayedə əsas kapitala yönəldilən investisiyalar (faktiki qiymətlərlə), mln man

Mənbə. (Dövlət Statistika Komitəsi, Azərbaycan Sənayesi, 2021)

Daxili investisiyalar 2020-ci ildə 2017-ci ilə nisbətən 13,2 milyon manat azalmışdır. Əkinə xarici investisiyalar isə 2020-ci ildə 4 il əvvələ nisbətən 113 milyon manat artmışdır. 2019-cu ildə isə 2018-ci ilə nisbətən 52 milyon manatdan çox azalma baş vermişdir.

Statistik göstəricilər qida sənayesində inkişaf meyillərinin müsbət istiqamtdə olmasını ifadə edir ki, bu da öz növbəsində insan resursları ilə bağlı mütərəqqi qərarların verilməsi ilə nəticələnir. Yeyinti sənayesi müəssisələrində kadrların idarə edilməsi keyfiyyətinin hərtərəfli qiymətləndirilməsinin həyata keçirilməsi kadrların idarə edilməsinin keyfiyyətinin effektivliyinin ümumi göstəriciləri sistemini ayırmağa imkan verir. Bu göstəricilərin tərkibinə kadrların fəaliyyətinin sabitliyi, əmək məhsuldarlığı və kadrların iqtisadi göstəriciləri daxil edilməlidir (Klimenkova T.A., 2006).

Yeyinti sənayesinin iqtisadi inkişafının indiki mərhələsi innovativ sosial-iqtisadi idarəetmə üsullarından istifadə etməklə müəssisələrin kadrlarının əmək fəaliyyətinin idarə edilməsi elementlərinin keyfiyyəti ilə bağlı praktiki problemlərin həllini tələb edir. Lakin bu problemin elmi tədqiqi, xüsusən də müəssisənin insan resurslarını təşkil edən işçilərin fəaliyyətinin hərtərəfli əksini tapmaq baxımından kifayət qədər davam edir. Qida istehsalı sahələrində müəssisələrin kadrlarının əmək fəaliyyətinin hərtərəfli qiymətləndirilməsi üçün elmi əsaslandırılmış sistemin yaradılması aktual problemdir (Aleksina O.E., 2009).

Qida sənayesi müəssisələrində müvafiq şəxslər yeni idarəetmə texnologiyasını mənimsəməlidirlər. İdarəetmə konsaltinqi çərçivəsində kadrların idarə edilməsi üzrə mütəxəssis daxili məsləhətçi olmalıdır, yəni kadrların idarə edilməsi sahəsində, o cümlədən bir neçə sahə üzrə konsaltinq aparmalıdır (Karin Bredin, 2006).

Birinci istiqamət yaradıcı mühitin yaradılmasına töhfə verməkdir. Lakin bu istiqamət təkmilləşdirmə tələb edir. Yeyinti sənayesi müəssisələrində elm və texnikanın ən son nailiyyətlərinin tətbiqini təmin etmək lazımdır. Bunun üçün aşağıda sadalanan istiqamətlər təkmilləşdirilməlidir:

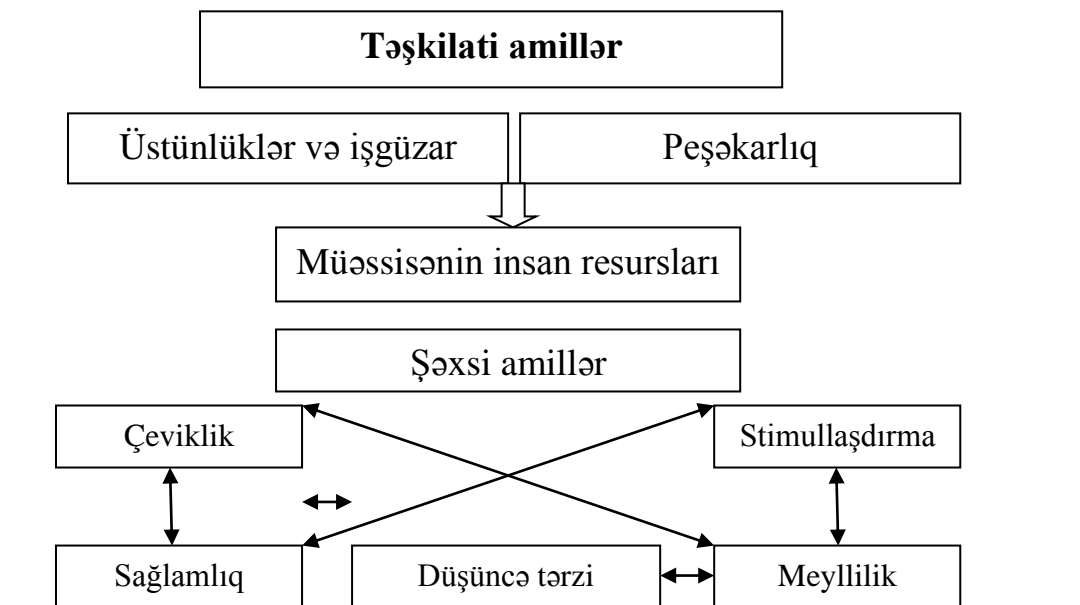
- əməyin mühafizəsi və təhlükəsizlik tədbirlərinin təşkili;
- iş yerlərinin şəraitinə görə sertifikatlaşdırılması;
- keyfiyyət idarəetmə sisteminin tətbiqi;
- yeyinti sənayesi müəssisələrinin təsərrüfat fəaliyyətinin operativ maliyyə-iqtisadi təhlilinin aparılması;
- istehsal xərclərinin azaldılması yollarının və imkanlarının axtarışı və onların daimi monitorinqi və nəzarəti;
- büdcələşdirmənin məqsəd və vəzifələrinin işlənilib hazırlanması.

İdarəetmə sistemində büdcədən istifadənin əsas səbəbi yüksək keyfiyyətli planlaşdırma, proqnozlaşdırma, nəzarət və motivasiyaya ehtiyacdır. Büdcə idarəetmə sisteminin spesifik texnikasıdır və eyni zamanda onun obyektidir və büdcə “xərc mərkəzləri”, “məsuliyyət mərkəzləri” kimi idarəetmənin bir sıra obyektlərini formalaşdırır. Eyni zamanda, yüksək ixtisaslı qida sənayesi işçilərinin kateqoriyasından asılı olaraq, mütəxəssislərin qarşılıqlı fəaliyyətinin uğurunu artırmaq üçün şərait yaratmaq lazımdır.

Qeyd edək ki, müasir şəraitdə qida sənayesi müəssisələrində vəzifə öhdəliklərini təkmilləşdirmək üçün görülməli işin məzmununun üslubunu və strukturunu dəyişdirmək lazımdır. Yeyinti sənayesində kadrların tələb olunan səviyyədə yüksək ixtisasa malik olması yeganə məqsəddir və buna görə də əsas vəzifə kimi təsnif edilir.

İşçilərin qarşılıqlı əlaqəsində mühüm amillərdən biri korporativ mədəniyyətdir. Mədəniyyət insanlar arasında qarşılıqlı əlaqəni təmin edən tənzimləmə mexanizmi olduğundan, ondan istənilən səviyyədə, o cümlədən qida sənayesi müəssisəsi səviyyəsində, yəni korporativ mədəniyyət səviyyəsində istifadə oluna bilər.

Ümumiyyətlə müəssisədə insan kapitalına nəzərə alınmalı olan müxtəlif amillər təsir edə bilər ki, bunlar da müvafiq sxem 2.1.1 – də əks etdirilmişdir. Qida emalı müəssisələrində kadrlar üzrə mütəxəssis, kadr strategiyasını həyata keçirərkən işçilərin bacarığı haqqında məlumatlardan istifadə edərək, yatırımların kimə və hansı istiqamətə qoyulacağını müəyyənləşdirməlidir.



Sxem 2.1.1 Qida sənayesi müəssisələrinin insan resurslarına təsir edən amillər

Mənbə: müəllif tərəfindən tərtib edilmişdir

Qida sənayesi müəssisələrinin səmərəli işləməsi üçün yüksək səviyyəli kadr tələb olunur. Bu, hüquqi, maliyyə və iqtisadi resurslarla və kadrların davamlı hazırlığı ilə təmin

oluna bilər. Belə ki, kadrların idarə edilməsi sisteminin elementlərinin qarşılıqlı əlaqəsinə kadrların idarə edilməsi bölmələrinin mütəxəssislərinin əməyinin tənzimlənməsi təsir göstərir.

Bu cür tənzimləmə problemləri çevik həll tələb edir, çünki müvafiq sənədlər ilkin və məcburidir və ondakı aydınlıq işçilərin mənalı konstruktiv davranışı və qarşılıqlı əlaqəsi, nizam-intizamını və əmək fəaliyyətini yaxşılaşdırmaq üçün lazımdır.

Eyni zamanda, korporativ mədəniyyət və qarşılıqlı əlaqə arasında əlaqə var və bu əlaqə ondan ibarətdir ki, qida emalı müəssisələrində korporativ mədəniyyət qarşılıqlı əlaqələrdə etimadı təşviq edir. Son nəticədə qida sənayesi müəssisəsinin mənfəətinin artırmasına kömək edir. Yəni, korporativ mədəniyyət qida sənayesi üçün strateji əhəmiyyət kəsb edir(Kıbanov A, 2008).

Retrospektiv təhlil apararkən, hər bir amil üçün onu təkmilləşdirmək mümkün olmalıdır. Belə ki, "idarəetmənin təşkilati strukturu" amilinə görə, təkmilləşmə üfqi əlaqələrin istifadəsi kimi özünü göstərə bilər. Bu zaman yuxarı səviyyəli menecerlərə yönəldilmiş informasiya axınının ötürülməsi baş verir.

Qida sənayesi müəssisələrində innovativ konsepsiya elementi kadrların qarşılıqlı fəaliyyətinə təsir edən amillərin aşağıdakı məzmununu nəzərdə tutur (Nikolavea İ. İ., 2018):

- işçilərin seçilməsi verilmiş iş növü üçün dəqiq müəyyən edilmiş tələblərə cavab vermək qabiliyyəti əsasında həyata keçirilir;
- iş mühiti işgüzar münasibətlərə şərait yaratmalı, qida sənayesində hər bir işçinin ardıcıl və yaradıcı işləməsi üçün imkanlar təqdim etməlidir;
- gələcək vəzifə və məqsədlərin onların keyfiyyətə təsirinin xarakterini nəzərə almaqla başa düşülməsi;
- bütün personalın fəaliyyətdə iştirakı və keyfiyyətə təsiri haqqında məlumatlı olması;
- müvafiq tanınma və mükafatlandırma yolu ilə keyfiyyəti yaxşılaşdırmaq səyləri;
- işçiləri tələb olunan keyfiyyəti təmin etməyə həvəsləndirən amillərin qiymətləndirilməsi;
- kadrların bacarıqlarının müasir tələblərə uyğunlaşdırılması istiqamətində tədbirlərin planlaşdırılması.

Qida sənayesi müəssisələrinin səmərəli idarə edilməsi üçün keyfiyyətsiz qarşılıqlı əlaqənin nəticələri ilə mübarizə aparmaq yox, onların qarşısını almaq lazımdır, yəni kadrların idarə edilməsi sisteminin elementləri arasında qarşılıqlı təsirin nəticələrini bilmək o qədər də vacibdir. Lakin kadrların idarə edilməsi sisteminin elementlərinin səmərəli qarşılıqlı əlaqəsini bilmək və təkmilləşdirilməsi üçün cədvəl 2.1.1-ə nəzər salaq.

**Qida sənayesi müəssisələrində kadrların idarə edilməsi sisteminin elementlərinin
səmərəli qarşılıqlı əlaqəsi şərtləri**

HR mütəxəssisi	Rəhbər
Müxtəlif kateqoriyalı kadrların motivasiyası ilə bağlı nəzəri və praktiki biliklərə malik olmalıdır	Öz fikirlərinin insan resursları mütəxəssisindən niyə fərqli olduğunu anlamağa çalışmalıdır
İstənilən rəhbərin təklif və iradlarına açıq olmalıdır	Kadrlar üzrə mütəxəssisləri faktla üz-üzə qoymamalı və ya məlumatı olduğuna istinad edərək onlardan məsələləri dərhal həll etmələrini tələb etməməlidir
Münaqişə vəziyyətlərinin həlli ilə bağlı biliklərə malik olmalı və onları tətbiq etməlidir	
Bilikləri rəhbərliyə ötürür, onu qida sənayesi müəssisəsinin səmərəliliyini artırmaqda istifadə edir	

Mənbə: müəllif tərəfindən tərtib edilmişdir

Kadrların idarə edilməsi sisteminin elementləri onların səmərəli qarşılıqlı fəaliyyəti üçün xüsusi şərait yaradır. Kadrların idarə edilməsi sisteminin elementlərinin qarşılıqlı əlaqəsi qida sənayesi müəssisələrində menecerlərin olması və onların fəaliyyəti nəticəsində yaranan əmək tutumlu və yaradıcı vəzifələrin həllinin iştirakçıları kimi bu qarşılıqlı əlaqənin elementlərinin əlaqələndirilməsinə əsaslanmalıdır. Bununla belə, praktikada qida sənayesi müəssisələrinin kadr idarəetmə sisteminin elementlərinin fəaliyyəti təkrarlana bilər.

2.2. Müəssisə rəhbərliyinin və əmək kollektivinin iqtisadi maraqlarının əlaqələndirilməsi

Müxtəlif iqtisadi münasibətlərin iştirakçılarının maraqlarının biznes mənafeləri nöqtəyi-nəzərindən uzlaşdırılması məqsədilə sosial dialoqun müsbət və mənfi tərəfləri ilə bağlı araşdırmaları şərh etmək mürəkkəbdir. Çünki çox şey biznes strategiyasının növündən, konkret bazar şərtlərindən və institusional kontekstdən asılıdır.

Bir tərəfdən, hazırda biznesin inkişafı üçün daha inklüziv yanaşmaların necə tətbiq ediləcəyinə, xüsusən də müəssisələri inklüziv işə götürmə strategiyalarını qəbul etməyə və bərabərsizlikləri aradan qaldırmağa, o cümlədən işçilər arasında qazanclarını bölüşdürməyə necə təşviq etmək barədə müxtəlif istiqamətli fəaliyyət diqqəti cəlb edir (Damian Grimshaw, Aristeia Koukiadaki, 2017).

Yeyinti sənayesi müəssisələrinin və eyni zamanda iqtisadiyyatın digər sahələrində mövcud olan müəssisələrinin inkişafının əsas şərtlərindən biri savadlı, ixtisaslı insan resursları

potensialının olmasından ibarətdir. Əsasən ixtisaslaşmış insan resursları potensialının geniş əksəriyyəti Bakı şəhərində cəmlənmişdir.

Qeyd edək ki, müəssisənin əmək kollektivinin səmərəli idarə edilməsi strategiyası ən azı beş il müddətinə hesablanmış uzunmüddətli bir sənəddir və müəssisənin inkişaf strategiyasını həyata keçirmək üçün işçilərə təsirlər sisteminin inkişafına təşkilatın əsas yanaşmalarının məcmusudur.

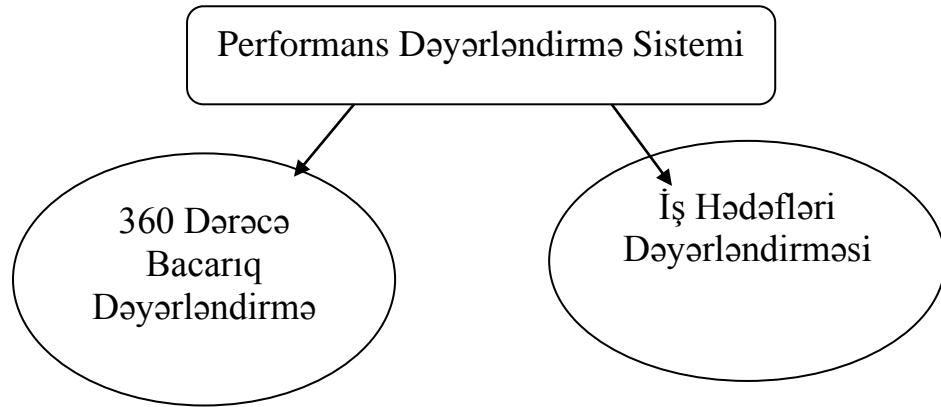
Qeyd edək ki, Azərbaycanın ən iri qida sənayesi müəssisələrindən biri olan “Azərsun” Holdingdir. Müəssisə ölkənin ərzaq təhlükəsizliyinin təmin olunmasında mühüm rol oynayır. Bu rolu tam olaraq yerinə yetirmək uğurlu kadr siyasətinin nəticəsində mümkün olur. Müəssisənin istehlakçılar və tədarükçülərlə sıx əlaqəsi onun mənfəətliliyinə də müsbət təsir edir.

Qeyd etmək lazımdır ki, digər müəssisələrdən fərqli olaraq Azərsun şirkəti ümumi fəaliyyət istiqamətlərini əhatə edən məlumatların əks olunduğu saytla yanaşı kadr siyasətinin səmərəli icrası məqsədilə karyera yönümlü elektron resurs da yaradılmışdır. Müəssisə rəhbərliyi ilə işçi heyətinin qarşılıqlı maraq doğuran məsələlərinin həlli baxımından “Performans və Karyeranın İdarə Olunması”na müəssisədə xüsusi diqqət yetirilir.

Azərsun Holdingdə insan resurslarının əmək məhsuldarlığının idarə olunması kadrlara onlardan nəyin tələb edilməsini, məqsədlərə nail olmaq üçün fəaliyyət istiqamətlərini düzgün müəyyən etməyi, inkişaf, eləcə də ixtisasartırma ehtiyacının təyin edilməsini, menecerləriylə peşəkar koordinasiyanın həyata keçirilməsi baxımından mühüm bir alətdir. Müəssisə rəhbərliyinin kadrları barədə düzgün, eləcə dəqərəzsiz informasiyalar təqdim etməsini, daha çevik idarəetmənin həyata keçirilməsini, peşə yönlü təkmilləşmənin məqsədyönlü planlaşdırılmasını, müəssisənin ümumi məqsədlərinin şəxsi məqsədlərlə uzlaşması kimi mühüm funksiyaya malikdir.

Peşə fəaliyyətinin nəticələrinin qiymətləndirilməsi nəticəsində əldə olunan informasiyalar, karyera idarəetməsində real vəziyyətdə istifadə edilən zəruri kriteriya hesab edilir. Karyera menecmenti insan resursları üzrə mütəxəssislər, həmçinin də müvafiq department menecmentlərinin işçi qüvvəsinə tələbinin təmin edilməsinə, eləcə də əmək kollektivinin şəxsi karyera üzrə məqsədlərinə nail olmalarına imkan yaratmasına, işçilərin strategiya və planlarını həyata keçirmələrinə şərait yaradan prosesdir.

Azərsun Holdingdə işçilərin karyera imkanlarının səmərəli dəyərləndirilməsi məqsədilə sxem 2.2.1 – də əks olunan proseslər nəzərdə tutulur.



Sxem 2.2.1 Performans dəyərləndirmə sisteminin mərhələləri

Mənbə: (<https://hr.azersun.com/pages/contentPage.aspx?ID=30&Lang=2>)

Yuxarıdakı sxemdə əks etdirilən sistemdən istifadə yolu ilə işçilərin peşə imkanları qiymətləndirilir. 360 Dərəcə qiymətləndirmə yolu ilə, işçinin təkə rəhbərləri tərəfindən yox, tabeliyində olanlar, tərəfdaşları, eləcə də müştəri kütləsinin qiymətləndirilməsi həyata keçirilir. Bununla da işi ilə əlaqədar düzgün nəticəyə nail olunması baş verir. Lakin digər bir sistem olan “İş Hədəfləri Dəyərləndirmə sistemi” vasitəsi ilə işçilərin ay üzrə və il üzrə “İş Hədəfləri Performansları” müəyyən edilir.

İşçiləri motivasiya etməyə çalışarkən müəssisədə menecerlərin bilməli olduğu bəzi müsbət və mənfi stimullar vardır. Demotivatorlar, yəni mənfi stimullar birbaşa performansə təsir edir və tez-tez kiçik, gündəlik təkrarlanan fəaliyyətlərdir ki, onlar şüurlu və ya şüursuz olaraq işçiləri məyus edir və onların fəaliyyətinə təsir göstərir. Mənfi stimullar mənəviyyəti zəiflədir və uzun müddət ərzində demək olar ki, hər kəsə, eləcə də müəssisənin əməliyyatları üzrə mənfəət xəttinə də təsir göstərir. Aşağıdakı cədvəl 2.2.1– də müsbət və mənfi stimullar qruplaşdırılmışdır.

Cədvəl 2.2.1

İnsan resurslarına təsir edən müsbət və mənfi stimullar

Müsbət stimullar	Mənfi stimullar
Təqdir olunmaq	Qiymətləndirmənin olmaması
Təhlükəsiz iş şəraiti	Ədalətsiz əmək haqqı
Maraqlı iş	Təhlükəli iş şəraiti
Ədalətli kompensasiya	İctimai tənqid
Əyləncəli iş mühiti	Təsirsiz rəy
Uğurları qeyd etmək	Təqib etməmək
Şirkətdən işçiyə sadıqlıq	Fikirlərə qulaq asmamaq
Özünü komandanın/ ailənin bir hissəsi kimi hiss etmək	Əlçatmaz məqsədlər və ya son tarixlər
Nəzakətli intizam	Qərarları izah etməmək
Effektiv rəy	Əyləncə yoxdur
Şəxsi problemlərə simpatiya	Fərdlərə insanlar kimi əhəmiyyət verməmək

İş təhlükəsizliyi İnkişaf üçün ayrıca otaq Yaxşı ünsiyyət – nə olduğunu bilmək	Mikroidarəetmə Yaradıcı təfəkkürə və problemlərin həllinə hörmət etməmək
--	---

Mənbə: müəllif tərəfindən tərtib edilmişdir

Aylar üzrə işçilərin fəaliyyətinin qiymətləndirilməsi əsasən mütəxəssislərə, eləcə də onlardan daha alt vəzifələrdə işləyənlərə aid olur. Qeyd edək ki, işçiləri müxtəlif yollarla motivasiya etmək mümkündür. Fərqli işçilər üçün fərqli yanaşmaların olması mütləqdir. Mümkün qədər çox işçini həvəsləndirmək üçün il ərzində müxtəlif fəaliyyətləri və mükafatları sınamaq lazımdır. Belə ki, fikrimizcə müəssisə rəhbərliyinin işçilərlə bağlı aşağıdakı addımları mühüm əhəmiyyətə malikdir:

- birlikdə nahar yemək və ya qrup halında tədbirlər təşkil etmək;
- işçilərin mənafeyi baxımından başqa şirkətlə bonus müqaviləsi bağlamaq ;
- işçiləri tura, gəzintiyə və ya komanda qurmaq fəaliyyətinə aparmaq;
- getməyi xoşladıqları yerlərə əsasən, işçilərin hədiyyə sertifikatları ilə mükafatlandırılması;
- işçilərin yerli konfranslara və ya sənaye görüşlərinə göndərilməsi;

2.3. Müəssisədə mövcud əmək motivasiya sisteminin qiymətləndirilməsi

HR qiymətləndirməsi müvafiq planın səmərəli işləməsinə təmin etməyə kömək edən və təkmilləşdirilməsi lazım olan sahələri müəyyən edən HR siyasətlərinin, proseslərinin, sənədlərinin və prosedurlarının qiymətləndirilməsidir.

HR qiymətləndirməsi aşağıdakıları qiymətləndirməyə kömək edə bilər (Faiza Manzoor, 2021):

- işəqəbul prosesi;
- işçilərin qorunub saxlanması;
- təlim;
- işçilərin kompensasiyası;
- idarəetmə prosesində işçilərlə münasibətlər;
- təşkilatını işçilərin nəticələrindən proseslərə və ya təcrübələr.

Müəssisələrdə hər il HR xidməti ilə əlaqədar özünü qiymətləndirmə aparılmalıdır. Bu, iş qüvvəsini və biznesin öz işçiləri ilə işləməsinin səmərəliliyini əvvəldən sona kimi hesablamaq üçündür. Bu proses biznesə HR-ın hazırda hansı səviyyədə olduğu, çatışmazlıqların harada düzəldilə biləcəyi və ya təkmilləşdirilə biləcəyi və gələcəyi necə planlaşdıracağı barədə

ümumi fikir əldə etməyə imkan verir. O, həmçinin müəssisənin gəlirliliyinə birbaşa təsir edə biləcək işçi problemlərinin qarşısını almağa kömək edir.

İşçi qüvvəsini idarəetmək biznesə xüsusən də əmək və bacarıqlar məhdud olduqda rəqabət üstünlüyü verir. Mövcud HR təcrübələrinin effektivliyinin qiymətləndirilməsi təkcə ixtisaslı işçiləri deyil, həm də iş üçün ən yaxşı insanları cəlb edib saxlamağa kömək edə bilər (Kiçenko V.A., 2013).

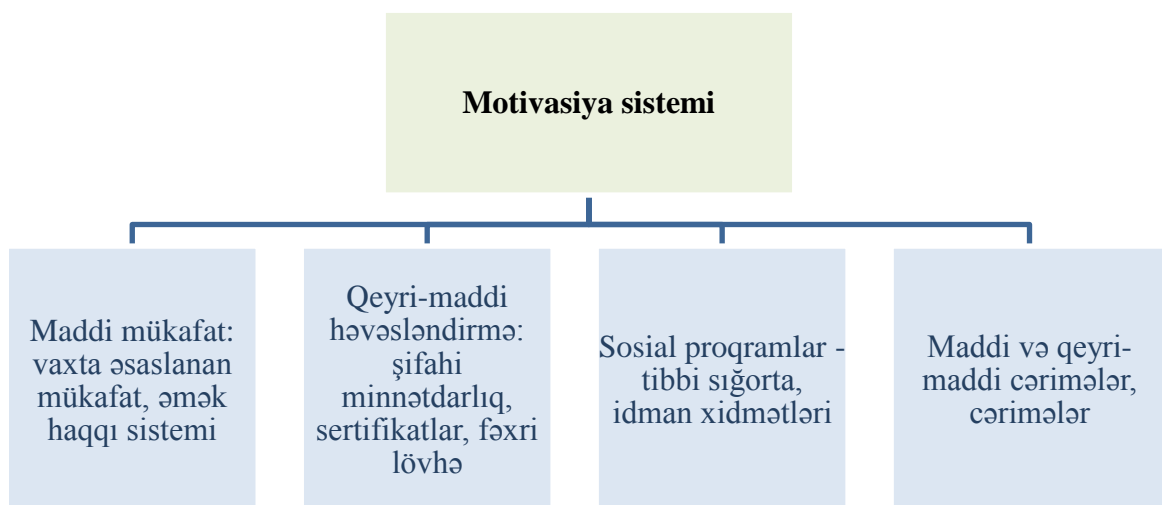
Stimullar, müəyyən faydaları ola bilən motivlərə təsir alətləridir ki, bu da insanı müəyyən fəaliyyət nəticələrinə nail olmağa vadar edə bilər və görülən iş üçün arzu olunan kompensasiya rolunu oynayır. Bütün stimullar insan tərəfindən şüurlu nəzarətə tab gətirə bilməz, yəni insan onların bəzilərinə şüuraltı reaksiya verə bilər.

Qeyd etmək ki, stimullaşdırma motivasiyadan onunla fərqlənir ki, stimulaşdırma həvəsləndirmə vasitəsidir. Bir qayda olaraq, bir təşkilatda münasibətlər yüksək inkişaf səviyyəsində olduqda, həvəsləndirmələr nadir hallarda kadrların idarə edilməsi vasitəsi kimi istifadə olunur.

Bu onunla əlaqədardır ki, təhsil və təlim vasitəsilə insanları həvəsləndirərkən müəssisənin işçiləri müstəqil şəkildə təşkilatın fəaliyyətinə maraq göstərir, onu heç bir stimullaşdırıcı təsir göstərmədən təkmilləşdirməyə çalışırlar. İdarəetmənin əsas vəzifələrindən biri təşkilat işçiləri üçün əmək fəaliyyətinin səmərəli motivasiya sistemini qurmaqdır.

Qida sənaye müəssisələri əmək haqqının vaxt-bonus sistemindən istifadə edir. İnsan resurslarının motivasiya sistemi aşağıdakı növlərlə təmsil oluna bilər (sxem 2.3.1):

- maddi həvəsləndirmələr;
- qeyri-maddi həvəsləndirmələr;
- sosial proqramlar,
- cərimələr.



Sxem 2.3.1 Qida sənayesi müəssisəsində əməyin motivasiyası sistemi

Mənbə: müəllif tərəfindən tərtib edilmişdir

Mövcud motivasiya sisteminin effektivliyini qiymətləndirmək üçün adekvat məlumat lazımdır. Bu sistemin effektivliyinin təhlili üçün mənbələr müəssisələrin işçi heyətinin vəziyyətinin müxtəlif aspektlərini xarakterizə edən məlumatlar, habelə bu müəssisənin işçiləri arasında aparılan davamlı sorğunun nəticələri əhəmiyyətli məlumat kimi çıxış edə bilər.

Bildiyimiz kimi, müəssisədə motivasiya kadr idarəetmə sisteminin vacib komponentidir. Motivasiya sistemini keyfiyyətə inkişaf etdirmək kifayət deyil, motivasiya sisteminin effektivliyinin sistemə qiyətləndirilməsinin aparılması vacibdir. Mövcud motivasiya sisteminin səmərəliliyinin qiymətləndirilməsi vəzifələri aşağıdakılardır (İlin E.P., 2011):

- müəssisə işçilərinin əməyinin səmərəliliyinin nəticələrinin əldə edilməsi;
- işçilərin məmnunluğunun təhlili;
- mövcud motivasiyanın idarəetmə sisteminin təhlili.

Seçilmiş vəzifələri həll etmək üçün motivasiya sisteminin və onun idarə edilməsinin səmərəliliyinin qiymətləndirilməsinin əsas üsullarından istifadə olunur ki onlara aşağıdakılar aiddir (Kibanov, 2010):

- müəssisənin problemlərinin təhlili;
- müəssisənin xarici və daxili mühitinin təhlili;
- nəzarət sisteminin təhlili;
- müəssisə sənədlərinin təhlili;
- müəssisə işçilərinin sosioloji sorğusu;
- müşahidə.

Müəssisə problemlərinin təhlili müəssisə, onun missiyası, strategiyası və planları haqqında məlumat toplamaqdan ibarətdir. O, həmçinin cari əmək məhsuldarlığını və kadr dövrüyəsini nəzərə alır. Müəssisələrdə motivasiya sisteminin tədqiqi zamanı xarici və daxili mühitin təhlili aparılır. Təhlil əmək bazarındakı tendensiyaları, müəssisənin rəqabət qabiliyyətini və qanunvericilikdəki dəyişiklikləri müəyyən etmək üçün aparılır. İdarəetmə sisteminin təhlili, ilk növbədə, müəssisənin təşkilatı strukturunun öyrənilməsindən ibarətdir, burada işçilərin qarşılıqlı əlaqəsi və təbəçiliyi aydın şəkildə təqdim olunur. Bu, müəssisənin idarə edilməsinin səmərəliliyini qiymətləndirməyə imkan verir. Şirkətin sənədlərinin təhlili mövcud təşviq sistemi haqqında tam və rəsmi məlumat verir. Təhlil olunan hər bir sənəd motivasiya elementlərini təqdim edir. Sosioloji sorğunun məqsədi işçilərin həvəsləndirmənin tətbiq olunan forma və üsullarına, mövcud idarəetmə üsullarına münasibətini öyrənməkdir. Sorğu işçilərin motivasiya sistemindən məmnunluq dərəcəsini ortaya qoyur. Müşahidə müəssisədə kadrların rəhbərliyə reaksiyasını öyrənməkdən və müəyyən motivasiya

metodlarından istifadə etməkdən ibarətdir. Motivasiya sisteminin ölçülməsi və qiymətləndirilməsinə bir neçə yanaşma mövcuddur:

- işçilərin fəaliyyətinin nəticələrinə əsasən;
- davranışlarına görə;
- işçilərin motivasiya vəziyyətini xarakterizə edən dolayı göstəriciləri müəyyən etməklə.

Fəaliyyətin nəticələrinə əsasən motivasiya sisteminin qiymətləndirilməsi müəssisənin personalının işinin planlaşdırılmış və faktiki nəticələrinin müqayisəsi yolu ilə həyata keçirilir. Əgər əldə edilmiş nəticələr nəzərdə tutulandan aşağıdırsa, o zaman müəssisənin planlarına nail olmağa mane olan amillərə diqqət yetirmək lazımdır. Müəssisədə motivasiya siyasətinin effektivlik dərəcəsi işçilərin davranışını müşahidə etməklə müəyyən edilə bilər. Xüsusilə motivasiya özünü səy, çalışqanlıq, əzmkarlıq, vicdanlılıq, məsuliyyətlik və işçinin hərəkətlərinin məqsədyönlü yönləndirməsi ilə özünü göstərir. Təsvir edilən yanaşmalara əlavə olaraq, müəssisənin xüsusiyyətlərindən və işçinin vəzifəsindən asılı olaraq fərqlənən işçilərin motivasiya vəziyyətini müəyyən edən dolayı göstəricilər də mövcuddur.

Müəssisənin sahibi istehsal şöbəsinə, xidmət heyətinə, mühəndislik şöbəsinə, mühasibat uçotu və maddi-texniki təminat şöbəsinə və idarəyə tabe olan direktordur. Xətti-funksional idarəetmə sisteminin üstünlükləri müvafiq olaraq əks etdirilmişdir:

a) bu idarəetmə strukturunun iyerarxiyası ilə asanlaşdırılan yuxarı rəhbərlər tərəfindən tabeliyində olanlara verilən göstərişlərə, əmrlərə uyğun olaraq hərəkətlərin sürətlə həyata keçirilməsini təmin edir;

b) funksional bölmələr arasında əmək bölgüsü işgüzar ixtisasların təkmilləşdirilməsi üzrə işi asanlaşdırır, təcrübənin tədricən toplanması prosesində hər bir funksional bölmə daxilində biliklərin ümumi genişlənməsinə kömək edir;

c) yüksək səviyyəli menecerlərin tapşırıqları əsasında istehsal, əmək və maddi ehtiyatların sürətli manevrinə imkan yaradılır.

Belə bir idarəetmə sisteminin çatışmazlıqları aşağıdakılardır:

a) istehsal şöbələri arasında üfüqi səviyyədə sıx əlaqələrin və qarşılıqlı əlaqənin olmaması;

b) həddindən artıq inkişaf etmiş şaquli qarşılıqlı əlaqə sistemi, yəni idarəetmə iyerarxiyasına uyğun olaraq təcəllik;

c) istehsalın səmərəli inkişafında funksional bölmələrin maraq dairəsini məhdudlaşdıran istehsaldaxili maneələrin yaranması.

İşçilərin pulsuz qidalanması, mənzil haqqının ödənilməsi, nəqliyyat və rabitə xidmətləri yalnız ezamiyyət zamanı həyata keçirilir. Müəssisədə qeyri-maddi sosial həvəsləndirmələrə təşəkkür elanı və hədiyyənin verilməsi daxildir.

Sözügedən müəssisədə qeyri-maddi və təşkilati həvəsləndirmələr əmək intizamına riayət edilməsidir və onun nəticəsi işçinin vəzifələrini lazımınca yerinə yetirməməsinə görə təsir tədbirlərini nəzərdə tutan intizam məsuliyyətidir. Ayrı-ayrılıqda qeyd etmək lazımdır ki, şirkət daxili təlimdən istifadə edir.

Beləliklə, idarəetmənin əsas vəzifələrindən biri təşkilat işçilərinin əmək fəaliyyəti üçün effektiv motivasiya sistemi qurmaqdır. Tədqiqatlar nəticəsində məlum olur ki, əmək fəaliyyətinin həvəsləndirilməsi və stimullaşdırılması hər hansı bir təşkilat rəhbərinin ən vacib vəzifələrindən biridir, onun həlli əməyin səmərəliliyini və məhsuldarlığını artırmağa, ardıcıl tədbirlər həyata keçirməyə əməyə maddi və mənəvi həvəsləndirmə sisteminin təkmilləşdirilməsi, kadrların əmək davranışının əyri formalarının qarşısının alınması siyasəti imkan verir. Yalnız insan resurslarının müəssisənin əsas resursu kimi qəbul edən müəssisə rəhbərləri uğur əldə edə bilərlər.

Müxtəlif səviyyələrdə əmək motivasiyası sistemində transformasiya dəyişikliklərinin təhlili. Ölkə iqtisadiyyatının innovativ əsasda davamlı sosial-iqtisadi inkişafını təmin edəcək effektiv motivasiya sisteminin formalaşdırılması.

Əmək motivasiyası sisteminin fəaliyyətinin məqsədi müəssisənin motivasiya sisteminin formalaşmasında yeni vəzifələrin başa düşülməsi üçün zəruri ideoloji əsas yaratmaqdır. Onun məqsədini müəyyən edən vəzifələr aşağıdakılardır:

- birincisi, əsas konseptual müddəaların obyektivliyinin nəzəri-metodoloji təminatı;
- ikincisi, müəssisədə motivasion proseslərin fəallaşdırılması;
- üçüncüsü, müəssisənin işçi heyətinin stimullaşdırılması səviyyəsinin yüksəldilməsi üçün zəruri bazanın yaradılması;
- dördüncüsü, daxili kadr ehtiyaclarının keyfiyyətə və effektiv işləməsini təmin etmək.

Qarşıya qoyulan vəzifələri nəzərə alaraq məzmun formalaşdırılır, konsepsiya və strategiyanın məqsəd və vəzifələrini konkretləşdirən, motivasiya siyasətinin həyata keçirilməsinə yönələn idarəetmə və sosial-iqtisadi tədbirlər kompleksini əks etdirən motivasiya strategiyası və proqramı işlənilib hazırlanır, habelə onun həyata keçirilməsi mexanizmi işlənilir.

Yaxşı planlaşdırılmış əmək motivasiyası sistemi kadrların səmərəliliyinin artırılması, satışların artırılması, istehsal prosesinin və müştəri xidmətinin xüsusi maddi xərclər olmadan təkmilləşdirilməsi və ölkənin bazar iqtisadiyyatını gücləndirə bilər. Axı, əməkdaş öz

vəzifələrini tam fədakarlıqla yerinə yetirdikdə və onun özünü inkişaf məqsədləri bütövlükdə müəssisənin inkişafını əhatə etdikdə, faydalılıq əmsalı bir neçə dəfə artır. Bir qayda olaraq, motivasiyanın olmaması mikro, mezo və makro səviyyədə azalma üçün ilk addımdır, çünki narazı işçi öz vəzifələrini keyfiyyətlə yerinə yetirmir, pis davranır və şirkət haqqında mənfi məlumatlar yayır, nəticədə şirkətin nüfuzu və nüfuzu itirilir.

Biz dünyada baş verən sosial, iqtisadi, mədəni, ekoloji və digər proseslərin inkişaf təkamül yolunu qiymətləndirərək, iqtisadiyyatda innovativ dəyişikliklər şəraitində əmək motivasiyası sisteminin formalaşması istiqamətlərinə təsir göstərəcək və ümumi qəbul edilmiş konsepsiyada öz əksini tapacaq cəmiyyətin inkişafının əsas tendensiyalarından danışa bilərik:

1) qloballaşan proseslərin planetar miqyasda yayılması, bu da istehsalın, mübadilənin, paylanmanın, istehlakın və son nəticədə həyat tərzinin beynəlmilləşdirilməsinə gətirib çıxaracaq (insanın ehtiyaclarını və buna görə də onun fəaliyyətinin motivlərini müəyyən edəcək);

2) humanitar tendensiyaların yayılması ilə bağlı idarəetmə fəlsəfəsinin dəyişdirilməsi, bu da ayrı-ayrı insana deyil, bütövlüyə (Ümumi Missiya, ümumi məqsəd və ümumi maraqlar) yönəldilmiş sosial yönümlü idarəetmənin inkişafına kömək edəcəkdir;

3) yeniliklərin insan həyatının bütün seqmentlərinə yayılması və nəticədə texniki komponentə qismən qaytarılması, lakin keyfiyyətcə başqa əsasda. Bu, müxtəlif sektorlardan olan texnologiyaların qarşılıqlı əlaqəsini göstərir ki, bu da sosiallaşma və əməyin humanistləşdirilməsi proseslərinə təsir göstərəcək və əməyin məzmununu dəyişəcək;

4) cəmiyyətin bütün sahələrinin informasiyalaşdırılması, əməyin virtuallaşdırılması, təkcə əməyin məzmununa deyil, həm də onun qiymətləndirilməsinə yanaşmaların dəyişdirilməsi.

Eyni zamanda, anlamaq lazımdır ki, müasir Ukrayna iqtisadiyyatının reallıqları alimlərin və praktikantların diqqətini müəssisənin effektiv idarə olunmasının zəruriliyinə yönəldir. İstehsalın inkişafı üçün insan amili olan personalın idarə edilməsi xüsusi əhəmiyyət kəsb edir. Nəticədə insan resurslarının idarə edilməsinin yeni sistemi tədricən formalaşmağa başladı. Lakin etiraf etmək lazımdır ki, ideyalar nə qədər gözəl olsa da, ən yeni texnologiyalar və ən ədalətli xarici şərait, lakin personalın maddi stimullaşdırılmasının forma və üsulları olmadan yüksək məhsuldarlığa nail olmaq mümkün deyil. Belə istiqamətlərdən biri əmək bazarının bütün subyektlərinin maraqlarını xarakterizə edən əmək motivasiya sisteminin formalaşmasının prioritet istiqamətlərinin seçilməsi və "həyat dövrü" mərhələlərini nəzərə almaqla bu sistemin təkmilləşdirilməsidir.

FƏSİL 3. SƏNAYE MÜƏSSİSƏSİNİN KADRLARININ SƏMƏRƏLİ FƏALİYYƏTİ ÜÇÜN MOTİVASIYA SİSTEMİNİN TƏKMİLLƏŞDİRİLMƏSİ

3.1. Müəssisə işçilərinin həvəsləndirmə proseslərinin tənzimləyici bazasının inkişafı üçün metodiki tövsiyələr

İnsan resurslarının idarə edilməsi siyasətinin həyata keçirilməsi qurumun müvafiq rəhbər şəxsləri tərəfindən həyata keçirilir. Təcrübədə kadr siyasəti təşkilati, iqtisadi, inzibati-hüquqi, sosial-psixoloji tədbirlər, planlar, proqramlar, "insan resurslarının ixtisaslaşması" üzrə proqramları, kadrların qiymətləndirilməsi, daxili təlim, əmək fəaliyyətinin motivasiyası və stimullaşdırılması vasitəsilə icra edilir. İşçilərin həvəsləndirmə proseslərinin tənzimləyici bazasına normalar, metodlar və qaydalar, kadr texnologiyalarının seçilməsi, işçilərin innovativ idarə edilməsi və kadrların monitorinqinin müxtəlif üsulları daxildir. Kadr siyasətinin həyata keçirilməsi vasitələri müəssisə rəhbərliyinin tabeliyində olanlarla əmək münasibətləri zamanı istifadə etdikləri müxtəlif səviyyəli menecerlərin iqtisadi, inzibati və digər səlahiyyətləridir.

Qeyd edək ki, müəssisənin işçilərinin stimullaşdırılmasının mühüm istiqaməti kimi əməyin ödənilməsi qaydası və mexanizmləri işçilərin əməyinin ödənilməsi haqqında əsasnamə və şirkət işçilərinin əməyinin stimullaşdırılması haqqında əsasnamə kimi daxili nizamnamələrlə tənzimlənir.

Müəssisənin strateji məqsədlərinə nail olmaq üçün ən vacib şərtlər onun bütün işçiləri tərəfindən öz vəzifələrini qeyd-şərtsiz yerinə yetirməsi, əmək və istehsalat intizamına ciddi riayət edilməsi, menecerlərin tabeliyində olanlara qarşı tələbkarlığı, tabeliyində olanlar tərəfindən əmrləri qeyd-şərtsiz yerinə yetirməsi, menecerlər tərəfindən müəyyən edilmiş təlimatlar və iş tapşırıqlarına əməl olunmasıdır. Çalışqanlığın əsasını şirkətdəki təşkilati nizam təşkil edir, işçilər vəzifə təlimatlarında təsbit olunmuş əmək vəzifələrini bildikdə və yerinə yetirdikdə menecerlər qəbul edilmiş qərarlara görə məsuliyyət daşıyır, planlaşdırma, hesabat və qəbul edilmiş qərarların icrasına nəzarət qəbul edilmiş və təsdiq edilmiş qaydalara, metodlara və təlimatlara uyğun olaraq vaxtlı – vaxtında həyata keçirilir..

İstehsal davranışı qaydaları daxili əmək qaydaları, müəssisədə işgüzar davranışın etik standartları - Korporativ Davranış Kodeksi, əmək vəzifələri, hüquq və vəzifələr - vəzifə təlimatları, şirkətin əsasnaməsi və qaydaları ilə tənzimlənir (Abbasov A.B, 2011).

Əgər təşkilati sərəncam şirkətin fəaliyyətinin əsasını təşkil edirsə, bu qaydanın hər hansı pozulması ciddi qanun pozuntusu kimi qiymətləndirilməli, təqsirkar işçinin işdən azad edilməsinə qədər həm iqtisadi, həm də inzibati qaydada müvafiq cəzalar verilməlidir.

Müəssisə işçilərinin yüksək peşəkarlıq səriştələri davamlı təlim və təkmilləşdirmə sistemi vasitəsilə qorunub saxlanılmalı və inkişaf etdirilməlidir. Bu prosesdə əsas diqqət müxtəlif formalarda iş yerində təlim, mentorluq, şirkətdaxili seminar və təlimlər kimi müəssisədaxili təlimlərə yönəldilir. İşçilərin öz bacarıqlarını artırmaq istəyi şirkət rəhbərliyi tərəfindən həm mənəvi, həm də maddi cəhətdən dəstəklənməli və stimullaşdırılmalıdır. Müəssisə orada daha səmərəli nəticələrə nail olmaq üçün zəruri olan və müxtəlif şöbələrin fəaliyyət ehtiyaclarını ödəmək üçün lazım olan bilik və bacarıqlara malik işçilərin təlimini kompensasiya etməyə borcludur (Ong Tze San, 2012).

Korporativ mədəniyyətin gücləndirilməsi müəssisin işçilərində cəmiyyət, müəssisəyə mənsubluq, işdə sədaqət və etibarlılıq hissini tərbiyə etməyə yönəlmiş ümummüəssisə tədbirləri vasitəsilə həyata keçirilməlidir. Həm müəssisədən kənar, həm də müəssisə daxilində müsbət imic yaratmaq komandada korporativliyin və müsbət sosial-psixoloji atmosferin tərbiyəsinə və təbliğinə töhfə verəcək. Müəssisənin kadr siyasətinin səmərəli həyata keçirilməsi üçün əsas məsuliyyət departamentlər və menecerlərlə sıx əməkdaşlıq edərək, qarşıya qoyulmuş kadr tapşırıqlarını yerinə yetirəcək kadrlar şöbəsinin üzərinə düşür.

Müəssisənin kadr siyasətinin inkişafı üçün bu təlimatlar universal xarakter daşımır və müəssisənin kadrlarının strukturunun islahatları zamanı məşğulluq sahəsində faktiki vəziyyəti nəzərə alaraq idarə edilməsi üçün mümkün həlləri ehtiva edir.

Qeyd edək ki, “kadrların stimullaşdırılmaqla idarə edilməsi” anlayışının funksional və təşkilati olmaqla iki əsas aspekti var. Funksional baxımdan kadr idarəetməsi aşağıdakı ən vacib elementləri nəzərdə tutur:

- ümumi strategiyanın müəyyənləşdirilməsi;
- mövcud kadrlar nəzərə alınmaqla müəssisənin kadrlara olan tələbatının planlaşdırılması;
- kadrların seçilməsi və qiymətləndirilməsi;
- kadrların inkişafı və yenidən hazırlanması;
- karyera yüksəliş sistemi, yəni karyera idarəetməsi;
- kadrların buraxılması;
- fəaliyyətin qurulması və təşkili, o cümlədən iş yerlərinin, onlar arasında funksional və texnoloji əlaqələrin, işin məzmunu və ardıcılığının, əmək şəraitinin müəyyən edilməsi;
- əmək haqqı və sosial xidmət siyasəti;

- insan resursları ilə bağlı xərclərinin idarə edilməsi.

Müəssisənin kadr ehtiyaclarını planlaşdırarkən aşağıdakı fəaliyyətlərin həyata keçirilməsi tövsiyə olunur:

- kadrlara olan tələbata təsir edən amillərimüəssisənin inkişaf strategiyası, istehsal olunan məhsulların sayı, istifadə olunan texnologiyalar, iş yerlərinin dinamikası və s. Uyğun olaraq müəyyən etmək. Eyni zamanda, əsas və köməkçi peşələrin ixtisaslı işçiləri daxil olmaqla istehsalatda fəaliyyət göstərən işçilər, müxtəlif səviyyəli rəhbərlər də daxil olmaqla xidmət sahəsinin işçiləri, o cümlədən texniki işçilər kimi kadr kateqoriyaları fərqləndirilir;

- müəssisə üçün zəruri olan kadrların mövcudluğunu təhlil etmək;

- peşəkar ixtisas tələblərinin müəyyən edilməsi və istehsal proqramını yerinə yetirmək üçün zəruri olan işçilərin bacarıqlarının təhlili ilə kadrlara keyfiyyət ehtiyacını müəyyən etmək;

- kadrlara ümumi ehtiyacın proqnozu, kadrların hərəkətinin qiymətləndirilməsi yolu ilə kadrlara kəmiyyət ehtiyacını müəyyən etmək.

Müəssisə üçün zəruri olan kadrların cəlb edilməsi, seçilməsi və qiymətləndirilməsi üçün aşağıdakı fəaliyyətlərin həyata keçirilməsi məqsədəuyğundur:

- kadrların daxili və xarici, yəni yeni işçilərin qəbulu nisbətinin optimallaşdırılması;
- kadr seçimi meyarlarını hazırlamaq;
- yeni işçiləri iş yerlərinə yönləndirmək.

İşçilərin səmərəli idarə edilməsi üzrə işin təşkili üçün aşağıdakılar tövsiyə olunur:

- hər bir iş yerində işin məzmununu konkret olaraq müəyyən etmək;
- daha əlverişli iş şəraiti yaratmağa çalışmaq;
- əmək haqqının prinsiplərini və aydın sistemini müəyyən etmək;
- şəxsi həyatın işinə operativ nəzarəti həyata keçirmək;
- kadrların peşəkarlığının və ixtisasının artırılmasının qısamüddətli planlaşdırılmasını

həyata keçirmək.

Beləliklə, istehsalın iqtisadi səmərəliliyi əmək motivasiyası sistemindən asılıdır və bu sistemin modelinin seçilməsi müəssisənin həyat dövrünün mərhələsi ilə müəyyən edilir. Qeyd etmək lazımdır ki, həyat dövrünün hər bir mərhələsi şirkəti konkret problemlər qarşısında qoyur. Belə kritik vəziyyətlər motivasiya sistemində müəyyən dəyişikliklər etməklə aradan qaldırıla bilər ki, bu da qısa müddət ərzində həyata keçirilməlidir. Böhrandan çıxış yolu motivasiya konsepsiyasının dəyişdirilməsini və kadrların stimullaşdırılmasını tələb edir.

Korporativ mədəniyyət əməyin motivasiyası sistemində mühüm rol oynayır və izah edilməli olmayan bir sıra qaydalar, davranış normaları, daxili dəyərlər ilə xarakterizə olunur,

lakin onun əsasını təşkil edir. Əməkdaşların öz vəzifə borclarına münasibəti əsasən onların şəxsiyyəti, peşəkar hazırlıq səviyyəsi və xarakteri ilə şərtlənir. Korporativ şəxsiyyətin bu formalaşması ətraf mühitin təsiri altında müəssisə, şirkət və ya təşkilatda baş verir.

Korporativ mədəniyyət və əmək motivasiya sisteminin qarşılıqlı əlaqəsi obyektiv olaraq onların şəxsi və təşkilati inkişafa kömək edən əmək davranış modellərinin formalaşdırılmasına ümumi məqsədli yönümlülüyü ilə müəyyən edilir. Lakin iqtisadi elmdə motivasiya və korporativ mədəniyyət nəzəriyyələrinin prinsiplərinin əmək potensialından maksimum istifadə olunmasını təmin edən əmək davranışının idarə edilməsi prinsipləri və metodları haqqında elmi biliklərin məntiqi cəhətdən qarşılıqlı əlaqəli, inteqrasiya olunmuş sistemə inteqrasiyası üçün vahid konseptual əsaslar işlənilməmişdir.

Onun təşkilinin təkmilləşdirilməsi əmək motivasiyasının artırılmasının istiqamətlərindən biridir. Bu, məqsədlərin qoyulması, əmək funksiyalarının genişləndirilməsi, işçi qüvvəsinin zənginləşdirilməsi, istehsalın rotasiyası, çevik qrafiklərin tətbiqi və əmək şəraitinin yaxşılaşdırılması daxildir.

Distans məşğulluğun inkişafının əsas amili informasiya-kommunikasiya texnologiyalarının sürətli inkişafı və informasiya cəmiyyətinin formalaşmasıdır. Xidmət sektoru burada dominant rol oynayır.

Bir sıra inkişaf etmiş ölkələrin təcrübəsi göstərir ki, distans məşğulluq nəinki evdə işləmək imkanı deməkdir, həm də işçinin öz funksiyalarının yerinə yetirilməsinə daha çevik yanaşmasına imkan yaradır, çünki o, iş vaxtının istifadəsini optimallaşdırma bilər. Qeyri-standart məşğulluq formalarından istifadə əmək münasibətləri sistemini və əmək bazarının funksiyalarını, həmkarlar ittifaqlarının rolunu dəyişir, bazarda rəqabəti stimullaşdırır, işçi qüvvəsinin tələb və təklifinin xarakterinə təsir göstərir, şirkətlərin rəqabət qabiliyyətinin artırılması üçün əsas kimi xidmət edən yeni əmək formalarına uyğunlaşmasını stimullaşdırır, həm istehlakçılar üçün alternativ olan işçi qüvvələrini, həm də işçi qüvvəsi sahiblərini artırır.

Çevik məşğulluq formaları yeni əmək bazarının fenomenidir. Onlar meyarlara və parametrlərə görə təsnif edilə bilər və məşğulluq rahatlıq mexanizmlərinin xarici və daxili amillərin təsiri altında məşğulluq parametrlərinin (işçi qüvvəsinin tələb və təklifinin həcmi və strukturu) dəyişdirilməsi üsulu kimi transformasiyasına təsir edə bilər və bir-birinə bağlıdır. Beləliklə, əməkdaşların sayının (ədədi çevikliyinin) və iş gününün müddəti (müvəqqəti çeviklik) dəyişməklə müəssisənin xarici amillərə uyğunlaşdırılması məşğulluğun kəmiyyət parametrlərinin transformasiyasına gətirib çıxarır. Eyni zamanda əmək proseslərinin təşkilində (funksional çeviklik) və iş yerləri sistemində dəyişikliklər onun keyfiyyət xüsusiyyətləridir.

Maliyyə-iqtisadi böhran şəraitində, ümumi tələbatın azalması ilə müşayiət olunan müəssisələr daha çox aşağıdakı çevik məşğulluq formalarından istifadə edirdilər:

- məcburi qismən məşğulluq (qismən işsizlik);
- natamam iş günü;
- məşğulluğun qeyri-standart təşkilati formaları: müvəqqəti iş, orta məşğulluq (qismən işsizlik).

Çevik məşğulluq siyasətindən istifadənin üstünlükləri və mənfi cəhətləri var. Əsas üstünlüklərə aiddir:

- müəssisədə iqtisadi vəziyyət nəzərə alınmaqla iş vaxtının tənzimlənməsi;
- iş gününün müddətinin artırılması, çevik iş qrafikinə keçid zamanı işçilərin iş qrafikinə çevik olması hesabına xərclərin qənaəti;
- əmək məhsuldarlığının artırılması;
- əmək bazarında tələb və təklifin dəyişməsinə tez və effektiv reaksiya;
- tam məşğulluqdan onun çevik formalarına keçid yolu ilə şirkətin əməkdaşlarının işdən çıxarılması problemlərinin minimuma endirilməsi;
- gənclər tərəfindən əmək bazarının artırılması və onun yeni əmək şəraitinə uyğunlaşdırılması;
- iş yerlərinin sayının artırılması olmadan məşğul olanların sayının artırılması (və ya istehsal həcmnin azalması zamanı qənaət) ;
- fərdi səviyyədə ayrı-ayrı vətəndaşların digər sosial vəzifələrlə birgə işləmələri üçün ehtiyaclarını ödəmək imkanı mövcuddur.

Yeni məşğulluq formalarının və iş vaxtının tətbiqinin müsbət aspektləri ilə yanaşı, bəzi mənfi cəhətləri də qeyd etmək lazımdır. Xüsusilə, onlara aşağıdakılar aiddir:

- çoxistiqamətli iş şəraitində əməyin təşkilində çətinliklər;
- istehsalat briqadalarında natamam iş günü ilə məşğul olan işçilərin daha az adaptivliyi;
- işçilərin qısaltılmış iş vaxtı rejimlərində yorğunluğu;
- işçilərin kifayət qədər və ya olmayan sosial müdafiəsi, onların təşkilatın məqsədlərindən uzaqlaşdırılması;
- əmək potensialının inkişafına və işçilərin həyat keyfiyyətinin yüksəldilməsinə yönəlmiş humanist yanaşma əvəzinə əməyə resurs-yönümlü yanaşma.

Onu da qeyd etmək lazımdır ki, innovativ inkişaf kontekstində məşğulluğun çevik formalarından istifadə işsizliyə alternativ ola bilər. Müvafiq olaraq, bu, Avropa əmək

qanunvericiliyinin ümumi inkişaf tendensiyalarına uyğun olaraq, bu sahənin hüquqi tənzimlənməsi normalarının işlənilib hazırlanmasını tələb edir.

Yuxarıda qeyd olunanlar belə bir nəticəyə gəlməyə imkan verir ki, iqtisadiyyatın innovativ inkişafı şəraitində əmək dəyərlərinin yenidən qiymətləndirilməsi baş verir. Bu, əmək motivasiyası sisteminin formalaşmasına təsir edən amillərin müəyyənləşdirilməsinə və onların formalaşmasının nəticələrinə yeni yanaşmaların axtarılmasını tələb edir.

Eyni zamanda, əməyin motivasiyası sisteminin formalaşdırılmasının ən mühüm amillərindən biri innovasiyaların tətbiqinin səmərəliliyidir. İnnovativ amillər elmi ixtiraların maksimum sayını və elmi-texniki tərəqqinin nailiyyətlərinin tətbiqini, eləcə də əməkdaşların yaradıcılıq fəallığının inkişafını təmin edən şəraitin yaradılması ilə müəyyən edilir.

3.2. Müəssisənin şəxsi həyəti üçün maddi həvəsləndirmə sisteminin inkişafı üçün strateji və taktiki təlimatların əsaslandırılması

Müəssisənin fəaliyyətində həvəsləndirmələr böyük rol oynayır, çünki işçini səmərəli və keyfiyyətli işə həvəsləndirməyə yönəldilmişdir ki, bu da yalnız işəgötürənin istehsal prosesinin təşkili xərclərini, əmək haqqını ödəmir, həm də müəssisənin müəyyən mənfəəti əldə etməyə imkan verir. Müəssisənin mənfəəti təkcə işəgötürənin ehtiyacları üçün istifadə edilmir, dövlət büdcəsinə vergilərin ödənilməsinə, istehsalın genişləndirilməsinə və s. yönləndirilir. Beləliklə, işçilərin əməyinin stimullaşdırılması bütövlükdə ölkə iqtisadiyyatının inkişafında mühüm rol oynayır.

Əmək davranışının tənzimlənməsinin ümumi mexanizmində stimulların yeri və rolunun daha ətraflı müəyyənləşdirilməsi iqtisadi, sosial, sosial-psixoloji, əxlaqi və tərbiyəvi funksiyalar kimi həvəsləndirici funksiyalarla göstərilir. Hər bir funksiyanın səmərəliliyi həm təşkilatın inkişaf strategiyasında, həm də cari fəaliyyətində təmin edilməlidir.

İdarəetmə üsulu kimi əməyin stimullaşdırılması əmək davranışının tənzimlənməsinin bütün mövcud forma və üsullarından istifadəni nəzərdə tutur.

Aşağıdakı iki növ həvəsləndirməni tətbiq etməklə işçiləri uğurlu karyera qurmağa həvəsləndirmək olar: maddi və qeyri-maddi. Sənaye müəssisələrində ən çox yayılmış həvəsləndirmə növü əmək müqaviləsində müqavilənin bütün şərtləri nəzərə alınmaqla müəyyən müddətə zəmanət verilən maddi həvəsləndirmələrdir (Muradov A. N, 2019).

Kadrlar üçün maddi həvəsləndirmə - müəyyən fərdi və kollektiv nəticələrə nail olmaq üçün işçilərin maddi marağının təmin edilməsi və artırılmasının forma və üsullarının məcmusudur. Hər iki nəticə arasındakı uyğunluq anlayışı vacibdir.

Maddi həvəsləndirmənin aparıcı hissəsini əmək haqqı təşkil edir. Əmək haqqına əhəmiyyətli əlavələr bonuslar, mükafatlar, kompensasiyalar, əlavələr və müavinətlərdir. Bəzi müəssisələr mənfəət bölgüsü, əlavə ödəniş planları, səhmlərdə iştirak və s. kimi imkanlar da təqdim edir. Müəssisələrdə mükafatlardan fərqli olaraq, işçinin ixtisas səviyyəsi və əmək intizamına riayət edilməsi ilə bilavasitə bağlı olan bonus tutulması da mövcuddur.

Maddi qeyri-pul stimullarının bir xüsusiyyəti ondan ibarətdir ki, onlar özləri həmişə əmək fəallığını birbaşa artırırlar, lakin müəyyən bir iş yerinin seçiminə təsir edərək, peşəkar işsizliyin artması şəraitində bu fəaliyyətin katalizatoru rolunu oynayırlar. Məsələn, nəqliyyat xərcləri, təlim proqramları, mənzil proqramları, həyat sığortası, sağlamlıq sığortası və s. buraya aiddir(Nvokoca İ, 2016).

Qeyri-maddi həvəsləndirmələr daha müxtəlifdir. Onların arasında sosial, əxlaqi, sosial-psixoloji fərqləndirilir.

Əməyin həvəsləndirilməsi müəssisədə kadrların təmin edilməsini, kadr dəyişikliyinə azaldılmasını, müəssisədə işçilərin həyat səviyyəsinin və sosial-psixoloji rahatlığının yüksəldilməsini nəzərdə tutur ki, bu da öz növbəsində əsas həvəsləndirmə strategiyasıdır. Bu, rəhbərliyin taktiki hərəkətlərinin inkişaf strategiyasına zidd olmadığı şəraitdə baş verir.

Yadda saxlamaq lazımdır ki, müəssisədə həvəsləndirmə sistemi yaradılarkən idarəetmə nəzəriyyəsində işlənmiş və bazar iqtisadiyyatında tətbiq olunan mürəkkəblilik, ardıcılıq, sabitlik, tənzimləmə, ixtisaslaşma, məqsədyönlü yaradıcılıq kimi prinsiplərdən çıxış etmək lazımdır.

Həvəsləndirmə prosesində sosial proqramlar xüsusi yer tutur. Sosial proqramlar işçiləri müəyyən əmək davranışına həvəsləndirən, nəticədə təşkilatın səmərəli işləməsi üçün motivasiya edən şərait yaratmağa yönəldilmişdir. Eyni zamanda, bu proqramların stimullaşdırıcı təsir göstərməsi üçün işçinin özünün ehtiyaclarına, tələblərinə və maraqlarına cavab verməlidir, yəni bu proqramların əsas obyekt kimi işçilər, eləcə də onların ailə üzvləri sosial proqramların mərkəzindədir. Sosial proqramların əhəmiyyətli çatışmazlığı "səmərəlilik - ədalət" prinsipinin yerinə yetirilə bilməməsi və icrasına nəzarət mexanizminin demək olar ki, olmamasıdır(Kiçenko V. İ, 2013).

Tədqiqatın məqsədi, vəzifələri və mümkün faydaları.

Tədqiqatın məqsədi qida sənayesi müəssisələrində insan resurslarının stimullaşdırılmasının müxtəlif istiqamətlərinin müəyyən edilməsi prosesində qəbul edilən qərarların icrasına dəstək sisteminin mühüm elementlərinin müəyyən edilməsidir. Həmçinin qida sənayesində kadrların idarə edilməsi sisteminin elementlərinin keyfiyyətinin və işçilərin

əmək fəaliyyətinin qiymətləndirilməsi üçün hərtərəfli göstəricilərin işlənilib hazırlanmasıdır. Xüsusilə, tədqiqatın məqsədi aşağıdakı vəzifələr ardıcılığında öz əksini tapmışdır:

- işçilərin əməyinin stimullaşdırılmasının müasir şərait nəzərə alınmaqla idarə olunmasının nəzəri əsaslarının öyrənilməsi;
- əməyin stimullaşdırılmasının tədqiqat metodlarının təhlili;
- Azərbaycanın qida sənayesində mövcud vəziyyətin təhlili və onun müxtəlif aspektlərə təsirinin araşdırılması;
- stimullaşdırma prosesinin idarə edilməsində qərar qəbul etmə fəaliyyəti üzrə istiqamətlərin işlənilib hazırlanması;
- qida sənayesi müəssisələrində peşəkar stimullaşdırma səviyyəsinin yüksəldilməsi ilə əlaqədar tədbirlərin keyfiyyətinə təsir edən amillərin müəyyən edilməsi.

Dissertasiya işinin müxtəlif tədqiqat metodlarından istifadə yolu ilə əldə ediləcək nəticələri həm nəzəri, həm də praktiki baxımdan səmərəli olcağını deməyə əsas verir. Belə ki, insan resurslarının idarə olunması sahəsində yerli və beynəlxalq tədqiqatçıların elmi əsərlərindən istifadə edilməsi, o cümlədən fərqli insan resursları mərkəzlərinin təcrübələrinin tədqiqi yolu ilə ümumiləşdirmələrin edilməsi işin əhəmiyyətini daha da artırır. Bunda başqa tədqiqatın elmi ədəbiyyata faydalarının aşağıdakılardan ibarət olduğunu demək olar:

- insan resurslarının idarə olunması ilə əlaqədar nəzəri yanaşmaların əksəriyyəti təhlil edilmişdir;
- Azərbaycanda qida sənaye müəssisələrinin fəaliyyəti xarakterizə olunmuşdur;
- qida sənayesinin iqtisadi sistemdə əhəmiyyəti və spesifik sahə xüsusiyyətləri təhlil edilmişdir;
- müvafiq sahə müəssisələrində insan resurslarının maddi və qeyri-maddi stimullaşdırılması məsələləri tədqiq olunmuşdur.

Müəssisələrdə işə müraciət zamanı işçilərin

maraqlarının öyrənilməsi metodu

İşçilərin maddi həvəsləndirmə və sosial həvəsləndirmənin hansı formalarını görmək istəməsi mövzusunda qida sənaye müəssisəsini araşdıraraq sorğu şəklində tədqiqat metodundan istifadə etdik.

Qeyd edək ki, Azərbaycanda ümumi iqtisadi vəziyyəti nəzərə alsaq bir sıra mülahizələr irəli sürə bilərik. Belə ki:

- işə müraciət edənlər əsasən əmək haqqının məbləğini əsas götürürlər;
- işin daimilik dərəcəsi mühüm əhəmiyyət daşıyır;

- sosial təminat səviyyəsi işə müraciət edərkən əmək haqqı və işin davamlılığından sonra önəmlidir;
- iş yerinin prestiji;
- müvafiq müəssisənin karyera artımına təkan verməsi. Bu kateqoriya əsasən gənclər, eləcə də sosial məsuliyyəti daha az olan şəxslər üçün xarakterikdir.

Ümumiyyətlə, bizim tədqiqata cəlb etdiyimiz müəssisənin müxtəlif struktur qurumlarının 252 əməkdaşı, o cümlədən 64%-i kişilər iştirak etmişdir. Respondentlərdən maddi həvəsləndirmənin ən münasib formalarını və sosial həvəsləndirmə formalarını seçmək istənilib.

Maddi və qeyri-maddi həvəsləndirmələrin birləşməsi “səmərəlilik – ədalət” prinsipini, fərdi və kollektiv maraqları müəyyən edir. Sorğunun nəticələri cədvəl 3.2.1-də göstərilmişdir.

Cədvəl 3.2.1

Respondentlərin “İşə müraciət edərkən sizin üçün ən vacib olan nədir?” sualına cavabları, respondentlərin ümumi sayının % ilə göstəricisi

	2022-ci ildə	% ilə göstərici
Əmək haqqının məbləği	78	28,7
Qanunvericiliklər müəyyən olunmuş sosial təminat	45	16,5
Peşəkar özünü reallaşdırma və karyera yüksəlişi imkanları	29	10,7
İş rejiminin, qrafikinin və iş yerinin rahatlığı	23	8,5
İş şəraitinin rahatlığı	20	7,4
İşin prestiji	26	9,6
Əmək haqqından pensiya ayırmaları	11	4
Münbit sosial-psixoloji mühit	8	2,9
Cavab verməyə çətinlik çəkirəm	4	1,4
İşçilərin ixtisasının artırılması imkanları	3	1,1
İstirahət vaxtı ilə stimullaşdırma	2	0,74
Əməyin nəticələrinin qiymətləndirilməsi	3	1,1
Cəmi:	252	100%

Bizim mülahizəmizin ilk yerdə olanı, yəni ölkədə işə müraciətlərin əsasən əmək haqqına görə olması cədvəldəki göstəricələrə uyğun olaraq öz əksini tapmışdır. Belə ki, əmək haqqının məbləğinə görə rəyi öyrənilən şəxslər ümumi olaraq 28,7 faizlə ilk yerdədir. Əlavə

olaraq respondentlərin 16,5 faizi qanunla müəyyən edilmiş sosial təminatların işəgötürən tərəfindən yerinə yetirilməsini vacib hesab edir. İş seçərkən yüksək əmək haqqı həmişə prioritet olub və olaraq qalır. Baxmayaraq ki, müasir dövrdə işçilər arasında əlavə prioritetlər də mövcuddur. Getdikcə daha çox insan peşəkar olaraq özünü reallaşdırmağa və karyera yüksəlişinə, şirkətin nüfuzuna və digər qeyri-maddi amillərə əhəmiyyət verir. Əldə edilən nəticələr belə qənaətə gəlməyə imkan verir ki, korporativ sosial proqramlar təşkilatlarda daha geniş yayılır və işçilər belə proqramları öz işləri üçün stimullaşdırıcı amil kimi qəbul edirlər.

Daha bir vacib məqama diqqət yetirmək lazımdır. Bir çox sosial proqramlar məsələn, pensiya proqramları elə tərtib edilir ki, mükafatların alınması birbaşa işçinin əməyinin nəticələrindən asılıdır.

Təbii ki, bu, işləmək üçün əlavə stimulaşdırıcıdır. Bunu respondentlər də öz cavablarında qeyd ediblər.

Sosioloji sorğunun nəticələrinə əsasən, şirkətdən ən az sayda işçilərin səs verdiyi işçilərin əməyinin həvəsləndirilməsinin üç formasına diqqət yetirmək istənilirdi. Bəlkə də işçilər bu formalardan az xəbərdardırlar. Bunlar boş vaxtla stimullaşdırma, kadr hazırlığı və əməyin nəticələrinin qiymətləndirilməsidir.

Qida sənaye müəssisəsində həyata keçirilməsi üçün təklif olunan ilk forma boş vaxtın stimullaşdırılmasıdır. Boş vaxtın stimullaşdırılması işəgötürən tərəfindən müəssisənin işçilərinə müstəqil olaraq yeni standartları, qaydaları və qanunvericiliyi öyrənmək üçün bir pulsuz gün ayrılmasından ibarətdir. Lakin bu həvəsləndirmə forması bütün işçilərə deyil, yalnız bu normaları bilmədən öz vəzifələrini yerinə yetirə bilməyənlərə şamil edilməlidir. Öyrəndiyimiz müəssisədə belə işçilərə aşağıdakılar daxildir:

- texnoloji şöbələrin işçiləri;
- mühasibatlıq və hüquq şöbəsinin əməkdaşları;
- sənaye təhlükəsizliyi və əməyin mühafizəsi şöbəsinin əməkdaşları.

Müəssisə kadrlarının ixtisasının artırılması kimi bir formanı tətbiq etməklə işçiləri əmək fəaliyyətinin qurulmasına həvəsləndirəcək. İşəgötürənin vəsaiti hesabına təhsil almış işçini başqa müəssisəyə buraxmamaq üçün müqavilə bağlamaq lazımdır ki, ona əsasən işçi üzrlü səbəb olmadan bu müəssisədə müəyyən müddətə işləməyə məcbur olsun. Əks halda, işəgötürən onun təliminə xərclədiyi pulu qaytarmalıdır. Bu taktika müqavilələrdə də təsbit olunmuş hüquqi qüvvəyə malik olmalıdır. İşəgötürən dəyərli işçisini şirkətdə saxlamaq üçün təlimdən istifadə edə bilər. Qeyd edək ki, bütün kadrlar deyil, yalnız müəyyən nəticələr əldə etmiş şəxslər, o cümlədən rüblük planı yerinə yetirmiş, son bir ildə intizam tənbehi olmamış,

hesabatları vaxtında təqdim etmiş, işə gecikməmiş və s. şəxslər təlimlərə cəlb edilə bilər. Bu yanaşma karyera yüksəlişi və özünü inkişaf etdirməyə çalışan işçiləri stimullaşdıracaq.

İşçilərin əmək fəaliyyətinin nəticələrinin düzgün qiymətləndirilməsi müəssisədə tətbiq edilməli olan üçüncü həvəsləndirmə formasıdır. Əmək fəaliyyətinin nəticələrinin düzgün qiymətləndirilməsi daha az xərc tələb edən həvəsləndirmə formasıdır. Əmək nəticələrinin düzgün qiymətləndirilməsi formasının tətbiqi ayın, ilin ən yaxşı işçilərinə diplom və sertifikatların təqdim edilməsi ilə başlamalıdır. Ən yaxşı işçilərin fotosəkillərini fəxri lövhədə və hətta şirkətin saytında yerləşdirməlidir.

Müəssisənin sosial paketləri diqqətdən kənar qala bilməz. İldən-ildə sosial proqramların imkanlarını genişləndirmək lazımdır:

- xəstəliklərin, o cümlədən peşə xəstəliklərinin aşkar edilməsi üçün ildə bir dəfə pulsuz stomatoloji xidmətin, pulsuz tibbi müayinənin tətbiqi zəruridir;

- əməyin həvəsləndirilməsini artırmaq üçün güzəştli və ya ödənişsiz naharın tətbiqi zəruridir.

Müəssisənin işçilərinin ailələrinə, xüsusən də onların uşaqlarına yönəldilmiş sosial xidmətlərə görə ödənişin genişləndirilməsi məqsədəuyğundur. Uşaqlar üçün hovuz, rəsm dərnlərinə, rəqslərə, idman zallarına və s. üçün pulsuz abunələrin verilməsi tövsiyə olunur. Beləliklə, işçi heyətinin və onların ailə üzvlərinin tələbatının ödənilməsi, təşkilatın fəaliyyətinin nəticələrinə işçilərin fərdi motivasiyasını artır.

Səhmdar müəssisələr də işçilərə stimullaşdırıcı təsir göstərir. Bu müəssisədə uzun və çox çalışan işçilər müəyyən faiz pay almaq hüququna malik olmalıdırlar.

Yuxarıdakıları yekunlaşdıraraq qeyd edirik ki, müəssisə rəhbərliyi yadda saxlamalıdır ki, müəssisədə işçilərin əməyinin stimullaşdırılması maddi, sosial stimullaşdırma üsulları ilə yanaşı, sosial proqramları da birləşdirməlidir. Bu yanaşmadan istifadə etməklə şirkət yüksək ixtisaslı işçiləri işə götürəcək və onlar şirkətin strateji məqsədlərinə nail olunmasına töhfə verəcəklər.

Yadda saxlamaq lazımdır ki, hər bir işçinin əmək, sosial və yaradıcı fəaliyyəti müəssisədə mövcud olan kadrların həvəsləndirilməsi sisteminin səmərəliliyindən çox asılıdır və nəticədə müəssisənin bütün təsərrüfat fəaliyyətinin yekun nəticələrinə təsir edəcəkdir.

Qeyd etmək lazımdır ki, hər bir işçi konkret şəraitdə effektiv ola bilər və hər bir konkret halda istifadə olunan əməyin həvəsləndirilməsinin növləri böyük əhəmiyyət kəsb edir:

a) Mənfi stimullar - narazılıq, cəzalar, işdən çıxarılma hədələri ilə ifadə edilir.

b) Material stimulları, o cümlədən əmək haqqı, həmçinin mükafatlar və müavinətlər.

c) Mənzilin alınması və ya kirayəsi, avtomobilin, turist və sanatoriya vauçerlərinin verilməsində ifadə oluna bilən stimullar.

d) Mənəvi stimullar- diplomlar, fəxri nişanlar, mükafatlar, fəxri lövhə və məsələn, "Ən yaxşı işçi" kimi müxtəlif adların verilməsi.

e) Əlavə sosial və tibbi sığorta, istirahət üçün şəraitin yaradılması ilə ifadə oluna bilən işçiyə qayğının göstərilməsi.

f) Təşkilati stimullar - iş şəraiti, onun məzmunu və təşkilinin yaxşılaşdırılması.

Müəyyən bir motivasiya profili ilə təsvir olunan bir şəxs, təşkilatdakı davranışını dəyişdirmək üçün müəyyən bir təşviq şəklində təsirlənir. Bir stimula aldıqdan sonra insan motivasiya profilinə uyğun olaraq ona reaksiya verir.

Qida sənaye müəssisəsində işçilərin illər üzrə strukturunun təhlili

Kadrların təşkilati strukturu ştat strukturunu təşkil edir ki, bu da öz növbəsində bölmələrin tərkibini və vəzifələrin siyahısını, vəzifə maaşlarının ölçüsünü və əmək haqqı fondunu müəyyən edir.

Müəssisənin funksional strukturu idarəetmə və ayrı-ayrı bölmələr arasında idarəetmə funksiyalarının bölüşdürülməsini əks etdirir.

Belə ki, təşkilati struktura uyğun olaraq müəssisədə funksiya və vəzifələrin dəqiq bölgüsü mövcuddur. Belə ki, istehsalat üzrə müavin xammal və materialların tədarükünə, məhsul modellərinin hazırlanmasına, istehsalın texnoloji məsələlərinə rəhbərlik edir. Kommersiya işləri üzrə müavinin hazır məhsulların satışı, müştəri bazasının genişləndirilməsi, tədarükçülər və vasitəçilər ilə əlaqələrin təşkili və genişləndirilməsi, anbar məhsulları, logistika və s bölmələri ilə bağlı məsələlərin həllini təşkil edir. Baş mühasib müəssisədə mühasibat uçotunun standart funksiyalarını, vergi orqanları ilə qarşılıqlı əlaqəni, maliyyə hesabatlarının formalaşdırılmasını və s. həll edir.

Müəssisənin personalının vəzifə strukturu komandanı müəssisədəki istehsal prosesində iştirak, ünsiyyət və davranış rolları baxımından xarakterizə edir.

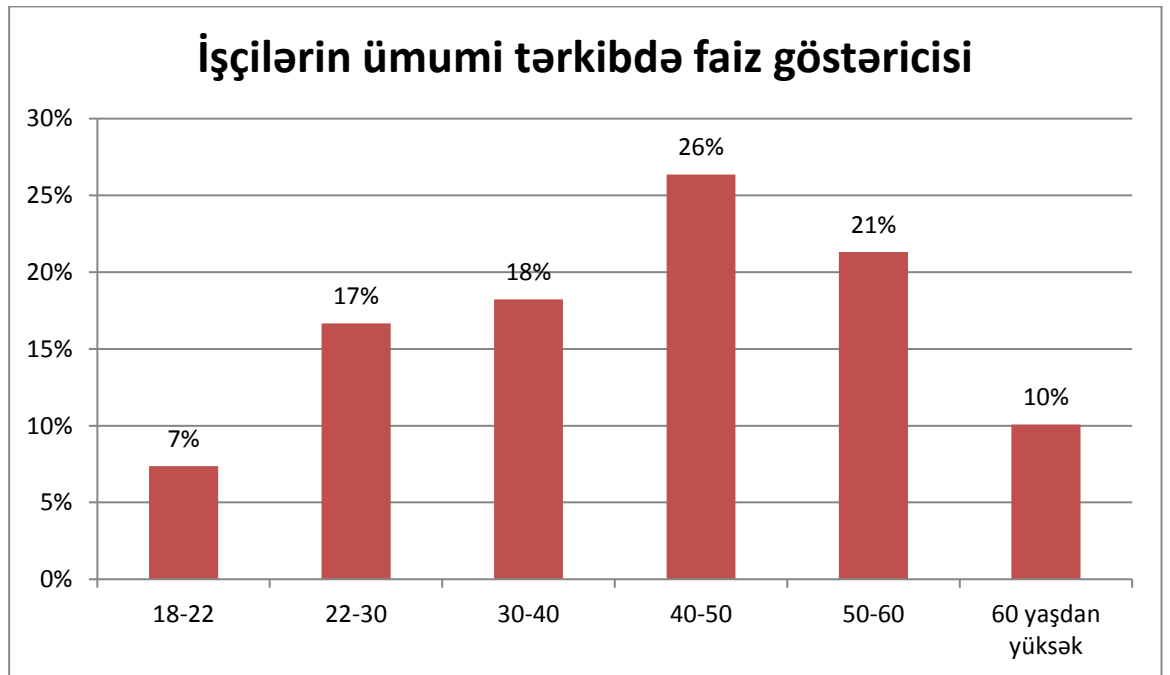
Yaradıcı vəzifələr həvəskarlar, ixtiraçılar və təşkilatçılar üçün xarakterikdir və problemlə vəziyyətlərin həllində fəal mövqeyi xarakterizə edir. Ünsiyyət rolları informasiya prosesində iştirakın məzmununu və səviyyəsini müəyyən edir.

Müəssisədəki sosial struktur - işçi qüvvəsini sosial göstəricilər cins, yaş, peşə baxımından xarakterizə edir. Cədvəldə ümumi xüsusiyyətlərdən birinə, yəni yaşa görə kadrların təhlilini təqdim edirik.

Cədvəl 3.2.2

İşçilərin yaşagörə qruplaşdırılması						
İşçilərin yaş qrupları	İlin sonu işçisi sayı			Ümumi sayda cəki, faizlə		
	2019	2020	2021	2019	2020	2021
18-22	20	16	19	7,43	6,78	7,36
22-30	45	41	43	16,72	17,37	16,67
30-40	50	44	47	18,59	18,64	18,22
40-50	69	62	68	25,65	26,27	26,36
50-60	57	51	55	21,2	21,61	21,32
60 yaşdan yüksək	28	22	26	10,41	9,32	10,08
Müəssisədə işçilərin ortaq göstəricisi	44,8	39,3	43			
Cəmi	269	236	258	100	100	100

Cədvəldə təhlil edilən göstəricilər Covid – 19 pandemiyasının başladığı illərlə əhatədir. Pandemiyanın təsirlərinin müəssisədəki işçilərin sayına təsiri hiss olunur. Beləki, əsasən 2020-ci ildə işçisi sayı iqtisadi aktivliyin azalması səbəbindən azalmışdır. Lakin 2021-ci ildən başlayaraq artmışdır.



Qrafik 3.2.1 2021-ci il üzrə işçilərin yaş tərkibinin faiz göstəriciləri

Qrafik əsasən qeydetmə kolarkı, 40-50 yaşarasında olan işçilərin ümumi likdə 26 faiz xüsusi çəkiyə malikdir. Ən az tərki bəisə 18-22 yaşarasında işçilərdir ki, onlar da əsasəndə aşağı vəzifələrdə çalışırlar. 2021-ci ildə əmək təhtiyatlarının mövcudluğunu qiymətləndirməyə yolu ilə kadrların idarə edilməsinin təhlilin idavə etmə məqsəd uyğundur (Cədvəl 3.2.3).

Cədvəl 3.2.3						
2020-2021-ci illərdə müəssisədə işçilərlə təmin olunma səviyyəsi						
İşçilərin kateqoriyaları	2020		2021		2020	2021
	Ştatüzrə	Faktiki	Ştatüzrə	Faktiki	Təmin olunma səviyyəsi, faiz göstəricisi	
İstehsalda çalışan işçilərin sayı. Ocümlədən	270	236	270	258	87,4	95,6
Birbaşa istehsalda iştirak edənlər (müxtəlif vəzifələr üzrə)	210	188	210	201	89,5	95,7
Aşağı kateqoriya mənecərləri və mühəndislər	29	23	29	28	79,3	96,6
Orta və yuxarı kateqoriya mənecərlər	12	10	12	11	83,3	91,7
Digər işçilər	19	15	19	18	78,9	94,7

Təhlil əsasən qeydetmə klazıdır ki, 2020-ci ildə müəssisənin statüz işçilərinin sayının nisbətində 87,4 faizlik işçi ilə təmin olunma müşahidə edilmişdir. Lakin 2021-ci ildə həmdövlətini iqtisadi subyektlərin stimullaşdırması, həmdə müəssisənin düzgün iqtisadi strategiyə seçməsi iqtisadi fəallığın artması ilə nəticələnmiş və da haçox işçi ilə müəssisə təmin olunmuşdur.

Sonra, qida sənayə müəssisəsinin əmək təhtiyatlarının keyfiyyət tərkibini, yəni işçilərin təhsil səviyyəsinə və iş təcrübəsinə görə bölgüsünü təhlil etmə klazıdır (Cədvəl 3.2.4).

Cədvəl 3.2.4

İşçilərin təhsil səviyyəsinə görə qruplaşdırılması				
İşçilərin təhsil səviyyələri	İşçilərin il sonuna ümumi sayı		İşçilərin tərkibində xüsusi çəkisi, faizlə	
	2020	2021	2020	2021
Ümumi orta	30	35	12,7	13,6
Tam orta	50	56	19	21,7
Texniki-peşə təhsili	120	125	50,8	48,5
Bakalavr	34	38	14,4	14,7
Magistratura	3	4	1,3	1,6
Cəmi	236	258	100	100

Təqdim olunan məlumatlardan göründüyü kimi keyfiyyət baxımından müəssisənin işçiləri arasında orta və orta təhsilli işçilər üstünlük təşkil edir.

Təhsil üzrə işçi qruplarının payı tədqiq olunan dövrə zində demək olar ki, dəyişməz qalmışdır.

3.3. Müəssisə işçiləri üçün qeyri-maddi həvəsləndirmə sisteminin yenidən qurulması istiqamətləri

Uğurlu yenidən qurulma yaxşı ilkin hazırlıq, bütün proqram ehtiyaclarını təmin edəcək yaxşı planlaşdırma, bu təşkilati məqsədlərə nail olmaq üçün lazım olan yardımçı xidmətlər, işçi qüvvəsinin planlaşdırılması və parlaq ünsiyyət bacarıqları tələb edir.

Təşkilat rəhbərləri bölmələrin prioritetlərinin dəyişdirilməsi, təşkilatların effektivliyinin artırılması, büdcənin azaldılması probleminin həlli, yeni proqramların başlanması və s. kimi bir neçə səbəbdən bu bölmələrin necə işləməsinə dəyişdirməyi son dərəcə vacib hesab edirlər.

Müəssisədə hər hansı bir istiqamət üzrə yenidənqurma iqtisadi səmərəliliyin və bazar şəraitində rəqabət qabiliyyətinin artırılmasına yönəlmiş geniş tədbirlər kompleksidir. Bu, təkcə yeni təşkilati strukturların yaradılması deyil, həm də yeni idarəetmə mədəniyyəti, menecer və mütəxəssislərin yeni şüuru və yeni yanaşma, eləcə də ideyaların həyata keçirilməsini təmin edə bilər.

Təşkilati restrukturizasiya səbəblərinə gəldikdə qeyd etmək lazımdır ki, burada təşkilati restrukturizasiya üçün bir neçə səbəb var. Müəssisənin strukturunu yenidən təşkil etmək üçün bir çox səbəblər var, çünki bu səmərəliliyin artırılması və texnologiyaların bu günə qədər saxlanmasına imkan verəcəkdir.

1. Biznesin xarakterini dəyişmək:

Müəssisələr həmişə yeni sahələrə ehtiyac duyurlar. Bununla onlar satışları artırır, istehsal güclərini artırır və böyük fayda verməyən bölmələrdən xilas ola bilərlər. Bütün bu təşəbbüslər korporativ restrukturizasiya strategiyalarını tələb edəcəkdir. Yeni bir məhsul xətti yaradılırsa, bu, onların insan resursları idarəetmə sistemində dəyişikliklər tələb edəcək, bu iş sahəsi ilə tanış olan yeni mütəxəssisləri işə götürəcək və onları digər müdaxilələrlə yüksək vəzifələrə təyin edəcəkdir.

2. Yeni iş üsulları:

Təşkilatların ənənəvi sistemləri mövcuddur, hansılar ki, eyni köhnə ənənəyə riayət edirlər. Lakin təşkilati restrukturizasiyaya səbəb ola biləcək digər tələblər də var, məsələn, telekommunikasiya kimi yeni və yaxşı iş üsullarının mövcudluğu, iş mədəniyyətini dəyişə biləcək yeni sistemlərin və siyasətlərin mövcudluğu və s.

Telekommunikasiya ilə məşğul olan əməkdaşların və ya müvəqqəti əməkdaşların mövcudluğu idarəetmənin bütün parametrlərinə, güzəştlərə, administrasiyanın kompensasiyalarına və s.yenidən baxılmasını tələb edə bilər.

3. Düzgün texnologiya:

Texnologiya, iş prosesi, materiallar və digər amillər üzrə yeniliklər, bir qayda olaraq, biznesinizə və iş yerinə bir neçə yolla təsir göstərir. Bundan başqa, zaman keçdikcə təşkilatın yenidən qurulması vacibdir.

Məsələn, təşkilatın bütün sistemini və onun prosedurlarını birləşdirən, onun gücünü artıran müəssisənin resurslarının planlaşdırılması prosedur və sistemlərin bir qədər nəzərdən keçirilməsini tələb edə bilər. Bu tələbin yerinə yetirilməməsi ona gətirib çıxara bilər ki, şirkət sistemi, eləcə də prosedurlar zamanla daha ziddiyyətli və köhnəlmiş olacaqdır.

Əvvəlki fəsil və yarımfəsillərdə aparılan tədqiqat göstərdi ki, yenidənqurmanın mühüm alətlərinə, yəni insana, kollektivdə münasibətlər sisteminə, sosial-psixoloji vəziyyətə yetərincə diqqət yetirilmədiyindən bir çox müəssisələrin restrukturizasiya prosesi istənilən nəticəni vermir. Yalnız inteqrasiya olunmuş yanaşma müəssisənin inamlı və sabit inkişafını formalaşdırır və korporativ mədəniyyətin inkişafında kompleks effekt verir (Grynko, T., 2017).

Qida sənayesi müəssisələrində işçilərin əmək fəaliyyətinin həvəsləndirilməsi sistemini təkmilləşdirərək belə qənaətə gəlirik ki, sərt iqtisadi münasibətlərmüasir şəraitdə bizə məhsuldar işçiləri müəssisədə qoruyub saxlamaqda maddi marağdan əlavə qeyri-maddi həvəsləndirmə sisteminin yenidən qurulması istiqamətlərini təkmilləşdirmək zərurətini yaradır. Beləliklə, belə bir nəticəyə gəlmək olar ki, təşkilatda kadrların motivasiyası və həvəsləndirilməsi sistemi, kadrların idarə edilməsində yeni yanaşmalar və tendensiyalar

nəzərə alınmaqla inkişaf etdirilməlidir. Eyni zamanda qeyd etmək lazımdır ki, qeyri-maddi motivasiya və stimullardan istifadə zərurəti hətta biznes üçün ən yaxşı vaxtlarda da aktual olmuşdur. Buna görə də hesab edirik ki, qida sənayesi müəssisələrində kadrların əməyinin qeyri-maddi həvəsləndirilməsinin təkmilləşdirilməsi hazırda xüsusilə aktual və əhəmiyyətliyədir.

Qeyri-maddi stimullaşdırma müxtəlif qeyri-maddi üsul və metodların, komandanı həvəsləndirmək və müəssisə daxilində əlverişli mühit yaratmaq üçün bütün fəaliyyətlər kompleksinin birləşməsidir(Lisenko N. N., 2020).

Qeyri-maddi həvəsləndirmə sistemini tətbiq edərkən müəssisə rəhbərliyinin qarşıya qoyduğu məqsədlər arasında aşağıdakılar fərqləndirilir:

- korporativ mədəniyyətin və yaradıcı düşüncənin inkişafı;
- işçilərin sədaqət səviyyəsinin artırılması;
- məhsuldarlıq və işçilərin ixtisasları.

İşçilərin peşəkar səviyyədə tanınma və hörmətlə yanaşılması qeyri-maddi stimulun əsasını təşkil edir. Qeyri-maddi motivasiyanın bu üsuluna aşağıdakıların tətbiqi daxildir:

- korporativ mükafat sistemləri;
- həmkarlarının əlamətdar hadisələrlə əlaqədar şəxsi təbrikləri;
- hər bir funksiya üzrə rübdə bir dəfə və ilin sonunda ən yaxşı işçinin seçilməsi və s.

Tədqiqatın məqsədlərinə uyğun olaraq qida sənaye müəssisələrinin biznes məqsədlərinə nail olunmasını təmin edən, işçilərin layiqli və ədalətli əməyinin ödənilməsini təmin edən, yüksək peşəkarlığa malik işçilərin cəlb edilməsi və saxlanılmasını təmin edən aydın, məntiqi işçilərin həvəsləndirilməsi sistemini hazırlamaq və həyata keçirməklə bağlı mühüm məsələlərə aydınlıq gətirilir. Kadrların həvəsləndirilməsinin mövcud sisteminin diaqnostikası, müəssisədə kadrların həvəsləndirilməsi sisteminin təkmilləşdirilməsi və müvafiq dəyişikliklərin həyata keçirilməsi məqsədilə ardıcıl tədbirlər görülməlidir.

1. Kadrların həvəsləndirilməsinin mövcud sisteminin diaqnostikası aşağıdakıları əhatə etməlidir(<https://searchinform.ru/kontrol-sotrudnikov/motivatsiya-personala/metody-motivatsii-personala/>):

- qida sənaye müəssisələrində biznesin fəaliyyətinin məqsəd və vəzifələrinin müəyyən edilməsi;
- həvəsləndirmə sistemində uyğun idarəetmə tələblərinin müəyyən edilməsi;
- korporativ mədəniyyətin təhlili, qida sənaye müəssisələrinin işçilərinin əməyinin motivasiyası və stimullaşdırılması;
- mövcud həvəsləndirmə sisteminin ona olan tələblərə uyğunluğunun təhlili;

- müəssisə işçilərinin qeyri-maddi həvəsləndirilməsi sisteminin konsepsiyasının hazırlanması. Bu mərhələdə qida sənaye müəssisəsinin spesifik xüsusiyyətlərini nəzərə almaqla, müxtəlif həvəsləndirmələr hazırlanmalıdır. Müəssisə rəhbərlərinin tələbləri, işçilərin və vəzifələrin xüsusiyyətləri, müəssisənin təşkilati mədəniyyəti, digər təşkilatların təcrübəsi nəzərə alınmalıdır. Hazırlanmış təşviqlər konkret vəzifələrə, kadr kateqoriyalarına, ayrı-ayrı işçilərə adekvat olmalı və müxtəlif formalarda tətbiq olunmalıdır. Qeyri-maddi stimullarından istifadə edilmədən hər hansı işçi həvəsləndirmə proqramı birtərəfli və səmərəsiz olacaqdır.

Əsas diaqnostik üsullara sənədlərlə işləmək, menecerlər və işçilərlə müsahibələr aid edilə bilər. Bunun üçün işin motivasiyası və stimullaşdırılması ilə bağlı problemlərin müstəqil və ixtisaslı təhlilini apara bilən idarəetmə məsləhətçisini dəvət etmək daha yaxşıdır (Belik V.D., 2017).

Nəzərdən keçirdiyimiz qida sənaye müəssisələrində sosial-psixoloji mühitproblemlə deyil. Əsasən işçi kollektivlərdə təhlükəli münaqişələr yoxdur, aparıcı işçilərin sədaqəti şübhə doğurmur, maddi həvəsləndirmə sistemi kifayət qədər başa düşüləndir və adekvatdır. Ancaq normal psixoloji vəziyyətdə müddətdə formalaşmır. Bunun üçün əhəmiyyətli zaman və resurslar tələb olunur. Hər hansı bir xırda çatışmazlıq onu poza bilər, ona görə də onu daim nəzarətdə saxlamaq lazımdır. Buna görə də kadrların idarə edilməsinin sosial-psixoloji metod və konsepsiyalarının tətbiqinin təkmilləşdirilməsi tələb olunur.

Müxtəlif növ qeyri-maddi həvəsləndirmələr ayrı-ayrılıqda mövcuddur, vahid qeyri-maddi həvəsləndirmə sisteminin fəaliyyəti haqqında yoxdur, ona görə də qeyri-maddi həvəsləndirmələrin təkmilləşdirilməsinin əsas istiqaməti müəssisədə vahid qeyri-maddi həvəsləndirmə sisteminin yaradılması olmalıdır. Belə bir sistemin yaradılmasının əsas mərhələləri aşağıdakılardan ibarət olmalıdır (Abramova S.V., 2012):

1. İdarəetmə prosesinin və müəssisənin menecerlərinin yenidən hazırlanması
2. Mədəni tədbirlərinin təşkili üçün sosial siyasət proqramının yaradılması, mədəni tədbirlərinin təşkili, əlavə hazırlıq və s.
3. Mənəvi həvəsləndirmə alt-sisteminin yaradılması müəssisə rəhbərliyi tərəfindən kadrların həvəsləndirilməsi və stimullaşdırılmasında sosial-psixoloji metodlardan istifadənin təkmilləşdirilməsi üçün üç əsas istiqaməti fərqləndirməyə imkan verir:
 - kollektivdə əlverişli psixoloji mühitin saxlanması;
 - idarəetmə sistemi;
 - təşkilati mədəniyyətinin formalaşdırılması və inkişaf etdirilməsi.

Qeyri-maddi formada əməyin həvəsləndirilməsi sisteminin ilkin təhlili və diaqnostikası, kadrların idarə edilməsi prosesinin dərin təhlili kadrların qeyri-maddi əməyinin həvəsləndirilməsi sisteminin təkmilləşdirilməsi üçün əsaslı zəmin hazırlamışdır.

Təklif olunan tədbirlərin effektivliyinin ilkin proqnozlaşdırılması üçün “qida sənayesi müəssisələrində kadrların qeyri-maddi həvəsləndirilməsi sisteminin təkmilləşdirilməsi layihəsinin tərtib edilməsi aydın və konkret məqsədlər, motivasiyanın şəffaflığı və səmərəliliyi işçilərin işdən məmnunluğunu təmin edən və əmək məhsuldarlığının artımını stimullaşdıran bütövlükdə təşkilata fayda vermək qabiliyyətini artırmağa kömək edəcəkdir. Aydın şəkildə müəyyən edilmiş fəaliyyət meyarlarının və fəaliyyət təlimatlarının mövcudluğu hər bir işçinin və bütövlükdə təşkilatın özünüidarəsinin səmərəliliyini artırmaq üçün əlverişli şərait yaradacaqdır.

Təşkilatda kadrların idarə edilməsi şöbəsi, müvafiq şöbə olmadıqda isə müəssisə rəhbəri kadrların əməyinin qeyri-maddi həvəsləndirilməsinin yaxşılaşdırılması layihəsinin həyata keçirilməsinə cavabdehdir.

Məsələnin praktiki tərəfi qida sənayesi müəssisələrinin inkişafı üçün effektiv proqramların işlənilib hazırlanması zərurəti ilə bağlıdır ki, onların həyata keçirilməsi narazılıq qarşılaşmayacaq, yəni kadrlar yenilənmiş əsas dəyərlərə və korporativ mədəniyyətə sadıqlıq nümayiş etdirəcəklər.

Müəssisələrdə şəxsi göstəricilərin təhlili və qida sənayesi müəssisələrinin əsas top-menecerləri ilə fokus qruplarda fəaliyyətinin təşkili ilə korporativ mədəniyyətin formalaşdırılması və işçilərin müəssisəyə sədaqətinin artırılması fəaliyyətində aşağıdakı əsas çatışmazlıqların aradan qaldırılması məqsəduyğun hesab edilir:

- təsdiq edilmiş korporativ məcəllənin olmaması;
- işçilərin uyğunlaşmasının "köhnəlmiş" sistemi;
- insan resursunun adaptasiyasına və müəssisəyə sadıqlıq mövqeyindən yeni işçilərin hazırlanmasına dəstəyin olmaması;
- işçilər üçün qeyri-şəffaf həvəsləndirmə sistemi, onlar üçün anlaşılmaz olan imtiyazların, mükafatların və əlavə ödənişlərin bölüşdürülməsi;
- işçilərin qeyri-maddi həvəsləndirilməsinin hərtərəfli sisteminin olmaması;
- münafişlərin qarşısının alınması üçün kifayət qədər tədbirlərin görülməməsi;
- müəssisənin kadr ehtiyatının formalaşdırılması və inkişafı üçün vahid sistemin olmaması;

- insan resursunun seçilməsi və işə qəbulu üzrə proqramların natamam yerinə yetirilməsi, bəzi prosedurları, o cümlədən təhlükəsizlik xidmətində namizəd haqqında tövsiyələrin və ya məlumatların yoxlanılması;

- işçilərin müəssisənin fəaliyyətinə və əməllərinə sədaqətinin mövcud səviyyəsinə nəzarətin olmaması;

- kadrların uyğunlaşması, hazırlanması və yenidən hazırlanması üçün kifayət qədər vəsait sərf edilməməsi.

Korporativ mədəniyyəti yaxşılaşdırmaq və qida sənaye müəssisələri müəssisələri işçilərinin məhsuldarlığını artırmaq üçün aşağıdakılar tələb olunur:

- korporativ mədəniyyətin arzu olunan dəyərlərindən və özəl loyallıq göstəricilərindən asılı olaraq müəssisənin yenidən təşkili strategiyasına əsaslanan kadr siyasətini formalaşdırmaq;

- insan resurslarının seçilməsi, işə götürülməsi və uyğunlaşdırılması üçün hərtərəfli prosedur yaratmaq. Yeni bir işçi üçün sınaq müddəti üçün iş planı tərtib etmək və onun üçün bir mentor təyin etmək tövsiyə olunur;

- işçilərin müəssisəyə sədaqət səviyyəsini yüksəldəcək, habelə korporativ mədəniyyətə təhlükə ehtimalını azaldacaq əmək haqqı və mükafatların bölüşdürülməsi sisteminin şəffaflığını təmin etmək;

- kadr ehtiyatının formalaşdırılması sistemini işləyib hazırlamaq. Daha yüksək vəzifələrə təyinatla bağlı ədalətli qərarların qəbul edilməsi işçilərin əlavə qeyri-maddi motivasiyasıdır və onların korporasiyaya sədaqətini artıracaq;

- işçinin işdən çıxarılması halında korporativ mədəniyyətə təhlükə və komandada münaqişələrin yaranma ehtimalını minimuma endirmək;

- komandada sosial-psixoloji vəziyyətin yaxşılaşdırılması məqsədilə komanda quruculuğu təlimləri və müəssisədən kənar tədbirlər keçirmək;

- daxili poçt yaratmaq və onun köməyi ilə hər bir işçi öz şərtlərini, tövsiyələrini, arzularını müəssisə rəhbərinə göndərə bilsin.

NƏTİCƏ VƏ TƏKLİFLƏR

Müasir dövrdə ölkədaxili və regional bazarlarda rəqabət amilinin aktual formada mövcud olması, əsasən müəssisələrdə işçi heyətin rəqabətli fəaliyyət imkanlarının yüksəlməsi kadr amilinə, əməyin təşkili ilə bağlı hüquqi bazaya, müəssisənin idarə olunma quruluşunda dəyişikliklərə tələbin artmasına təsir edir.

Məhsulun keyfiyyətinin və əmək məhsuldarlığı göstəricilərinin yaxşılaşdırılması məqsədilə işçilərə təsir göstərməyin zəruriliyi ilə bağlı nəticələr qruplaşdıraraq sistemləşdirilmişdir. İşçilərin davamlı inkişafı bu sistemin tərkibində mühüm amil kimi qəbul olunur. O cümlədən kadrların iş şəraitinə və iş yerinin avadanlıqlar baxımından uyğunluğuna böyük əhəmiyyət verilir ki, bu da tədqiqatçıların fikrincə əmək məhsuldarlığının səviyyəsinin artmasını təmin edir. İşçilərin həvəsləndirilməsi, davamlı peşəkar inkişafı, təlimi və əmək fəaliyyəti prosesinə cəlb edilməsi yolu ilə əmək fəaliyyətinin nəticələrini yaxşılaşdırmaq üçün rəhbərliklə işçilər arasında qarşılıqlı əlaqənin zəruriliyi də nəzərdə tutulmalıdır.

Müasir idarəetmə prosesində, kadrlar üçün ən əhəmiyyətli motivasiya stimullarından biri olaraq müəssisənin korporativ mədəniyyətinə daha çox diqqət yetirilir. Təşkilati mədəniyyət, bir müəssisənin bütün üzvləri tərəfindən paylaşılan, insanların davranış və hərəkətləri üçün təlimatlar təyin edən fikirlər, dəyərlər toplusudur. Onun meydana gəlməsinə bir neçə amil təsir göstərir. Bir qayda olaraq, işçilər arasında münasibətlərin tərzini müəyyən edən əsas amil müəssisə rəhbərinin xarakteri və baxışlarıdır. Təşkilati mədəniyyətdə müəssisənin rəhbərliyi müəssisə işçilərinin davranışına və işinə təsir mexanizmi ilə daha çox maraqlanır. İdarəetmə tədqiqatları göstərir ki, güclü təşkilati mədəniyyətə malik müəssisələr insan resurslarından istifadədə təsirli nəticələr əldə edirlər. Menecerin ən vacib vəzifəsi motivasiya prosesini elə idarə etməkdir ki, onun davranışı təşkilatın məqsədlərinə çatmağa kömək etsin. Müasir təşkilatlarda çalışan insanlar ümumiyyətlə keçmişə nisbətən daha savadlı və varlıdırlar, buna görə də işlərinin motivləri daha mürəkkəb və təsir etmək çətindir. İşçiləri səmərəli işə həvəsləndirmək üçün bir mexanizm hazırlamaq üçün tək bir qayda yoxdur. Motivasiyanın effektivliyi, idarəetmədəki digər problemlər kimi, həmişə konkret vəziyyətlə bağlıdır. Sadalanan təşkilati və mənəvi-psixoloji üsullar vəzifədə qalma müddətindən asılı olaraq fərqli motivasiya verir, lakin müəyyən müddətdən sonra onların heç biri lazımı dərəcədə motivasiya vermir, ona görə də işdən məmnunluq azalır.

Qida sənayesi yüngül sənayenin bir sahəsi, hazır və ya yarımfabrikat şəklində yeyinti məhsullarının istehsalının məcmusudur. Azərbaycanın aqrar-sənaye kompleksi sistemində qida sənayesi xammal tədarükçüsü olaraq kənd təsərrüfatı ilə və ticarətlə sıx bağlıdır. Qida

sənayesinin bəzi sahələri resurs bölgələrinə, digər hissəsi isə istehlak bölgələrinə doğru irəliləyir.

Ölkənin ərzaqla təmin olunmasında mühüm əhəmiyyəti olan qida sənayesinin iqtisadi imkanları əsasən bitkiçilik və heyvandarlıqla bağlı əmtəələrin istehsalının dinamik artmasından asılıdır.

Ölkənin sosial-iqtisadi inkişaf paradigmasının dəyişməsi, aqrar-ərzaq kompleksinin sektorlarına mühüm yer verildiyi davamlı inkişaf modelinə keçidi nəzərdə tutur. Çoxsaylı tədqiqatlar, emal sənayesinin inkişaf səviyyəsi, kənd təsərrüfatı və digər sahələr arasındakı əlaqələr sistemi ilə formalaşan aqrar-qida kompleksinin digər sahələri ilə iqtisadi subyektlər arasındakı yaxınlıq dərəcəsi arasında birbaşa əlaqənin olduğunu təsdiqləyir. Bir çox tədqiqatçılar qeyd edirlər ki, emal sənayesi böyük inteqrasiya fəallığı ilə səciyyələnsə də, qida kompleksinin mərkəzi halqası kənd təsərrüfatıdır. Bu, bir sıra şərtlərə bağlıdır. Birincisi, kənd təsərrüfatı məhsulları, xammal və qida istehsalı üçün orijinal baza sənayesidir. İkincisi, əmtəəlik kənd təsərrüfatı məhsullarının strukturu, həcmi və bölgüsü emal sənayesində məhsulların istiqamətlərini, miqyasını, bəzi hallarda isə emal müəssisələrinin yerləşdirilməsini əvvəlcədən müəyyən edir. Üçüncüsü, kənd təsərrüfatı bərpa olunan resurs bazasıdır, lazımi müalicə ilə, istehsal potensialını artırır. Dördüncüsü, kənd təsərrüfatı istehsalının sosial səmərəliliyi son nəticədə kənd təsərrüfatı xammalının sənaye üsulu ilə işlənməsinin, yeni emal müəssisələrinin tikilməsinin məqsəduyğunluğunun meyarı kimi xidmət edir.

Qida sənayesi iqtisadi artıma əhəmiyyətli təsir göstərən bir sıra spesifik xüsusiyyətlərə malikdir. Qida sənayesinin spesifikliyi, bir tərəfdən iqtisadiyyatın tarixən subsidiyalaşdırılmış sektoru - kənd təsərrüfatı ilə birbaşa əlaqəli olması, digər tərəfdən sosial əhəmiyyətli bir sənaye sahəsi olması ilə bağlıdır. yəni əhalinin təsirli tələbatına diqqət yetirməlidir. Müasir şəraitdə, qida və emal sənayesi, xarici və daxili təsirlərdən asılı olaraq, istehsalın kifayət qədər yüksək gəlirliliyi deyil, qeyri -sabitliyi ilə xarakterizə olunur. Maliyyə və iqtisadi vəziyyət də oxşardır. Bu, xüsusilə ət, süd və şəkər sənayesi üçün doğrudur. Ayrıca, iqtisadiyyatın vəziyyəti, sənayenin inkişaf problemlərini həll etmək üçün sabitliyə təsir edən səbəbləri müəyyənləşdirməyi, nəticəsinə təsir edən amilləri qiymətləndirməyi zəruri edir.

Müasir şəraiti nəzərə alaraq, davamlı qida istehsalı sisteminin qurulması prinsipləri, sənayenin dayanıqlılığına təsir edən amillərin təsnifatı lazımi əsasları almamışdır. Davamlı inkişafın istiqamətləri və prioritetləri haqqında fikirlərini bölüşən müəllif hesab edir ki, yeyinti və emal sənayesinin inkişafının davamlılığı dedikdə onun iqtisadiyyatının daxili və xarici amillərin təsirini nəzərə almaqla imkan verən vəziyyəti başa düşülməlidir. amillər,

istehsal potensialının artırılmasını, ona olan tələbatın ödənilməsi üçün yüksək keyfiyyətli məhsul istehsalının artırılmasını, əhalinin həyat keyfiyyətinin yaxşılaşdırılmasını, ekoloji təhlükəsizliyin qorunmasını təmin etmək. Bu tənzimləmədə davamlılığın tərifinə sistemli yanaşmanın verilməsinə cəhd edilir ki, bu da aşağıdakıları nəzərdə tutur:

- daxili və xarici amillərin nəzərə alınması;
- elmi-texniki tərəqqinin inkişafı ilə bağlı istehsal potensialının yaradılması;
- yüksək keyfiyyətli məhsul istehsalının artması;
- əhalinin keyfiyyətli məhsula tələbatının ödənilməsi;
- ekoloji problemlərin həlli.

Qida və emal sənayesində davamlılıq problemi milli iqtisadiyyatın digər sahələrinə nisbətən daha mürəkkəbdir.

Qida sənayesi müəssisələrinin müasir kadr idarəçiliyinin nəzəri və metodoloji aspektləri kadrların idarə edilməsi sisteminin elementləri arasında qarşılıqlı əlaqə səviyyəsinin yüksəldilməsi imkanlarının müəyyən edilməsini nəzərdə tutur. Praktiki fəaliyyət nöqtəyindən nəzərdən təkcə keyfiyyətli deyil, həm də obyektiv nəticələrin əldə edilməsini təmin etmək üçün təhlil metodlarının kompleksindən istifadə etmək məqsədəuyğundur. Eyni zamanda, ənənəvi təhlil üsullarının ümumi çatışmazlığı var - onlar qarşılıqlı əlaqəni son dərəcə ümumiləşdirilmiş şəkildə və kənardan öyrənmək üçün əlverişlidir. Buna görə də, kadr idarəetmə sisteminin elementlərinin qarşılıqlı əlaqəsini təhlil etmək üçün kadr auditi və nəzarəti kimi bir tədqiqat metodundan istifadə etmək lazımdır. Bundan əlavə, inkişafının indiki mərhələsində keyfiyyət məqsədə və ona nail olmaq üçün vasitələrə uyğun olaraq və yeyinti sənayesi müəssisələrində kadrların idarə edilməsi sisteminin elementlərinin qarşılıqlı əlaqəsi kontekstində yaxınlaşma ilə əlaqələndirilir.

İşçi qüvvəsini idarə etmək biznesə xüsusən də əmək və bacarıqlar məhdud olduqda rəqabət üstünlüyü verir,. Mövcud HR təcrübələrinin effektivliyinin qiymətləndirilməsi təkcə ixtisaslı işçiləri deyil, həm də iş üçün ən yaxşı insanları cəlb edib saxlamağa kömək edə bilər.

Stimullar, müəyyən faydaları ola bilən motivlərə təsir alətləridir ki, bu da insanı müəyyən fəaliyyət nəticələrinə nail olmağa vadar edə bilər və görülən iş üçün arzu olunan kompensasiya rolunu oynayır. Bütün stimullar insan tərəfindən şüurlu nəzarətə tab gətirə bilməz, yəni insan onların bəzilərinə şüuraltı reaksiya verə bilər.

Müəssisə işçilərinin həvəsləndirmə prosesləri həmçinin kadr siyasətinin tənzimlənməsinin aşağıdakı prinsiplərinə əsaslanır:

- planlaşdırma və əhatəlilik;
- operativlik, səmərəlilik;

- idarəetmə sisteminin çevikliyi;
- bərabər imkanlar;
- iş üçün ədalətli əmək haqqı;
- sosial təminat;
- korporatizm;
- şəffaflıq;
- maarifləndirmə.

Kadrların ixtisasının artırılması və onların yenidən hazırlanması məqsədilə aşağıdakıların həyata keçirilməsi tövsiyə olunur:

- işçilərin şəxsi imkanlarına və istehsal ehtiyaclarına uyğun ixtisas səviyyəsini təmin etmək üçün tədbirlərin planlaşdırılması;

- müəssisənin kadrlarla işləməyə cavabdeh olan struktur bölməsinin və ya müvafiq təhsil müəssisəsində mütəşəkkil və mütəşəkkil olmayan, işdən fasilə ilə və ya fasiləsiz və s. Olaraq ixtisasartırma zamanı işçilər üçün təlim formasının seçilməsi;

- müəssisədə kadrların ixtisasının artırılması və yenidən hazırlanmasının təşkili üzrə iş;
- karyera planlaması və işçilərin bacarıqlarının inkişafı və reallaşdırılmasının digər formaları;

- kadrların sertifikatlaşdırılması prinsiplərinin, formalarının və müddətlərinin müəyyən edilməsi.

Müəssisədə kadrların həvəsləndirilməsi sistemlərinin tətbiqi və kadr xərclərinin rasionallaşdırılması zamanı aşağıdakı tədbirlərin həyata keçirilməsi tövsiyə olunur:

- kadr xərclərinin planlaşdırılması;
- müəssisədə əmək haqqı sistemlərinin işlənilib hazırlanması və tətbiqi;
- müəssisədə işləyən ayrı-ayrı kateqoriya işçilərin əməyinin ödənilməsi xüsusiyyətlərinin müəyyən edilməsi.

İSTİFADƏ EDİLMİŞ ƏDƏBİYYAT SİYAHISI

Azərbaycan dilində

1. Azərbaycan Respublikası Dövlət Statistika Komitəsi, Azərbaycan Sənayesi, statistik məcmuə, rəsmi nəşr, Bakı – 2021, 243 səh
2. Abbasov İ.M., Əliyev T.N. Qeyri-neft sənayesinin iqtisadiyyatı. Dərslük. Bakı, 2018, 267 səh
3. Biznesin təşkili və idarə edilməsi / Dərslük. Bakı: «İqtisad Universiteti» Nəşriyyatı, 2011 - 464 səh
4. Bahar İmanova, İnsan resurslarının idarə edilməsinin nəzəri aspektləri, İpək Yolu, No.2, 2018, s 60-67
5. İsmayılov Ç və başqaları., Davamlı inkişaf naminə kadr potensialının təkmilləşdirilməsi: Azərbaycan modeli. – Bakı: Azərbaycan Respublikasının Prezidenti yanında Elmin İnkişafı Fondu, 2018. – 252 səh.
6. Quliyev T. Ə., İnsan resurslarının idarə edilməsi. ‘Nağıl evi’ şirkəti, 2013, 828 səh.
7. Əliyeva Y., “Menecmentin əsasları”, (Mühazirə toplusu-dərs vəsaiti), Bakı-2012, “Kooperasiya” nəşriyyatı, 264
8. Şəkərəliyev A. Ş., Dövlətin iqtisadi siyasəti: Reallıqlar və perspektivlər (Monoqrafiya) Bakı: «İqtisad Universiteti», 2009. 415 səh
9. Muradov A. N, Biznes mühitinin insan kapitalinin inkişafına təsirinin qiymətləndirilməsi, Azərbaycanın Qeyri-Neft Sektorunun İnkişaf Perspektivləri Respublika Elmi Konfransının Materialları 25-26 aprel 2019-cu il, s 6-9
10. Mehdiyev Ə. M., Qida istehsalı müəssisələrində innovasiyanın tətbiqinə təsir edən amillər, Kənd təsərrüfatının iqtisadiyyatı, 2021, № 2 (36), s 64-71
11. Dövlət Statistika Komitəsi, Azərbaycan Sənayesi, rəsmi nəşr, statistik məcmuə, Bakı - 2021, 243 səh
12. İbrahimova G, Azərbaycan qida sənayesi müəssisələrində beynəlxalq keyfiyyət standartlarının tətbiqi problemləri, İpək Yolu, No.2, 2018, səh.53-59
13. Yeyinti məhsulları haqqında Azərbaycan Respublikasının Qanunu, Bakı şəhəri - 18 noyabr 1999
14. İbrahimov İ, İşğaldan azad edilmiş ərazilərdə yeyinti sənayesinin dövlət tənzimlənməsi istiqamətləri, Audit 2021, 2 (32), səh.50-59
15. Fərzəliyev E.B. Qida məhsullarının müasir tədqiqat üsulları. Ali məktəblər üçün dərslük. – Bakı: “İqtisad Universiteti” Nəşriyyatı, 2014. – 365 s.

İngilis dilində

16. Abraham A. Maslow., *Motivation and Personality*, Haper and Row Publishers Inc, 1954, p 399
17. Anne M. Blake., James L. Moseley, Frederick Winslow Taylor: one hundred years of managerial insight, *International Journal of Management* Vol. 28 No. 4 Part 2 Dec 2011, p -346-353
18. Nikola Tomac, RadoslavRadonja, Jasminka Bonato, Analysis of Henry Ford's contribution to production and management, *Scientific Journal of Maritime Research* 33 (2019) 33-45
19. Nwokocha I, *Managing Reward Strategy to Enhance Employee Performance, Retention and Productivity in Organizations: A General Overview*, *International Journal of Development and Management Review (INJODEMAR)* Vol. 11 June, 2016, p 20-38
20. Ong Tze San and Yip Mei Theen, *The Reward Strategy and Performance Measurement*, *International Journal of Business, Humanities and Technology* Vol. 2 No. 1; January 2012, p 211-233
21. Ronald Busse, Malcolm Warner, *The legacy of the hawthorne experiments: a critical analysis of the "human relations school of thought"*, *History of Economic Ideas*, 25(2), 2017,p 91-114
22. Joseph I. Uduji, Marjorie O. Ankeli, *Needs for Achievement, Affiliation, and Power: the Possible Sales Manager's Actions for Exceptional Salesforce Performance*, *Research Journal of Finance and Accounting* ISSN 2222-1697 (Paper) ISSN 2222-2847 (Online) Vol.4, No.9, 2013, p 9
23. Damian Grimshaw, AristeiaKoukiadaki, Isabel Tavora, *Social Dialogue and Economic Performance What matters for business - A review*, University of Manchester, UK *Conditions of Work and Employment Series No. 89*, International Labour Organization 2017, pp 77
24. Grynko, T. et al. *Modern Concepts of Financial and Non-Financial Motivation of Service Industries Staff*. *Journal of Advanced Research in Law and Economics*, Volume VIII, Summer, 4(26) 2017, p 1100 – 1112.
25. Karin Bredin, *Human Resource Management in Project-Based Organisations: Challenges and Changes*, : LiU-Tryck, Linköping, 2006, p 116
26. Faiza Manzoor, Longbao Wei, *Intrinsic Rewards and Employee's Performance With the Mediating Mechanism of Employee's Motivation*, *Front. Psychol.*, 15 July 2021<https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.563070>

Rus dilində

27. Ильин Е. П. Мотивация и мотивы. / Е. П Ильин - Санкт-Петербург : Питер, 2011. - 512 с. (36)
28. Клименкова Т. А. Развитие человеческого потенциала как результат повышения качества менеджмента предпринимательских структур / Т. А. Клименкова // Вестник ИНЖЭКОНа. - 2006. № 4 (13). С. 381-383.(40)
29. Алехина О. Е. Стимулирование развития работников организации / О. Е. Алехина // Управление персоналом. - 2009. - № 1. - С. 50-52.(3)
30. Белик В. Д., Проблематика комплексной оценки качества системы управления персоналом предприятий пищевой промышленности, Ученые записки Крымского федерального университета имени В. И. Вернадского. Экономика и управление. Том 3 (69). 2017 г. № 1. С. 22–38
31. Николаева И.И. Оценка системы мотивации труда // Humanprogress. 2018. Том 4, № 12, с 4
32. Киченко В. А., Исследование процесса мотивации персонала и стимулирования труда на предприятиях топливно-энергетического комплекса, Интеллект. Инновации. Инвестиции, 4, 2013, с 71-76
33. Управление персоналом организации: Учебник / Под ред. Кибанова. 4-е изд., доп. и перераб. М.: ИНФРА-М, 2010. 695 с.
34. Молодой исследователь: актуальные проблемы, достижения и инновации: сборник тезисов XXIII Региональной студенческой научно-практической конференции, 13 марта 2020 г. –Казань: Изд-во «Познание» Казанского инновационного университета, 2020. – 340 с
35. Солдатова И.А., Человеческие ресурсы и инновационное развитие организации: теории, стратегии, практики, Преподаватель XX ВЕК, 2 / 2009, с 6.
36. Кибанова А., Концепции мотивации и стимулирования трудовой деятельности, "Кадровик. Кадровый менеджмент", N 5, 2008
37. Абрамова, С. В. Мотивация и стимулирование труда персонала, Проблемы современной экономики : материалы II Междунар. науч. Конф, Челябинск : 2012. — С. 149-153
38. Лысенко, Н. Н. Экономика отрасли : учебное пособие / Н. Н. Лысенко. – Южно-Сахалинск : СахГУ, 2020. – 282 с

İnternetresursları

1. <https://hr.azersun.com/pages/contentPage.aspx?ID=30&Lang=2>
2. <https://searchinform.ru/kontrol-sotrudnikov/motivatsiya-personala/metody-motivatsii-personala/> 01.04.2022