

AZƏRBAYCAN RESPUBLİKASI ELM VƏ TƏHSİL NAZİRLİYİ
AZƏRBAYCAN DÖVLƏT İQTİSAD UNİVERSİTETİ
UNEC BİZNES MƏKTƏBİ

“PERFORMANSIN İDARƏEDİLMƏSİ SİSTEMİNİN İŞÇİLƏRİN
MOTİVASİYASINA TƏSİRİ”
mövzusunda

MAGİSTR DİSSERTASIYA İŞİ

İxtisas: Menecment

Qrup: A4-2/21

Sevinc Qululu Etibar

BAKI - 2023

AZƏRBAYCAN RESPUBLİKASI TƏHSİL NAZİRLİYİ
AZƏRBAYCAN DÖVLƏT İQTİSAD UNİVERSİTETİ
UNEC BİZNES MƏKTƏBİ

UNEC Biznes Məktəbinin direktoru
i.e.n., dosent Hacıyev Nazim Özbəy oğlu
“ _____ ”
“ ____ ” _____ 2023-cü il

“PERFORMANSIN İDARƏEDİLMƏSİ SİSTEMİNİN İŞÇİLƏRİN
MOTİVASİYASINA TƏSİRİ”
mövzusunda
MAGİSTR DİSSERTASIYA İŞİ

İxtisasın şifri və adı: 060409 – “Biznesin idarə edilməsi”

İxtisaslaşma: “Biznesin təşkili və idarə edilməsi” (menecment üzrə)

Qrup: A4/2-21

Magistrant:
Sevinc Qululu Etibar qızı
_____ **imza**

Elmi rəhbər: Əsgər Mətləb İsmayıl oğlu.
Baş müəl.
_____ **imza**

Proqram rəhbəri :
i.f.d. Şəfizadə Elnurə Vaqif qızı
müəl.
_____ **imza**

Kafedra müdiri :
i.e.n., dos. Məmmədova Sevər Mömin qızı
_____ **imza**

“PERFORMANSIN İDARƏEDİLMƏSİ SİSTEMİNİN İŞÇİLƏRİN MOTİVASİYASINA TƏSİRİ”

Xülasə

Dissertasiya işinin aktuallığı: Performansın idarə edilməsi və işçilərin motivasiyası məsələləri dövrümüzdə olduqca aktualdır. Təşkilatlar günümüzdə rəqabətə davam gətirə bilmək üçün müxtəlif strategiyalar reallaşdırmaqlarına baxmayaraq, müvafiq təşkilatların uğurları və ümumilikdə fəaliyyəti məhz o təşkilatın heyətinin fəaliyyətindən, performansından asılıdır. Bütün bu faktorlar ümumilikdə heyətin motivasiya sistemini formalaşdırmaqdadır və bu sistemin yaradılması və daima dövrə uyğun adaptasiya etdirilməsi, yəni təkmilləşdirilməsi hər bir təşkilatın qarşısında duran əsas məqsədlərdən birinə çevrilməlidir.

Dissertasiyanın obyektı: Tədqiqatın obyektı performans və motivasiyanın idarə edilməsi sisteminin göstəriciləri və onlara təsir edən faktorlardır.

Dissertasiya işinin məqsədi: Tədqiqatın məqsədi performansın idarə edilməsi sisteminin işçilərin motivasiyasına təsirini öyrənməkdir.

Dissertasiya işində istifadə edilmiş biznes tədqiqat metodları: Tədqiqatda induksiya, sorğu, müsahibə, ümumiləşdirmə, deduksiya, müşahidə, müqayisə və sintez metodlarından istifadə edilmişdir.

Dissertasiya işinin informasiya bazası: Tədqiqatın informasiya bazasının əsasını yerli və xarici müəlliflərin məqalələri, monoqrafiyaları, kitabları və yerli banklarda aparılan sorğu və müsahibə və müşahidə nəticələri və eləcə də müxtəlif internet resursları təşkil etmişdir.

Dissertasiya işinin məhdudiyyətləri: Tədqiqatın məhdudiyyətləri – müvafiq mövzuda yerli bank sistemində praktik yönümlü yerli ədəbiyyatın yetərsizliyidir.

Dissertasiya işinin praktik nəticələri: Tədqiqatın elmi yeniliyi performansın idarə edilməsi sisteminin işçilərin motivasiyasına təsirinin yerli bankların təcrübəsində öyrənilməsidir.

Nəticələrin istifadə oluna biləcəyi təşkilat, müəssisə və biznes sahələr: Nəticələr yerli kommersiya bankları da daxil olmaqla bir çox müəssisələrdə insan resurslarının idarə edilməsinin təkmilləşdirilməsində tətbiq edilə bilər.

Açar sözlər: Performansın idarə edilməsi, motivasiya, işçilər.

Mündəricat

GİRİŞ.....	5
I FƏSİL. İNSAN RESURSLARININ VƏ PERFORMANSIN İDARƏ EDİLMƏSİ.....	8
1.1. İnsan resursları funksiyaları və onların biznesə təsiri.....	8
1.2. İnsan resurslarının idarə edilməsində performans idarə edilməsinin rolu	15
1.3. İnsan resurslarının idarə edilməsində motivasiya sistemlərinin rolu.....	22
II FƏSİL. PERFORMANSIN İDARƏ EDİLMƏSİNİN MOTİVASİYAYA TƏSİRİ	27
2.1. Maddi və qeyri-maddi motivasiya alətləri ilə performans idarə edilməsi	27
2.2. Performansın insan resurslarına təsirinin tədqiqat üsulları	30
2.3. Azərbaycanda bank sistemində motivasiya və performans idarə edilməsi üzrə təhlil. KPI sistemi əsasında yerli bankların personalın motivasiyası.....	37
III FƏSİL. PERFORMANS İDARƏ EDİLMƏSİ SİSTEMİNİN MOTİVASİYAYA TƏSİRİ VƏ İNKİŞAF İSTİQAMƏTLƏRİ	44
3.1. Yerli banklarda motivasiya və performans idarə edilməsi üzrə təhlilin araşdırılması	44
3.2. Yerli banklarda performans və motivasiya idarə edilməsinin təkmilləşdirilməsi üzrə tövsiyələr	66
NƏTİCƏ VƏ TƏKLİFLƏR	68
İSTİFADƏ OLUNMUŞ ƏDƏBİYYAT SİYAHISI.....	70

GİRİŞ

Mövzunun aktuallığı: Performansın idarə edilməsi və işçilərin motivasiyası məsələləri dövrümüzdə olduqca aktualdır. Təşkilatlar günümüzdə rəqabətə davam gətirə bilmək üçün müxtəlif strategiyalar reallaşdırmaqlarına baxmayaraq, müvafiq təşkilatların uğurları və ümumilikdə fəaliyyəti məhz o təşkilatın heyətinin fəaliyyətindən, performansından asılıdır.

Heyət təşkilatın müvəffəqiyyətli fəaliyyətində mühüm rol oynamaqdadır. Bəs heyətin, daha doğrusu desək ayrı-ayrı işçilərin və işçi kollektivlərinin səmərəli fəaliyyət göstərmələri üçün nələrin olması vacibdir?

Ümumilikdə işçilər təşkilatda 4 əsas faktora görə özlərinin qısa və uzunmüddətli planlarını formalaşdırırlar:

- gəlir (əmək haqqı);
- karyera inkişafı;
- təşkilati mühit və
- görülən işlə bağlılıq.

Bütün bu faktorlar ümumilikdə heyətin motivasiya sistemini formalaşdırmaqdadır və bu sistemin yaradılması və daima dövrə uyğun adaptasiya etdirilməsi, yəni təkmilləşdirilməsi hər bir təşkilatın qarşısında duran əsas məqsədlərdən birinə çevrilməlidir.

Bəs bu motivasiya sistemi hansı faktora dayanaraq qurulmalıdır? İşçilərin göstəriciləri necə müəyyən edilməlidir və göstəriciləri ilə motivasiya sistemi necə əlaqələndirilməlidir.

Performans – işçinin təşkilatda faktiki olaraq göstərdiyi göstəricilər və ya gördüyü işlərdir. Performansın idarə edilməsinin sisteminin işçilərin motivasiyası sistemindəki rolunun müəyyənləşdirilməsi məhz bu səbəbdən yazdığım bu tədqiqatın aktuallığını formalaşdırmaqdadır.

Problemin qoyuluşu və öyrənilmə səviyyəsi: Motivasiya sistemləri, performans idarə edilməsi sistemində dair hələ ötən əsrdən etibarən yazılan minlərlə kitablar və məqalələr vardır. Bu sahədə nəzəriyyələrin də bir çoxusu demək olar ki hələ o dövrdə meydana gəlmişdir. Müasir tədqiqatlar isə sırf rəqəmsallaşma və İT

inkişafı yönümlüdür, ona görə də onlara da istinad etmək bizim tədqiqatımızın aktuallığını qoruyub saxlaya bilməsində rol oynayacaqdır. Mövcud problemlə əlaqədar yerli alimlərdən və müəlliflərdən “Ələkbərov U.K., Mahmudov R., Əmiraslanova D.A., Əliquliyev R., Bayramova T., Əliyev M., Kazımov T., Həmidov H., Nəbiyeva İ., Məmmədova M., Şirəliyeva A., Cəbrayıllova Z., Qasımov N.A.” və başqalarının tədqiqatlarında; xarici müəlliflərdən isə “Byrne D., Baron R., Johnson B., Mouton J.S., Blake R.R., Kilmann R.H., Roe M.J., Altıntaş M., Çevik S., Коноваленко М.Ю., Андреева Г.М., Лаптев В.А., Васёва О.Х., Романов П.Ю., Алешина Ю.Н.” və başqalarının tədqiqatlarında araşdırılmışdır.

Tədqiqatın məqsədi və vəzifələri: Tədqiqatın məqsədi performansın idarə edilməsi sisteminin işçilərin motivasiyasına təsirini öyrənməkdir. Məqsədə çatmaq üçün müvafiq yerinə yetirilən vəzifələr:

- İnsan resurslarının funksiyaları və biznesə təsirlərini öyrənmək;
- Performans idarə edilməsinin insan resurslarının idarəciliyində rolunu araşdırmaq;
- İnsan resurslarının idarə edilməsində motivasiyanın rolunu öyrənmək;
- Azərbaycanda bank sistemində motivasiya və KPI performans göstəricilər sistemini araşdırmaq;
- Yerli banklarda performans və motivasiya idarə edilməsinin təkmilləşdirilməsi üzrə tövsiyələr irəli sürmək.

Tədqiqatın obyektı və predmeti: Tədqiqatın obyektı performans və motivasiyanın idarə edilməsi sisteminin göstəriciləri və onlara təsir edən faktorlardır. Tədqiqatın predmeti isə bu göstəricilərin öyrənilməsində formalaşan təşkilati münasibətlərdin məcmusudur.

Tədqiqat metodları: Tədqiqatda induksiya, sorğu, müsahibə, ümumiləşdirmə, deduksiya, müşahidə, müqayisə və sintez metodlarından istifadə edilmişdir.

Tədqiqatın informasiya bazası: Tədqiqatın informasiya bazasının əsasını yerli və xarici müəlliflərin məqalələri, monoqrafiyaları, kitabları və yerli banklarda aparılan sorğu və müsahibə və müşahidə nəticələri və eləcə də müxtəlif internet resursları təşkil etmişdir.

Tədqiqatın məhdudiyyətləri: Tədqiqatın məhdudiyyətləri – müvafiq mövzuda yerli bank sistemində praktik yönümlü yerli ədəbiyyatın yetərsizliyidir.

Tədqiqatın elmi yeniliyi: Tədqiqatın elmi yeniliyi performansın idarə edilməsi sisteminin işçilərin motivasiyasına təsirinin yerli bankların təcrübəsində öyrənilməsidir.

Nəticələrin praktiki əhəmiyyəti və tətbiq sahələri: Nəticələr yerli kommertiya bankları da daxil olmaqla bir çox müəssisələrdə insan resurslarının idarə edilməsinin təkmilləşdirilməsində tətbiq edilə bilər.

I FƏSİL. İNSAN RESURSLARININ VƏ PERFORMANSIN İDARƏ EDİLMƏSİ

1.1. İnsan resursları funksiyaları və onların biznesə təsiri

İnsan resurslarının (İR) idarə edilməsi müasir dövrümüzdə təşkilatların rəqabətə davamlı olmaları üçün çağımızın innovativ çağırışlarına cavab vermək məqsədi ilə müvafiq şirkətin fəaliyyətinin aparılması prinsipində mühüm rol oynamaqdadır. Şirkətlərdə işçi sayının get-gedə yüksəlməsi, əmək müqavilələrinin şaxələndirilməsi və ümumilikdə demoqrafik göstəricilərin dəyişməsi insan resurslarının idarə edilməsinin rolu və əhəmiyyəti barəsində yenidən və daha dərinlən bizi düşünməyə vadar etməkdədir. İnsan resurslarının funksiyaları təşkilatlarda cari kadr ehtiyaclarına cavab verməkdədir və korporativ məqsədlərin formalaşması prosesində də aktiv rol oynamaqdadır. Təşkilati performansın təkmilləşdirilməsi üçün insan resurslarının idarə edilməsi “təşkilatda heyətin saxlanması, bu heyətin təcrübələrinin öyrənmə prosesləri vasitəsilə təşkilati prosedurlara daxil edilməsi və bu təcrübələrin tətbiqi və istifadəsindən irəli gələn müvafiq faydaları bölüşmək üçün mexanizmlərin yaradılması” deməkdir (Kamoche K. 2000: s.454).

Formalaşmış tərəkür və ölçmə vasitələri ilə İR arxitekturası rəqabətlə ayaqlaşan şirkətlə irəlində gedən şirkət arasındakı fərqi ifadə edə bilər. Biz “zaman durmadan və amansızcasına irəliləyir” ifadəsini hər gün eşitməkdəyik.

Müxtəlif tədqiqat sahələrindən (beynəlxalq insan resurslarının menecmenti, innovasiya, strategiya, beynəlxalq biznes) alimlər tərəfindən insan resurslarının idarə edilməsi (İRİED) təcrübələri və müxtəlif biliklərlə bağlı nəticələr arasındakı əlaqəyə dair nümunəyə əsaslanan empirik tədqiqatların qısa icmalına ehtiyac vardır. Bu icmal bizə təşkilatlara biliklə bağlı nəticələrə nail olmaq üçün hansı İRİED metodlarının istifadə oluna biləcəyini müəyyən etməyə kömək etməkdədir. Məqsəd, bir təşkilatın biliklə əlaqəli nəticələri yaxşılaşdırmaq üçün hansı İRİED üsullarından istifadə edə biləcəyini müəyyən etməkdir. İRİED-in aşağıdakı funksiyaları mövcuddur (Mahapatro B.B. 2022: s.25-26):

1. İnsan resurslarının planlaşdırılması funksiyası.

Bu adıçəkilən funksiyaya balanslaşdırılmış səriştələrin kompleksləşdirilməsi (yəni ki qarışıqı) ilə şirkətin komandalarının fiormalaşdırılması, təşkilatda hər bir sahə üzrə “uyğun (sahənin mütəxəssisi olan, nizam-intizamlı, şirkətlə bağlı uzunmüddətli planlar quran onu öz ailəsi olaraq qəbul etməyə hazır olan və s.)” namizədlərin işə cəlb edilməsi və eləcə də könüllülük fəaliyyəti üçün müvafiq komandaların təyinatı daxildir. Bu strategiya effektiv innovasiya komandaları yaratmaq üçün kadr ehtiyaclarını təhlil və müəyyən edir.

2. Fəaliyyətin qiymətləndirilməsi funksiyası. Buraya risk götürməyə təşviq etmək, yəni həvəsləndirmək, daima adaptativ innovasiya tələb etmək, yeni tapşırıqlar yaratmaq və ya qəbul etmək, işçilərin qiymətləndirilməsi və ümumilikdə şirkətin innovativ fəaliyyəti proseslərinin auditi kimi proseslər daxil olmaqdadır. Bu funksiya fərdlərin və komandanın fəaliyyətini elə bir şəkildə qiymətləndirməlidir ki, innovativlik ilə şirkətin cari gəlirliliyi arasında qarşılıqlı əlaqə olsun, yəni tətbiq edilən innovasiya şirkətə əlavə gəlir gətirə bilsin. Hansı vəzifələrin qiymətləndirilməli olduğu və işçilərin fəaliyyətini kimin qiymətləndirməsi də burada nəzərə alınmalıdır mütləq.

3. Kadrların azadlıq səlahiyyətləri və mükafat sistemləri funksiyası. Buraya aşağıdakıların təmin olunması daxil olmaqdadır:

- İşçilərin tədqiqat aparma azadlıqları.

İşçilər gördükləri işlə bağlı və ya təşkilatın yerli və qlobal bazarda olan rəqabətqabiliyyətliliyi ilə əlaqədar daima tədqiqatlar aparmaları, müxtəlif marketinq və ya digər strategiyaları müqayisə etmələri vacibdir. Azərbaycanda şirkətlərin əksəriyyətində işçilərin tədqiqat aparma azadlıqlarının olmaması və ya tədqiqat yönümlü təşviqlərin çatışmazlığı İRİED-in funksiyalarının yerinə yetirilməsini əngəlləməkdədir.

- İşçilərin uğursuzluq azadlıqları.

Ən önəmli faktorlardan biridir. Təşkilatların əksəriyyəti, daha doğrusu desək, onların rəhbərləri (menecer) idarəetmələrində elə bir iyerarxiya qurur ki, işçilərin özbaşına qərar vermək kimi səlahiyyətləri olmur, bu, Azərbaycan təcrübəsində bir

çox təşkilatlara xarakterikdir: işçilərə yalnız cızılmış plan daxilində hərəkət etmək azadlığı verilir, səhv etmək, sınaqdan keçirmək, yeniliyi tətbiq etmək səlahiyyəti verilmir. Beləliklə, iyerarxiyanı görən işçilər də innovasiyaya və işdə səmərəlilik prinsiplərinə artıq əvvəlki kimi ciddi yanaşmır ki, bu da yerli təşkilatların ən çox yol verdikləri səhvlərdən biri olaraq aktual qalmaqdadır.

- Komanda yaratmaq azadlığı.

Ümumilikdə, komanda formalaşdırmaq azadlığı şirkəti uçuruma apara bilər. Komandaların formalaşması daha çox lider və rəhbər şəxslərin səlahiyyətlərində olan proseslər və addımlar olmalıdır. Çünki, bu azadlığın olması komandaların yaranmasına yox, daha çox onların parçalanmasına, daha çox sayda kiçik qruplara bölünməsinə və təşkilati münaqişələrə kimi hətta gətirib çıxara bilər. Azərbaycanda şirkətlərin (ən çox mikro, kiçik təşkilatların və qismən də orta sahibkarlığın) fəaliyyəti dövründəki səhvlərdən biri də məhz elə budur: liderlər və ya menecerlər ya komandaların formalaşması prosesinə dırnaqarası yanaşaraq onu rədd edirlər, ya da bu işi nəzarət etmədən “daha yaxın olan” işçilərinə tapşırırlar. Nəticə isə: birbirləri ilə ziddiyyətli fikirlər, kəskin gəlir və vəzifə fərqləri olan iki və daha çox qruplar formalaşır və təşkilatın inkişafı zəifləyir.

- Biznesi idarə etmək azadlığı. Bu, daha çox səlahiyyətli kadrlara və ya əlaqəli sahə üzrə mütəxəssis işləyənlərə xas olan faktordur.

- Maaş və mükafatın (bonus, əlavə və s.) tarazlaşdırılması.

Bu o deməkdir ki, təşkilat bonus, mükafat, əmək haqqına əlavə və s. kimi həvəsləndirici, təşviq edici göstəriciləri daima tarazlaşdırmalı, heyətin maddi-qeyri maddi motivasiyasını ədalətli yanaşma prinsipi ilə mütəmadi olaraq bazar şərtlərinə uyğun adaptasiya etdirməlidir.

- Nəzərəcarpacaq əmək haqqı artımlarının dövriliyi.

Bu o deməkdir ki, təşkilatlar konkret maaş artımı dövrlərini qeyd etməlidirlər. Məsələn, Kapital Bankda apardığımız müşahidə əsasında burada əmək haqqı/vəzifə artımlarının kiçik mütəxəssisdən mütəxəssisə doğru dəyişməsinin 6 ay-1 il müddətində, mütəxəssisdən aparıcı mütəxəssis vəzifəsinə dəyişmə 2 ildən 3 ilədək, daha yuxarı vəzifələr üzrə artım isə 3 ildən başlayaraq dəyişməkdə idi.

4. Karyera menecmenti funksiyası.

Buraya insanların öz sahələrində səlahiyyətləndirilməsi, nümunə göstərilməsi və davamlı təlimləndirilmələri daxildir. Bu strategiya davamlı təlimləndirmə vasitəsilə işçilərin uzunmüddətli karyera hədəflərini təşkilati məqsədlərlə uyğunlaşdırır. Əsas komponent təhlilini tətbiq edərək, onlar innovasiya performansına təsir edən iki İRIED sistemini müəyyən edirlər. Birincisi, İRIED təcrübələrindən ibarətdir ki, bu da biliklərin ötürülməsi işçilərin innovasiya qabiliyyətinə təsir edir. Bunlar fəaliyyət qrupları, keyfiyyət dairələri, işçilərin təkliflərinin toplanması sistemləri, planlaşdırılmış iş rotasiyası, məsuliyyətin ötürülməsi, funksiyaların inteqrasiyası və s.-dir. İkinci sistemdə daxili və xarici təlim üstünlük təşkil etməkdədir. Ümumi nəticə ondan ibarətdir ki, “fərdi İRIED təcrübələrinin qəbulunun innovasiya performansına müsbət təsir edəcəyi gözlənilsə də, tamamlayıcı İRIED təcrübələri paketinin qəbulunun innovasiya performansına daha güclü təsir göstərəcəyi gözlənilməkdədir”. Beləliklə, müəyyən biliyə əsaslanan İRIED təcrübələri mövcuddur ki, onlardan geniş istifadə biliklə bağlı nəticələri artırır. İRIED təcrübələri ilə biliklə bağlı nəticələr arasındakı əlaqələrə dair mövcud empirik iş yalnız fərdi İRIED təcrübələrinə və onların təcrid olunmuş təsiri üzərində cəmlənib. İRIED “firmanın insan resurslarını cəlb etməyə, tərəqqi etdirməyə və saxlamağa (və ya sərəncam verməyə) yönəlmiş fərqli, lakin bir-biri ilə əlaqəli fəaliyyətlər, funksiyalar və proseslər toplusu” kimi müəyyən edildiyi üçün bu ciddi bir məhdudiyyət ola bilər.

5. Təlim və İnkişaf funksiyası.

Təşkilatdaxili və təşkilatdan kənar təlimlər müvafiq o təşkilat üçün onun bütövlükdə heyətinin daimi olaraq inkişaf etmələri və texnologiyaya və digər sosial-iqtisadi və siyasi amillərə çevik cavab verə bilmələri üçün onların müəyyən biliklərlə və praktikalarla təmin olunmaları prosesləridir. Təşkilatda işçilərdən maksimum məhsuldarlıq əldə etmək üçün liderlər təlimçilər vasitəsilə və ya birbaşa özləri heyətin təcrübələrini zənginləşdirir və onları daha da peşəkarlaşdırır. Menecerlər özlüyündə də işlədikləri təşkilatlarının işinə daha səmərəli şəkildə rəhbərlik edə bilmələri məqsədi ilə istifadə etdikləri siyasətləri, prosedurları, alətləri və

strukturları daima araşdıraraq yeniləməli və lazım gələrsə hətta özləri belə tipdə təlimlərə qatılaraq özlərini təkmilləşdirməlidirlər. Onlar şəffaf təşkilati strukturları və siyasətləri effektiv şəkildə tərəqqi etdirməyi, işçi heyəti və şura üzvləri üçün müvafiq rolları, effektiv ünsiyyət üsullarını və dəyişikliklərə necə nəzarət etməyi və reaksiya verməyi öyrənməlidirlər. Təlim və İnkişaf proqramları işçilərin öz işlərini məqbul səviyyədə yerinə yetirmək qabiliyyətinə malik olmasını təmin etmək üçün faydalı vasitələr təqdim edir.

İRİED-in rolu təşkilatın insan resurslarından operativ istifadə etmək üçün nəzərdə tutulmuş siyasət və proqramları planlaşdırmaq, tərəqqi etdirmək və onları idarə edə bilməkdir. Beləliklə, İRİED – insan resurslarının idarə edilməsinin iş yerindəki insanlarla və onların müəssisə daxilindəki əlaqələri ilə maraqlanan hissəsidir. İRİED-in məqsədlərinə isə bunlar aiddir (Siengthai S. 2001: s.42):

(a) insan resurslarından səmərəli şəkildə istifadə;

(b) təşkilat(lar)ın bütün üzvləri arasında arzu olunan iş münasibətlərinin, mühitinin formalaşdırılması və davamlı şəkildə saxlanması, kadrların nəzarətdə saxlanması;

(c) bütünlükdə heyətinin elə insan resursları mütəxəssisləri və şirkətin bütün səviyyələr üzrə menecerləri daxil olmaqla özünün potensialından maksimum fərdi inkişaflarına nail olmalarını təmin etmək.

Son onilliklər İR rolunda dramatik dəyişikliklərin şahidi oldu. Ənənəvi olaraq, İR ilk yarandığı dövrlərdə menecerlər insan resursları funksiyasını ilk növbədə inzibati və peşəkar kimi görürdülər. İR heyəti müavinətlərin və digər əmək haqqı və əməliyyat funksiyalarının idarə edilməsinə diqqət yetirirdi və özlərini şirkətin ümumi strategiyasında bir rol oynadığını düşünürdülər. İR-nın firmanın fəaliyyətinə təsirini ölçmək cəhdləri bu düşüncə tərzini əks etdirir. Xüsusilə, nəzəriyyəçilər fərdi işçi və fərdi təcrübə (işçi seçimi, həvəsləndirici təzminat kimi) səviyyəsində diqqət mərkəzində olan metodologiyaları və təcrübələri araşdırırdılar. İdeya ondan ibarət idi ki, fərdi işçilərin performansındakı təkmilləşdirmələr avtomatik olaraq təşkilatın performansını artıracaq. Bu cür tədqiqat İR-nın təsir dairəsini genişləndirməyə cəhd etsə də, İR-nı rəqabət üstünlüyünün yeni mənbəyi

kimi tərəqqi etdirmək üçün çox şey edə bilmədi. Bu, strateji İR arxitekturasının mürəkkəblikləri haqqında çox az məlumat verdi. Sadəcə dillə desək, bu, İR təşkilatın menecerlərini onların öz rolları haqqında fərqli düşünməyə təşviq etmirdi.

Günümüzdə İR modellərinin bir çox növləri istifadə olunmaqda olsa da, biz onları strateji aktiv kimi insan resurslarının aşağıdakı təkamülünü təmsil edən kimi düşünülə bilər:

Kadrlar perspektivi.

Firma insanları işə götürür və onlara zəhmət haqlarını ödəyir, lakin ən yaxşılardan işə götürməyə və ya müstəsna işçiləri inkişaf etdirməyə diqqət yetirmir.

Kompensasiya perspektivi.

Firma yüksək və aşağı performans göstərənləri mükafatlandırmaq üçün bonuslar, həvəsləndirici ödənişlər və əmək haqqı baxımından əhəmiyyətli fərqlərdən istifadə edir. Bu, rəqabət üstünlüyü mənbəyi kimi insanlara etibar etmək yolunda ilk addımdır, lakin strateji aktiv kimi İR-nın faydalarından tam şəkildə istifadə edə bilmir.

Adaptasiya perspektivi.

Yüksək səviyyəli menecerlər işçiləri strateji aktivlər kimi görürlər, lakin HR imkanlarının əsaslı təmirinə sərmayə qoymurlar. Buna görə də, HR sistemi rəhbərliyin perspektivindən istifadə edə bilməz.

Yüksək performans perspektivi.

İR və digər menecerlər İR-nı firmanın strategiyasının həyata keçirilməsinin daha geniş sistemi daxilində yerləşdirilmiş sistem kimi görürlər. Firma bu iki sistem və firmanın fəaliyyəti arasındakı əlaqəni idarə edir və ölçür.

Biz elə bir dövrdə yaşayırıq ki, sürət, innovasiya, qısa və uzunmüddətli perspektiv, keyfiyyət və müştəri məmnuniyyəti ilə xarakterizə olunan yeni iqtisadi paradigma brendin tanınması, bilik, innovasiya və xüsusilə də insan kapitalı kimi qeyri-maddi aktivlərin əhəmiyyətini vurğulayır. Bu yeni paradigma İR üçün fürsət dövrünün başlanğıcını qeyd edə bilər.

Bununla belə, insan resursları mütəxəssisləri və yuxarı səviyyəli menecerlər bu potensialı dərk etsələr də, onların çoxu bunu həyata keçirmək üçün ilk addımları necə atacaqlarını bilmirlər.

İR menecerlərinin öz strateji töhfələrini təmin etmək üçün edə biləcəkləri ən güclü tədbir İR-nın biznes performansına təsirini inandırıcı şəkildə nümayiş etdirən ölçmə sistemini inkişaf etdirməkdir. Belə bir ölçmə sistemini tərtib etmək üçün İR menecerləri, insan resurslarının firmanın strategiyasının rəlizasiyasında necə mərkəzi rol oynaya biləcəyinə diqqət yetirən olduqca fərqlənən bir perspektiv qəbul etməlidirlər.

Düzgün işlənib hazırlanmış bir strateji İR arxitekturası ilə bütünlüklə firmanın menecerləri insanların necə dəyər yarada biləcəyini və dəyər yaratma prosesinin necə ölçüləcəyini dəqiq başa düşə bilməkdədirlər. Strateji tərəfdaşlar kimi xidmət etməyi öyrənmək İR praktikantları üçün sadəcə olaraq öz varlıqlarına haqq qazandırmaq və ya səlahiyyətlərini, vəzifələrini müdafiə etmək üçün bir yol deyil. İR funksiyası şirkətə əlavə dəyər qatdığını göstərə bilməməkdədirsə, bu zaman o, outsorsinq riski daşımaqda olur. Əlbəttə ki, bu özlüyündə heç də pis bir şey deyil; sadəcə olaraq səmərəsiz funksiyaların outsorsinq edilməsi əslində firmanın ümumi mənfəətini artırma bilər. Bununla belə o, təşkilatın resurs potensialını boşa xərcləmiş ola bilər.

1.2. İnsan resurslarının idarə edilməsində performans idarə edilməsinin rolu

Hal-hazırda, rəqabətli qlobal mühitdə uğur qazanmaq üçün şirkətlər, digər məsələlərlə yanaşı, kadrların idarə edilməsi baxımından strateji yanaşmalar hazırlamalı və həyata keçirməlidirlər, çünki təşkilatın fəaliyyətinin uzunmüddətli dövrdə davam etməsi üçün insan amili getdikcə daha çox əhəmiyyət kəsb edir. İnsanları idarə etmə tərzini şirkətlərin həm məhsuldarlığına, həm də gəlirliliyinə güclü təsir göstərir (Шлыгова А. В. 2022: s.373).

Performans göstəriciləri və onların idarə edilməsi insan resurslarının idarə edilməsində əhəmiyyətli rol oynamaqdadır. Günümüzdə bir çox təşkilatlar, xüsusilə də böyük şirkətlər: banklar, holdinqlər, iri korporasiyalar və s. performansın idarə edilməsi məsələlərinə geniş yer verməkdədirlər.

Performans idarə edilməsi niyə bu qədər önəmlidir?

Performans göstəriciləri heyətin hər bir üzvünün ayrı-ayrılıqda və eləcə də komandalar şəklində və ya bölmə, şöbə, departament olaraq göstərdikləri nəticələr şəklində əks olunmaqdadır. Performans göstəricilərinə aşağıdakılar daxildir (Колосовская Н. В. 2022):

- Heyətin gördükləri işi yerinə yetirmə faizi, daha doğrusu desək KPI (key performance indicator – əsas performans göstəricisi) göstəriciləri (“işçilərin dili ilə” desək, hədəfi icra etmə faizi);

- Heyətin gördükləri işin keyfiyyət göstəriciləri – məsələn, müştəri məmnuniyyəti, işdə dəqiqlik, görülən işin müəyyən standartlara cavab verməsi və s.;

- Heyətin nizam-intizam qaydalarına riayət göstəriciləri – buraya aiddir: işçilərin işdə olan davamiyyətləri (işə gəlmə, işdən çıxma vaxtları, icazə və məzuniyyətlər üzrə müraciətləri, iclaslarda iştirak və s.), işçilərin görməli olduqları işi vaxtında təhvil vermələri, təşkilatdaxili nizam-intizam göstəricilərinə əməl etmələri, ön ofis işçilərinin dress code (geyim qaydaları) qaydalarına riayət etmələri və s.;

- Heyətin özünüinkişaf göstəriciləri – buraya daxildir: işçilərin təhsil səviyyələri, işlədikləri sahə, peşə üzrə ixtisas səviyyələri, təlimlərdə iştirak, ixtisas

artırma və ya hər hansısa peşə üzrə təlimlərdə, kurslarda iştirak, öyrənməyə can atma və s.;

- Heyətin təşkilatdaxilində və təşkilatdan kənar sosiallaşması faktorları – bu, bir çox təşkilatlarda qeyri-rəsmi də olsa performans göstəriciləri sisteminə daxil edilir və işçinin karyerasında, əmək haqqı artımlarında və s.-də nəzərə alınır. Xüsusilə də təşkilatı öz ailəsi kimi qəbul edən və ya daha doğrusu desək, özünü bu ailənin “bir üzvü” kimi hiss edən və hiss etdirən həmkarların göstəricisi “daha yüksək” olur.

Performansın idarə edilməsinə dair bir sıra nəzəriyyələr və müxtəlif baxışlar mövcuddur.

Ümumilikdə, işçilərin fəaliyyətinin qiymətləndirilməsi menecerlərin əsas vəzifəsidir. Güclü bir vasitə olan performans qiymətləndirmələri işçinin performans səviyyəsinə dair sənədləşdirilmiş rəyi təmin edir. Onlar davamlı məşğulluğun, yüksəlişin, transferin, bonusların və maaşların artırılmasının müəyyən edilməsinə kömək edir və menecerlər və işçilər arasında təkmil ünsiyyətə imkan verir. Faktiki fəaliyyətin qiymətləndirilməsi sənədləri işçinin daimi qeydinin bir hissəsinə çevrilir və həyatına və karyerasına böyük təsir göstərə bilər (Tianingrum A.S. 2022).

Menecerlər rəhbər və liderlər öz işçilərinin və bütövlükdə yuxarı səviyyəli rəhbərlər də bütünlükdə heyətinin performansını adekvat idarə edə bilməməyin potensial nəticələrini mütləq dərk etməlidirlər. Onlar hazır, istəkli və aydın gözləntiləri bildirməyi bacarmalı, bu gözləntilərə nail olmaq üçün isə öz növbəsində işçilərə öz dəstəklərini göstərməli, işçilərin performanslarını nəzərdən keçirmə prosesinin effektivliyini təmin etmək və şirkəti/təşkilatın işçiləri qarşısında bu baxımından vəzifə öhdəliklərinin səmərəli icrası üçün hüquqi cəhətdən dəqiq və ədalətli şəkildə sənədləşdirilmiş fəaliyyət qiymətləndirməsini işləyib hazırlamalı və peşəkar şəkildə təqdim etməlidirlər. Sadəcə dillə desək, performansın idarə edilməsi təşkilatlara öz strateji məqsədlərinə çatmağa kömək etməkdədir. Əvvəlki sistemlər tərəfindən dəstəklənən informasiyaların əlçatanlığını ləğv etmək əvəzinə, performansın idarə edilməsi ondan təşkilatın məlumatlarının təşkilati məqsədlərə

xidmətdə işləməsinə təmin etmək üçün istifadə edir və onlara nail olmaq üçün həqiqətən faydalı olan məlumatları təmin edir (Sutrisno S. 2022).

Peter Drucker özünün "İdarəetmə: Tapşırıqlar, Məsuliyyətlər, Təcrübələr" kitabında vurğulayır ki, iş prosesinin daxili nəzarətə ehtiyacı var, çünki bu, tək bir əməliyyat deyil, bir prosesdir. Ona prosesi dəyişdirmək zərurətini göstərən gözlənilməz kənarlaşmaları tanıyan və prosesi istənilən nəticələrə nail olmaq üçün lazımi səviyyədə saxlayan əks əlaqə mexanizmi lazımdır. Belə bir mexanizm ölçülə bilən fəaliyyət göstəriciləri toplusu ola bilər ki, bu gün onsuz işçiləri düzgün idarə etmək mümkün deyil. Bu cür göstəricilər tərəqqi görməyə və hərəkətə keçməyə həvəsləndirməyə, fəaliyyətin səmərəliliyini artırmağa, təşkilat üçün həqiqətən vacib olan məqsədlərə diqqət yetirməyə kömək edir (Drucker P.F. 1974: s.48).

Performansın idarə edilməsi insan resurslarının (İR) idarə edilməsinin ən mühüm funksiyasıdır. Bu, təşkilatın məqsədlərinə effektiv və səmərəli şəkildə nail olmasını təmin etmək üçün işçilərin fəaliyyətinin qiymətləndirilməsi və təkmilləşdirilməsinə sistemli yanaşmanı ehtiva edir. İnsan resurslarının idarə edilməsində performansın idarə edilməsinin roluna aşağıdakılar daxildir (Popescu C.R. 2022):

- Məqsədlərin və gözləntilərin müəyyən edilməsi.

İnsan resurslarının idarə edilməsi işçilər üçün aydın məqsədlərin və gözləntilərin müəyyən edilməsinə cavabdehdir. Buraya Əsas Performans Göstəricilərinin (KPI) müəyyən edilməsi və təşkilatın ümumi strategiyasına uyğun məqsədlərin müəyyən edilməsi daxildir.

- Səmərəlilik qiymətləndirilməsinin aparılması və onun artırılması.

İnsan Resursları İdarəsi işçilərin fəaliyyətini müəyyən edilmiş məqsədlər və gözləntilərə uyğun qiymətləndirmək üçün məsuliyyət daşıyır. Buraya mütəmadi olaraq performans təhlillərinin aparılması, rəylərin təqdim edilməsi və təkmilləşdirilməsi üçün sahələrin müəyyən edilməsi daxildir.

- Geri əlaqənin təmin edilməsi.

Rəy və ya geri əlaqə – performansın idarə edilməsinin ən vacib hissəsidir. İnsan resurslarının idarə edilməsi işçilərə performansları haqqında konstruktiv rəy verir, onların üstün olduqları sahələri və təkmilləşdirməli olduqları sahələri vurğulayır.

- Təlim və inkişaf.

İnsan Resursları İdarəsi işçilərə işlərini səmərəli şəkildə yerinə yetirmək üçün lazım olan təlim və inkişaf təmin etmək üçün məsuliyyət daşıyır. Buraya bacarıq boşluqlarının müəyyən edilməsi, təlim proqramlarının təmin edilməsi və karyera imkanlarının təklif edilməsi daxildir.

- Mükafatlar və tanınma.

İnsan resurslarının idarə edilməsi yaxşı fəaliyyət göstərən işçilərin tanınması və mükafatlandırılması üçün məsuliyyət daşıyır. Buraya yüksəlmələr, maaşların artırılması və işçiləri həvəsləndirmək və həvəsləndirmək üçün digər stimullar daxildir.

- Performansı artırmaq üçün planlar.

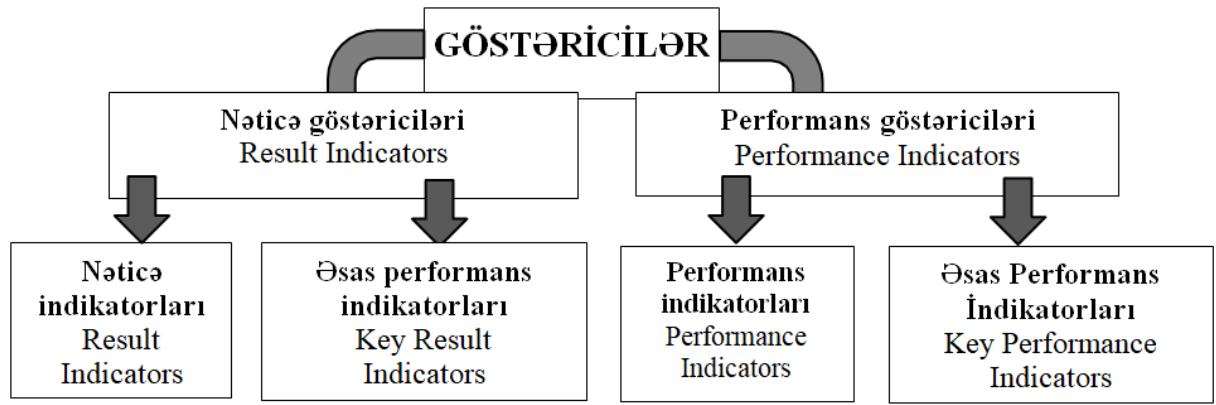
İnsan Resursları, performans gözləntilərinə cavab verməyən işçilər üçün performans yaxşılaşdırma planlarının hazırlanmasına cavabdehdir. Buraya zəif performansın əsas səbəblərini müəyyən etmək və onların aradan qaldırılması üçün strategiyalar hazırlamaq daxildir.

- Performans məlumatlarının təhlili.

İnsan Resurslarının İdarə edilməsi tendensiyaları və təkmilləşdirmə imkanlarını müəyyən etmək üçün performans məlumatlarının təhlilinə cavabdehdir. Buraya əsas performans göstəricilərinin izlənməsi və məlumatlı qərarlar qəbul etmək üçün məlumatlardan istifadə daxildir.

Qlobal olaraq bütün göstəriciləri iki sahəyə bölmək olar: nəticə göstəriciləri (Result Indicators, RI) və performans göstəriciləri (Performance Indicators, PI). Bu göstəricilər arasından ən vacibini seçərkən birincilər Əsas Nəticə Göstəricilərinə (KRI), ikincilər isə müvafiq olaraq Əsas Performans Göstəricilərinə (KPI) çevrilir (Шлыгова А. В. 2022: s.374) (Şəkil 1).

Şəkil 1: İşçilərin fəaliyyətini qiymətləndirmək üçün istifadə olunan göstəricilərin növləri



Mənbə: şəkil “Шлыгова А. В. 2022: s.374” məlumatları əsasında müəllif tərəfindən tərtib edilmişdir.

Nəticə Göstəriciləri (RI) birdən çox bölmənin və ya komandanın fəaliyyətlərinin cəmidir və komanda işini nəzərdən keçirərkən faydalıdır. Bu cür göstəricilər nəticə əldə etmək üçün işçilərin nələrdə etdikləri barədə rəhbərliyə fikir verir. Bununla belə, RI-dən istifadə edərək, hansı şöbələrin icra və ya icra edilməməsinə görə məsuliyyət daşdığını müəyyən etmək çətindir ki, bu da menecerə hər hansı əsaslandırılmış qərar qəbul etməyə imkan vermir. Performans Göstəriciləri (PI) müəyyən bir işçiyə və ya daha az ümumi məqsədə çatmaq üçün sıx əməkdaşlıq edən işçilər qrupuna bağlıdır, bu ölçülər, RI-dən fərqli olaraq, müəyyən bir şəxsə və ya komandaya aid edilə bilər. Performans göstəriciləri kimin və necə işlədiyini aydın başa düşməyə imkan verir. Bundan əlavə, işçilərə gündəlik fəaliyyətlərini təşkilatın strategiyasına uyğunlaşdırmağa kömək edən PI-lərdir (Kilmann R.H. 1983).

İR komandasının nümunəsindən istifadə edərək nəticə göstəricisini və performans göstəricisini nəzərdən keçirərkən, "bağlanan vakansiyaların sayı" nəticənin göstəricisidir (RI), çünki işə götürən vakansiyaları təkbaşına bağlamaz, işə qəbul üzrə menecer işləyir. onunla birlikdə. Onların hər biri namizədlərin seçiminə fərqli yanaşa və ya fərqli sürətdə reaksiya verə bilər. Buna görə də belə bir göstərici bir neçə nəfərin (və ya komandanın) fəaliyyətinin nəticəsi hesab olunur və bu halda onlardan hansının bu və ya digər RI dəyərinə birbaşa cavabdeh olacağını müəyyən etmək çətindir (Kilmann R.H. 1983).

Əsas Nəticə Göstəriciləri (KRI) prioritet RI göstəriciləridir. Onların arasında yeganə fərq ondan ibarətdir ki, KRI, RI-dən fərqli olaraq, görülən işlərin daha ümumi və mühüm xülasəsidir. Bu cür göstəricilər təşkilatda baş verən, müxtəlif işçilər tərəfindən həyata keçirilən bir çox fəaliyyətin nəticəsidir. Deyə bilərik ki, KRI-lar təşkilatın düzgün istiqamətdə düzgün sürətlə hərəkət edib-etməməsi barədə aydın təsəvvür yaradır. Qeyd etmək lazımdır ki, demək olar ki, bütün maliyyə göstəriciləri RI və ya KRI-nin göstəriciləridir (məsələn, bir neçə komanda və ya şöbənin fəaliyyətindən təsirlənən "şirkətin mənfəəti" kimi göstərici)

(<https://coderlessons.com/tutorials/upravlenie/strategicheskii-menedzhment/drugie-pokazateli-effektivnosti?>).

KPI sisteminin inkişafı şirkətlərin fəaliyyətinə balanslaşdırılmış qiymətləndirilmə sistemi tətbiq edilmədən mümkün deyil. Bu, bir-biri ilə əlaqəli olan və qısa və uzunmüddətli strateji hədəflərə çatmağa yönəlmiş təşkilatın fəaliyyət göstəricilərinin məcmusu kimi başa düşülməlidir. Əhəmiyyətli məqam ondan ibarətdir ki, bu göstəricilər toplusu təşkilatın fəaliyyətinin aşağıdakı aspektlərini əks etdirən dörd istiqamətdə formalaşır (Бармыта К.А. 2020).

- maliyyə;
- biznes prosesləri;
- kadrlar;
- xarici mühit.

Kadrların səmərəliliyini qiymətləndirmək üçün ən çox istifadə olunan göstəricilərə aşağıdakılar daxildir (АКИМОВА Ю.Н. 2020):

- işçilərin cəlb edilməsi - təşkilatdakı ab-havanı və işçilərin həm öz işinə, həm də həmkarlarının işinə münasibətini anlamağa kömək edir.

İşçilərin işə cəlb edilməsi işçilərin öz işlərinə və işlədikləri təşkilata bağlılıq və həvəs səviyyəsini təsvir etmək üçün istifadə olunan bir termindir. Bu, əməyin səmərəliliyini və məhsuldarlığını şərtləndirən mühüm amildir. İşçilər işə cəlb olunduqda, daha çox motivasiya, razı və işgötürənə sadıq olurlar, bu da məhsuldarlığın və nəticələrin artmasına səbəb olur. İşçilərin məşğulluq göstəricisi təşkilatda işçilərin işə cəlb edilmə səviyyəsini ölçmək üçün istifadə olunan bir

vasitədir. O, heyətin fəaliyyətini qiymətləndirmək və təkmilləşdirilməli sahələri müəyyən etmək üçün istifadə edilə bilər. Sorğular, müsahibələr və fokus qrupları kimi müxtəlif növ işçi cəlb etmə ölçüləri var. Sorğular işçilərin işə cəlb olunmasının ölçülməsi üçün ən geniş yayılmış üsuldur. Sorğu anonim şəkildə aparıla bilər və işçinin işdən məmnunluq, motivasiya və təşkilata bağlılıq kimi təcrübəsinin müxtəlif aspektlərini əhatə edə bilər. Sorğunun nəticələri işçilərin özlərini kənarında hiss etdikləri sahələri müəyyən etmək və məşğulluğu artırmaq üçün strategiyalar hazırlamaq üçün istifadə edilə bilər. Müsahibələr və fokus qrupları işçilərin işə cəlb olunmasını ölçmək üçün digər üsullardır. Bu üsullara işçilərin təcrübələrini və fikirlərini daha yaxşı başa düşmək üçün onlarla daha şəxsi və interaktiv ünsiyyət daxildir. Bu, işçilərin cəlb edilməsinə təsir edən amillər haqqında daha ətraflı məlumat verə bilər. İşçilərin fəaliyyətini qiymətləndirmək üçün təşkilat işçilərin cəlb edilməsi göstəriciləri vasitəsilə toplanmış məlumatlardan əsas nişanlanma amillərini müəyyən etmək və həmin sahələri təkmilləşdirmək üçün strategiyalar hazırlamaq üçün istifadə edə bilər. Bu yolla, təşkilat daha məşğul və məhsuldar işçi qüvvəsi yarada bilər ki, bu da məhsuldarlığın artmasına, innovasiyaların artmasına və daha yüksək saxlama dərəcələrinə səbəb ola bilər (Sun L. 2019).

- kadr loyallığı - işçilərin bütövlükdə şirkətə münasibətini xarakterizə edir.

İşçi loyallığı göstəricisi işçilərin işəgötürənə qarşı bağlılıq və sədaqət səviyyəsinin göstəricisidir. Bu, işçilərin məhsuldarlığına və iş məmnunluğuna təsir göstərə biləcəyi üçün işçilərin fəaliyyətinin qiymətləndirilməsində mühüm amildir. İşçilər sadıq olduqda, daha çox motivasiyalı və məhsuldar olurlar, bu da təşkilat üçün daha yaxşı nəticələrə gətirib çıxarır. İşçilərin sədaqətinin göstəricisi kimi işçilərin dövryyəsi dərəcələri də istifadə edilə bilər. İşçilər bir təşkilatdan ayrıldıqda, bu, onların işlərinə sadıq olmadıqlarına və ya məmnun olmadıqlarına işarə ola bilər. Yüksək işçi dövryyəsi də resursları tükəndirə və təşkilatın səmərəliliyinə təsir göstərə bilər. İşçilərin fəaliyyətini qiymətləndirmək üçün təşkilat əsas sadıqlıq sürücülərini müəyyən etmək və bu sahələri təkmilləşdirmək üçün strategiyalar hazırlamaq üçün işçilərin sədaqət göstəriciləri vasitəsilə toplanmış məlumatlardan istifadə edə bilər. Bu yolla, təşkilat daha sadıq və məşğul işçi qüvvəsi yarada bilər

ki, bu da məhsuldarlığın artmasına, innovasiyaların artmasına və daha yüksək saxlama dərəcələrinə səbəb ola bilər (Darmawan D. 2020).

- personal məmnunluğu - işçilərin işdən və şirkətdəki işindən məmnunluq dərəcəsinə qiymətləndirmək üçün istifadə olunur;

- iş müddəti - şirkətdə işçilərin orta iş stajını xarakterizə edir;

- əmək haqqının rəqabət qabiliyyəti - təşkilatın yüksək ixtisaslı mütəxəssisləri cəlb etmək və saxlamaq qabiliyyətini qiymətləndirir;

- kadr dövriyyəsi - “işçinin tapılması, işə götürülməsi və öyrədilməsi üçün nə qədər vəsait xərclənib” sualına cavab verməyə imkan verir.

Beləliklə, uğur qazanmaq istəyən hər bir təşkilat öz fəaliyyətini düzgün prioritetləşdirməli və yekun məqsədləri düzgün müəyyənləşdirməməli, həm də onun effektivliyini artırmaq üçün işçilərin fəaliyyətini düzgün qiymətləndirməlidir.

1.3. İnsan resurslarının idarə edilməsində motivasiya sistemlərinin rolu

Günümüzdə ölkəmizdəki iş elanlarına nəzər yetirsək görərik ki, Azərbaycanda bir çox şirkətlər iş elanlarında xüsusilə qeyd edirlər: “Əmək haqqı +bonus”; “Satışdan faiz”; “Maaşdan əlavə”; “İşdə yemək pulu da (və ya yeməyin özü) verilir” və s.

Bütün bunlar ayrı-ayrılıqda motivasiyanın maddi və qeyri-maddi növünü təşkil etməkdədir.

Motivasiya sisteminin formalaşması təşkilatların inkişafında və insan resurslarının səmərəli idarəçiliyində mühüm rol oynayır. Sözsüz ki, işçilərin böyük əksəriyyəti əmək haqqı almaq və aldıkları əmək haqqı ilə ailə büdcəsini idarə etmək məqsədi ilə işə başvuru edir. Amma işçinin şirkətdə uzunmüddət qalmasında məhz motivasiya sistemləri rol oynayır.

Motivasiyadakı dəyişikliklər, bir insanın öz peşə fəaliyyətinə və ümumiyyətlə işə münasibətini dəyişdirdiyi zaman xarakterikdir. Müsbət xarici motivasiya kimi müsbət daxili motivasiya da işçilərin performans göstəricilərinə əhəmiyyətli təsir gücünə malik olur.

Motivasiya sistemləri İnsan Resurslarının İdarə edilməsində (HRM) mühüm rol oynayır, çünki onlar işçilərin davranışının, münasibətinin və performansının formalaşmasında mühüm rol oynayır. Əslində, HRM-də motivasiya sistemləri menecerlərin işçilərini daha yüksək səviyyədə fəaliyyət göstərməyə, məşğul olmağa və işlərinə sadıq qalmağa həvəsləndirmək üçün istifadə etdikləri alətlərdir. İnsan resurslarının idarə edilməsində motivasiya sistemlərinin rolu ilə bağlı bəzi əsas məqamlar bunlardır (Shahzadi I. 2014):

1. Motivasiyanın Önəmi: Motivasiya işçilərin səmərəliliyinə və performansına təsir edən ən mühüm amillərdən biridir. İşçilər motivasiya olunduqda, onlar daha çox yeni çətinliklərlə üzləşirlər, öz rollarında əllərindən gələni edirlər və təşkilatlarına sadıq qalırlar.

2. Təşviq sistemlərinin növləri: HRM-də istifadə oluna bilən bir neçə növ həvəsləndirmə sistemi mövcuddur, o cümlədən maliyyə stimulları, qeyri-maliyyə təşviqləri, tanınma və mükafatlandırma proqramları, performansın idarə edilməsi sistemləri və karyera imkanları.

3. Motivasiyanın təşkilatın məqsədlərinə uyğunlaşdırılması: ən təsirli motivasiya sistemləri təşkilatın məqsəd və vəzifələrinə uyğun olanlardır. HR menecerləri işçilərini nəyin motivasiya etdiyini müəyyən etməli və sonra bu amillərə uyğunlaşdırılmış motivasiya sistemi hazırlamalıdır.

4. Motivasiya nəzəriyyələri: Bir neçə motivasiya nəzəriyyəsi HR menecerlərinə effektiv motivasiya sistemlərini inkişaf etdirməyə kömək edə bilər. Bu nəzəriyyələrə Maslounun ehtiyaclar iyerarxiyası, Herzberqin iki faktorlu nəzəriyyəsi və öz müqəddəratını təyinetmə nəzəriyyəsi və başqaları daxildir.

5. Motivasiya sistemlərinin təsiri: Motivasiya sistemlərinin işçilərin davranışına və fəaliyyətinə təsiri əhəmiyyətli ola bilər. İşçilər həvəsləndirildikdə, onlar daha məhsuldar, yaradıcı və öz işlərinə sadıq olurlar. Bu, öz növbəsində, təkmilləşdirilmiş gəlirlilik, müştəri məmnuniyyəti və işçilərin saxlanması kimi daha yaxşı təşkilati nəticələrə səbəb ola bilər.

6. Qiymətləndirin və korreksiyalar (düzəlişlər): HR menecerləri öz motivasiya sistemlərini müntəzəm olaraq qiymətləndirməli və lazım gəldikdə düzəlişlər

etməlidirlər. Buraya işçilərin rəylərinin monitorinqi, təşviq və mükafat proqramlarının təsirinin qiymətləndirilməsi və təkmilləşdirmə sahələrinin müəyyən edilməsi daxil ola bilər.

Kadrların əməyinin səmərəliliyinin əsas amillərindən biri onun motivasiyasıdır ki, onun vasitəsilə keyfiyyət və kəmiyyət xüsusiyyətləri (məhsuldarlıq, işin keyfiyyəti, habelə məsuliyyət) yaxşılaşdırılır. Motivasiyanın mahiyyətini və onun təsərrüfat subyektinin fəaliyyətində rolunu müəyyən etmək üçün müəlliflərin müxtəlif şərtlərini nəzərə almaqla bu anlayışın tərifini nəzərdən keçirmək lazımdır (Cədvəl 1).

Cədvəl 1: Müxtəlif müəlliflərin fikirlərini nəzərə almaqla “kadr motivasiyası” anlayışının şərh

Müəllif və istinad	İnterpretasiya
Şvetsov A.M. Шевцов А.М. 2012: s.118	Motivasiya idarəetmənin müəyyən edici funksiyalarından biridir, mahiyyəti işçilərin bütövlükdə təşkilatın səmərəliliyini artırmağa yönəlmiş müəyyən hərəkətləri etməyə təşviq etmək üsullarının həyata keçirilməsi ilə özünü göstərir.
Belikova V.A. Васёва О.Х. 2019: s.70	Motivasiyanı həm maddi, həm də qeyri-maddi formada həyata keçirilən kadr siyasətinin əsas elementi nöqtəyi-nəzərindən nəzərdən keçirmək mümkün görünür, bunun vasitəsilə təşkilat işçilərinin davranışı modelləşdirilir.
Aleshina Yu.N Алешина Ю.Н. 2020: s.76	Motivasiya maddi və qeyri-maddi xarakterli kadrların stimullaşdırılması elementlərinin məcmusudur.
Şəxsi müləhizəm	Motivasiya – işçinin təşkilatda uzunmüddətli perspektivini müəyyənləşdirən və ya onun təşkilatda özünü uzunmüddətli görməyinə və eləcə də özünü təşkilata aid etməsinə stimül verən faktordur.

Mənbə: Cədvəl sol sütundakı müəlliflərin müvafiq ədəbiyyatlarına istinadən və son xana özümün bu müəlliflərin fikirlərinə istinadən çıxardığım şəxsi müləhizəmə əsasən hazırlanıb.

Xarici motivasiya həm müsbət, həm də mənfi ola bilər. Müsbət təsiri odur ki, karyera yüksəlişi var, rəhbərin rəğbəti və işçilərin arasında hörməti vardır işçinin, həyat keyfiyyətinin yüksəldilməsi istiqamətində addımların atılması, davamlı peşəkar inkişaf yönümlü siyasət, tez-tez təlimləndirilmə və s. Şəraitdən asılı olaraq bu motivasiyaya baxış dəyişə bilər.

Həmçinin motivasiya ilə işdən məmnunluq arasında da böyük əlaqə var.

Əgər daxili motivasiya işdən məmnunluqla əlaqələndirilsə, burada motivasiya müəyyən edici amil rolunu oynamaqda olur ki, bu zaman da biz yüksək

dərəcədə təmin olunmuş iş məmnuniyyətindən danışa bilərik. Amma əgər xarici motivasiya daxili motivasiyadan üstündürsə, əksinə, biz o zaman bildirməliyik ki, həmin işdən məmnunluq dərəcəsi xeyli az olacaq.

Cədvəl 1 vasitəsilə əlaqələndirilmiş müəlliflərin fərqli baxış nöqtələrinə uyğun olaraq, həmçinin müəllifin nəzərdən keçirilən konsepsiyanın öz şərhini nəzərə alaraq, belə qənaətə gəlmək olar ki, heyətin motivasiyası:

- fəaliyyətin həcmindən və xüsusiyyətlərindən asılı olmayaraq hər bir təsərrüfat subyekti tərəfindən hazırlanmış və həyata keçirilən kadr siyasətinin elementidir;

- idarəetmə funksiyasıdır, onun vasitəsilə idarəetmə üçün zəruri olan personalın davranışı modelləşdirilir;

- həm pul, həm də qeyri-pul formasında mövcud olan işçilərin həvəsləndirilməsi elementidir.

Öz növbəsində, bir təşkilatın, xüsusilə də maliyyə sektorunun işçilərinin motivasiya sistemi, seçimi birbaşa müəyyən bir təşkilatın rəhbərliyi tərəfindən həyata keçirilən motivasiya növləri və üsullarının müəyyən dəstini əhatə edir.

Beləliklə, motivasiya sisteminin tərkib hissələri kompensasiyaedici və kompensasiya yönümlü olmayandır – qeyri kompensator.

Kompensasiya komponentinin mahiyyəti işçilərə əmək fəaliyyətinə görə pul kompensasiyası verməkdən ibarətdir.

Öz növbəsində, motivasiya sisteminin qeyri-kompensator elementlərinin bir xüsusiyyəti ödənişlərin olmaması və işçilərə psixoloji səviyyədə təsiridir.

Qeyd etmək lazımdır ki, "maddi motivasiya sistemi" anlayışı "bonus sistemi" anlayışı ilə əlaqələndirilir, çünki bonusların əsas məqsədi işçilərin əmək fəaliyyətini stimullaşdırmaqla müəssisənin səmərəliliyini artırmaqdır.

Birinci fəsildə belə bir nəticəyə gələk ki, sahibkarlıq subyektinin yüksək səviyyəli rəhbərliyi üçün motivasiya sisteminin formalaşmasının əsas xüsusiyyətləri bilavasitə yuxarı idarəetmə fəaliyyətinin xüsusiyyətləri ilə bağlıdır, xüsusən:

- yüksək səviyyəli menecment şirkətin fəaliyyətinə birbaşa təsir göstərir və bu, obyektiv fəaliyyət göstəriciləri əsasında motivasiya sisteminin qurulmasının zəruriliyini izah edir;

– yüksək icraedici rəhbərliyin fəaliyyəti üçün daha uzun müddət (bir ildən üç ilədək) xarakterikdir ki, bu da kompensasiya paketinə daxil olan uzunmüddətli motivasiya mexanizmlərinin işlənilib hazırlanmasının zəruriliyini izah edir;

– yüksək icraedici rəhbərliyin fəaliyyətinin əsas aspekti məqsədə çatmağa diqqətin yönəldilməsidir. Onlar biznesin sahibi tərəfindən müəyyən edilir, xüsusən – kapitallaşmanın artması, biznesin dəyərinə əsaslanan motivasiya sisteminin formalaşdırılması ehtiyacını izah edir;

– ali rəhbər heyətin yüksək məbləğdə əmək haqqına ehtiyacı yüksək peşəkar keyfiyyətlərin, habelə işgüzar və şəxsi keyfiyyətlərin olması ilə əlaqədardır.

Yuxarıda deyilənlərə əsaslanaraq belə nəticəyə gələ bilərik ki, motivasiya sistemi həm adi kadrlara, həm də şirkətin yüksək rəhbərliyinə münasibətdə həyata keçirilən kadr siyasətinin ən vacib elementidir.

II FƏSİL. PERFORMANSIN İDARƏ EDİLMƏSİNİN MOTİVASIYAYA TƏSİRİ

2.1. Maddi və qeyri-maddi motivasiya alətləri ilə performans idarə edilməsi

Performansın idarə edilməsi işçilərin fəaliyyətinin monitorinqi, qiymətləndirilməsi və təkmilləşdirilməsi üçün müxtəlif alət və metodlardan istifadəni nəzərdə tutur. Maddi və qeyri-maddi motivasiya vasitələri, işçiləri ən yaxşı şəkildə yerinə yetirmək üçün həvəsləndirmək və həvəsləndirmək üçün istifadə olunan iki ümumi yanaşmadır (Bacal R. 2017).

Kadrların stimullaşdırılması sisteminin inkişafı strategiyasının formalaşdırılması kadrların idarə edilməsi sahəsində prioritet iş sahələrindən biridir. Strategiyaların formalaşması təşkilatın əhatə dairəsindən asılı olaraq xüsusiyyətlərə malik ola bilər (КОНСТАНТИНОВА А.Р. 2023: s.194).

Motivasiya sisteminin tərəqqisi strategiyalarının formalaşdırılması müəyyən edilmiş xüsusiyyətlər nəzərə alınmaqla həyata keçirilməlidir. Bununla belə, hazırlanmış strategiyanın effektiv olması üçün işçilərin motivasiyasının öyrənilməsi ilə bağlı ilkin araşdırma aparmaq lazımdır.

İnkişaf etmiş motivasiya sistemi işçilərin işgüzar davranışlarını səmərəli şəkildə idarə etməyə imkan verir və bununla da təşkilatın çiçəklənməsini təmin edir. Təcrübə göstərir ki, yüksək əmək haqqı səviyyəsi və hərtərəfli sosial ödənişlərin təmin edilməsi sistemi heç də həmişə aktiv peşə fəaliyyəti üçün kifayət etmir. Bu gün işçilər üçün təlim və karyera planlaması, korporativ tədbirlərin təşkili, kənar konsultantların müdaxilələri əsasında şirkətlərin daxillərində olan vəziyyətin ümumi diaqnostikası tədricən təşkilat işçilərinin işinin gündəlik şərtlərinə çevrilib. Motivasiya sisteminin inkişafı çox vaxt təşkilati məqsədləri, işçilərin ehtiyaclarını, inkişaf strategiyalarını, mövcud resursları nəzərə almaq lazım olan "çox naməlumlarla bərabərlik" olur.

Kadrların motivasiyası və stimullaşdırılması kadrların idarə edilməsinin və bütövlükdə şirkətin bütün maliyyə-təsərrüfat fəaliyyətinin ən vacib komponentlərindən biridir. İşçilərin əmək potensialından maksimum səmərəli

istifadənin təmin edilməsi motivasiya və stimullaşdırmanın əsas mahiyyətidir. Düzgün və uyğunlaşan motivasiya sisteminin tətbiqi olmadan idarəetmə mexanizminin işləməsi uğurlu və arzu olunan nəticələr verməyəcəkdir. Hər hansı bir şirkət üçün işçilərin motivasiya sisteminin əsas vəzifələri aşağıdakı kimi müəyyən edilə bilər (Богданова А.А. 2022: s.63-64).

- işçinin əmək fəallığının optimallaşdırılması və yüksəldilməsi;
- əmək nailiyyətlərinin tanınmasının müəyyən formalarından istifadə etməklə işçinin mənəviyyatına dəstək;
- şirkətin işçinin əməyinin səmərəliliyinə münasibətinin nümayişi;
- işçinin əmək nailiyyətlərinin tanınması və populyarlaşdırılması;
- işçilərin saxlanılması, kadr dövryyəsinin azaldılması.

Maddi motivasiya vasitələri işçilərin konkret məqsəd və ya məqsədlərə nail olmaq üçün əldə etdikləri maddi mükafatlara və ya faydalara aiddir. Maddi stimullara misal olaraq bonuslar, əmək haqqının artırılması, yüksəlişlər və digər pul və ya maliyyə stimulları daxildir. Bu alətlər əsasən maddi mənfəət və ya maddi mükafatlarla motivasiya olunan işçiləri həvəsləndirmək üçün effektivdir (Amabile T. 2011).

Digər tərəfdən, qeyri-maddi motivasiya vasitələri işçilərin yaxşı bir iş görmək üçün aldıkları qeyri-maddi və ya qeyri-maddi stimullardır. Qeyri-maddi motivasiya vasitələrinə misal olaraq tanınma, rəy, tərif, böyümə və inkişaf imkanları və dəstəkləyici iş mühiti daxildir. Bu alətlər ilk növbədə işdən məmnunluq, məqsədyönlülük, şəxsi və peşəkar yüksəlişə nail olmaq kimi daxili amillərlə motivasiya olunan işçilərin motivasiyasında təsirli olur (Pink D.H. 2009).

Effektiv performansın idarə edilməsi həm maddi, həm də qeyri-maddi motivasiya vasitələrinin birləşməsinə tələb edir. İşəgötürənlər hər iki həvəsləndirmə növünün kombinasiyasını təklif etməklə işçilərin daha geniş spektrli ehtiyaclarına və motivasiyalarına cavab verən hərtərəfli performans idarəetmə proqramı yarada bilərlər. Bundan əlavə, təklif olunan mükafatların və təşviqlərin təşkilatın məqsəd və dəyərlərinə uyğun olmasını, ədalətli və şəffaf şəkildə bölüşdürülməsini təmin etmək vacibdir (Spencer D. 2016).

Bir qayda olaraq, təşkilatlar mövcud qiymətləndirmə proqramlarını formalaşdırmağa qadir olan işçilərin motivasiyasını və həvəsləndirməsini qiymətləndirmək üçün bir sıra metodlardan istifadə edirlər. Əvvəlcə təşkilatın qarşısında motivasiyanın qiymətləndirilə biləcəyi amilləri müəyyən etmək vəzifəsi durur, məsələn: işçilərin psixoloji rahatlığı, kadr dəyişikliyi sürəti, iş şəraiti. Şirkətin fəaliyyətinin xüsusiyyətlərini, hər bir işçinin son nəticəyə töhfəsini qiymətləndirmək imkanlarını və xüsusiyyətlərini nəzərə almaq da çox vacibdir. Bu baxımdan, daha ətraflı və dəqiq məlumat əldə etmək üçün psixoloji testlərdən və proyektiv üsullardan istifadə etmək tövsiyə olunur. İşçilərin diqqətinin aspektləri, kollektivdəki münasibətləri, eləcə də emosional vəziyyətləri haqqında subyektiv qiymətləndirmələrə və rəylərə aydınlıq gətirmək və onlara diqqət yetirmək də vacibdir.

Şirkətlərin ümumilikdə motivasiya sistemlərinin tərəqqisi məhz aşağıdakı bir neçə mərhələyə bölünür:

Mərhələ 1. Öncəliklə, müvafiq şirkətin motivasiya sistemində əsas problemlər müəyyən edilir və bu problemlərin əsasında şirkətin işçilərinin motivasiya planları tərtib edilir;

Mərhələ 2. Motivasiya planlarının, habelə motivasiya sistemlərinin tətbiqinin sürətləndirilməsi məqsədi ilə yuxarı səviyyəli menecerlər arasında müvafiq görüşlər keçirilir;

Mərhələ 3. Motivasiya sistemi tətbiq ediləndən sonra onun keyfiyyətinin və səmərəliliyinin yoxlanılması məqsədi ilə müəyyən müddət ərzində monitorinqin aparılması.

Azərbaycanda təşkilatlarda, xüsusilə də kiçik və orta müəssisələrdə çalışan işçilərin əməyinin motivasiyası və stimullaşdırılmasının əsas problemləri aşağıdakı kimi ayırd edilə bilər:

– çoxsaylı müəssisələrin rəhbərlərinin öz işçiləri üçün motivasiya və həvəsləndirmə forma və sistemlərinin tətbiqi zərurətini lazımınca qiymətləndirməmələri;

- işçilərin qeyri-maddi motivasiyasına kifayət edəcək qədər diqqət yetirilməməsi;
- əmək haqqı, bonus sistemində şəffaflığın olmaması – məsələn aylıq əmək haqqının rəsmi olaraq az göstərilib, daha böyük hissəsinin qeyri-rəsmi formada verilməsi və s.;
- kadrların şəxsi və peşəkar keyfiyyətlərinin inkişafı üçün yetərli imkanların mövcud olmaması;
- əksər müəssisələrdə işçilərin əmək haqqının səviyyəsinin xeyli aşağı olması;
- rəhbərlik tərəfindən işçilərə fəaliyyətləri, performansları ilə bağlı rəylərin, geribildirişin verilməməsi;
- işçilər və işəgötürənlərin eyni müəssisədə uzunmüddətli əməkdaşlıqda maraqlı olmamaları;
- komanda işinin zəif inkişafı.

Yuxarıdakı problemlərin həlli istiqamətində məhz bank sistemində motivasiya və KPI performans idarə etmə sistemi təhlil edilərək müvafiq tövsiyələr veriləcəkdir.

2.2. Performansın insan resurslarına təsirinin tədqiqat üsulları

Araşdırmamızın metodologiyası sorğu metodundan ibarətdir. Sorğu müxtəlif dövlət və özəl kommersiya banklarının əməkdaşları arasında həyata keçirilmişdir. Sorğunun tərtibatının əsas məqsədi işçilərin işlədikləri banklarda cari performansın idarə edilməsi səviyyəsi sisteminin fəaliyyəti prinsiplərini və müvafiq sistemin işçilərin motivasiyasına nə dərəcədə səmərəli təsir göstərdiyini araşdırmaqdan ibarətdir.

Hədəf kütlə bank sektoru əməkdaşları seçilməsinin əsas səbəbləri məhz aşağıda göstərilmişdir:

- bank sektorunun və ümumilikdə kommersiya banklarının kifayət qədər iri müəssisə olması (bu halda araşdırma daha dəqiq nəticələr əldə etməyə imkan verəcəkdir);
- bank işində iş yükünün çox olması (performans idarəetmə sisteminin səmərəliliyi məhz iş yükü çox olan sistemlərdə daha dəqiq ölçülə bilər);

- bank işində stress və gərginliyin yüksək olması;
- əksər bankların KPI performans sistemi əsasında insan resurslarını idarə etmələri faktı;
- kommersiya banklarının heyətlərinin və komandalarının böyük olması ilə seçilməsi;
- kommersiya banklarında karyera yüksəlişi sisteminin daha çoxşaxəli və perspektivli olması.

Yuxarıda yazılan səbəblər fonunda sorğunun bank əməkdaşları arasında keçirilməsi bizə daha dəqiq nəticələr əldə etməyə imkan verəcəkdir.

Araşdırmamızın hədəf kütləsini təşkil edən bank əməkdaşlarına sorğunun linki həm müvafiq bankların korporativ e-maillərinə göndərilmişdir. Sorğu linki məhz Google Form üzərindən yaradılmışdır. Əməkdaşlara sorğunun linki və sorğudan keçmələri ilə bağlı məlumat göndərilərkən onların cavabladıqları məlumatların üçüncü şəxsə ötürülməməsi və sorğuda iştirak edənlərin anonimliyi ilə bağlı qısa məlumat həm informasiya hissəsində, həm də sorğu linkinin təsvirində yerləşdirilmişdir.

Sorğu 10 sualdan ibarətdir və hər bir sual test formatında təşkil olunmuşdur. Sualların hər birinə cavab vermək zəruri idi. İlk 3 sual işçilərin demoqrafik bilgiləri ilə əlaqəli idi və yaş, gəlir, staj kimi məlumatları özündə əks etdirirdi.

İlk sual respondentlərin yaşlarının müəyyənləşdirilməsi ilə bağlı idi və cavab verilə bilən yaş qrupları aşağıdakı kimi formalaşdırılmışdır:

- 18-21
- 22-25
- 26-30
- 31-35
- 36-45
- 46+

Yaş qruplarının bu formada seçilməsinin əsas səbəbləri aşağıdakı faktorlara söykənir:

18-21 yaş qrupuna aid olan işçilər adətən ali təhsili olmayan texniki işçilər və ya hələ təhsilini bitirməyən təcrübəçilər və həmçinin bankda 1 ilə qədər stajı olan həmkarlardır. Bu yaş qrupuna aid olan insanlar Z nəsli təmsil edir və onların iş yükü, işin özü, performans, motivasiya kimi anlayışlara yanaşmaları bir əvvəlki nəsildən, yəni Y nəsindən daha fərqlidir. Bu nəsli nümayəndələrinə onların təşkilata olan loyallıq faktorlarından daha çox məhz o işçilərin müvafiq təşkilatda və peşədə özlərini tapa bilmələri və işlərinə kreativlik qata bilmələri faktoru daha əhəmiyyətlidir. Bu yaş qrupunun nümayəndələri texnoloji inqilabın pik nöqtəsində doğulduqlarından dolayı, onlar banklarda proqram təminatını və yenilikləri daha yaxşı qavrayır və işləməkdə daha motivasiyalı olurlar.

22-25 yaş qrupu. Əslində bu yaş qrupu da bir çox tədqiqatlarda Z nəsli nümayəndələri sayılırsalar da onlar daha çox Y və Z nəsli arasında keçid rolunu oynayır. 22-25 yaş qrupunda olan bank əməkdaşları bank sektorunda karyeralarının inkişafı barəsində düşünməyə yenidən başlayan gənc mütəxəssislərdir. Onlar daha çox kassir, müştəri xidməti nümayəndələri, satış üzrə mütəxəssislər və ya kiçik analitiklər kimi başlanğıc səviyyədə vəzifələrdə işləməyə başlayırlar. Müvafiq yaş qrupunun nümayəndələri də 18-21 yaş qrupunun Z nəsli kimi yüksək səviyyədə texnoloji biliklərə malikdirlər və onlar bank əməliyyatlarında istifadə olunan rəqəmsal alətlər və platformalarla işləməkdə çətinlik çəkmirlər. Bu yaş qrupunun nümayəndələri adətən bankda 1-3 il iş təcrübəsinə malik olurlar və onlar həmçinin karyeralarında öyrənmək və irəliləmək üçün əvvəlki müzakirə olunan qrup qədər iddialı və eyni zamanda motivasiyalı ola bilirlər.

26-30 yaş qrupunun nümayəndələri olan bank həmkarları artıq ən azı 3-5 il bank sektorunda təcrübəsi olan peşəkarlardır. Onlar artıq kredit üzrə aparıcı və ya baş mütəxəssislər, qrup rəhbərləri (Team Leader), menecerlər vəzifələrində işləyir və ya biznes analitikası kimi sahələrə rotasiya edilmiş olurlar. Müvafiq yaş qrupunun nümayəndələri bank məhsulları və həmçinin bank xidmətlərini daha dərinə başa düşürlər, bankda olan hər kiçik boşluqları görə, ən çətin problemləri qısa müddətdə sürətlə və ən səmərəli yollarla həll edə, yəni daha qabaqcıl analitik ola bilirlər. Bu yaş qrupunun işçiləri bankların əməliyyatlarında istifadə oluna bilən rəqəmsal alətlər

və platformalarla işdə çətinlik çəkmirlər. Karyera artımı məsələsinə gəlincə, artıq bu yaş dövründə olan həmkarlar özlüyündə “müvafiq bankda yüksələ bilib-bilməyəcəkləri” ilə bağlı və hansı dövrdə nə olacağı ilə bağlı suallara cavabı və bankın onlarla bağlı olan gələcək strateji planlarını çox gözəl bilirlər.

31-35 yaş qrupu əməkdaşlar isə artıq karyerasında müəyyən pilləyə çatmış və bankı özünün uzunmüddətli planlarına daxil etmiş əsasən filial müdirləri, şöbə müdirləri, departament direktorlarının müavinləridir. Bu yaş qrupunda olan əməkdaşların təbii ki, performansları aylıq hər hansısa KPI-dən daha çox işçilərə və filiala, şöbəyə nəzarət mexanizmlərinin səmərəliliyi, vəzifəsini yerinə yetirməyi, ümumi şöbənin KPI ilə ölçülür.

Sonrakı yaş qrupları isə artıq həm daha üst səviyyə direktorlar, həm də stabil fəaliyyətlə məşğul olub sabit gəlir əldə edən texniki işçilər təşkil edir.

Bundan sonrakı sual respondentlərin aylıq orta gəlirləri ilə bağlıdır və aşağıdakı cavabları özündə ehtiva edir:

- 0-500 AZN;
- 501-1500 AZN;
- 1501-2500 AZN;
- 2501-3000 AZN;
- 3001+ AZN.

Gəlir – maddi motivasiya kimi işçilərin təşkilatdakı performanslarına əhəmiyyətli təsir göstərir. Cavabların bu gəlir qrupları olaraq bölgüsü məhz bank əməkdaşlarının stajlarından, vəzifələrindən asılı olaraq aldıkları əmək haqqı və bonusların məbləğinə söykənir.

İlkin qrup məhz banka yeni işə girmiş, sınaq müddətində olan, bonus protokolu hələ növbəti 3 və ya 6 ayda təsdiqlənəcək olan gənc yeni işçilərə və ya təcrübəçilərə təqdim edilən əmək haqqı səviyyəsidir. İkinci qrup əmək haqqı – artıq bankda 1-3 il arası stajı olan və gördüyü iş üzrə mütəxəssisə çevrilən kadrların faktiki təxmini aylıq gəlirləri (əmək haqqı+bonus/mükafat və s.) hesab edilir.

3-cü gəlir qrupu aparıcı mütəxəssis, baş mütəxəssis və ya qrup rəhbəri kimi işləyən həmkarların təxmini aylıq ortalamalarıdır.

Və 4 və 5-ci qrup isə orta və yuxarı səviyyəli direktor, menecerlərin aylıq gəlirləri olmaqdadır.

Sondakı demoqrafik sual iş təcrübəsi ilə bağlıdır. İş təcrübəsi ilə bağlı olan suallara verilməsi mümkün olan cavablar aşağıdakı kimidir:

- 1 ilə qədər;
- 1 ildən 3 ilədək;
- 3 ildən 5 ilədək;
- 5 ildən çox;

Repondentlərin demoqrafik bilgilərini dəqiqləşdirdikdən və təşkilatlarında KPI əsaslı performans idarə edilməsi və qiymələndirilməsi sisteminin tətbiq edilib-edilmədiyini öyrənəndən sonra artıq onların aylıq KPI göstəriciləri və bu göstəricilərin onların motivasiyasındakı rolunu dəqiqləşdirməyə yardımçı olan suallar ünvanlanmışdır.

Növbəti sual məhz işçilərin aylıq (son 6 aylıq ortalama) KPI göstəricilərinin nə qədər olması ilə bağlı idi və bu sual aşağıdakı cavabları özündə birləşdirməkdə idi:

- 150%-dən yüksək;
- 125-150%;
- 100-125%;
- 75-100%;
- 50-75%;
- 50%-dən az.

Banklarda bütün işçilərin çatmalı olduqları KPI göstəricisi minimum 100 faizdir. Bəzi departamentlərdə və ya bəzi aylarda bu göstərici məhdudiyəti təxminən 80-90%ə qədər enə bilər. 100%-dən yuxarı vurulan KPI-lər banka əlavə dəyər (qatqı), 100%-dən aşağı vurulan KPI-lər isə banka zərər və strateji planların yerinə yetirilməsində çətinlik yaratmaq deməkdir.

Bu sual vasitəsilə işçilərin iş yerindəki cari vəziyyəti, yəni göstəriciləri öyrənilmişdir.

Bir sonrakı sual işçilərin aylıq KPI göstəriciləri ilə bağlı hansı tezlikdə geribildirişlər (feedback) almaqları ilə əlaqəli idi. Bu suala verilə biləcək cavablar növbəti yazılanlardır:

- Hər ay bildiriş alıram;
- Tez-tez bildiriş alıram;
- Nadir halda bildiriş alıram;
- Demək olar ki bildiriş almıram.

Kommersiya bankları kimi təşkilatlarda işçilərin yüksək KPI göstəricisinə nail olmaları və bu balansın daima qorunması məqsədi ilə menecerlər, qrup rəhbərləri və liderlər daima əməkdaşlarla kommunikasiyada olmalı və onlara geribildiriş verməlidirlər. Əgər geribildiriş verilməzsə, o halda təşkilatdakı bir qrup işçilərin performansları get-gedə aşağı düşər və bir müddətdən sonra müvafiq əməkdaşların işdə saxlanılmasının heç bir əhəmiyyəti qalmaz.

Növbəti verilən sual işçilərin KPI-ləri yüksək olduqda hər hansısa geribildiriş alıb-almamaları ilə bağlıdır. Sual belə qoyulmuşdur:

Aylıq KPI göstəriciniz zəif (100%-dən aşağı) olanda hansı geridönüşləri alırsınız?

Suala verilə biləcək mümkün cavablar isə aşağıdakı kimi idi:

- KPI göstəricimi sadəcə artırmalı olduğum ilə bağlı mesaj alıram;
- KPI göstəricimi artırmayacağım halda maddi motivasiyamın (bonus və s.) aşağı düşəcəyi ilə bağlı mesaj alıram;
- KPI göstəricimi artırmayacağım halda karyeramla bağlı gerilmə və ya ləngimə (sabitlik) olacağı ilə bağlı mesaj alıram;
- KPI göstəricimlə bağlı heç bir mesaj almıram.

KPI hədəfi göstəricisinin uzun müddət yerinə yetirilməməsi həm işçilərin performansına və karyerasına və həm də eyni zamanda təşkilatın mənfəətinə, rəqabətqabiliyyətliliyinə və imicinə zərbə vurur. Əgər işçiyə hədəf KPI göstəricisinə çatmaması ilə bağlı intizam tənbehi və ya tənbehlə əlaqədar ən azı xəbərdarlıq edilməzsə bu halda işçinin performansı və motivasiyası get-gedə aşağı düşəcək və bir arxayınlıq formalaşacaq. Buna görə də əksər banklarda menecerlər və əlaqəli

şəxslər ən pis halda bir əməkdaş 2 ay müddətində KPI hədəfinə nail ola bilmədikdə və pis performans göstərdikdə onunla fərdi görüş təşkil edərək öz rəylərini bildirirlər.

Sonrakı sual isə belə idi: “Aylıq KPI göstəriciniz yüksək (100%-dən yuxarı) olanda hansı geridönüşləri alırsınız?” Cavablar isə müvafiq olaraq aşağıdakı kimi idi:

- KPI göstəricim yüksək olduğuna görə maddi təltiflənmirəm
- KPI göstəricim yüksək olduğuna görə qeyri-maddi motivasiya ilə təmin olunuram
- KPI göstəricim yüksək olduğuna görə görüşlər keçirilərək gələcək karyeramla bağlı istiqamətlər alıram
- KPI göstəricim yüksək olduğuna görə görüşlər keçirilərək təşəkkür alıram
- KPI göstəricim yüksək olduğu zamanlarda adətən heç bir geribildiriş almıram

KPI hədəfinin yerinə yetirilməsi, sözsüz ki, hər bir işçinin borcudur. Lakin KPI hədəfinin artıqlaması ilə yerinə yetirilməsinə görə işçilər mütəmadi olaraq maddi və ya qeyri-maddi formada heç bir stimulaqlarında onların KPI göstəricilərini o həddə tutmaqda heç bir maraqları qalmır və ona görə də onların belə performansları azalmağa başlayır. Pareto qanununa görə, şöbənin 80% hədəfini məhz 20% işçi verir. Bu rəqəm 80/20 yerinə 70/30 və ya 60/40 ola bilər, lakin onlara davamlı olaraq heç bir stimulaqlar verilməzsə, bu halda Pareto qanunu ödənilməyəcəyi üçün kadrların idarə edilməsindəki səmərəlilik get-gedə azalacaqdır.

Növbəti suallar arqument tipli idi və bu arqumentlərə respondentlər öz rəylərini bildirməli idilər. Cavablar 1-dən 5-ədək nömrələnmişdir (1 – tamamilə narazı, 2 – qismən narazı, 3 – neytral, 4 – qismən razı, 5 – tamamilə razı).

Arqumentlər müvafiq olaraq növbətilər idi:

- İşlədiyim struktur bölmədə qoyulan KPI hədəfləri standartlara uyğundur;
- İşlədiyim struktur bölmədə qoyulan KPI hədəflərinə çatmaq mənim üçün əlverişlidir;
- İşlədiyim struktur bölmədə yüksək KPI göstəricilərinə malik olan işçilərə çevik stimullaqlar formalaşdırılır;

– İşlədiyim struktur bölmədə aşağı KPI göstəricilərinə malik olan işçilərə çevik intizam tədbirləri görülür;

– Komanda olaraq performansımızın yüksək olması üçün rəhbərlik bütün resurslarını səfərbər edir;

– Performans idarəetmə sistemi işçilər üzrə ədalətli şəkildə qiymətləndirilir;

İlk arqument – respondentlərin işlədikləri bankda və müvafiq şöbədə KPI hədəflərinin standartlara nə dərəcədə uyğun gəlib gəlmədiyinin araşdırılması məqsədi ilə tərtib edilmişdir.

İkinci arqument – KPI hədəflərinin əməkdaşların fərdi resursları ilə uyğunluğunun müəyyənləşdirilməsi məqsədi ilə tərtib edilmişdir.

Üçüncü arqument – KPI hədəfinin qoyulandan daha yüksək icra edilməsinə görə stimulların olub-olmamasının öyrənilməsi məqsədi daşıyır.

Dördüncü arqument əsasında isə əksinə olaraq hədəfi icra edə bilməyənlərə intizam tənbehi və ya xəbərdarlıqların olub-olmaması müəyyənləşdirilir.

Sonuncu arqument isə performans idarə etmə və qiymətləndirmə sisteminin ədalətliliyi qiymətləndirilir.

Ən sonuncu sual isə respondentlərin çalışdıqları təşkilatda (bankda) performans idarəetmə sisteminin təkmilləşdirilməsi istiqamətləri ilə bağlı təkliflərinin alınması məqsədi ilə verilmişdir.

2.3. Azərbaycanda bank sistemində motivasiya və performans idarə edilməsi üzrə təhlil. KPI sistemi əsasında yerli bankların personalın motivasiyası

İşçilərin iş fəaliyyəti zamanı motivasiya komponentinin yaradılması və dəstəklənməsi uğurlu biznes baxışının ən vacib komponentidir. Motivasiyası yüksək olan, məqsədyönlülük və həvəslə dolu olan şirkət işçiləri daha məhsuldar və daha yaxşı iş nəticələrinə malikdirlər. Bununla belə, yüksək işçi əhval-ruhiyyəsini təşviq edən iş mühiti yaratmaq çətin bir iş ola bilər. Əsas Performans Göstəriciləri (KPI) işçiləri həvəsləndirən və həvəsləndirən iş mühitinin yaradılmasına gəldikdə işəgötürənlər üçün müasir və güclü vasitədir (Аверина А.Ю. 2022: s.54).

Müasir iqtisadiyyat şəraitində, bir təşkilatın strategiyasını hazırlayarkən, yalnız şirkətin maliyyə göstəricilərinə diqqət yetirməyin istənilən nəticəni verməyəcəyini və uzunmüddətli perspektivdə təşkilatın səmərəliliyini əhəmiyyətli dərəcədə azalda biləcəyini başa düşmək son dərəcə vacibdir. Həm də təşkilatın fəaliyyət göstəriciləri toplusu həmişə hər bir müəssisə üçün fərdi olaraq hazırlanmalıdır. Təşkilatın fəaliyyətinin xüsusiyyətlərini, habelə insan resurslarının idarə edilməsi baxımından kadr siyasətinin necə həyata keçirildiyini nəzərə alaraq effektiv kadr motivasiya sisteminin qurulması vacibdir. Hal-hazırda işçiləri yalnız daimi əmək haqqının müntəzəm ödənişləri ilə həvəsləndirmək səmərəsizdir, buna görə də balanslaşdırılmış bal kartına əsaslanan və təşkilatın strateji məqsədlərinə çatmağa yönəlmiş effektiv müqavilələr hazırlanmalı və tətbiq edilməlidir. Buna əlavə olaraq, KPI-lər aşağıda yazılmış digər funksiyaları yerinə yetirir (Сафина Д.М. 2018).

- hər bir işçinin və ya qrupun əməyini qiymətləndirməyə imkan verilməsi;
- işçilərin nəticələrə görə motivasiyasına töhfə verilməsi;
- hər bir işçinin öz iş sahəsinə görə məsuliyyətinin artırılması;
- hər bir idarəetmə qərarına mənalılıq verilməsi.

İşçilərin motivasiyasında KPI sistemindən istifadənin lehinə olan arqumentlər bunlardır (Аверина А.Ю. 2022: s.55):

- KPI əsasında kadrların motivasiya sistemi tamamilə nəticəyönümlüdür;
- idarəolunma qabiliyyəti, çünki bu, işçilərin səylərini əlaqələndirməyə və lazım olduqda tənzimləməyə imkan verir;
- şirkətin ümumi uğurunda işçinin töhfəsinin layiqli qiymətləndirilməsi və uğursuzluq halında işçi ilə şirkət arasında risklərin ədalətli bölüşdürülməsi;
- şəffaflıq, çünki işçi anlayır ki, hansı nailiyyətlərə görə onu mükafatlandırmağa hazırdır, bunun üçün o, bonuslar və bonuslardan məhrum edilə bilər;
- nisbi sabitlik, çünki işçilər zəhmətlərinin hədəf getməyəcəyinə və motivasiya sisteminin əhəmiyyətli səbəblər olmadan müvafiq müddət ərzində dəyişməyəcəyinə əmindirlər.

KPI əsasında motivasiya sisteminin qurulması mərhələlərinin seçimi və onların müddəti təşkilatın rəhbərliyi tərəfindən müəyyən edilir.

KPI-yə əsaslanan motivasiya sisteminin qurulması yolunda vacib bir mərhələ, bonusun ölçüsünün tamamlanmış göstəricinin həcmindən asılılığının miqyasını müəyyən etməkdir. Əsas məqam, KPI-nin həyata keçirilməsi üçün həddi dəyərlərin təyin edilməsidir. Daha aşağı performans limiti olmayan bonusun xətti asılılığı işçilərin hədəfə çatmaqda motivasiyasına mənfi təsir göstərə bilər. Düzgün tətbiq olunduqda, KPI-lər biznesin təşkili və səmərəliliyinin yaxşılaşdırılmasında əvəzsiz ola bilər ki, bu da işçilərin daha diqqətli, nəzarətdə və şirkətin fəaliyyətində iştirak hiss etməsinə kömək edir. Bu sistemdə işçilər öz işlərinə daha çox nəzarət hissi keçirirlər ki, bu da onları öz performans səviyyələrinə nəzarət etməyə təşviq edir (Аверина А.Ю. 2022: s.56).

Azərbaycanda bank sistemində motivasiya sistemləri adətən iki formada: maddi və qeyri maddi formada qurulmuşdur. Maddi formada bir çox kommersion banklarında əmək haqqından əlavə satışa görə bonuslar, mükafatlar, habelə 13-14-cü əmək haqqı formatında əlavə ödənişlər tətbiq edilmişdir. Qeyri-maddi formada motivasiya isə kommersion banklarında aşağıdakı formalarda tətbiq və təqdim edilməkdədir:

- Korporativ tədbirlərin həyata keçirilməsi;
- Korporativ gəzintilərin təşkil edilməsi;
- Müxtəlif yarışmaların təşkili;
- “Açıq Qapı” formatında görüşlərin təşkili;
- Karyerada pillə artımının həmkarların göstəricilərindən asılı olaraq sürətləndirilməsi.

Azərbaycanda bank sistemində motivasiyanın daha bir əsas forması isə könüllü tibbi sığorta paketlərinin bank tərəfindən qarşılınmasıdır ki, işçilər il ərzində bütün müayinələrini, müəyyən limitə qədər dərman preparatlarının əldə olunmasını, habelə müəyyən müalicəvi prosedurlarını və ildə 1 dəfə çekap, yəni yoxlanış proseduruunu tamamilə ödənişsiz şəkildə yerinə yetirə bilərlər. Bununla yanaşı, işçilərin I dərəcəli ailə üzvlərinə işçilərin özlərinin tibbi sığorta kartları keçən yerlərdə müxtəlif endirimlər təklif olunur ki, bu da işçiləri stimullaşdıran motivasiya növlərindən biridir.

Bunlardan əlavə, Azərbaycanda bank sistemində işçilərin stimullaşdırılmasının bir sıra digər üsulları vardır ki, bunlardan bəzilərini aşağıdakıları nümunə göstərə bilərik:

- müxtəlif tur şirkətlərində yalnız bank əməkdaşlarına müvafiq endirimlərin tətbiqi;
- yalnız bank əməkdaşlarını əhatə edən müəyyən bank məhsullarının və sərfəli xidmətlərin təklifi;
- yalnız bank əməkdaşlarına pulsuz təklif edilən müvafiq bank məhsulları və ya xidmətlərinin təşkili;
- müəyyən mağazalarda yalnız bank əməkdaşların müəyyən endirimlərin təklif edilməsi;
- ipoteka kreditinin daha sərfəli və əlçatan şərtlərlə bank əməkdaşlarına təklif edilməsi;
- bank əməkdaşlarına daha sərfəli şərtlərlə təqdim edilən işçi kreditlərinin verilməsi və s.

Azərbaycanda kommersiya banklarında KPI yönümlü performans idarə etmə sistemi tətbiq edilməkdədir. Bu sistemin vasitəsilə banklarda əməkdaşların aylıq hədəfləri icra faizləri hesablanır və onun əsasında əməkdaşla bağlı bankın cari və gələcək planları müəyyənləşdirilir.

Bankda standart KPI formatı effektiv təhlil üçün çox vacibdir. Standart KPI formatı bankda performansını necə ölçmək barədə ardıcıl və məlumatlı qərarlar qəbul etməyə imkan verir. Hansı KPI-lərin həyata keçirilməsinə qərar vermək üçün vahid KPI tərifləri, hər bir KPI üçün sənədləşdirilmiş əsaslandırma və qısa düsturlarla hesablama qaydaları tələb olunur. Bu kritik elementlər olmadan, hansı KPI-lərin həyata keçiriləcəyi ilə bağlı qərarlar, mütəşəkkil müəssisə miqyasında fəaliyyətin ölçülməsi yanaşmasının bir hissəsi kimi deyil, birdəfəlik qərarlar kimi qəbul edilə bilər. Düzgün formatlaşdırılmış KPI-lər həm də ilkin verilənlərin daxili mənbələrini müəyyən etməyə kömək edir və təşkilatın ön sıralarına qədər daxili KPI iyerarxiyalarını aktivləşdirir.

Uzun müddətdir ki, ölkəmizdəki kredit təşkilatları KPI-ləri öz işçilərinin fəaliyyətini qiymətləndirmək üçün yeganə obyektiv metod kimi tətbiq edirlər. Bununla belə, bildirilməlidir ki, KPI sistemləri bəzi vaxtlarda bankların həm də zərərinə işləyir. Azərbaycanda kredit təşkilatlarında və xüsusilə də kommərsiya banklarında KPI sisteminin tətbiqinə formal yanaşma aşağıdakı mənfi tendensiyaları da göstərmişdir:

- bank işçilərinin yalnız planın nəticələri üzərində cəmləşməsi və bununla da müştəri məmnuniyyətinə fokuslanmaması;
- müştərilərin real tələbatlarına maraq göstərməməsi;
- bank işçilərinin daha çox kredit satmaq üçün daha böyük məbləğlərdə kredit ayrılı bilən müştərilərə üstünlük verməsi və beləliklə, müştərilərin arasında ayrışkiliyin yaranması;
- bəzi hallarda özünün fərdi KPI göstəricisinin yüksək olması naminə komanda işindən imtina edilməsi.

Lakin bəzi banklar yuxarıdakı mənfi tendensiyaların qarşısını almaq üçün bu sistemə müvafiq dəyişiklikləri tətbiq ediblər. Belə ki, artıq ölkəmizdəki bir çox banklarda işçilərin KPI göstəriciləri təkcə onların satışını həyata keçirdikləri müvafiq kredit, kredit kartı və ya digər bank məhsulu və xidmətlərinin sayı və məbləğlərinə görə deyil, həm də aşağıdakılara görə təyin edilir:

1. Müştərilər ilə işin əsas montiorinq göstəriciləri nəticələrinə görə:
 - müştərilərlə danışıq;
 - müştəri məmnuniyyəti səviyyəsi;
 - müştərilərə düzgün məlumat çatdırılmasının qiymətləndirilməsi;
 - müştəri sayı;
 - yeni müştərilərin proporsional payı.
2. Komanda işinə görə:
 - iş yoldaşları ilə olan kommunikasiya səviyyəsi;
 - iş yoldaşlarına dəstək;
 - korporativ mühitə və komanda işinə töhfə.

Ümumilikdə, bank sistemində KPI faiz göstəriciləri aylıq, gündəlik və illik həyata keçirilir.

Gündəlik, aylıq və ya illik KPI – müvafiq dövr üzrə hər bir işçi başına qoyulan hədəflərdir, bunlara aiddir:

- satış sayı;
- satış məbləği;
- konversiya dərəcəsi (faktiki satış icra edilmiş müştəri sayının müraciət edən müştəri sayına olan nisbət);
- zəng sayı;
- müştəri məmnuniyyəti hədəfi.

Bundan başqa, yerli kommertiya bankları yeni müştərilərin cəlbini artırılması məqsədi ilə belə bir tendensiya təşkil etmişlər ki, artıq KPI müştəri sayı və ya məbləği üzrə hərəsindən ayrı-ayrılıqda iki indikator əsasında hesablanır:

- 1) Yeni müştərilərin cəlbinə görə;
- 2) Köhnə müştərilərin saxlanılmasına görə.

Yuxarıdakı bölgüyə əsasən həm də bonus sistemi də bölünür. Belə ki, bir çox kommertiya banklarında birinciyə görə verilən bonuslar ikinciyə görə daha yüksək olur.

Ümumilikdə kommertiya banklarında menecerlər KPI sistemində heç bir boşluğun olmaması məsələsinə ciddi diqqət yetirməlidirlər. KPI sistemində yarana biləcək hər hansısa bir boşluq bank daxilində müvəffəqiyyətə nail olmağa mane olan əlverişsiz qiymətləndirmə və nəzarət sisteminin ortaya çıxmasına gətirib çıxaracaqdır. Belə bir tendensiya isə adətən biznes məqsədlərinin yerinə yetirilməsini təmin etmək üçün əlavə tədbirlərin təşkilini tələb edir. Bank sistemində KPI-lərin tətbiqinin bir dezavantajı da ondan ibarətdir ki, hər bir KPI sistemi obyektiv deyildir. Subyektiv KPI-lər – bu tip KPI sistemləri çox vaxt kritik qiymətləndirmə vasitələri sayılsa da – onların ədalətlik prinsipinə uyğun şəkildə həyata keçirilməsi daha çətinidir. Bunlara müştəri xidmətinin keyfiyyəti kimi tədbirlər daxildir. Əgər bu formada KPI-dən bank daxilində sui-istifadə edilərsə,

rəyə əsaslanan məlumatlar yanıltıcı ola bilər, məlumatları təhrif edə bilər və gələcəkdə uğursuz biznes qərarlarına səbəb ola bilər.

Bundan başqa, banklar işçilərin təlimləndirilməsini, yəni iştirak etdiyi təlimlər, artırdığı bilik və bacarıqları da bəzən KPI sisteminə daxil edirlər və karyera pilləsində artım zamanı gəlib çatdıqda digər göstəricilərlə yanaşı bu göstəricini də hesaba qatırlar.

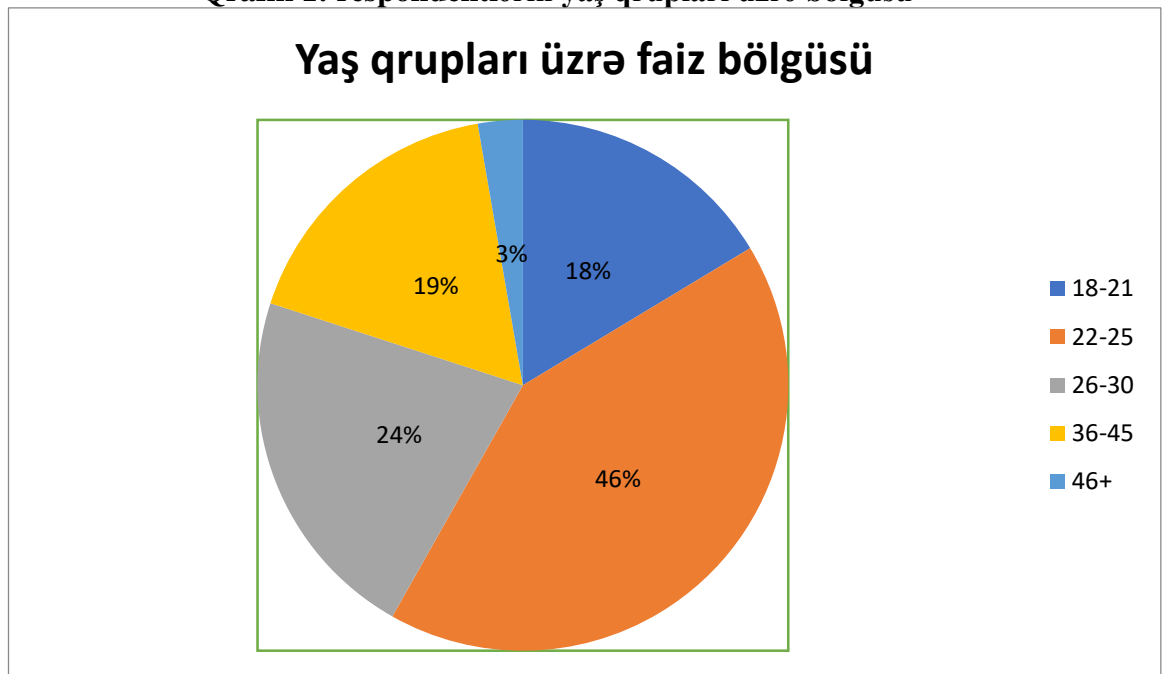
Beləliklə, bu yarımfəsildə Azərbaycanda bank sistemində motivasiya və həmçinin KPI yönümlü performans idarə edilməsi və qiymətləndirilməsi sistemi araşdırılmışdır. Növbəti fəsildə isə keçirilmiş sorğunun nəticələri analiz edilərək performans sisteminin təkmilləşdirilməsi istiqamətində müvafiq tövsiyələr veriləcəkdir.

III FƏSİL. PERFORMANS İDARƏ EDİLMƏSİ SİSTEMİNİN MOTİVASİYAYA TƏSİRİ VƏ İNKİŞAF İSTİQAMƏTLƏRİ

3.1. Yerli banklarda motivasiya və performans idarə edilməsi üzrə təhlilin araşdırılması

İkinci fəsildə qeyd etdiyimiz kimi, müxtəlif bankların əməkdaşları arasında sorğu həyata keçirilmişdir. Sorğu linki 182 nəfərə göndərilmiş və onlardan 114 nəfəri məhz sorğuda müsbət iştirakla bağlı geridönüş etmişdir. Sorğu 100 cavab toplanana qədər davam etmişdir.

Qrafik 1: respondentlərin yaş qrupları üzrə bölgüsü



Mənbə: qrafik sorğu nəticələri əsasında tərtib edilib.

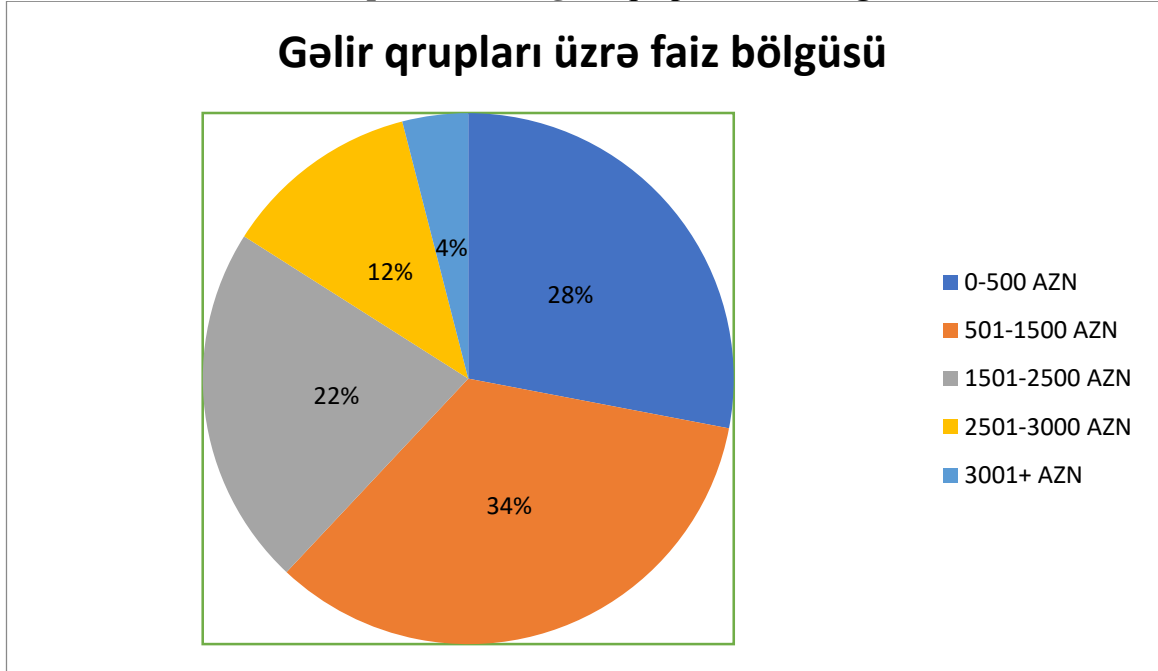
Gördüyümüz kimi, 18-21 yaş qrupu üzrə 18% respondent, 22-25 yaş qrupu üzrə ən çox, yəni 46% respondent iştirak etmişdir. Respondentlərin 24%-i 26-30 yaş qrupuna, 19%-i 36-45 və cəmi 3%-i məhz 46+ yaş qrupuna aid olan əməkdaşlar idi.

22-25 yaş qrupuna aid olan respondentlərin çox olması onun göstəricisi idi ki, əməkdaşlar ən çox 1-3 il iş təcrübəsinə malik olan həmkarlar idi. Ümumilikdə, bu yaş qrupunun respondent kütləsi təşkil etmələrinin bir çox üstünlükləri vardır. Öncəliklə, bu yaş qrupundan olan işçilər yeni işçi olduqlarından dolayı, məhz

işləməkdə daha çox həvəsli olan, təşkilatdakı performans və KPI göstəricilərini yüksək olması üçün daha böyük həvəslə çalışan kütlədir.

Bundan başqa, bu yaş qrupu gənc kütlə olduğundan dolayı, sorğuda daha aktiv iştirak edirlər və bununla da sorğu nəticələri daha səmərəli formada işlənə bilər.

Qrafik 2: respondentlərin gəlir qrupları üzrə bölgüsü



Mənbə: qrafik sorğu nəticələri əsasında tərtib edilib.

Göründüyü kimi respondentlərin arasında “501-1500 AZN” əmək haqqı alan kütlə üstünlük təşkil edirdi – ümumi respondentlərin 34%-ini təşkil edirdi. Sonrakı yerdə “0-500 AZN” aylıq gəliri olan əməkdaşlar tuturdu – ümumi respondentlərin 28%-ni təşkil edirdi. Artıq gəlir artdıqda bu nisbət aşağı düşürdü və ən az kütlə 3001+ AZN əmək haqqı alırdı (cəmi 3 %).

Bildiyimiz kimi, təşkilatda əməkdaşların motivasiyasına və həmçinin performanslarına onların qeyri-maddi ilə yanaşı, maddi motivasiyası da yüksək təsir göstərir. Belə ki, bir işçi yetərli qədər gəlirə sahib olmadıqda və ya uzunmüddətli dövrdə gəlirlə bağlı artım ümidverici olmadıqda, həmin işçinin gördüyü eyni işdə nəinki daha yuxarı performans göstərməsi mümkün deyildir, hətta əksər hallarda onların motivasiyaları ilə yanaşı performansları da aşağı düşmüş olur.

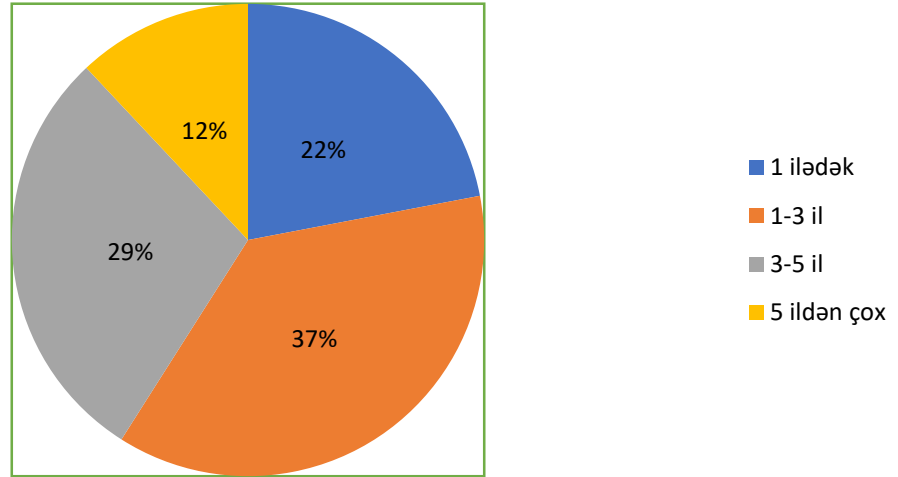
Əslində 22-25 yaş qrupunun üstünlük təşkil etdiyi ilə yanaşı, “501-1500” AZN gəlir qrupuna malik respondentlərin də çox olmağını nəzərə alsaq, deyə bilərik ki, tədqiqat apardığımız kütlənin gəlirləri o qədər də aşağı deyildir. Belə ki, banklarda standart olaraq 1-3 illik təcrübəsi olan həmkarlar məhz müvafiq gəliri əldə edirlər. Lakin nəzərə alsaq ki, qlobal siyasi-iqtisadi proseslər nəticəsində günümüzdə inflyasiya dərəcəsi son 10 illərin misli görünməmiş sürəti ilə irəliləyir, bildirməliyik ki, müvafiq əmək haqqılar ən azından “bank əməkdaşlarının daha yüksək qazanması və daha perspektivli karyeraya malik olması” düşüncəsi olan bir cəmiyyət üçün nisbətən aşağı sayılır.

Ümumilikdə bank əməkdaşlarının aldıkları gəlirlər onların struktur bölmələrindən, yəni daha doğrusu desək gördükləri işdən asılı olaraq dəyişir. Məsələn, bir qeydiyyatçı və ya kargüzar müəyyən bir müddət ərzində sadəcə stabil bir əmək haqqı aldığı halda, bir kredit mütəxəssisi satışdan əlavə olaraq bonus da əldə edir ki, hansı ki bonusun məbləği əksər vaxtlarda əmək haqqının ümumi məbləğindən kifayət qədər yüksək olur. Və ya bir IT işçisinin əmək haqqısı əmək bazarında IT işçilərinə verilən əmək haqqıdan adətən daha yüksək olur (səbəb ondan irəli gəlir ki, onlar ciddi nizam-intizam qaydaları olan bankda işləməkdən imtina etməsinlər və ya bir neçə şirkətlə çalışmasınlar).

Sonrakı gəlir qrupunun daha çox 0-500 AZN təşkil etməsi isə onu göstərir ki, bir çox banklarda hələ də yeni işçiləri minimum əmək haqqıya işlədirilər və bu da bank əməkdaşlarının motivasiyasını aşağı salan faktorlar sırasındadır.

Qrafik 3: respondentlərin iş təcrübələri qrupları üzrə olan bölgüsü

Təşkilatda iş təcrübəsi qrupları üzrə faiz bölgüsü



Mənbə: qrafik sorğu nəticələri əsasında tərtib edilib.

Gördüyümüz kimi, respondentlərin 37%-i artıq müvafiq bankda 1-3 il təcrübəsi olan peşəkarlar idi. Sonrakı yerdə 29% ilə məhz 3-5 il təcrübəsi olan həmkarlar dayanırdı. Ən az kütlə 5 ildən çox təcrübəsi olan əməkdaşlar idi – 12% respondent təşkil edirdi.

Bank əməkdaşlarının hər bir təcrübə qrupu üçün yalnız təcrübələrinin müddətinə əsaslanaraq motivasiya və performans haqqında məhz aşağıda sıralanmış müvafiq fərziyyələri irəli sürmək olar.

1) 1 ilə qədər. 1 ildən az təcrübəsi olan işçilər adətən öz peşələrində yeni olurlar. Onlar yüksək motivasiyalı olurlar, öz dəyərlərini, çalışqanlıqlarını sübut etməyə can atırlar, töhfə verməyə çalışırlar və təşkilatda yeni bacarıqlar-biliklər öyrənmək üçün daha çox və daha səylə çalışırlar. Bununla belə, onlar hələ ki öyrəndiklərinə görə və yeni öhdəliklərinə, habelə yeni iş mühitinə adaptasiya mərhələsində olduqları üçün onların bankdakı performansları o qədər də yüksək olmayacaqdır. Ümumiyyətlə, bu təcrübə qrupuna malik olan işçilər iş performanslarında aşağıdakı çətinliklərlə qarşılaşırlar:

- tabe olmaqdan daha çox müstəqil qərar verməklə bağlı çətinliklər. Bu təcrübə müddətinə malik olan qrup məhz tələbək illərindən birbaşa iş dünyasına atıldıqlarından nisbətən təcrübəsiz olurlar və iş yerlərinin çoxusunda

mərkəzləşdirilmiş avtokratik idarəetmə üsulunun olmasından xəbərsizdirlər. Onlar qarşılaşdıqları çətinliklər zamanı və ümumilikdə öz vəzifələrini yerinə yetirərkən maksimum müstəqil şəkildə qərar verməyə çalışırlar ki, bu da onların müəyyən yüngül intizam tənbehləri ilə qarşılaşmalarına səbəb olur. Bank sektorunda idarəetmə məhz mərkəzləşdirilmiş sistem əsasında qurulur və bütün qərarlar da orta və yuxarı səviyyəli menecerlərin, ən yaxşı halda timliderlərin rəyləri olmadan həyata keçirilmir. Buna görə də bu qrupdan olan əməkdaşlar müstəqil qərar verməyə can atdıqlarından dolayı bank sektorundakı iş həyatlarında müəyyən çətinliklərlə qarşılaşmış olurlar;

- etdikləri səhv və xətaların baha başa gəlməsini anlamaq çətinlikləri. İstənilən bir şirkətdə edilən səhvlər müəyyən qədər şirkətə zərər verə bilər, amma bu zərərin miqdarı və əhatə dairəsi bank qədər ola bilməz. Bankda edilən xəta və səhvlərlə 100 minlərlə və ya hətta milyonlarla vəsait itirilə, müştərilərin hesabları təhlükədə ola və bank minlərlə potensial müştəri itirə bilər. Banklarda işləyən həmkarlar məhz sözügedən xətaların nəticəsi və onların cəzası ilə üzləşməyə və ya struktur bölmədən üzləşənlərin aqibətini görməyə qədər işin ciddiyyətinə vara bilmir;

- təcrübənin az olmasından dolayı qısamüddətli proqnoz verə bilmək və uzağı görə bilməmək. Nisbətən yüksək təcrübə müddətinə malik olan əməkdaşlar hər hansısa bir yeni ideya düşündükdə və ya müştərilərlə bağlı qərarlar verməyi, layihə, təkliflər irəli sürməyi menecerlə razılaşdırmaq istədikdə, onlar “məsələlərə daha yuxarıdan baxa”, habelə daha uzunmüddətli və daha real proqnozlar verə bilirlər. Təcrübəsi olmayan əməkdaşların bu səriştələri hələ yetişmədiyindən dolayı, onlar demək olar ki, kortəbii şəkildə hər düşündükləri yenilikləri icra etmək, ideyalarını mütləq qəbul etdirmək coşğusunda olurlar;

- maksimum iş yükü ilə sınaq edilmə. İşə yeni qəbul edilən əməkdaşlardan onların sınaq müddətində (adətən 3 ay olur) rəhbərlik tərəfindən maksimum iş yükü icra edilmələri tələb edilir və təyin edilən hədəflərdən daha yüksək nəticələr göstərmələri əsas gözləntilərdən olur. Ümumiyyətlə, müşahidə apardığımız banklardakı vəziyyət onu göstərir ki, demək olar hamısında yeni işə qəbul olunan həmkarlardan daha çox məsuliyyət, daha yüksək performans nəticələri gözlənilir.

Əslində onların müvafiq yaşda və təcrübə müddətindəki motivasiyalarına nəzər yetirdikdə onların fəaliyyətlərinin ən səmərəli ola biləcəkləri dövrdə olduqlarına görə bu tendensiyaya haqq qazandıra bilərik.

2) 1 ildən 3 ilə qədər. 1 ildən 3 ilə qədər iş təcrübəsi olan bank işçiləri artıq ən azı mütəxəssis və ya hətta aparıcı mütəxəssis vəzifələrinə yiyələnmiş, müəyyən qədər əmək haqqı artımı görmüş və işlərinin peşəkarı sayılan əməkdaşlardır. Bu dövrdə əməkdaşlar yeni işçilər qədər yüksək performans göstərə bilməsələr də, onların vəzifə və maaş artımları KPI hədəflərini vura bilmələrinə potensial şərait yaradır. Banklar bu dövrdə öz mütəxəssislərinə qarşı maksimum şəkildə diqqətli olmalıdırlar və onlarda banka qarşı sadıqlıq hissini aramasına səbəb olacaq addımlar atmalıdırlar. Təbii ki, söhbət həmin bankda işləməyi və yüksək performans göstərməyi özünün uzunmüddətli planlarına daxil edən işçilərdən gedir.

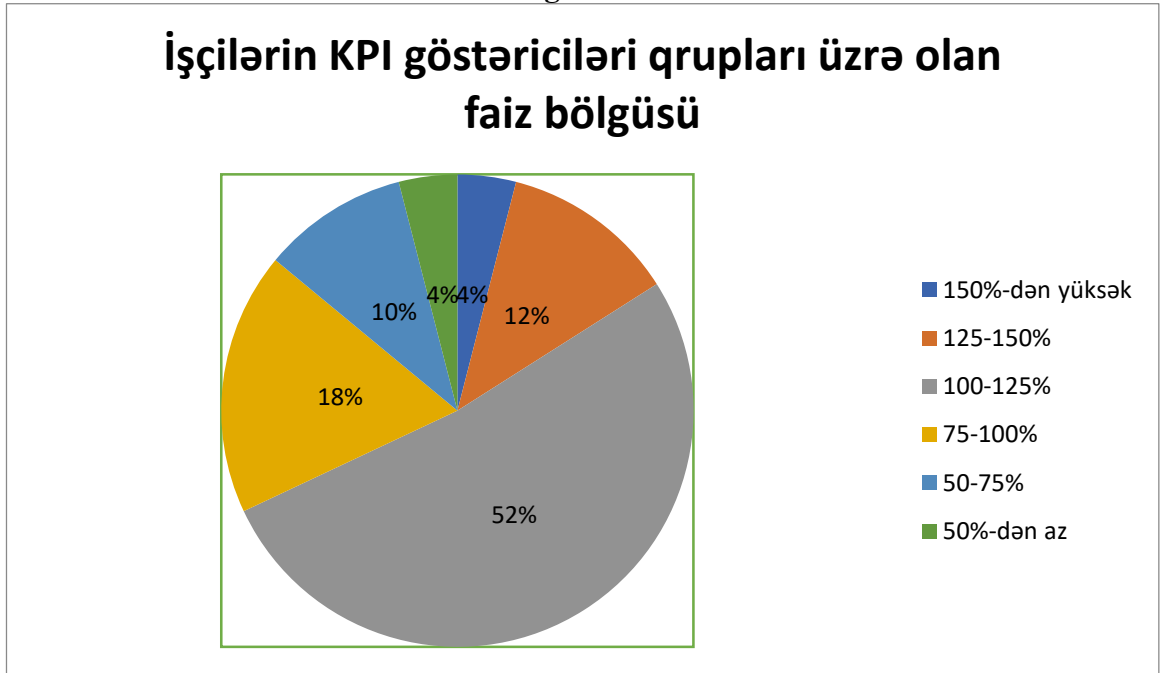
3) 3 ildən 5 ilə qədər. 3 ildən 5 ilə qədər təcrübəsi olan işçilər adətən bank sahəsində aparıcı və ya baş mütəxəssis vəzifəsində işləyən və 5-ci ilində bir lider kimi yetişən kifayət qədər yüksək təcrübəli, demək olar ki gördüyü işin hər incə detalını dəqiqliklə bilən, özünü yaxın ən azı 10 ildə bankda görən işçilərdir.

4) 5 ildən çox. 5 ildən yuxarı təcrübəyə malik olan əməkdaşlar isə artıq müəyyən rəhbər vəzifələrdə çalışan təcrübəli və sadıq əməkdaşlardır. Bu əməkdaşlar artıq yeni işçilərin işə qəbulunda və inkişafında əhəmiyyətli rol oynayırlar.

Növbəti ünvanlanan sual isə məhz işçilərin aylıq (son 6 aylıq ortalama) olan KPI göstəricilərinin nə qədər olması ilə əlaqədar idi və müvafiq sual aşağıdakı cavabları özündə birləşdirməkdə idi:

- 150%-dən yüksək;
- 125-150%;
- 100-125%;
- 75-100%;
- 50-75%;
- 50%-dən az.

Qrafik 4: respondentlərin son 6 ay üzrə orta aylıq KPI göstəriciləri qrupları üzrə olan bölgüsü



Mənbə: qrafik sorğu nəticələri əsasında tərtib edilib.

Gördüyümüz kimi, 150%-dən yüksək KPI göstəricilərinə malik olan işçilər cəmi 4 % təşkil etmişdir. Təbii ki, bu kifayət qədər yüksək göstəricidir və bunun üçün əməkdaşlar kifayət qədər əzmkarlıqla və səylə çalışmalıdırlar. Ümumilikdə bu KPI göstəricilərinə malik olan əməkdaşlar təşkilatlarda əksər hallarda ilin bütün dövrlərində demək olar eyni işçilər olur.

125-150% KPI göstəricilərinə malik olan işçilər 12% təşkil etmişdir. Bu KPI göstəricilərinə malik olan işçilər isə banklarda mütəmadi olaraq dəyişir və hər dəfəsində bu nəticəyə malik olan yeni namizədlər ortaya çıxır.

Gördüyümüz kimi, 100-125% KPI-yə sahib olan işçilərin sayı ən yüksək paya malik idi – belə ki, 52% respondentlər öz hədəflərinə məhz bu göstərici əsasında çatdıqlarını qeyd etmişdirlər. Əslində, bu göstərici bütün işçilərin malik olmalı olduqları olan göstəricilərdir. Belə ki, banklarda minimal KPI hədəfinə çatma tələbi 100% olduğundan, 100-125% KPI nəticəsi göstərmək məhz elə planı yerinə yetirmək anlamına gəlir.

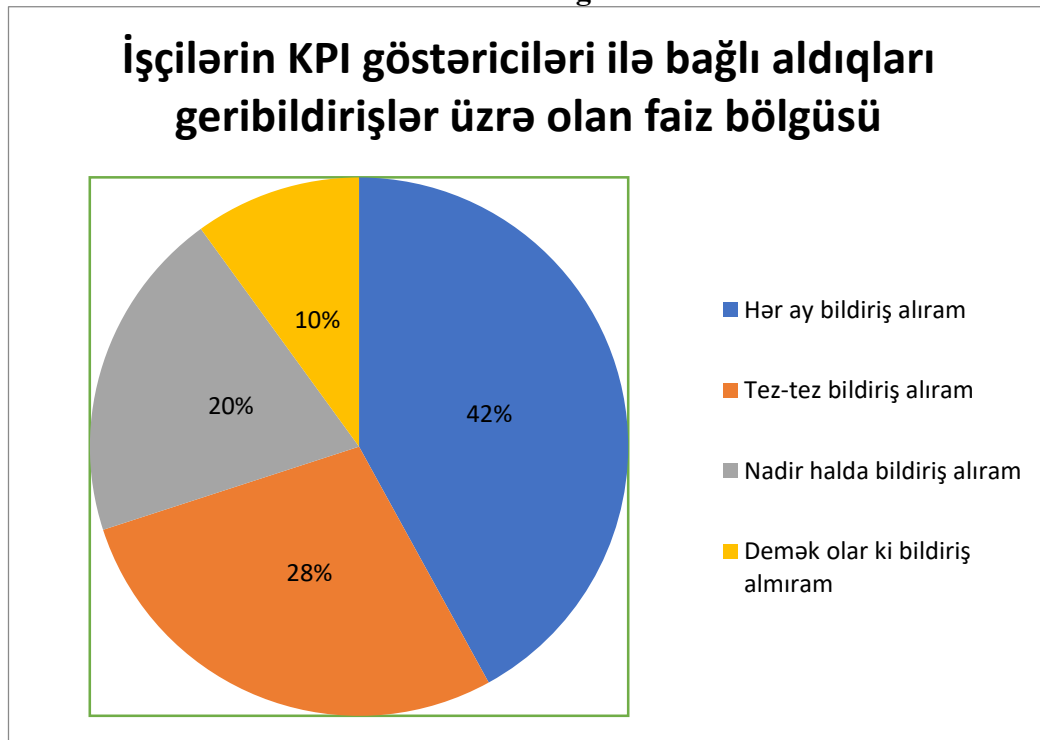
75-100% KPI göstəricisinə malik olan işçilər nisbətən iş tələblərini tam yerinə yetirə bilməyən, lakin buna çalışan işçilərdir. Bu qrupa məhz respondentlərin 18%-i malik idi;

50-75%-lik KPI göstəricisinə malik olan respondent sayı 10 və 50%-dən az KPI nəticəsinə malik olan respondent sayı isə cəmi 4 idi. Bu göstəricilərə malik olan işçilər performans nəticələri qeyri-qənaətbəxş olan işçilər hesab edə bilərik, çünki, müvafiq göstəricilərə malik olan əməkdaşların vəzifə-karyera artımı, eləcə də digər maddi-qeyri-maddi motivasiya

Bir sonrakı sual işçilərin aylıq KPI göstəriciləri ilə bağlı hansı tezlikdə geribildirişlər (feedback) almaqları ilə əlaqəli idi. Bu suala verilə biləcək cavablar növbəti yazılanlardır:

- Hər ay bildiriş alıram;
- Tez-tez bildiriş alıram;
- Nadir halda bildiriş alıram;
- Demək olar ki bildiriş almıram.

Qrafik 5: respondentlərin KPI göstəriciləri ilə bağlı aldıkları geribildirişlər üzrə olan faiz bölgüsü



Mənbə: qrafik sorğu nəticələri əsasında tərtib edilib.

Gördüyümüz kimi, respondentlərin 42%-i hər ay KPI indikatorları ilə bağlı bildiriş aldığını qeyd etmişdir. Respondentlərdən cəmi 10% heç bir geribildiriş və ya rəy almadığını bildirmişdir.

Bank işçilərinə KPI-nin (əsas fəaliyyət göstəriciləri) tətbiqi ilə bağlı rəyin verilməsi işin səmərəliliyini və effektivliyini, habelə işçilərlə rəhbərlik arasında münasibətləri yaxşılaşdırmağa kömək edən bir sıra üstünlüklərə malikdir. Burada bir neçə əsas fayda var:

1. Yüksələn motivasiya.

Bank işçilərinin motivasiyasının artırılması KPI performansını ilə bağlı rəy bildirməyin əsas üstünlüklərindən biridir. Motivasiya işin uğurunda və nəticələrin əldə edilməsində mühüm rol oynayır, çünki həvəsləndirilmiş işçilər adətən daha məhsuldar, məsuliyyətli və çətinlikləri dəf etməyə hazır olurlar. Motivasiyanın olmaması məhsuldarlığın azalmasına, iş keyfiyyətinin aşağı düşməsinə və yüksək işçi dövryyəsinə səbəb ola bilər.

Geribildirim vermək işçilərin motivasiyasını bir neçə səviyyədə artırır. Birincisi, rəylər işçilərə öz vəzifələrini nə qədər yaxşı yerinə yetirdiklərini və KPI-lərə nail olduqlarını anlamağa imkan verir. Bu, onların uğurları və zəif tərəfləri haqqında aydın təsəvvür yaradır ki, bu da onları işlərini təkmilləşdirməyə həvəsləndirir. İkincisi, əks əlaqə ədalət və bərabərlik hissinin inkişafına kömək edir, çünki hər bir işçi eyni meyarlar və standartlar əsasında işinin qiymətləndirilməsini alır. Bu, işçilərin bağlılığını gücləndirir və daha yaxşı nəticələr əldə etməyə təşviq edə bilər.

Üçüncüsü, rəy, işçilərin öz fikirlərinin qiymətləndirildiyini və nəzərə alındığını hiss etdiyi müsbət iş mühiti yaratmağa kömək edir. Bu, şirkətə sadıqlığın artmasına və komanda ruhunun artmasına səbəb ola bilər. Dördüncüsü, əks əlaqə işçilərə öz işlərini böyük mənzərə kontekstində görməyə, şirkətin ümumi məqsədlərinə nail olmaqda öz rolunu başa düşməyə və onların fərdi KPI-lərinin təşkilatın ümumi uğuru ilə necə əlaqəli olduğunu başa düşməyə imkan verir.

Bundan əlavə, KPI rəyləri işçilərin karyeralarını yüksəldə bilər, çünki bu, onlara öz nailiyyətlərini nümayiş etdirmək və işlərinə görə tanınmaq imkanı verir. Bu, işçiləri təkmilləşdirməyə, daha çox məsuliyyət götürməyə və öz səlahiyyətlərini inkişaf etdirməyə təşviq edə bilər. Beləliklə, əks əlaqə işçilərin peşəkar böyüməsini və inkişafını təşviq etmək üçün güclü bir vasitə ola bilər.

Artan motivasiya həm də işçilərlə rəhbərlik arasında daha yaxşı münasibətlərə səbəb ola bilər. Rəhbərlər rəy bildirdikdə və tabeliyində olanların uğurları ilə maraqlandıqda, bu, qarşılıqlı hörmət və etimad mühiti yaradır. İşçilər, öz növbəsində, innovasiyalara təkan verə və biznes proseslərini təkmilləşdirə biləcək performansın yaxşılaşdırılması üçün öz ideyalarını, şərtlərini və təkliflərini bölüşməyə daha çox həvəsli olacaqlar.

Rəy həm də işçilər arasında sağlam rəqabəti təşviq edə bilər. KPI qiymətləndirməsinin obyektiv və ədalətli aparılması şərtilə, işçilər öz nailiyyətlərini həmkarları ilə müqayisədə görə bilər və daha yaxşı nəticələr əldə etmək üçün işlərini təkmilləşdirməyə çalışa bilərlər. Bununla belə, rəqabətin mənfi rəqabətə çevrilməməsini və korporativ mədəniyyətə zərər verməməsini təmin etmək vacibdir.

Nəhayət, KPI performansı ilə bağlı rəy fərdi işçilərin inkişaf planlarının hazırlanması üçün əsas ola bilər. Menecerlər işçinin əlavə təlimə və ya dəstəyə ehtiyacı olduğu sahələri müəyyən etmək və performansını yaxşılaşdırmaq üçün xüsusi addımlar təklif etmək üçün KPI nailiyyət məlumatlarından istifadə edə bilər.

Ümumiyyətlə, KPI göstəriciləri ilə bağlı rəylərin verilməsi bank işçilərinin motivasiyasını əhəmiyyətli dərəcədə artırmağa bilər ki, bu da öz növbəsində məhsuldarlığın artmasına, işin keyfiyyətinin yüksəlməsinə və korporativ mədəniyyətin güclənməsinə səbəb olacaq. Bu, son nəticədə şirkətin strateji məqsədlərinə nail olunmasına və onun bazarda rəqabət qabiliyyətinin yüksəldilməsinə töhfə verəcək.

2. Bacarıq və biliklərin tərəqqisi.

Geribildiriş işçilərin təkmilləşdirməyə və ya əlavə təlimə ehtiyac duyduğu sahələri müəyyən etməyə kömək edir və onların inkişafı üçün imkanlar təklif edir.

Bank işçilərinin bacarıq və səriştələrinin inkişaf etdirilməsi KPI performansı ilə bağlı rəy bildirməyin digər əsas faydasıdır. İşçilərin təlimi və inkişafı şirkətin əsas uğur amillərindən biri hesab olunur, çünki ixtisaslı və peşəkar heyət məhsuldarlığın artmasına, xidmət keyfiyyətinin yüksəldilməsinə və innovativ həllərin yaradılmasına öz töhfəsini verir.

İşçilərin bacarıq və səriştələrinin inkişafını stimullaşdırmağın bir yolu onlara KPI nailiyyətləri haqqında rəy bildirməkdir. Geribildirim işçilərə və onların menecerlərinə təkmilləşdirilməli sahələri müəyyən etməyə və daha yaxşı nəticələr əldə etmək üçün konkret addımları müəyyən etməyə imkan verir. Beləliklə, işçilər öz zəif tərəfləri üzərində işləmək, menecerlər isə öyrənmə və inkişaf üçün lazımı resurslar və dəstək təklif etmək imkanı əldə edirlər.

Bundan əlavə, əks əlaqə hər bir işçinin güclü və zəif tərəflərini, habelə onların təlim və peşəkar inkişaf ehtiyaclarını nəzərə alan fərdi inkişaf planlarının yaradılmasına kömək edir. Bu cür planların hazırlanması və həyata keçirilməsi işçilərə özlərinə konkret məqsədlər qoymağa, bacarıq və səriştələrini sistemli şəkildə inkişaf etdirməyə və KPI-lərə doğru irəliləyişlərini izləməyə imkan verir.

Bacarıq və bacarıqların inkişafının mühüm aspekti həm də işçilər arasında təlim və təcrübə mübadiləsidir. Geribildirim bu prosesə kömək edə bilər, çünki o, işçiləri öz bilik və bacarıqlarını həmkarları ilə bölüşməyə, həmçinin problemləri və təkmilləşdirmə təkliflərini müzakirə etməyə təşviq edir. Bu, kollektiv potensialın inkişafına və komanda ruhunun güclənməsinə töhfə verən əməkdaşlıq və qarşılıqlı yardım mühiti yaradır.

3. Kommunikasiyanın yaxşılaşdırılması.

Rəhbərlik və işçilər arasında KPI nailiyyətlərinə dair açıq dialoq açıqlıq və etibar mədəniyyətini təşviq edir, bu da öz növbəsində şirkət daxilində ünsiyyət və əməkdaşlığı yaxşılaşdırır.

Təşkilat daxilində effektiv ünsiyyət kritik uğur amili hesab olunur, çünki o, işçilər və rəhbərlik arasında qarşılıqlı anlaşmanı təşviq edir, iş proseslərinin koordinasiyasını yaxşılaşdırır və problemləri tez bir zamanda müəyyənləşdirib həll etməyə kömək edir. Əlaqənin faydalarından biri odur ki, o, işçilərə və menecerlərə KPI nailiyyətləri haqqında məlumat paylaşmağa və diqqət və ya təkmilləşdirməyə ehtiyacı olan performans aspektlərini müzakirə etməyə imkan verir. Bu, açıq dialoqu və əməkdaşlığı təşviq edir, həmkarlar və rəhbərlik arasında inam və anlaşma yaradır.

Rəy həmçinin liderləri effektiv ünsiyyətin əsas komponenti olan aktiv dinləmə və empatiya bacarıqlarını inkişaf etdirməyə təşviq edir. İnsanlarını dinləyə və

onların ehtiyaclarını anlama bilən menecerlər daha yaxşı qərarlar qəbul edə və performansını yaxşılaşdırmaq üçün lazım olan dəstəyi verə bilirlər.

Bundan əlavə, rəylər işçilərin şirkətdəki rolu və ümumi korporativ məqsədlərə çatmaqda KPI-lərinin əhəmiyyəti barədə məlumatlılığını artırır. Bu, işçilərə təşkilatın uğuruna töhfələrini daha yaxşı başa düşməyə kömək edir, həmçinin məsuliyyət və müstəqilliyi təşviq edir. Onu da qeyd etmək yerinə düşər ki, mütəmadi əks-əlaqə rəhbərliyə şirkətin strategiyasındakı dəyişikliklər, yeni məqsəd və vəzifələr, eləcə də onların işinin nəticələri barədə işçiləri operativ məlumatlandırmağa imkan verir. Bu, ünsiyyət prosesini daha sistemli və mütəşəkkil edir ki, bu da öz növbəsində anlaşılmazlıq və münaqişə riskini azaldır.

4. Performansa daha dəqiq nəzarət.

Daha yaxşı performans idarəçiliyi bank işçilərinə KPI performansı ilə bağlı rəy bildirməyin digər mühüm faydasıdır. Effektiv performansın idarə edilməsi korporativ məqsədlərə nail olmağa, iş keyfiyyətinin yüksəldilməsinə və şirkət resurslarının optimallaşdırılmasına kömək edir. KPI rəyi menecerlərə və işçilərə performansın hansı aspektlərinin yaxşılaşdırılmasına ehtiyac olduğunu və performansını yaxşılaşdırmaq üçün hansı tədbirlərin görülməli olduğunu müəyyən etməyə imkan verir. Buraya problemlərin müəyyən edilməsi və təhlili, onların səbəblərini müəyyən etmək və onların həlli üçün strategiyaların işlənilməsi daxildir. Nəticədə şirkət öz resurslarını daha səmərəli şəkildə bölüşdürə və diqqətini prioritet vəzifələrə yönəldə bilər.

Bundan əlavə, KPI rəyi performansla daha dəqiq nəzarət etməyə kömək edir, çünki o, rəhbərliyə real vaxt rejimində işçilərin fəaliyyətini izləməyə və qiymətləndirməyə imkan verir. Bu, performansın idarə edilməsi prosesini daha şəffaf edir və zəruri hallarda iş axınlarına tez düzəlişlər etməyə imkan verir. Rəy həm də işçilərə öz fəaliyyətlərinə öz-özünə nəzarət etmək və onu yaxşılaşdırmaq üçün tədbirlər görmək imkanı verir. Onlar öz KPI-lərini təhlil edə, zəif tərəflərini müəyyən edə və zəif tərəfləri aradan qaldırmaq üçün metodlar tətbiq edə bilirlər. Bu, işçilər arasında məsuliyyət və özünü motivasiyanın inkişafına kömək edir.

Həmçinin qeyd etmək lazımdır ki, KPI rəyləri işçilərin real nailiyyətlərinə əsaslanan daha balanslaşdırılmış motivasiya və mükafat sistemlərinin inkişafına töhfə verə bilər. Bu, KPI-lərə nail olmaq üçün onların motivasiyasını və səylərini artırmaqla, bu da öz növbəsində şirkətin ümumi fəaliyyətinin yaxşılaşmasına səbəb olacaqdır.

5. Xidmətlərin keyfiyyətinin yüksəldilməsi.

Xidmətlərin keyfiyyətinin yaxşılaşdırılması bank işçiləri üçün KPI performansına bağlı rəy bildirməyin digər mühüm faydasıdır. Yüksək rəqabətli maliyyə bazarında göstərilən xidmətlərin keyfiyyəti bankın uğurunda və müştəriləri cəlb etmək və saxlamaq qabiliyyətində həlledici rol oynayır. KPI rəyi işçilərin işində problemlə sahələri müəyyən etməyə və xidmət keyfiyyətinin yaxşılaşdırılması üçün tədbirlər görməyə imkan verir. Buraya müştərilərlə qarşılıqlı əlaqədə problemlərin müəyyən edilməsi, səhvlərin aradan qaldırılması, əməliyyatların işlənməsi ilə bağlı problemlərin aradan qaldırılması daxildir. Əlaqənin təmin edilməsi həm də işçilərin təlim ehtiyaclarını müəyyən etməyə kömək edə bilər ki, bu da xidmətlərin keyfiyyətinin daha da yaxşılaşdırılmasına kömək edir.

Bundan əlavə, KPI rəyi təşkilatda davamlı təkmilləşmə mədəniyyətini yaratmağa kömək edir. Menecerlər və işçilər daha yaxşı nəticələr əldə etməyə və performansını yaxşılaşdırmaq üçün yeni yollar tapmağa daha çox diqqət yetirirlər. Bu da öz növbəsində iş proseslərinin səmərəliliyinin artırılmasına və optimallaşdırılmasına gətirib çıxarır. Rəy həm də yüksək keyfiyyətli xidmətlərin göstərilməsi üçün əsas olan komanda ruhunun və işçilər arasında əməkdaşlığın qurulmasına kömək edir. Bir-biri ilə yaxşı ünsiyyət quran və nailiyyətlərinin tanındığını və qiymətləndirildiyini bilən işçilər daha səmərəli işləmək və müştəri yönümlü olmaq ehtimalı daha yüksəkdir.

6. Kadr dövriyyəsinin azalması.

Kadr dövriyyəsinin azaldılması bank işçiləri üçün KPI performansına bağlı rəy bildirməyin vacib üstünlüklərindən biridir. Kadr dəyişikliyi şirkətin səmərəliliyinə və sabitliyinə mənfi təsir göstərə bilər, həmçinin yeni işçilərin tapılması, işə götürülməsi və təlimi üçün əlavə xərclərə səbəb ola bilər. İşçilərin yerdəyişməsinin

əsas səbəblərindən biri işçilərin işindən narazılığı, motivasiyasının, karyera perspektivlərinin və peşəkar inkişaf imkanlarının olmamasıdır. KPI-lar üzrə rəyin verilməsi bu problemlərin həllinə kömək edə bilər, çünki o, şəffaf və ədalətli qiymətləndirmə və mükafatlandırma sistemini təşviq edir, həmçinin hər bir işçinin fərdi nailiyyətlərini və ehtiyaclarını nəzərə alır. Müntəzəm rəylər işçilərə şirkətdəki rollarını daha yaxşı başa düşməyə, həmçinin onların işi ilə korporativ məqsədlərə nail olmaq arasında əlaqəni görməyə imkan verir. Bu, onların motivasiyasını və işdən məmnunluğunu artırır ki, bu da öz növbəsində işçilərin dövrüyyəsinin azalmasına səbəb olacaq. Bundan əlavə, əks əlaqə işçilərin bacarıq və səriştələrinin inkişafına kömək edir ki, bu da kadrların saxlanması üçün mühüm amildir. Peşəkar inkişaf imkanlarını görənlər və rəhbərlikdən dəstək alan işçilərin başqa iş axtarma ehtimalı azdır.

7. İnnovasiyanın stimullaşdırılması.

Əlaqə iş proseslərinin təkmilləşdirilməsi üçün fikir və təkliflərin mübadiləsini asanlaşdırır ki, bu da öz növbəsində innovasiyaları və KPI-lərə nail olmaq üçün yeni həllərin axtarışını stimullaşdırır.

8. Şəffaflıq və ədalətlik.

KPI-lar üzrə müntəzəm rəylər şəffaf və ədalətli fəaliyyətin qiymətləndirilməsi sistemi yaradır ki, bu da işçilərə nailiyyətlərinin tanındığını görməyə, rəhbərliyə isə karyera yüksəlişi və mükafatlar haqqında obyektiv qərarlar qəbul etməyə imkan verir.

9. Korporativ mədəniyyətin təkmilləşdirilməsi.

Əlaqə mədəniyyəti komanda düşüncəsini və əməkdaşlığı təşviq edir, bu da öz növbəsində korporativ mədəniyyəti gücləndirir və onu dəyişikliklərə və çətinliklərə daha uyğunlaşır.

10. Səhvlərin və risklərin azaldılması.

Geribildiriş iş prosesində səhvləri müəyyən etməyə və düzəltməyə imkan verir, KPI-lərin yerinə yetirilməməsi ilə bağlı problemlərin və risklərin ehtimalını azaldır.

11. Qərar vermə prosesinin sürətləndirilməsi.

Daimi əks əlaqə vasitəsilə rəhbərlik vəziyyəti daha tez və dəqiq qiymətləndirə bilər ki, bu da qərarların qəbulu prosesini sürətləndirir və şirkətə dəyişikliklərə tez uyğunlaşmağa imkan verir.

12. Güclü liderlər yaratmaq.

Güclü liderlər yaratmaq, bank işçilərinə KPI performansını haqqında rəy bildirməyin vacib faydasıdır. Yaxşı liderlik məhsuldarlığı, işçilərin motivasiyasını və göstərilən xidmətlərin keyfiyyətini yaxşılaşdırmaqla şirkətin uğurunda mühüm rol oynayır. Güclü liderlər yaratmağın bir yolu liderlərə KPI rəy prosesini effektiv şəkildə idarə etmək üçün bacarıq və üsullar öyrətməkdir. Menecerlər məlumatları düzgün təhlil etməyi və şərh etməyi, problem sahələrini müəyyənləşdirməyi, problemlərin səbəblərini müəyyənləşdirməyi və onları həll etmək üçün strategiyalar hazırlamağı öyrənməlidirlər. Bundan əlavə, liderlər öz gözləntilərini və tələblərini işçilərə uğurla çatdırmaq, nəticələri müzakirə etmək və konstruktiv tənqid təklif etmək üçün effektiv ünsiyyət bacarıqlarını öyrənməlidirlər. Əlaqələr dürüst, obyektiv və vaxtında olmalıdır ki, işçilər şərhlərə tez cavab verə bilsinlər və işlərində lazımi düzəlişlər edə bilsinlər. Güclü liderlər həm də komanda daxilində yaxşı münasibətləri qorumaq və inam yaratmaq üçün empatik və əməkdaşlıq etməlidirlər. Onlar əməkdaşların rəy və təkliflərini dinləməyi bacarmalı, həmçinin öz bilik və təcrübələrini bölüşməyə hazır olmalıdırlar. KPI-lar üzrə mütəmadi rəylər də liderlərdə özünüqiymətləndirmə və özünü əks etdirmə bacarıqlarının inkişafına kömək edir. Liderlər öz işlərini və komandasının nəticələrini təhlil edərək, onların güclü və zəif tərəflərini müəyyən edə, həmçinin gələcək inkişaf və təkmilləşdirmə sahələrini müəyyən edə bilərlər.

Növbəti verilən sual işçilərin KPI-ləri zəif olduqda hər hansısa geribildiriş alıb-almamaları ilə bağlıdır. Sual belə qoyulmuşdur:

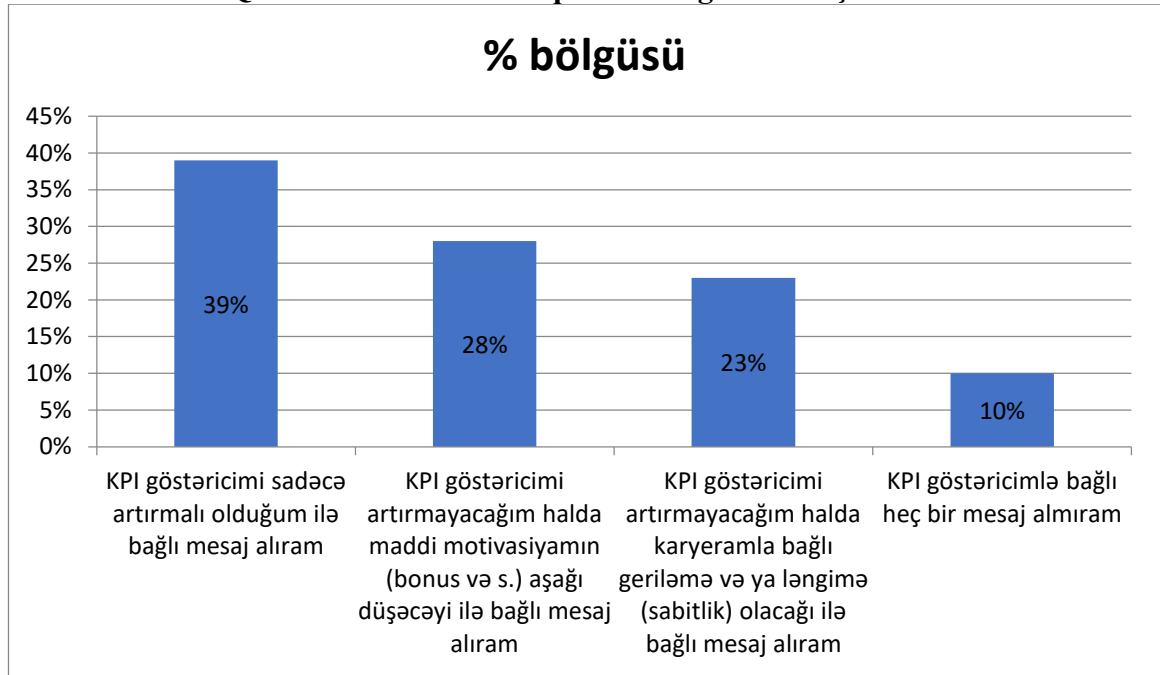
Aylıq KPI göstəriciniz zəif (100%-dən aşağı) olanda hansı geridönüşləri alırsınız?

Suala verilə biləcək mümkün cavablar isə aşağıdakı kimi idi:

- KPI göstəricimi sadəcə artırmalı olduğum ilə bağlı mesaj alıram;

- KPI göstəricimi artırmayacağım halda maddi motivasiyanın (bonus və s.) aşağı düşəcəyi ilə bağlı mesaj alıram;
- KPI göstəricimi artırmayacağım halda karyeramla bağlı geriləmə və ya ləngimə (sabitlik) olacağı ilə bağlı mesaj alıram;
- KPI göstəricimlə bağlı heç bir mesaj almıram.

Qrafik 6: KPI zəif olduqda alınan geribildirişlər



Mənbə: sorğu nəticələri.

Göründüyü kimi, KPI göstəricisini yuxarı qaldırmaqla bağlı 39% respondentə geribildiriş verildiyi halda, 28% respondentə maddi motivasiyanın aşağı düşəcəyi, 13%-inə isə karyera artımının şamil olunmayacağı məlumat verilir.

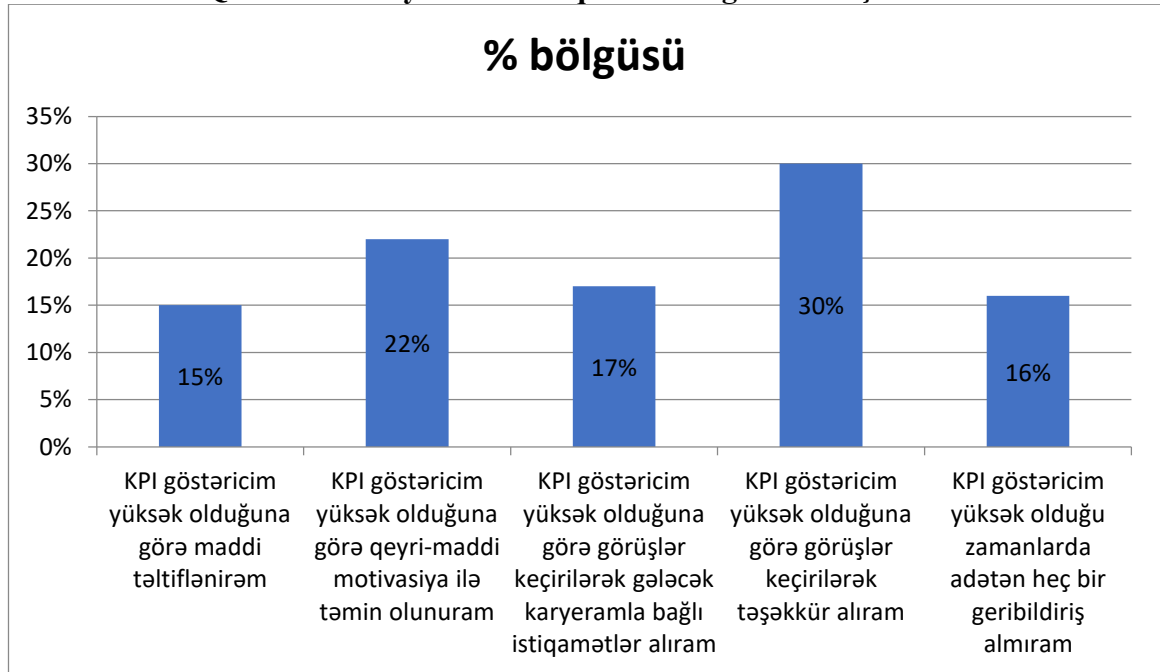
Əslində, işçilərə bu formada geribildirim verilmələri faydalıdır, çünki, onlar artıq təşkilatdakı durumları ilə əlaqədar dəqiq məlumat əldə edə bilirlər. Lakin karyera artımı ilə bağlı geriləmə-ləngimənin bildirilməsi əksər hallarda işçilərdə motivasiyanın və performansın daha da aşağı düşməsinə səbəb olur və bu yalnız uzun müddət KPI göstəriciləri vurulmadığı halda icra edilməlidir.

Heç bir rəy almıyanlar isə böyük ehtimalla təxminən 3 ildən yuxarı təcrübəsi olan həmkarlardır ki, onlarla bağlı artıq rəhbərliyin qısa müddətdə artım və ya rotasiya planları olur ki, onların mövcud işdəki KPI-lərinin aşağı olması o qədər də əhəmiyyət daşımır.

Sonrakı sual isə belə idi: “Aylıq KPI göstəriciniz yüksək (100%-dən yuxarı) olanda hansı geridönüşləri alırsınız?” Cavablar isə müvafiq olaraq aşağıdakı kimi idi:

- KPI göstəricim yüksək olduğuna görə maddi təltiflənilirəm
- KPI göstəricim yüksək olduğuna görə qeyri-maddi motivasiya ilə təmin olunuram
- KPI göstəricim yüksək olduğuna görə görüşlər keçirilərək gələcək karyeramla bağlı istiqamətlər alıram
- KPI göstəricim yüksək olduğuna görə görüşlər keçirilərək təşəkkür alıram
- KPI göstəricim yüksək olduğu zamanlarda adətən heç bir geribildiriş almıram.

Qrafik 7: KPI yüksək olduqda alınan geribildirişlər



Mənbə: sorğu nəticələri.

Göründüyü kimi, respondentlərin 30%-i sadəcə görüşlər keçirilərək tərifləndiyini qeyd etmiş, 22% qeyri-maddi motivasiya ilə təmin edilmiş, cəmi 15% maddi təltiflənmişdir. Karyera ilə bağlı istiqamətlər alanlar 17% olmuş və 16% respondent ümumiyyətlə geribildiriş olmadığını bildirmişdir.

Təəsüflər olsun ki, gördüyümüz kimi, 100%-dən çox hədəf vurduqları halda ümumiyyətlə geridönülməyən həmkarlar vardır, hansı ki bu halda o işçilər ayrışçılıq yaşamış olurlar və bu motivasiyaları get-gedə azalır.

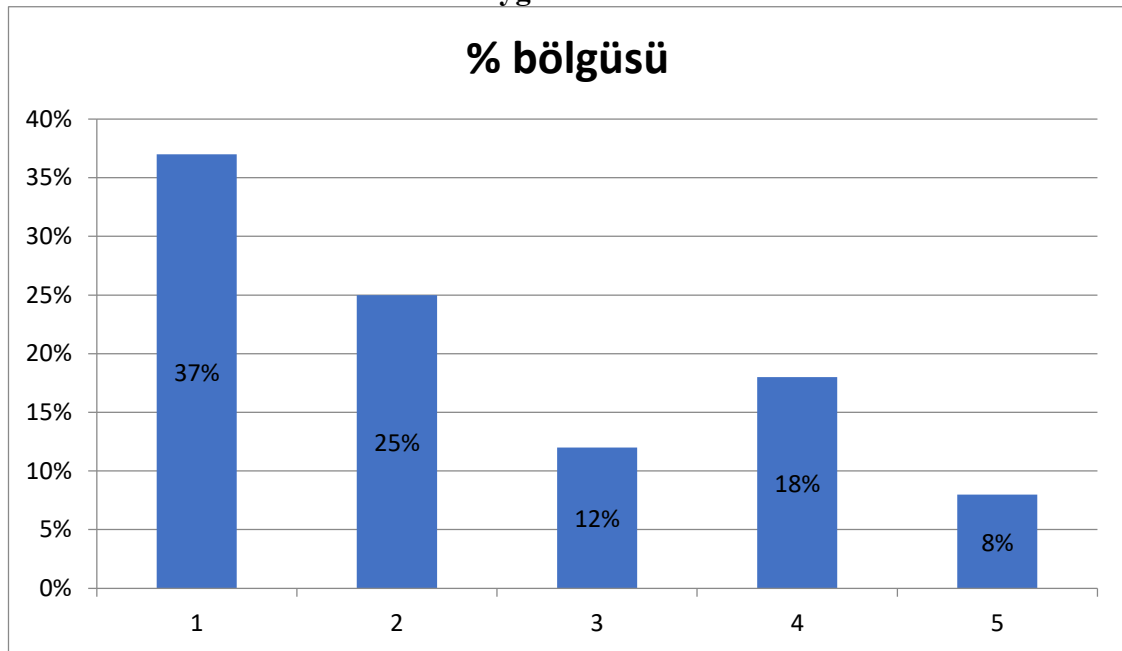
Maddi təltiflərin də payı çox aşağıdır və ümumiyyətlə əksər həmkarlar sadəcə təşəkkür alırlar, hansı ki, rəhbər tərəfindən hədəfi vurduğuna görə edilən təşəkkür nə maddi, nə də qeyri-maddi motivasiyaya daxil deyil və işçilərə yalnız qısamüddətli dövrdə bir stimül ola bilər.

Növbəti suallar arqument tipli idi və bu arqumentlərə respondentlər öz razılıqlarını bildirməli idilər. Cavablar 1-dən 5-ədək nömrələnmişdir (1 – tamamilə narazı, 2 – qismən narazı, 3 – neytral, 4 – qismən razı, 5 – tamamilə razı).

Arqumentlər müvafiq olaraq növbətilər idi:

– “İşlədiyim struktur bölmədə qoyulan KPI hədəfləri standartlara uyğundur”.

Qrafik 8: “İşlədiyim struktur bölmədə qoyulan KPI hədəfləri standartlara uyğundur”



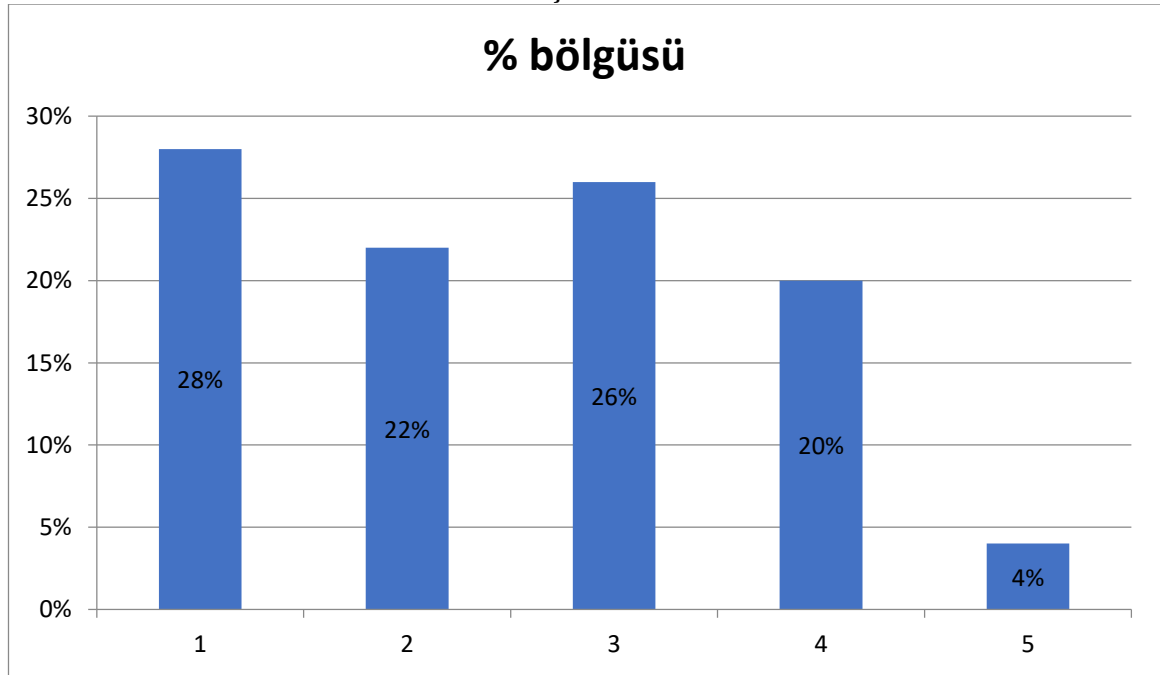
Mənbə: sorğu nəticələri.

Göründüyü qədəri ilə, 37% respondent struktur bölmələrində qoyulan KPI hədəflərin standartlara uyğun olmadığını qeyd etmişdir. Bu isə o deməkdir ki, hədəflər təyin edilərkən işçilərin iş müddəti ərzində tükədə biləcəkləri enerji və stress yükü

nəzərə alınmır ki, bu da özlüyündə tükənmişlik sindromuna gətirib çıxara və motivasiyanı azalda bilər.

– İşlədiyim struktur bölmədə qoyulan KPI hədəflərinə çatmaq mənim üçün əlverişlidir.

Qrafik 9: “İşlədiyim struktur bölmədə qoyulan KPI hədəflərinə çatmaq mənim üçün əlverişlidir”

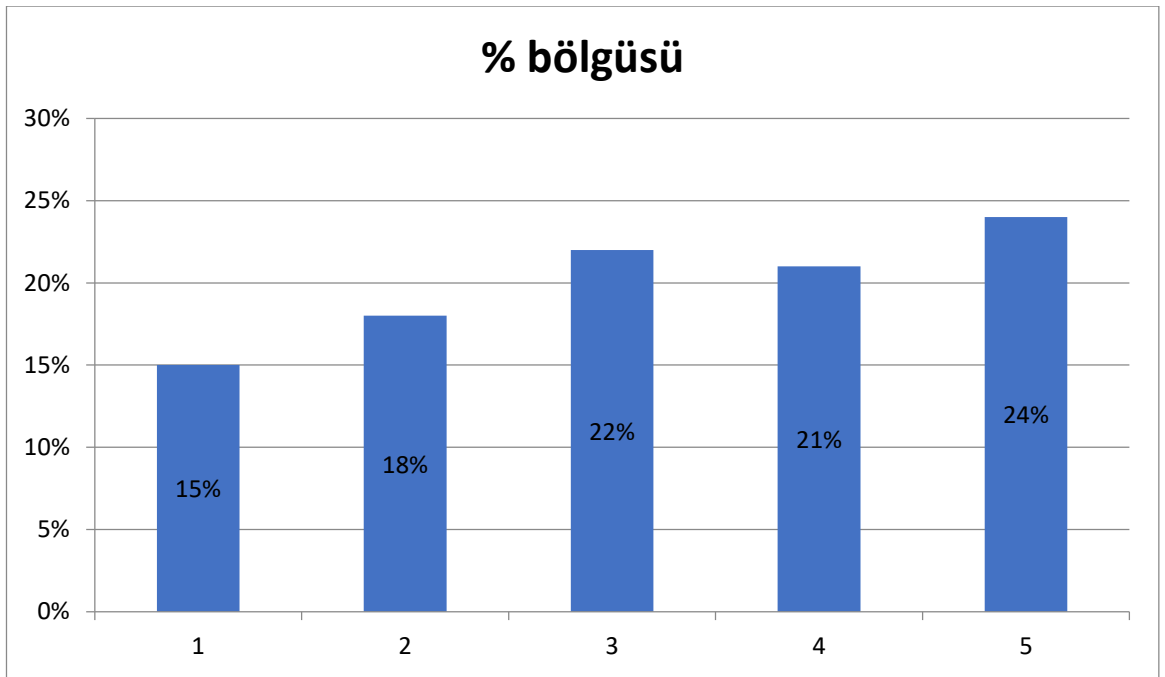


Mənbə: sorğu nəticələri

Gördüyümüz kimi, 28% respondent məhz bu arqumentə tamamilə narazılığını bildirmiş, cəmi 4 % tamamilə razılıq bildirmişdir. 25% respondent isə neytral cavab vermişdir. Banklarda hədəflərin iş yüklülüyü baxımından ağır olması hamımıza məlumdur. Lakin təhlil göstərir ki, yerli banklarda təyin olunan hədəflər normadan xeyli yüksəkdir.

– İşlədiyim struktur bölmədə yüksək KPI göstəricilərinə malik olan işçilərə çevik stimullar formalaşdırılır.

Qrafik 10: “İşlədiyim struktur bölmədə yüksək KPI göstəricilərinə malik olan işçilərə çevik stimullar formalaşdırılır”



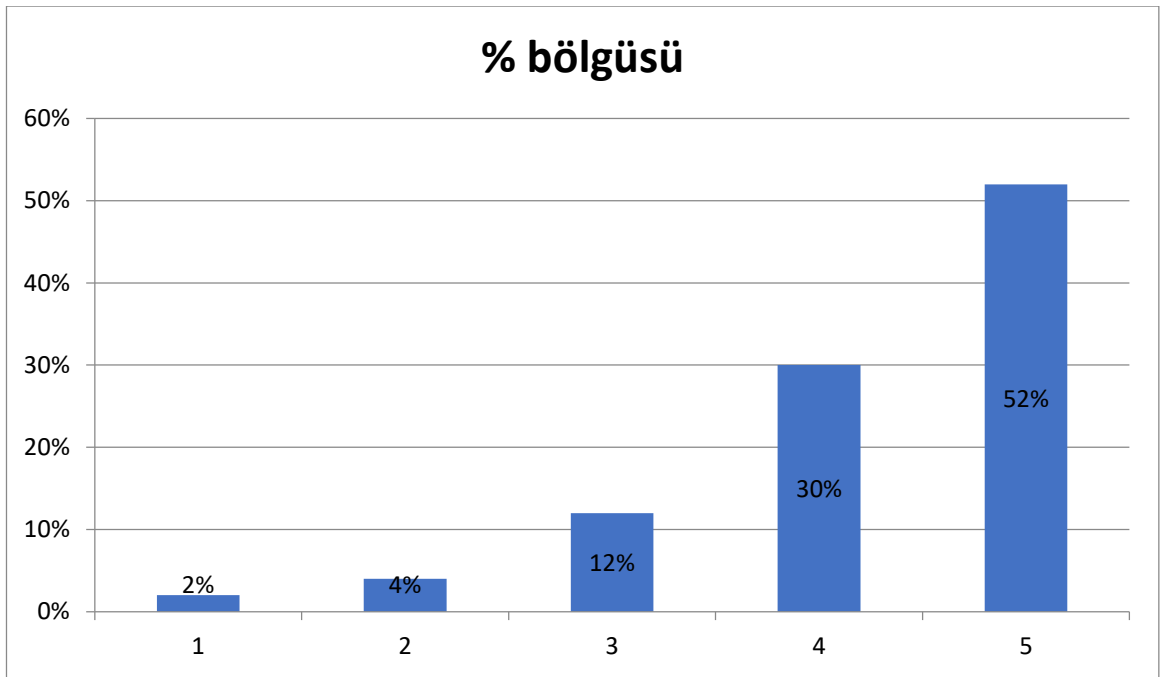
Mənbə: sorğu nəticələri.

Gördüyümüz kimi, 24% respondent onların struktur bölmələrində məhz yüksək KPI göstəricisinə malik olan işçilərə çevik stimuly formalaşdırıldığını qeyd etmişdir (daha doğrusu bu arqumentlə tamamilə razı olduğunu bildirmişdir).

Subyektiv yanaşmay əsasən, faiz digər cavablardan yüksək olduğuna görə, KPI yüksək olan işçilərə stimuly verildiyi qənaətinə gəlsək də, obyektivlik baxımından 24% göstərici çox aşağıdır və demək ki, stimulyda ciddi problemlər mövcuddur.

– İşlədiyim struktur bölmədə aşağı KPI göstəricilərinə malik olan işçilərə çevik intizam tədbirləri görülür.

Qrafik 11: “İşlədiyim struktur bölmədə aşağı KPI göstəricilərinə malik olan işçilərə çevik intizam tədbirləri görülür”

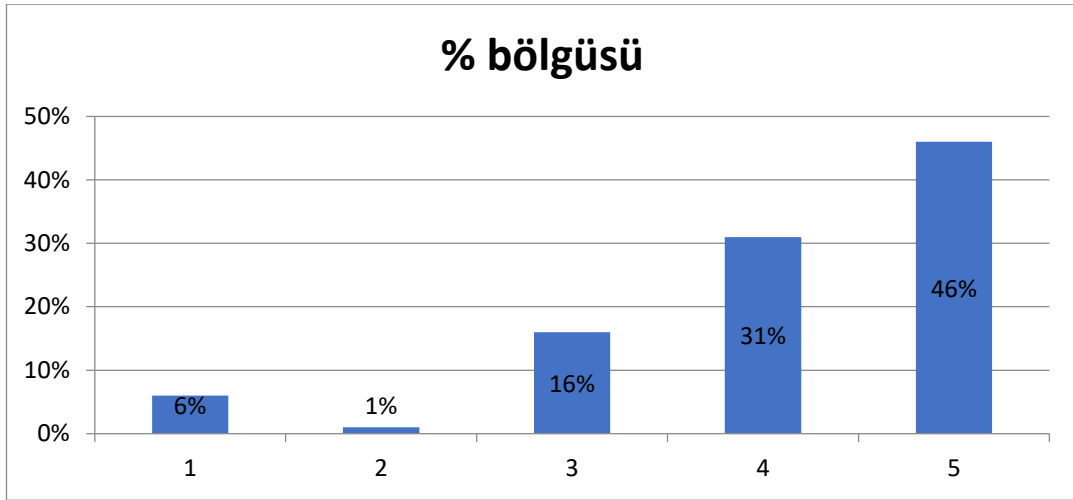


Mənbə: sorğu nəticələri.

Göründüyü kimi, tam əksinə, aşağı KPI göstərən işçilərə çevik intizam tədbirlərinin göstərilməsi ilə 5 ballıq şkala əsasında 5 bal verən respondent sayı 52%-lə üstünlük təşkil edir. Aşağı KPI göstəricisinə malik işçilərə zamanında bildiriş verilməsi və onlara intizam tədbirləri görülməsi əlbəttə ki vacib addımlardandır, lakin onların motivasiyasına da paralel olaraq eyni səviyyədə diqqət yetirilməlidir.

– Komanda olaraq performansımızın yüksək olması üçün rəhbərlik bütün resurslarını səfərbər edir.

Qrafik 12: “Komanda olaraq performansımızın yüksək olması üçün rəhbərlik bütün resurslarını səfərbər edir”

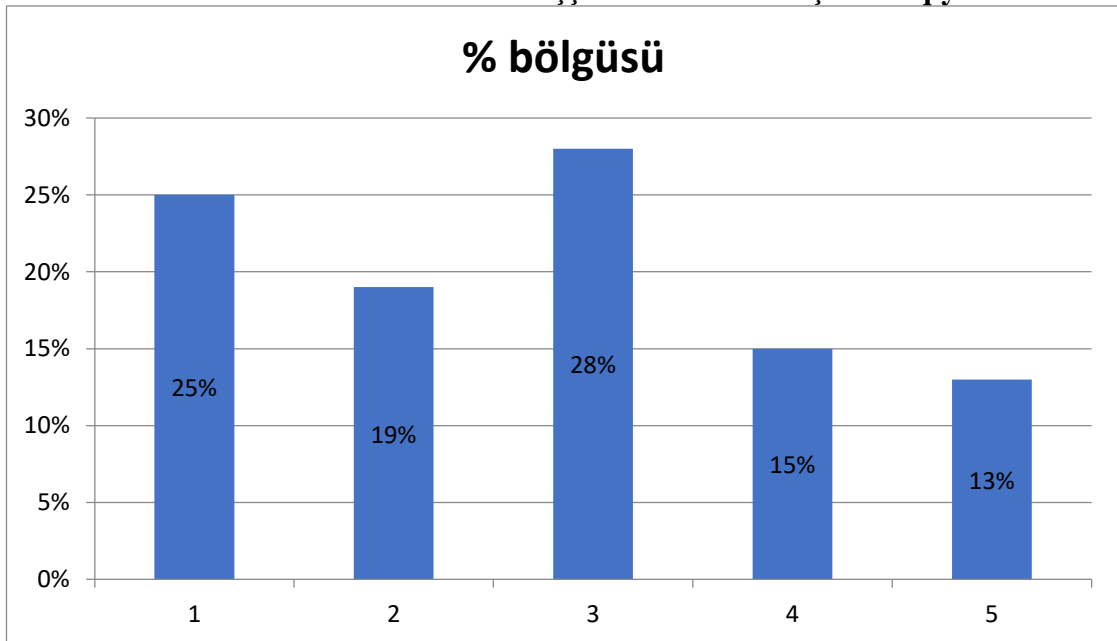


Mənbə: sorğu nəticələri.

Göründüyü kimi, yerli banklarda komanda işinə spesifik olaraq diqqət yetirilir. Onsuz da səmərəli komanda işi olmadan bank kimi bir sektorün inkişaf etməsi mümkün deyildir. 46% respondent rəhbərliyin komanda performansının yüksək olması üçün bütün resurslarını səfərbər etdiyini qeyd etdi. Ümumilikdə struktur bölmədə hədəfi artıq icra edənlərlə hədəfi icra edə bilməyənlər bərabər proporsional bölgü edildiyi və ya hədəfi artıq icra edənlər çoxluq təşkil etdiyi halda bölmə olaraq hədəf (riyazi hesablamaya görə) vurulmuş sayılacaqdır.

– Performans idarəetmə sistemi işçilər üzrə ədalətli şəkildə qiymətləndirilir.

Qrafik 13: “Performans idarəetmə sistemi işçilər üzrə ədalətli şəkildə qiymətləndirilir”



Mənbə: sorğu nəticələri

Göründüyü kimi, respondentlərin 28%-i “performans idarəetmə sisteminin işçilər üzrə ədalətli şəkildə qiymətləndirilməsi” arqumentinə neytral cavab bildirmiş, 25% isə bu arqumentlə tamamilə narazı olduqlarını bildirmişdilər.

Beləliklə, buradan belə bir nəticə çıxara bilərik ki, yerli banklarda performans idarəetmə sistemində müəyyən dəyişikliklər olmalıdır.

3.2. Yerli banklarda performans və motivasiya idarə edilməsinin təkmilləşdirilməsi üzrə tövsiyələr

Yerli banklarda performansın və motivasiyanın idarə edilməsinin təkmilləşdirilməsi performansın yaxşılaşdırılması, işçilərin məmnuniyyəti və istedadın saxlanması üçün çox vacibdir. Bu aspektləri yaxşılaşdırmaq üçün aşağıdakı tövsiyələri irəli sürmək olar:

- **Aydın məqsədlərin və ölçülərin təyin edilməsi:** Hər bir rol və şöbə üçün Əsas Performans Göstəricilərinin (KPI) müəyyən olunması spesifik olaraq zəruri istiqamətlərdəndir ki, işçilər onlardan nə gözlənildiyini aydın şəkildə bilsinlər. Buna görə də işçilərlə tez-tez görüşlər keçirilməli və onlardan olan gözləntilər bildirilməlidir.

- **Motivasiya sisteminin inkişafı:** KPI nailiyyətini, çalışqanlığı, şəxsi töhfəni və işin keyfiyyətini nəzərə alan şəffaf mükafatlar, bonuslar və həvəsləndirmə sistemləri formalaşdırılmalıdır.

- **Geribildirişin təşkili və təkmilləşdirilməsi:** İşçilərin fəaliyyəti mütəmadi formada qiymətləndirilməli, onlara zamanında konstruktiv rəylər verilməli və öz fəaliyyətini təkmilləşdirməsi üçün müvafiq tövsiyələr təqdim edilməlidir.

- **Təlim və İnkişafa diqqət yetirilməli:** Bankdaxili təlim proqramları təşkil olunmalı, həmçinin kənar strukturlara təlimlərə əməkdaşların göndərişi həyata keçirilməlidir.

Çevik iş saatları və uzaqdan iş: İşçilərin iş və şəxsi həyatı daha effektiv şəkildə tarazlaya bilməsi üçün çevik iş şəraiti təklif edin.

Rahat iş mühitinin formalaşdırılması: İşçilərə rahat iş yeri və işi yerinə yetirmək üçün lazım olan resurslara və alətlərə çıxış təmin edin.

Korporativ mədəniyyətin gücləndirilməsi: İşçilərin məmnunluğuna töhfə verəcək qarşılıqlı yardım, əməkdaşlıq, hörmət və etibar mədəniyyətini inkişaf etdirin.

İşçilərin fəallığının artırılması: İşçiləri bankın prosesləri və xidmətlərini təkmilləşdirməyə yönəlmiş qərarların qəbul edilməsində və təşəbbüslərdə iştirak etməyə dəvət edin.

Liderlik və Kommunikasiya: İşçilər və rəhbərlik arasında aydın və effektiv ünsiyyətin olmasını təmin edin və menecerlər arasında liderlik bacarıqlarını inkişaf etdirin.

İşçilərin sağlamlığı və rifahı üçün qayğı: İş yerində sağlamlıq və rifah proqramları həyata keçirilməli, bununla yanaşı tibbi sığorta proqramları təşkil edilməlidir.

Karyera İnkişafı və Təkmilləşdirmə İmkanları həyata keçirilməlidir: İşçilər üçün aydın karyera yolu yaradılmalı, şirkət daxilində irəliləyiş və böyümə imkanları təmin olunmalıdır.

İş – şəxsi həyat balansının formalaşdırılması: İşçilərin motivasiyasını saxlamaq və tükənmənin qarşısını almaq üçün iş öhdəlikləri və şəxsi maraqları arasında ağlabatan tarazlıq təşviq edilməlidir.

Şəffaflıq və Dürüstlük: İşin bütün aspektlərində, o cümlədən qərarların qəbulu, resursların bölüşdürülməsi və işçilərlə ünsiyyətdə şəffaflıq və dürüstlük təmin edilməlidir.

NƏTİCƏ VƏ TƏKLİFLƏR

Beləliklə, yerli bankların əməkdaşları arasında aparılan araşdırma göstərdi ki, performans və motivasiya idarə edilməsi sistemi müəyyən qədər səmərə göstərsə də, ciddi boşluqlar mövcuddur. Ümumilikdə, banklarda personalın motivasiyasının idarə edilməsi və performanslarına nəzarət sistemləri qurularkən mütləq şəkildə işçilərin stress səviyyəsi, iş yüklülüyü kimi faktorlar nəzərə alınmalıdır.

Bundan başqa, nəticələri zəif olan əməkdaşların ciddi şəkildə nizam tənbehi edilməsi tendensiyası nisbətən yumşaldılmalı və nəticələri yüksək olan həmkarların təltiflənməsi istiqamətləri yüksəldilməlidir. Araşdırma göstərdi ki, əməkdaşların əksəriyyəti hədəfləri qarşıya qoyulan plandan daha yüksək icra etmələrinə baxmayaraq onlar lazımi stimullarla təmin edilmirlər ki, bu da bir müddətdən sonra həmin həmkarların nəticələrinin aşağı düşməsinə səbəb olur ki, bu da onların 100%-dən daha çox yüksək nəticə göstərmələrində maraqlı olmamalarından irəli gəlmiş olur.

Ümumilikdə performans və motivasiya sistemləri paralel şəkildə təkmilləşdirilməlidir ki, insan resurslarının idarə edilməsində olan səmərəlilik yüksək səviyyədə olsun.

Beləliklə, aşağıdakı nəticələri ortaya qoya bilərik:

- hədəflərin normadan yüksək olması tendensiyasının davam etməsi performansın uzunmüddətli dövrdə azalması ilə nəticələnəcək. Bir çox banklar buna qarşı belə bir siyasət işləyirlər, hədəflər çətin olan aydan sonrakı ayda hədəf göstəricilərini nisbətən aşağı həddə təyin edirlər ki, işçilər çox yüklənməsinlər və fiziki-mənəvi bir qədər dincəlməsinlər;

- yüksək performans nəticələri göstərən işçilərin təltiflənməsi onların uzunmüddətli dövrdə eyni performansını göstərə bilməklərini təmin edəcək;

- cəmi bir ay aşağı performans nəticələri göstərən işçilərin ciddi şəkildə tənbehlənməsi onların performans və motivasiyasına müsbət təsir göstərməyəcəkdir. İşçilərin performansları heç bir halda bir aylıq nəticə əsasında dəyərləndirilməməli və onlara rəylər ən az 3 aylıq (rüblük) göstərici əsasında təqdim edilməlidir.

Beləliklə, yerli banklarda işçilərin motivasiyasını və performans göstəricilərini artırmaq üçün aşağıdakı təkliflər irəli sürülə bilər:

- fəaliyyətlə bağlı müxtəlif yarışların təşkili;
- böyük gərginlik altında çalışaraq yüksək nəticələr göstərən işçilərə növbədənəkar məzuniyyət kimi qeyri-maddi stimulların verilməsi;
- işçilərlə açıq qapı görüşlərin keçirilməsi və mütəmadi olaraq təklif və iradlarının dinlənilməsi.

Beləliklə, tədqiqat nəticəsində müəyyən etdik ki, işçilərin motivasiyaları və performansları bir-birindən qarşılıqlı asılı olan faktorlar və göstəricilərdir. Performans-motivasiya əlaqələrinə gəldikdə isə, bildirməliyik ki, ilk növbədə işçilərin maddi motivasiyası onların performanslarına təsir göstərir (qısamüddətli dövrdə), daha sonra onların yüksək performansları da onların işdəki qeyri-maddi motivasiyalarını müəyyənləşdirir, hansı ki öz növbəsində gələcək karyeralarına təsir edir. Və sonda karyera artımına nail olan işçilərin performansları da uzunmüddətli dövrdə yüksəlir.

Tədqiqat nəticəsində məlum oldu ki, Azərbaycanda yerli banklarda motivasiya sistemində məhz işçilərə geri bildirişin verilməsində müəyyən boşluqlar var və düşünürəm ki, işəgötürənlər, menecerlər daima işçilərlə qarşılıqlı kommunikasiyada olmaqla bu boşluqları aradan qaldıra bilərlər.

İSTİFADƏ OLUNMUŞ ƏDƏBİYYAT SİYAHISI

İngilis dilində

1. Sutrisno S. “Determinants of Employee Performance: Overview of Aspects of Communication, Work Stress and Compensation.” Budapest International Research and Critics Institute-Journal (BIRCI-Journal), 2022, 5(3), p.19259-19270.
2. Bacal R. (2017), “Performance management: Concepts, skills and exercises”. Kogan Page. 256p.
3. Amabile T., & Kramer S. “The power of small wins”. Harvard Business Review, 2011, 89(5), p.70-80.
4. Pink D.H. (2009). “Drive: The surprising truth about what motivates us”. Riverhead Books.
5. Spencer D. “Motivating employees: A guide for managers”. Journal of Business and Management, 2016, 22(1), p.43-52.
6. Sun L., & Bunchapattanasakda C. “Employee engagement: A literature review.” International Journal of Human Resource Studies, 2019, 9(1), p.63-80.
7. Kamoche K. “From boom to bust The challenges of managing people in Thailand”. International of Human Resource Management, 2000, 11(2), p.452–468
8. Mahapatro B.B. (2022), “Human resource management”. PG Department of Business Management. Orissa, 416
9. Siengthai S., and Bechter C. “Strategic human resource management and firm innovation”. Research and Practice in Human Resource Management, 2001, 9(1), p.35–57.
10. Drucker P.F. (1974), “Tasks, responsibilities, practices”. NY: Truman. 553 p.
11. Tianingrum A.S. “The effect of leadership and organizational culture on employee performance.” APTISI Transactions on Management (ATM), 2022, 6(2), p.158-166.
12. Popescu C.R., & Kyriakopoulos G.L. “Strategic Human Resource Management in the 21st-Century Organizational Landscape: Human and Intellectual

Capital as Drivers for Performance Management.” COVID-19 Pandemic Impact on New Economy Development and Societal Change, 2022, p.296-323.

13. Shahzadi I. et. al. “Impact of employee motivation on employee performance.” European Journal of Business and Management, 2014, 6(23), p.159-166.

Rus dilində

1. Акимова Ю.Н. “Психология управления: учебник и практикум для вузов”. Москва, Издательство Юрайт, 2020, 320 стр.

2. Богданова А.А. “Оценка Эффективности Системы Мотивации И Стимулирования Сотрудников. In Научное Сообщество Студентов”. Междисциплинарные Исследования, 2022, p.62-69

3. Сафина Д.М. (2018), “Управление ключевыми показателями эффективности”. Казань : Изд-во Казан. ун-та, 123 стр.

4. Аверина А.Ю., & Медведева Л.С. “Применение KPI в построении системы мотивации сотрудников”. In Актуальные проблемы науки и техники, 2022, стр.54-56.

5. Бармута К.А., Богданова И.О., Верченко Ю.К., Гавриленко С.А., Гапоненко Т.В., Глызина М.П., Федосеева Л.В. (2020). “Современные аспекты формирования инновационной экономики и менеджмента”. Ростов-на-Дону : Изд-во Дон. гос. техн. ун-та, 159 стр.

6. Константинова А.Р. “Особенности Формирования И Реализации Стратегий Развития Системы Стимулирования Персонала Организации Агропромышленного Комплекса”. In Актуальные вопросы управления персоналом, 2023, стр.193-197.

7. Колосовская Н.В. “Значение ключевых показателей эффективности (KPI) в оценке труда персонала”. Вектор науки Тольяттинского государственного университета. Серия: Экономика и управление, 2022, (2), с.55-61.

8. Шлыгова А.В., Козлова А.Т. “Преимущества Применения Кр1 При Управлении Персоналом Организации”. Актуальные Вопросы Развития Современного Общества. 2022, стр.373-377.

9. Шевцов А.М. “Психологический анализ причин коррупционных действий, связанных с ошибками в управлении человеческими ресурсами”. Актуальные проблемы экономики и права, 2012, 4(24), стр.116-121.

10. Васёва О.Х., Романов П.Ю., & Беликов В.А. “Мотивация персонала в практике управления современной образовательной организацией”. Проблемы современного педагогического образования, 2019, 62(1), стр.69-72.

11. Алешина Ю.Н. “Долгосрочные инструменты стимулирования деятельности высшего менеджмента компаний”. Инновации и инвестиции, 2020, (10), стр.75-79.

Internet resurslari

1. <https://coderlessons.com/tutorials/upravlenie/strategicheskii-menedzhment/drugie-pokazateli-effektivnosti?>