UOT: 338.43; **JEL**: J43; M12; M54; O15; P48

Elman İbiş oğlu İBİŞOV
Azərbaycan Dövlət İqtisad Universitetinin dosenti,
iqtisad üzrə fəlsəfə doktoru
E-mail: elman.ibishli@gmail.com

Rafail Zeynal oğlu RZAYEV
Azərbaycan Dövlət İqtisad Universitetinin baş müəllimi
E-mail: rafael_rzayev@unec.edu.az

Gülcənnət Rəhim qızı RƏHİMOVA
Azərbaycan Dövlət İqtisad Universitetinin magistri
E-mail: rq.gul.502@gmail.com

Lalə Çingiz qızı FƏTƏLİYEVA
Bakı Dövlət Universitetinin magistri
E-mail: feteliyevalale95@gmail.com
https://doi.org/10.30546/4.71.73001.2025.004.394

MOTİVASİYA SİSTEMİNİN İŞÇİ PERFORMANSINA TƏSİRİNİN QİYMƏTLƏNDİRİLMƏSİ

Xülasə

Tədqiqatın məqsədi SOCAR-da mövcud motivasiya sisteminin effektivliyini müxtəlif aspektlərdən təhlil etmək və bu məqsədlə aparılmış sorğu əsasında əldə olunan empirik nəticələr üzərində dayanmaqdır. Eyni zamanda təşkilatda motivasiya sisteminin hazırkı vəziyyəti və işçilərin motivasiya səviyyəsinə təsirini təhlil edərək, işçi gözləntiləri ilə mövcud təşviq mexanizmləri arasındakı uyğunluğu dəyərləndirmək, motivasiya alətlərinin – maddi və qeyri-maddi təşviqlərin – əməkdaşların işə yanaşmasına, iş məmnuniyyətinə və nəticədə təşkilatın məhsuldarlıq səviyyəsinə göstərdiyi təsiri qiymətləndirməkdir.

Tədqiqatın metodologiyası kəmiyyət və keyfiyyət metodlarının sintezi, deskriptiv təhlil, empirik təhlil və sorğular, korrelyasiya və reqressiya analizi kimi metodoloji yanaşmalardan formalaşdırılmışdır. Eyni zamanda, müasir idarəetmə nəzəriyyələri və motivasiya modelləri (Maslow, Herzberg, Vroom və s.) əsasında analitik təhlil aparılmış, eləcə də müxtəlif şirkətlərdə keçirilmiş empirik tədqiqatlara əsaslanan nümunələr təqdim olunmuşdur.

Tədqiqatın tətbiqi əhəmiyyəti ondan ibarətdir ki, o, yalnız nəzəri əsasları deyil, həm də müəssisə və təşkilatlarda motivasiya mexanizmlərinin təkmilləşdirilməsinə, əmək məhsuldarlığının artırılmasına və idarəetmə qərarlarının effektivliyinin yüksəldilməsinə xidmət edən praktik nəticələr təqdim edir.

Tədqiqatın nəticələri baxımından isə motivasiya sistemi yalnız əmək məhsuldarlığının artımına deyil, həm də təşkilatlarda davamlı inkişaf, strateji idarəetmə keyfiyyətinin yüksəldilməsi və əmək bazarında rəqabət qabiliyyətinin gücləndirilməsinə xidmət edir.

Tədqiqatın orijinallığı və elmi yeniliyi baxımından qeyd etməliyik ki, SOCAR kimi geniş şəbəkəyə malik və müxtəlif peşə sahiblərini bir araya gətirən təşkilatlarda tətbiq olunan motivasiya sistemləri, işçilərin peşəkar inkişafı, əməyin stimullaşdırılması və onların şirkətə bağlılığının artırılması baxımından xüsusi araşdırma tələb edən bir sahədir. Elmi yeniliyi isə, mövcud motivasiya sistemlərinin nə dərəcədə işlək olması, işçilərin gözləntilərinə uyğunluğu və bu sistemlərin real təsir gücünün müəyyən edilməsi, yalnız müəssisənin daxili idarəetmə siyasətinin səmərəliliyini qiymətləndirmək üçün deyil, eyni zamanda potensial təkmilləşdirmə istiqamətlərini müəyyənləşdirmək üçün də zəruriliyinin əsaslandırılmasıdır. Nəticələr göstərir ki, düzgün və ədalətli motivasiya sistemi əməkdaşların işə bağlılığını artırmaqla yanaşı, təşkilatın strateji məqsədlərinə

çatmasında mühüm rol oynayır. Məqalədə həmçinin, motivasiya sistemlərinin təşkili və optimallaşdırılması üçün tövsiyələr irəli sürülür. Bu yanaşma işçi dövriyyəsinin azalmasına, əmək məhsuldarlığının artmasına və təşkilatın rəqabət qabiliyyətinin güclənməsinə səbəb ola bilər.

Açar sözlər: Motivasiya sistemi, işçi performansı, əmək məhsuldarlığı, işçi məmnuniyyəti, işçi motivasiyası, təşkilati motivasiya modelləri, performansın qiymətləndirilməsi.

Giriş

Müasir dövrdə qlobal və yerli iqtisadiyyatın davamlı inkişafı, təşkilatların yalnız maddi resurslara deyil, eyni zamanda insan kapitalına əsaslanan idarəetmə strategiyalarına üstünlük verməsini zəruri etmişdir. Xüsusilə iri sənaye müəssisələrində, o cümlədən enerji sektorunda fəaliyyət göstərən şirkətlər üçün əməkdaşların peşəkarlığı, motivasiyası və performansı istehsalın keyfiyyəti və səmərəliliyi baxımından həlledici rol oynayır. Bu baxımdan, Azərbaycan Respublikası Dövlət Neft Şirkəti (SOCAR) kimi ölkə iqtisadiyyatında strateji yerə malik olan bir qurumda işçi motivasiyası və performansının idarə olunması xüsusi əhəmiyyət kəsb edir.

SOCAR, minlərlə əməkdaşın çalışdığı, mürəkkəb və çoxşaxəli istehsal proseslərinin həyata keçirildiyi, yerli və beynəlxalq bazarlarda rəqabət aparan bir təşkilatdır. Belə genişmiqyaslı fəaliyyət sahəsi əməkdaşların davamlı yüksək performansla işləməsini tələb edir. Bu səbəbdən də SOCAR-da motivasiya sisteminin effektivliyi yalnız əməkdaşların fərdi iş göstəricilərinə deyil, ümumilikdə təşkilatın məhsuldarlığına və strateji məqsədlərinə nail olunmasına birbaşa təsir göstərir. Şirkətdə motivasiya sistemləri həm maddi (əməkhaqqı, mükafatlandırma, sosial paketlər), həm də qeyri-maddi (karyera inkişafı, təlimlər, peşəkar tanınma, iş şəraitinin yaxşılaşdırılması və s.) elementləri əhatə edir.

Bununla yanaşı, böyük və çoxsaylı struktur bölmələrə malik olan SOCAR kimi təşkilatlarda motivasiya sistemlərinin fərqli istehsalat və inzibati sahələrdə necə tətbiq olunduğu, bu sistemlərin işçilərin məhsuldarlığına nə dərəcədə təsir etdiyi və mövcud motivasiya mexanizmlərinin nə dərəcədə effektiv olduğu xüsusi tədqiqat tələb edir. Əməkdaşların motivasiyası ilə bağlı yanlış və ya qeyri-adekvat yanaşmalar həm performansın aşağı düşməsinə, həm də işçi dövriyyəsinin artmasına səbəb ola bilər ki, bu da təşkilat üçün əlavə resurs itkisi və səmərəsiz idarəetmə ilə nəticələnə bilər.

Bu məqalədə məqsəd SOCAR-da mövcud motivasiya sistemlərinin işçi performansına və şirkət məhsuldarlığına təsirini qiymətləndirmək, beynəlxalq nəzəriyyə və modellər (Maslow, Herzberg, Vroom və s.) əsasında bu təsiri təhlil etmək və real əməliyyat mühiti kontekstində səmərəli motivasiya mexanizmləri üzrə tövsiyələr irəli sürməkdir. Eyni zamanda, bu tədqiqat çərçivəsində SOCAR-ın müxtəlif struktur bölmələri üzrə motivasiya sistemlərinin müqayisəli analizi aparılacaq və insan resurslarının idarə olunması sahəsində daha səmərəli strategiyaların formalaşdırılması üçün praktiki təkliflər veriləcəkdir.

Nəzəri-metodoloji yanaşmalara sistemli baxış

Motivasiya və onun işçi performansı ilə əlaqəsi müasir idarəetmə elminin mərkəzi istiqamətlərindən birini təşkil edir. Bu tədqiqatın nəzəri-metodoloji bazasını klassik və müasir motivasiya nəzəriyyələri, təşkilati davranış modelləri, məhsuldarlığın qiymətləndirilməsi meyarları və insan resurslarının idarə edilməsi ilə bağlı empirik yanaşmalar təşkil edir. Tədqiqat həm normativ-nəzəri, həm də tətbiqi-analitik yanaşmaları özündə birləşdirərək sistemli analizə əsaslanır. Tədqiqatın nəzəri təməlində aşağıdakı əsas motivasiya nəzəriyyələri dayanır:

- A. Maslounun ehtiyaclar ierarxiyası nəzəriyyəsi – Maslou (1943) insanların davranışlarını ehtiyaclara əsasən mərhələli şəkildə izah etmişdir. İşçilərin motivasiyasının formalaşmasında fizioloji, təhlükəsizlik, sosial, hörmət və özünüreallaşdırma ehtiyaclarının ardıcıllığı nəzərə alınır [11, s. 370].

- F. Herzbergin ikifaktorlu nəzəriyyəsi – Herzberg (1959) motivasiya və hijyen amillərini fərqləndirərək göstərmişdir ki, işçilərin məmnuniyyəti əsasən motivasiyaedici amillərlə, narazılıq isə hijyen faktorlarının çatışmazlığı ilə bağlıdır. Bu modelin tətbiqi iş mühitinin və motivasiya siyasətinin balanslı qurulmasını zəruri edir [9, s.46].

- V. Vroomun gözlənti nəzəriyyəsi – Vroom (1964) fərdi performansın motivasiya, səy və nəticə gözləntiləri ilə əlaqəli olduğunu göstərmişdir. İşçilər ancaq nəticə əldə etmək ehtimalını və bu nəticənin dəyərini yüksək qiymətləndirdikdə motivasiya olunurlar [17, s.28].

- Ekvivalentlik və gücləndirmə nəzəriyyələri – Adams (1965) və Skinnerin işləri motivasiya və performans arasındakı əlaqədə ədalətlilik və mükafat mexanizmlərinin önəmini vurğulayır [1, s. 267].

Bundan əlavə işçi performansı və məhsuldarlığın ölçülməsi üçün aşağıdakı nəzəri çərçivələr də əsas götürülmüşdür:

- Balanced Scorecard (BSC) – Kaplan və Norton tərəfindən işlənmiş bu model fərdi və təşkilati performansın dörd əsas istiqamətdə (maliyyə, müştəri, daxili proseslər və öyrənmə-inkişaf) qiymətləndirilməsini mümkün edir [10, s.187].

- Key Performance Indicators (KPI) – Fərdi və kollektiv iş nəticələrinin qiymətləndirilməsində spesifik və ölçüləbilən göstəricilərin müəyyən edilməsi metodudur.

SOCAR-da motivasiya sisteminin işçi performansına təsirinin qiymətləndirilməsi

Müasir təşkilatlarda işçilərin motivasiyasının təmin edilməsi onların məhsuldarlığını və işə bağlılığını artırmaq baxımından strateji əhəmiyyət daşıyır. İşçi motivasiyasının adekvat səviyyədə təmin olunmaması yalnız fərdi performansa deyil, eyni zamanda təşkilatın ümumi səmərəliliyinə və bazardakı rəqabət qabiliyyətinə də mənfi təsir göstərir. Xüsusilə böyük və kompleks struktura malik şirkətlərdə motivasiya sistemlərinin düzgün qurulması və tətbiqi, işçi gözləntiləri ilə real təşviq mexanizmləri arasındakı uyğunsuzluqların qarşısının alınmasını tələb edir. SOCAR-da tətbiq olunan motivasiya sistemlərinin effektivliyini qiymətləndirmək və onların işçilərin motivasiyasına təsirini müəyyən etmək məqsədilə SOCAR-ın müxtəlif departamentlərində çalışan əməkdaşlar arasında 100 nəfər olmaqla anket sorğusu keçirilmişdir. Sorğu Google Forms platforması üzərindən təşkil olunmuş və iştirakçılar fərqli struktur bölmələrdən olan işçilərdən ibarət olmuşdur. Respondentlərin seçimində müəssisənin müxtəlif səviyyəli əməkdaşlarının iştirakı təmin edilmiş, bu da nəticələrin daha əhatəli və obyektiv olmasına şərait yaratmışdır. Sorğuda 22 sual yer almışdır ki, bunlardan 4-ü demoqrafik məlumatları toplamaq məqsədilə, 6-sı əsas tədqiqat sualları, 10-u işçilərin motivasiya sisteminə və onun işçi davranışlarına təsirinə dair Likert şkalasında dəyərləndirmə sualları, 2-si isə motivasiya sisteminin təkmilləşdirilməsi ilə bağlı təklifləri öyrənmək məqsədilə açıq tipli suallardan ibarət olmuşdur. Bu sual strukturu müəssisədə motivasiya sisteminin cari vəziyyətini və onun işçilərə təsirini hərtərəfli qiymətləndirməyə imkan vermişdir.

Sorğunun məqsədi, SOCAR-da mövcud motivasiya mexanizmlərinin işçilərin gözləntilərinə nə dərəcədə uyğun gəldiyini müəyyən etmək, bu sistemlərin hansı istiqamətlərdə uğurlu olduğunu və hansı sahələrdə təkmilləşdirməyə ehtiyac duyulduğunu aşkar etmək idi. Xüsusilə motivasiya strategiyalarının müəssisə daxilində qəbul olunma səviyyəsi, işçi performansı və məmnuniyyət göstəricilərinə təsiri, habelə rəhbərlik tərəfindən tətbiq olunan təşviq sistemlərinin real effektivliyi sorğunun əsas təhlil obyektləri sırasında yer almışdır. İlk olaraq sorğuda iştirak edən respondentlərin demoqrafik göstəricilərinə baxaq. Aşağıdakı Cədvəl 6-dan da göründüyü kimi, sorğuda iştirak edən işçilərin təxminən 70%-i kişi, 30%-i isə qadındır. Bu nəticə göstərir ki, nümunədəki işçilərin əksəriyyəti kişilərdən ibarətdir ki, bu da neft sənayesi kimi bir sahədə (SOCAR-da) kişi əməkdaşların sayının üstünlük təşkil etdiyini əks etdirir (Cədvəl 1).

Cədvəl 1.

Respondentlərin cinsə görə paylanması

Cins	Say (n)	Faiz (%)
Kişi	70	70%
Qadın	30	30%

***Mənbə**: Müəllif tərəfindən hazırlanmışdır.*

Yaş qruplarına görə paylanmaya nəzər yetirdikdə, Cədvəl 2 göstərir ki, respondentlərin ən böyük hissəsi 31-40 yaş aralığındadır (35%). Nümunənin 30%-ni 41-50 yaş arası, 20%-ni 20-30 yaş arası gənc işçilər, 15%-ni isə 51 yaşdan yuxarı daha yaşlı əməkdaşlar təşkil edir. Orta yaş

qrupunun üstünlük təşkil etməsi SOCAR-da kadrların əsasən orta yaşlı peşəkarlar olduğunu deməyə imkan verir (Cədvəl 2).

Cədvəl 2.

Respondentlərin yaş qrupları üzrə paylanması

Yaş qrupu	Say (n)	Faiz (%)
20-30 yaş	20	20%
31-40 yaş	35	35%
41-50 yaş	30	30%
51 və yuxarı	15	15%

***Mənbə**: Müəllif tərəfindən hazırlanmışdır.*

İş təcrübəsinə (stajına) dair nəticələr Cədvəl 3-də verilmişdir. Respondentlərin 25%-i 5 ildən az iş stajına malikdirsə, 30%-i 6-10 il, digər 30%-i 11-20 il, 15%-i isə 20 ildən çox iş təcrübəsinə sahibdir. Müxtəlif staja malik işçilərin rəylərinin əhatə olunması, motivasiya sisteminin həm yeni, həm də veteran işçilər tərəfindən necə dəyərləndirildiyini anlamağa imkan yaradır (Cədvəl 3).

Cədvəl 3.

Respondentlərin müəssisədə iş stajı üzrə paylanması

Təşkilatda iş stajı	Say (n)	Faiz (%)
0-5 il	25	25%
6-10 il	30	30%
11-20 il	30	30%
21 il və yuxarı	15	15%

***Mənbə**: Müəllif tərəfindən hazırlanmışdır*

Respondentlərin tutduğu vəzifə statusuna nəzər salsaq, Cədvəl 4-ə əsasən, cavab verənlərin böyük əksəriyyəti – 70%-i – icraçı səviyyəli işçilər (mütəxəssislər) idi. Orta rəhbər vəzifələrdə çalışanlar 20%, yuxarı rəhbərlik (menecment) isə təxminən 10% təşkil edib. Bu deməkdir ki, sorğuya qatılanların əsas hissəsi sıravi əməkdaşlar olduğu üçün mövcud motivasiya sistemi barədə rəylər daha çox birbaşa icraedici işçilərin baxışlarını əks etdirir; eyni zamanda müəyyən sayda rəhbər şəxslərin də fikirləri nəzərə alınıb (Cədvəl 4).

Cədvəl 4.

Respondentlərin vəzifə statusu üzrə paylanması

Vəzifə statusu	Say (n)	Faiz (%)
İcraçı işçi (mütəxəssis)	70	70%
Orta rəhbərlik	20	20%
Yuxarı rəhbərlik	10	10%

***Mənbə**: Müəllif tərəfindən hazırlanmışdır*

Demoqrafik göstəricilərin təhlili göstərir ki, sorğu iştirakçıları şirkətin müxtəlif təbəqələrini təmsil edirlər. Bu da motivasiya sisteminə dair qiymətləndirmələrin fərqli baxış bucaqlarından gəldiyini və nəticələrin bütövlükdə kollektivin fikirlərini yansıtdığını söyləməyə əsas verir. Mövcud motivasiya sisteminin ümumi vəziyyətini dəyərləndirmək üçün respondentlərə cari motivasiya sistemindən məmnunluq səviyyəsi barədə sual verilmişdir. Cədvəl 5-də bu sualın nəticələri göstərilir. Göründüyü kimi, işçilərin cəmi 35%-i (5% “çox məmnunam” + 30% “qismən məmnunam”) hazırkı motivasiya sistemindən məmnun olduğunu bildirir. Respondentlərin 25%-i neytral mövqe tutaraq sistem barədə qəti fikir bildirmir, lakin nəzərəçarpan dərəcədə böyük bir qisim – ümumilikdə 40% (30% “qismən narazıyam” və 10% “çox narazıyam”) – mövcud motivasiya sistemindən

narazıdır. Başqa sözlə, hər 10 işçidən dördü hazırkı motivasiya mexanizmlərini qənaətbəxş hesab etmir. Bu nəticə müəssisədə tətbiq olunan motivasiya sisteminin işçilərin əhəmiyyətli bir hissəsinin gözləntilərini tam qarşılamadığını və yaxşılaşdırma ehtiyacı olduğunu göstərir (Cədvəl 5).

Cədvəl 5.

Mövcud motivasiya sistemindən məmnunluq səviyyəsi

Qiymətləndirmə	Say (n)	Faiz (%)
Çox məmnunam	5	5%
Qismən məmnunam	30	30%
Neytral (nə məmnun, nə narazı)	25	25%
Qismən narazıyam	30	30%
Çox narazıyam	10	10%

***Mənbə**: Müəllif tərəfindən hazırlanmışdır*

Motivasiya sisteminin birbaşa işçi motivasiyasına təsirini öyrənmək məqsədilə verilən digər bir sualın nəticələri Cədvəl 6-da əks olunub. Respondentlərin 50%-i “Bəli, mövcud sistem məni motivasiya edir” cavabını verib. 30%-i “Qismən motivasiya edir” deyə cavablandırdığı halda, 20%-i isə “Xeyr, motivasiya etmir” cavabını seçib. Bu o deməkdir ki, işçilərin yarısı şirkətin hazırkı motivasiya vasitələrinin onları işə həvəsləndirdiyini açıq şəkildə təsdiqləyir. Digər yarısı isə ya qismən (tam deyil) motivasiya hiss edir, ya da ümumiyyətlə motivasiya olmadığını bildirir. Xüsusilə hər 5 işçidən 1-i motivasiya sisteminin onu heç motivə etmədiyini deyir ki, bu da ciddi siqnaldır. Nəticə etibarilə, hazırkı sistem işçilərin hamısı üçün eyni dərəcədə effektiv olmayıb – bəzi işçilər üzərində yüksək motivasiya təsiri göstərsə də, əhəmiyyətli bir qrup üçün təsir ya zəifdir, ya da yoxdur (Cədvəl 6).

Cədvəl 6.

Mövcud motivasiya sistemi sizi işinizə həvəsləndirirmi?

Cavab	Say (n)	Faiz (%)
Bəli	50	50%
Qismən	30	30%
Xeyr	20	20%

***Mənbə**: Müəllif tərəfindən hazırlanmışdır*

Sorğunun əsas tədqiqat suallarının ilk hissəsi çərçivəsində işçilərdən onları ən çox motivə edən amilləri göstərmələri də xahiş olunub. Cədvəl 7-də işçilərin göstərdiyi əsas motivasiya amillərinin paylanması verilmişdir. Göründüyü kimi, işçilərin yarısı üçün (50%) ən vacib motivasiya amili maddi təminatdır, yəni yüksək əməkhaqqı və mükafatlar onları motivasiya edən başlıca faktordur. İkinci yerdə karyera və vəzifə yüksəlişi imkanı (20%) gəlir – yəni təxminən hər beş respondentdən biri üçün əsas motivator vəzifədə irəliləmə perspektividir. Üçüncü yerdə rəhbərlik tərəfindən tanınma və tərif (15%) durur ki, bu da az sayılmayacaq bir qrup işçinin mənəvi stimullaşdırmaya önəm verdiyini göstərir. 10% respondent yaxşı iş şəraitini (məsələn, rahat və təhlükəsiz iş mühiti, avadanlıqlar və s.) əsas motivasiya amili kimi qeyd edib. Son olaraq 5% “digər” cavabını seçib ki, bu kateqoriyaya işdən kənar əlavə amillər (məsələn, iş vaxtının rahatlığı, kollektiv ruhu, iş təminatlılığı və s.) daxil ola bilər. Bu nəticələrdən aydın olur ki, SOCAR-da işçilərin motivasiya olmasında ən çox maddi amillər rol oynayır, lakin qeyri-maddi amillər (karyera inkişafı, tanınma, iş mühiti və s.) də ümumilikdə işçilərin yarısı üçün əsas motivasiya mənbəyi olmasa da, ikinci dərəcəli olsa belə mühüm əhəmiyyət daşıyır (Cədvəl 7).

Cədvəl 7.

İşçilərin göstərdiyi ən vacib motivasiya amilləri

Motivasiya amili	Say (n)	Faiz (%)
Maddi təminat (yüksək əməkhaqqı, mükafatlar)	50	50%
Karyera və vəzifə yüksəlişi imkanları	20	20%
Tanınma və tərif	15	15%
Yaxşı iş şəraiti	10	10%
Digər	5	5%

***Mənbə**: Müəllif tərəfindən hazırlanmışdır*

Qeyd edək ki, mövcud motivasiya sisteminin vəziyyəti işçilərin yalnız təxminən üçdə birini tam qane edir, qalanlarının isə ya gözləntiləri ödənmir, ya da neytral mövqedədir. Demoqrafik müxtəlifliyə baxmayaraq, işçilərin əksəriyyəti üçün maddi motivasiya əsas stimul rolunu oynayır. Bununla yanaşı, motivasiya sisteminin işçiləri həvəsləndirmə dərəcəsi arzuolunan səviyyədə deyil – işçilərin yarıya qədəri üçün sistemin motivasiyaedici təsiri ya yoxdur, ya da kifayət qədər güclü deyil.

Müəssisədə tətbiq olunan motivasiya strategiyalarının təhlili

Motivasiya strategiyalarının müxtəlif aspektləri üzrə işçilərin rəyləri burada geniş şəkildə təhlil olunur. Sorğunun əsas tədqiqat suallarının ikinci hissəsi çərçivəsində və Likert şkalalı sualların ilk qrupunda, müəssisədə tətbiq olunan konkret motivasiya vasitə və metodlarının necə dəyərləndirildiyi araşdırılmışdır. İşçilərə şirkətin mövcud motivasiya strategiyasının müxtəlif istiqamətləri barədə bəyanatlarla razılaşma dərəcələrini göstərmək təklif olunub. Cədvəl 8 bu bəyanatlardan bəziləri üzrə cavabların paylanmasını (razılaşma faizini) əks etdirir (Cədvəl 8).

Cədvəl 8.

Motivasiya strategiyasının müxtəlif aspektləri üzrə işçilərin rəyləri

Bəyanatlar	Razılaşır (%)	Neytral (%)	Razılaşmır (%)
Maddi təşviq (əməkhaqqı, bonuslar) kifayət qədər təmin edilir.	55%	20%	25%
Mənəvi motivasiya (tərif, təşəkkür) kifayət qədər tətbiq edilir.	30%	20%	50%
İşçilərin təlim və inkişaf imkanları yetərlidir.	50%	30%	20%
Karyera yüksəlişi imkanları ədalətli və şəffafdır.	25%	25%	50%
Rəhbərlik uğurlu nəticələri tanıyır və mükafatlandırır.	35%	25%	40%
İş şəraiti (mühit və avadanlıqlar) motivasiyaedicidir.	70%	20%	10%

***Mənbə**: Müəllif tərəfindən hazırlanmışdır*

Yuxarıdakı cədvəlin nəticələrini təhlil etdikdə aydın görünür ki, mövcud motivasiya strategiyasının bəzi elementləri işçilər tərəfindən yüksək qiymətləndirilir, bəziləri isə xeyli tənqid olunur. Xüsusilə, iş şəraiti motivasiya baxımından ən güclü tərəf kimi qiymətləndirilib – işçilərin 70%-i iş mühiti və şəraitinin onları motivə etdiyini bildirir, cəmi 10% bu fikirlə razılaşmır. Bu, müəssisədə (SOCAR-da) rahat və təhlükəsiz iş şəraitinin mövcud olduğunu və bunun işçilərin motivasiyasına müsbət təsir göstərdiyini göstərir.Bundan əlavə, maddi motivasiya vasitələri (əməkhaqqı və bonuslar) ümumən müsbət dəyərləndirilib: respondentlərin 55%-i maddi təşviqin kifayət qədər olduğunu təsdiqləyib, hər dörd nəfərdən biri (25%) isə bununla razılaşmır. Razılaşmayanların da olması göstərir ki, bir qisim işçi maaş və mükafatların səviyyəsinin daha yüksək olmasını arzular, lakin yenə də işçilərin yarıdan çoxu maddi təminatı motivasiya strategiyasının uğurlu cəhəti kimi görür. Təlim və inkişaf imkanları barədə rəylər də nisbətən müsbətdir: işçilərin 50%-i şirkətin onlara peşəkar inkişaf üçün yaxşı imkanlar yaratdığı fikri ilə razıdır, 20%-i isə bununla razılaşmır.

Bu orta göstərici deməyə əsas verir ki, işçilərin əksəriyyəti təlim və inkişaf sahəsini qənaətbəxş hesab edir, lakin müəyyən bir qrup əlavə inkişaf imkanlarına ehtiyac duyur.

Digər tərəfdən, motivasiya strategiyasının bəzi zəif tərəfləri açıq şəkildə üzə çıxır. Karyera yüksəlişi (vəzifə artımı) imkanlarının ədalətliliyi ən aşağı qiymət alan sahədir – cəmi 25% respondent bu bəyanatla razılaşıb, işçilərin yarısı (50%) isə mövcud karyera imkanlarının ədalətli və şəffaf olmadığı qənaətindədir. Bu, müəssisədə əməkdaşların çoxunun karyera perspektivlərindən narazı olduğunu, yüksəliş imkanlarının zəif və ya qeyri-şəffaf görüldüyünü göstərir. Mənəvi motivasiya vasitələri (işçilərin əməyi üçün tərif, təşəkkür, ictimai tanınma) də ciddi çatışmazlıq kimi qeyd olunub – cəmi 30% işçi şirkətdə bu cür qeyri-maddi motivasiya üsullarının yetərli olduğunu düşünür, 50% isə bunun əksini qeyd edir. Yəni, işçilərin yarısı rəhbərlikdən kifayət qədər təqdir və tanınma görmədiyini ifadə edir ki, bu da motivasiya strategiyasında mühüm bir boşluqdur. Rəhbərliyin uğurlu nəticələri tanıması və mükafatlandırması barədə də fikirlər bənzərdir: razılaşanlar 35%, razılaşmayanlar 40% olmuşdur. Bu nisbət göstərir ki, əksər işçilər yaxşı nəticələrə görə mükafatlandırmanın sistemli olmadığını və ya nadir hallarda baş verdiyini düşünür (Cədvəl 9).

Cədvəl 9.

İşçilər tərəfindən ən yuxarı qiymət alan motivasiya aspektləri

Güclü tərəf (motivasiya aspekti)	Razılaşır (%)
İş şəraiti (mühit və avadanlıqlar)	70%
Maddi təşviq (əməkhaqqı və bonuslar)	55%
Təlim və inkişaf imkanları	50%

***Mənbə**: Müəllif tərəfindən hazırlanmışdır*

Beləliklə, sorğu nəticələri motivasiya strategiyasının güclü və zəif tərəflərini aşkar şəkildə üzə çıxarır. Cədvəl 9 və Cədvəl 10 ən yüksək və ən aşağı qiymətləndirilən sahələri ümumiləşdirir. Güclü cəhətlərə iş şəraiti və maddi təşviq başda olmaqla, həmçinin təlim imkanları aid edilə bilər. Zəif cəhətlər isə əsasən karyera inkişafı və tanınma kimi mənəvi stimullaşdırma sahələridir (Cədvəl 10).

Cədvəl 10.

İşçilər tərəfindən ən aşağı qiymət alan motivasiya aspektləri

Zəif tərəf (motivasiya aspekti)	Razılaşır (%)
Karyera yüksəlişi imkanlarının ədalətliliyi	25%
Mənəvi motivasiya (tərif və tanınma)	30%
Uğurlu nəticələrə görə rəhbərlik tərəfindən tanınma	35%

***Mənbə**: Müəllif tərəfindən hazırlanmışdır*

Beləliklə, SOCAR-da tətbiq olunan motivasiya strategiyasının əsas uğurlu cəhətləri işçilərə yaxşı iş şəraiti təmin etməsi və maddi stimullar (əmək haqqı, mükafatlar) verməsidir – bu sahələr işçilərin əksəriyyəti tərəfindən müsbət qarşılanır. Digər tərəfdən, strategiyanın zəif tərəfləri kimi işçilərin inkişaf və irəliləmə ehtiyaclarının tam ödənilməməsi (karyera yüksəlişində ədalətsizlik hissi) və işçilərin əməyi qarşısında mənəvi həvəsləndirmənin (təşəkkür, tanınma) yetərsizliyi ön plana çıxır.

SOCAR-ın motivasiya sisteminin işçi performansına təsirinin qiymətləndirilməsi

Motivasiya sistemlərinin müxtəlif aspektlər üzrə effektivliyini qiymətləndirmək və onların işçilərin performansına təsirini müəyyənləşdirmək məqsədilə sorğuda 10 Likert şkalalı sual daxil edilmişdir. Bu suallar vasitəsilə müəssisədə tətbiq olunan motivasiya strategiyalarının işçilər tərəfindən necə qəbul edildiyini, onların gözləntilərini nə dərəcədə qarşıladığını və ümumi məmnunluq

səviyyəsinin hansı istiqamətdə dəyişdiyini anlamaq mümkün olmuşdur. Eyni zamanda, Likert suallarının nəticələri müəssisənin motivasiya siyasətinin işçi təşəbbüskarlığı, məhsuldarlıq və sadiqlik üzərindəki real təsirini araşdırmağa imkan yaratmışdır. Analizin daha sistemli aparılması və statistik modellərin qurulmasını asanlaşdırmaq məqsədilə Likert suallarının hər biri üçün qısaldılmış adlar müəyyən edilmişdir. Bu adlandırma sistemi SPSS-də multireqressiya və digər analizləri apararkən rahatlıq yaratmaq üçün seçilmiş və hər bir dəyişənin məzmununu tam əhatə edən üç hərfdən ibarət simvollarla ifadə olunmuşdur (Cədvəl 11).

Cədvəl 11.

Sorğunun 11-20-ci suallarının qısaldılmış adları

Sual №	Sualın tam məzmunu	Qısaltma
11	Sizin struktur bölmənizdə tətbiq olunan motivasiya sistemləri işçilərin gözləntilərinə uyğundur.	**MOT**
12	İşçilərə təklif olunan motivasiya vasitələri onların məhsuldarlığını artırır.	**MPD**
13	Motivasiya mexanizmləri struktur bölmədə işçi məmnuniyyətini artırır.	**MMN**
14	Rəhbərlik motivasiya sistemlərini daim təkmilləşdirir.	**RTM**
15	Mövcud motivasiya strategiyaları işçi sadiqliyini təmin edir.	**MSD**
16	Motivasiya sistemləri iş yerində məhsuldarlığın artmasına səbəb olur.	**MPS**
17	Struktur bölmənizdə motivasiya sistemləri işçilərin təşəbbüskarlığını artırır.	**MIT**
18	Maddi və qeyri-maddi motivasiya vasitələri işçilərin fəaliyyətinə müsbət təsir edir.	**MQT**
19	Motivasiya mexanizmləri nəticə yönümlü iş mühitinin formalaşmasına kömək edir.	**MNY**
20	Mövcud motivasiya strategiyaları işçilərin uzunmüddətli əmək fəaliyyətinə töhfə verir.	**MUF**

***Mənbə**: Cədvəl SPSS analiz nəticəsində müəllif tərəfindən tərtib edilmişdir.*

Bu qısaltmalar statistik modelləşdirmə zamanı həm vizual təhlili asanlaşdıracaq, həm də dəyişənlər arasındakı əlaqələrin müəyyənləşdirilməsində daha səmərəli istifadəyə imkan verəcəkdir (Cədvəl 12).

Cədvəl 12.

Laykert dəyişənlərinin etibarlılıq statistikaları

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.993	10

***Mənbə**: Cədvəl SPSS analiz nəticəsində müəllif tərəfindən tərtib edilmişdir.*

Sorğunun Likert şkalalı suallarının etibarlılığını qiymətləndirmək üçün aparılmış analiz nəticəsində Cronbach's Alpha əmsalının 0.993 olduğu müəyyən edilmişdir ki, bu da dəyişənlərin ölçmə konsistensiyasının son dərəcə yüksək olduğunu göstərir. Bu nəticə, istifadə olunan Likert suallarının ölçməyə çalışdığı anlayışlar arasında güclü daxili uyğunluğun olduğunu, respondentlərin cavablarında ardıcıllıq və sabitlik müşahidə olunduğunu təsdiqləyir. Etibarlılıq göstəricisinin 0.9-dan yuxarı olması, verilən sualların işçi motivasiyası və motivasiya sistemlərinin effektivliyi ilə bağlı mövzuları dəqiq və ardıcıl şəkildə ölçdüyünü sübut edir, bu isə aparılan analizin nəticələrinin statistik baxımdan etibarlı olduğunu ifadə edir.

Müəssisədə tətbiq olunan motivasiya strategiyalarının işçi məmnuniyyəti üzərində təsirini müəyyənləşdirmək məqsədilə multireqressiya analizi aparılmışdır. Bu analiz vasitəsilə motivasiya sistemlərinin müxtəlif komponentlərinin işçilərin ümumi məmnuniyyətinə hansı dərəcədə təsir etdiyi ölçülmüş və bu təsirin statistik olaraq əhəmiyyətliliyi qiymətləndirilmişdir. Modeldə müs-

təqil dəyişənlər kimi motivasiya sistemlərinin gözləntilərə uyğunluğu (MOT), motivasiya vasitələrinin məhsuldarlığa təsiri (MPD), rəhbərliyin motivasiya siyasətini təkmilləşdirməsi (RTM) və mövcud motivasiya strategiyalarının işçi sadiqliyinə təsiri (MSD) nəzərə alınmışdır. Asılı dəyişən (dependent variable) kimi isə "motivasiya mexanizmləri struktur bölmədə işçi məmnuniyyətini artırır" (MMN) dəyişəni seçilmişdir ki, bu da işçi məmnuniyyətinin motivasiya sistemlərinə bağlılığını müəyyən etməyə imkan vermişdir (Cədvəl 13).

Cədvəl 13.

Model xülasəsi

Model Summary[b]									
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	.967[a]	.935	.933	.320	.935	519.574	4	145	.000
a. Predictors: (Constant), MSD, RTM, MOT, MPD									
b. Dependent Variable: MMN									

***Mənbə**: Cədvəl SPSS analiz nəticəsində müəllif tərəfindən tərtib edilmişdir.*

Multireqressiya analizi nəticələrinə əsasən, modelin R dəyəri 0.967, R kvadratı (R^2) isə 0.935 olaraq əldə olunmuşdur ki, bu da modelin müstəqil dəyişənlərin asılı dəyişəni izahetmə gücünün çox yüksək olduğunu göstərir. R^2 göstəricisinin 0.935 olması, işçi məmnuniyyətindəki dəyişkənliyin 93.5%-nin modeldəki müstəqil dəyişənlər tərəfindən izah edildiyini göstərir ki, bu da çox yüksək izahetmə gücüdür və modelin uyğunluğunu təsdiqləyir. Düzəldilmiş R kvadratı (Adjusted R^2) 0.933 olduğu üçün, modeldə istifadə olunan dəyişənlərin real təsir gücünün də yüksək olduğunu və əlavə dəyişənlərin daxil edilməsinə ciddi ehtiyac olmadığını sübut edir. Standart səhvin (Std. Error of the Estimate) 0.320 olması isə modelin proqnozlarının dəqiqliyini təsdiqləyən bir göstəricidir, yəni proqnoz edilən dəyərlərlə real dəyərlər arasında fərq olduqca aşağıdır. F dəyişimi (F Change) 519.574 və Significance (Sig. F Change) 0.000 olduğu üçün, modelin ümumi olaraq statistik əhəmiyyətli olduğu və təsadüfi nəticə olmadığı sübut edilir (Cədvəl 14).

Cədvəl 14.

ANOVA

ANOVA[a]						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	212.563	4	53.141	519.574	.000[b]
	Residual	14.830	145	.102		
	Total	227.393	149			
a. Dependent Variable: MMN						
b. Predictors: (Constant), MSD, RTM, MOT, MPD						

***Mənbə**: Müəllif tərəfindən hazırlanmışdır*

ANOVA cədvəli modelin statistik əhəmiyyətliliyini qiymətləndirmək üçün istifadə edilir və nəticələr F=519.574 dəyərinin $p<0.001$ səviyyəsində statistik olaraq əhəmiyyətli olduğunu göstərmişdir. Regression Sum of Squares (212.563) və Residual Sum of Squares (14.830) dəyərləri müqayisə edildikdə, modeldəki dəyişənlərin işçi məmnuniyyətinin dəyişməsini izahetmə qabiliyyətinin yüksək olduğu görünür. Mean Square dəyərlərinə baxıldıqda (53.141 və 0.102), müstəqil dəyişənlərin işçi məmnuniyyətinə təsirinin təsadüfi amillərlə müqayisədə dəfələrlə yüksək olduğu müşahidə olunur. P dəyərinin (Sig.) 0.000 olması, modelin təsadüfi nəticələrə əsaslanmadığını və statistik olaraq güclü olduğunu göstərir. ANOVA nəticələri multireqressiya modelinin ümumi

olaraq əhəmiyyətli və etibarlı olduğunu sübut edir ki, bu da modeldəki dəyişənlərin işçi məmnuniyyətinə təsir etdiyini göstərən əsas dəlillərdən biridir (Cədvəl 15).

Cədvəl 15.

Koeffisientlər

Coefficients[a]								
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	95.0% Confidence Interval for B	
		B	Std. Error	Beta			Lower Bound	Upper Bound
1	(Constant)	.214	.075		2.863	.005	.066	.361
	MOT	.799	.069	.805	11.625	.000	.663	.935
	MPD	-.150	.088	-.163	-1.702	.091	-.324	.024
	RTM	.168	.068	.173	2.489	.014	.035	.302
	MSD	.157	.087	.162	1.812	.072	-.014	.329
a. Dependent Variable: MMN								

***Mənbə**: Cədvəl SPSS analiz nəticəsində müəllif tərəfindən tərtib edilmişdir.*

Modeldə hər bir müstəqil dəyişənin işçi məmnuniyyətinə təsiri fərqli olmuş və standartlaşdırılmış beta (β) dəyərləri bu təsirin hansı dəyişəndə daha güclü olduğunu müəyyən etməyə imkan vermişdir. MOT (β=0.805, p<0.001) ən güclü təsirə malik dəyişən olmuş və işçi məmnuniyyətinin artmasında əsas rolu oynadığı təsdiqlənmişdir. Bu nəticə onu göstərir ki, motivasiya sistemlərinin işçilərin gözləntilərinə uyğun olması işçi məmnuniyyətini daha çox artıran amildir. RTM (β=0.173, p=0.014) müsbət və statistik olaraq əhəmiyyətli təsir göstərmişdir, bu isə rəhbərliyin motivasiya sistemlərini inkişaf etdirməsinin işçi məmnuniyyəti üzərində mühüm rola malik olduğunu göstərir. MPD (-0.163, p=0.091) isə mənfi təsir göstərmiş və statistik baxımdan sərhəd dəyərdə olmuşdur, bu isə işçilərin motivasiya vasitələrinin məhsuldarlıq üzərindəki rolunu daha az əhəmiyyətli hesab etdiklərini göstərir. MSD (β=0.162, p=0.072) isə müsbət təsir göstərsə də, statistik baxımdan əhəmiyyətlilik səviyyəsinə tam çatmamışdır ki, bu da işçi sadiqliyinin məmnuniyyət üzərindəki təsirinin müəyyən dərəcədə olduğunu,lakin əsas faktor olmadığını sübut edir (Cədvəl 16).

Cədvəl 16.

Qalıqların statistik təhlili

Residuals Statistics[a]					
	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	N
Predicted Value	1.19	5.09	3.19	1.194	150
Residual	-1.812	.887	.000	.315	150
Std. Predicted Value	-1.679	1.586	.000	1.000	150
Std. Residual	-5.666	2.775	.000	.986	150
a. Dependent Variable: MMN					

***Mənbə**: Cədvəl SPSS analiz nəticəsində müəllif tərəfindən tərtib edilmişdir.*

Modelin etibarlılığını qiymətləndirmək üçün qalıq (residual) statistikaları da nəzərdən keçirilmişdir. Minimum və maksimum proqnoz dəyərləri (1.19 - 5.09) arasında geniş bir diapazon mövcud olmuş, orta dəyər isə 3.19 olaraq əldə edilmişdir. Bu, işçi məmnuniyyətinin fərqli səviyyələrdə olmasına baxmayaraq, modelin ümumi proqnozlarının dəqiq olduğunu göstərir. Residual minimum və maksimum dəyərləri (-1.812 və 0.887) isə bəzi fərdi hallarda işçi məmnuniyyətinin proqnoz edilən dəyərlərdən fərqləndiyini göstərsə də, ümumi mənada modelin balanslı olduğunu sübut edir. Standart qalıq (Std. Residual) dəyərləri isə normal paylanmaya yaxın olmuş və modeldə ciddi sapmaların olmadığını göstərmişdir.

Nəticə

Multireqressiya analizinin nəticələri göstərir ki, işçi məmnuniyyətinin motivasiya sistemləri ilə əlaqəsi yüksəkdir və model bu əlaqəni dəqiq izah edə bilir. Xüsusilə motivasiya sistemlərinin işçi gözləntilərinə uyğun olması (MOT) məmnuniyyətə ən güclü təsir göstərən dəyişəndir, bu isə müəssisədə motivasiya sistemlərinin real işçi ehtiyaclarına uyğun qurulmasının əhəmiyyətini vurğulayır. Rəhbərliyin motivasiya sistemlərini daim təkmilləşdirməsi (RTM) də müsbət təsir göstərmişdir, bu isə rəhbərlik yanaşmasının işçi məmnuniyyətini artırmaqda vacib rol oynadığını sübut edir. Digər dəyişənlərdən işçi sadiqliyi (MSD) və motivasiya vasitələrinin məhsuldarlığa təsiri (MPD) isə nisbətən zəif təsirə malik olmuş və statistik baxımdan tam əhəmiyyətli olmamışdır, bu da işçilərin məmnuniyyətinə təsir edən digər faktorların mövcud olduğunu göstərir. Ümumilikdə, modelin həm izahetmə gücünün çox yüksək olması (R^2=0.935), həm də statistik olaraq əhəmiyyətli olması ($p<0.001$) onun etibarlı olduğunu və müəssisədə motivasiya sistemlərinin işçi məmnuniyyəti ilə güclü əlaqəyə malik olduğunu təsdiqləyir. Bu nəticələr SOCAR-da motivasiya sistemlərinin daha effektiv olması üçün onların işçi gözləntilərinə daha uyğun şəkildə formalaşdırılmasının və rəhbərlik tərəfindən daim təkmilləşdirilməsinin vacibliyini ortaya qoyur.

Multireqressiya tənliyi:

$$MMN = \beta_0 + \beta_1 MOT + \beta_2 MPD + \beta_3 RTM + \beta_4 MSD + \varepsilon$$

Əhəmiyyətli dəyişənlərə görə yerinə qoyulmuş düstur:

$$MMN = 0.214 + 0.799 MOT + 0.168 RTM + \varepsilon$$

Düsturun izahı:

Bu tənlik göstərir ki, işçi məmnuniyyəti (MMN) əsasən motivasiya sistemlərinin işçi gözləntilərinə uyğunluğu (MOT) və rəhbərliyin motivasiya sistemlərini təkmilləşdirməsi (RTM) ilə izah edilir.

0.799*MOT əmsalı onu göstərir ki, motivasiya sistemlərinin işçilərin gözləntilərinə daha uyğun olması 1 vahid artdıqda, işçi məmnuniyyəti orta hesabla 0.799 vahid artır. Bu, modeldə ən güclü təsirə malik dəyişəndir və müəssisədə motivasiya sistemlərinin işçi tələblərinə uyğunlaşdırılmasının məmnuniyyətə birbaşa təsir etdiyini göstərir.

0.168*RTM əmsalı isə rəhbərliyin motivasiya sistemlərini daim təkmilləşdirməsinin təsirini ifadə edir. Yəni, rəhbərlik bu sistemləri inkişaf etdirdikdə və yenilədikdə, işçi məmnuniyyəti orta hesabla 0.168 vahid artır. Bu dəyişənin təsiri MOT ilə müqayisədə daha zəif olsa da, statistik olaraq əhəmiyyətlidir və rəhbərlik siyasətinin motivasiya üzərində müəyyən dərəcədə rol oynadığını göstərir.

Sabit termin olan 0.214, digər dəyişənlər sıfır olduqda belə işçi məmnuniyyətinin müəyyən bir baza səviyyədə mövcud olduğunu ifadə edir. Modeldə MPD və MSD dəyişənləri statistik baxımdan əhəmiyyətli olmadığından, onlar tənlikdən çıxarılmışdır. Bu nəticə motivasiya sistemlərinin işçilərin gözləntiləri ilə nə qədər uyğunlaşmasının və rəhbərliyin bu sistemləri inkişaf etdirməsinin işçi məmnuniyyətinin əsas müəyyənediciləri olduğunu təsdiqləyir.

ƏDƏBİYYAT

1. Adams, J. S. (1965). *Inequity in social exchange*. Advances in Experimental Social Psychology, 2, 267–299.
2. Armstrong, M. (2020). *Armstrong’s Handbook of Human Resource Management Practice* (15th ed.). Kogan Page.
3. Azərbaycan Respublikası Dövlət Statistika Komitəsi. (2023). *Əmək bazarı göstəriciləri*. https://stat.gov.az
4. Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1985). *Intrinsic motivation and self-determination in human behavior*. Springer.
5. Əliyev, H. (2019). İşçilərin motivasiya sisteminin təhlili və təkmilləşdirilməsi yolları. *Azərbaycan İqtisadiyyat Jurnalı*, (4), 112–120.
6. Əsədov, A. (2021). Kadrların idarə olunması sistemində motivasiya modelləri. *İdarəetmə və*

İqtisadiyyat, (1), 55–63.
7. Goleman, D. (1995). *Emotional Intelligence*. Bantam Books.
8. Herzberg, F. (2003). *One more time: How do you motivate employees?* Harvard Business Review Press.
9. Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B. B. (1959). *The motivation to work*. New York: Wiley, 46-52.
10. Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). *The Balanced Scorecard: Translating strategy into action*. Harvard Business School Press, 187-210.
11. Maslow, A. H. (1943). A theory of human motivation. *Psychological Review*, 50(4), 370–396.
12. Parmenter, D. (2015). *Key Performance Indicators: Developing, Implementing, and Using Winning KPIs*. Wiley.
13. Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2022). *Organizational Behavior* (19th ed.). Pearson.
14. Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American Psychologist*, 55(1), 68–78.
15. Shahzad, K., Bashir, S., & Ramay, M. I. (2008). Impact of HR practices on perceived performance of university teachers in Pakistan. *International Review of Business Research Papers*, 4(2), 302–315.
16. SOCAR (Azərbaycan Respublikası Dövlət Neft Şirkəti). (2022). *İllik hesabat*. https://socar.az
17. Vroom, V. H. (1964). *Work and motivation*. New York: Wiley, 28-36.

Эльман Ибиш оглу Ибишов
Доцент Азербайджанского Государственного Экономического Университета, доктор философии по экономике
E-mail: elman.ibishli@gmail.com

Рафаил Зейнал оглу Рзаев
Старший преподаватель Азербайджанского Государственного Экономического Университета
E-mail: rafael_rzayev@unec.edu.az

Гюльджаннет Рагим кызы Рагимова
Магистр Азербайджанского Государственного Экономического Университета
E-mail: rq.gul.502@gmail.com

Лала Чингиз кызы Фаталиева
Магистр Бакинского Государственного Университета
E-mail: fetelievalale95@gmail.com

Оценка влияния системы мотивации на производительность труда работников

Резюме

Целью исследования является анализ эффективности действующей системы мотивации в SOCAR с различных аспектов и рассмотрение эмпирических результатов, полученных в ходе проведенного с этой целью опроса. Анализируя текущее состояние системы мотивации в организации и ее влияние на уровень мотивации сотрудников, мы оцениваем соответствие ожиданий сотрудников существующим механизмам стимулирования, а также оцениваем влияние мотивационных инструментов – материальных и нематериальных – на

отношение сотрудников к работе, удовлетворенность работой и, как следствие, на уровень производительности организации.

Методология исследования основана на таких методологических подходах, как синтез количественных и качественных методов, описательный анализ, эмпирический анализ и опросы, корреляционно-регрессионный анализ. Аналитический анализ проводился на основе современных теорий менеджмента и моделей мотивации (Маслоу, Герцберг, Врум и др.), а также примеров, основанных на эмпирических исследованиях, проведенных в различных компаниях. Прикладная значимость исследования заключается в том, что оно дает не только теоретические основы, но и практические результаты, способствующие совершенствованию механизмов мотивации на предприятиях и в организациях, повышению производительности труда и повышению эффективности управленческих решений.

Практическое значение исследования заключается в том, что оно дает не только теоретические основы, но и практические результаты, служащие совершенствованию механизмов мотивации на предприятиях и в организациях, повышению производительности труда, повышению эффективности управленческих решений.

Результаты исследования - система мотивации служит не только повышению производительности труда, но и устойчивому развитию организаций, повышению качества стратегического управления и укреплению конкурентоспособности на рынке труда.

Оригинальность и научная новизна исследования – следует отметить, что системы мотивации, применяемые в организациях с широкой сетью, таких как SOCAR, объединяющих людей различных профессий, являются областью, требующей специальных исследований с точки зрения профессионального развития сотрудников, стимулирования труда и повышения их приверженности компании. Научная новизна исследования заключается в обосновании необходимости определения степени функциональности существующих систем мотивации, их соответствия ожиданиям сотрудников и реального влияния этих систем не только для оценки эффективности внутренней управленческой политики предприятия, но и для выявления потенциальных направлений совершенствования. Результаты показывают, что правильная и справедливая система мотивации, помимо повышения приверженности сотрудников, играет важную роль в достижении стратегических целей организации. В статье также даны рекомендации по организации и оптимизации систем мотивации. Такой подход может привести к снижению текучести кадров, повышению производительности труда и повышению конкурентоспособности организации.

Ключевые слова: Система мотивации, эффективность работы сотрудников, производительность труда, удовлетворенность сотрудников, мотивация сотрудников, модели организационной мотивации, оценка эффективности труда.

Elman Ibish İbıshov
Associate Professor of Azerbaijan State University of Economics,
Doctor of Philosophy in Economics
E-mail: elman.ibishli@gmail.com

Rafail Zeynal Rzayev
Senior Lecturer of Azerbaijan State University of Economics
E-mail: rafael_rzayev@unec.edu.az

Guljannet Rahim Rahımova
Master of Azerbaijan State University of Economics
E-mail: rq.gul.502@gmail.com

Lala Chingiz Fatalıyeva
Master of Baku State University
E-mail: feteliyevalale95@gmail.com

Evaluation of the Impact of the Motivation System on Employee Performance

Summary

The purpose of the research is to analyze the effectiveness of the current motivation system in SOCAR from various aspects and to focus on the empirical results obtained based on a survey conducted for this purpose. At the same time, by analyzing the current state of the motivation system in the organization and its impact on the motivation level of employees, it is to assess the compatibility between employee expectations and existing incentive mechanisms, and to assess the impact of motivational tools - material and non-material incentives - on employees' approach to work, job satisfaction and, as a result, the productivity level of the organization.

Research methodology was formed from methodological approaches such as synthesis of quantitative and qualitative methods, descriptive analysis, empirical analysis and surveys, correlation and regression analysis. At the same time, an analytical analysis was conducted based on modern management theories and motivation models (Maslow, Herzberg, Vroom, etc.), as well as examples based on empirical studies conducted in various companies.

The practical significance of the research lies in the fact that it provides not only theoretical foundations, but also practical results that serve to improve motivation mechanisms in enterprises and organizations, increase labor productivity, and increase the effectiveness of management decisions.

The results of the research - in the motivation system serves not only to increase labor productivity, but also to improve the quality of strategic management in organizations, and to strengthen competitiveness in the labor market.

The originality and scientific novelty of the research - we should note that motivation systems applied in organizations such as SOCAR, which have a wide network and bring together people of various professions, are an area that requires special research in terms of professional development of employees, stimulation of labor, and increasing their commitment to the company. The scientific novelty is that determining the extent to which existing motivation systems are functional, their compliance with employees' expectations, and the real impact of these systems are justified not only for assessing the effectiveness of the enterprise's internal management policy, but also for identifying potential improvement directions. The results show that a correct and fair motivation system plays an important role in increasing employee commitment to work and achieving the organization's strategic goals. The article also puts forward recommendations for organizing and optimizing motivation systems. This approach can lead to a decrease in employee turnover, an increase in labor productivity, and a strengthening of the organization's competitiveness.

Keywords: Motivation system, employee performance, labor productivity, employee satisfaction, employee motivation, organizational motivation models, performance appraisal.