

**AZƏRBAYCAN RESPUBLİKASI ELM VƏ TƏHSİL NAZİRLİYİ**

**AZƏRBAYCAN DÖVLƏT İQTİSAD UNİVERSİTETİ**

**UNEC BİZNES MƏKTƏBİ**

**“İnsan resurslarından səmərəli istifadənin təkmilləşdirilməsi”**

**mövzusunda**

**MAGİSTR DİSSERTASIYA İŞİ**

**Rüstəmovə Sevinc Azər qızı**

**BAKİ – 2023**

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

**UNEC Biznes Məktəbinin direktoru**  
**i.e.n., dosent Hacıyev Nazim Özbəy oğlu**

\_\_\_\_\_ **imza**  
“ \_\_\_ ” \_\_\_\_\_ **2023-ci il**

**“İnsan resurslarından səmərəli istifadənin təkmilləşdirilməsi”**

**Mövzusunda**

**MAGİSTR DİSSERTASIYA İŞİ**

**İxtisasın şifri və adı: 060409 - Biznesin idarə edilməsi**

**İxtisaslaşma: Menecment**

**Qrup: A4/2-21**

**Magistrant:**

**Elmi rəhbər:**

**Rüstəmovə Sevinc Azər qızı**

**i.e.n., dosent İbişov Elman İbiş oğlu**

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

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

**Proqram rəhbəri:**

**Kafedra müdiri:**

**i.f.d. Şəfizadə Elnurə Rafiq qızı**

**i.e.n., dosent Məmmədova Sevər Mömin qızı**

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

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

## **Təşəkkürnamə**

Mən, Rüstəmovə Sevinc Azər qızı “İnsan resurslarından səmərəli istifadənin təkmilləşdirilməsi” mövzusunda magistr dissertasiya işimin yazılmasında mənə göstərdiyi akademik və praktiki dəstəyə görə elmi rəhbərim iqtisad elmləri namizədi, dosent İbişov Elman İbiş oğluna dərin təşəkkürümü bildirirəm.

# İNSAN RESURLARINDAN SƏMƏRƏLİ İSTİFADƏNİN TƏKMİLLƏŞDİRİLMƏSİ

## XÜLASƏ

**Tədqiqatın aktualığı:** Müasir şəraitdə sosial-iqtisadi inkişafın mövcud tendensiyaları insan resurslarının (HR) idarə edilməsində dəyişikliklərə ehtiyacı diktə edir. Təşkilatın kadr siyasətinin prioritet istiqamətləri kadr xərclərinin optimallaşdırılmasını; yeni kadr idarəetmə modelinə keçidi; şirkətin HR brendinin inkişafını; HR biznes proseslərinin avtomatlaşdırılmasını; kadr ehtiyatının saxlanması və formalaşdırılmasını və s.özündə əks etdirir. İnsan resurslarının idarə edilməsi idarəetmə fəaliyyətinin getdikcə daha vacib bir növünə çevrilir və bütün idarəetmə tsiklinə təsir göstərir ki, bütün bunlar da dissertasiyanın aktuallığını artırır.

**Tədqiqatın məqsədi:** Şirkətdə və dövlət qurumlarında işçilərin əməyinin qiymətləndirilməsi və motivasiya mexanizmlərinin tətbiq olunmasının əhəmiyyətini vurğulamaq, onları motivə edən əsas faktorları dəyərləndirmək, dövlət qurumlarında effektiv performans dəyərləndirmə sistemi üçün zəruri xüsusiyyətləri analiz edərək əldə edilən məlumatlar əsasında təkliflər irəli sürmək.

**İstifadə olunmuş tədqiqat metodları:** İşdə araşdırma, ekspert qiymətləndirməsi metodu, məlumat toplama və təhlil etmə, qruplaşdırma metodları, statistik, müqayisəli təhlil kimi elmi tədqiqat metodlarından istifadə edilmişdir.

**Tədqiqatın informasiya bazası:** Tədqiqatın informasiya bazasını xarici və yerli elmi nəşrlər və statistik məlumatlar təşkil edir.

**Tədqiqatın məhdudiyyətləri:** Tədqiqat zamanı hər-hansısa məhdudiyyətlə qarşılaşmadıq.

**Tədqiqatın elmi yeniliyi və praktiki nəticələri:** Təşkilatın inkişafında insan resurslarının nəzərə alınması ilə idarəetməyə innovativ yanaşmaların nəzərə alınması ilə seçilən təşkilatların insan resurslarının idarə edilməsi üçün alətlər dəstinin hazırlanmasındadır. Tədqiqat nəticələrinin nəzəri əhəmiyyəti dövlət qurumlarında innovasiya yönümlü təşkilatlarda insan resurslarının idarə edilməsinin əsas xüsusiyyətlərinin müəyyən edilməsində və insan resurslarının idarə edilməsinin effektivliyinin qiymətləndirilməsinə dəyişdirilmiş yanaşma əsasında müvafiq alətlərin işlənilib hazırlanmasındadır.

**Nəticələrin istifadə olunma biləcəyi sahələr:** Əldə olunan nəticələrin praktiki əhəmiyyəti ondan ibarətdir ki, dövlət qurumlarında innovasiya yönümlü təşkilatların təcrübəsində, eləcə də tədris prosesində insan resurslarının idarə edilməsi və kadrların idarə edilməsi fənlərinin tədrisində insan resurslarının səmərəli idarə edilməsinin qiymətləndirilməsinə dəyişdirilmiş yanaşmanın tətbiqi imkanının olmasıdır.

*Açar sözlər: İnsan resursları, performans, dəyərləndirilmə, motivasiya, kadr məmunluğu*

# IMPROVING THE EFFICIENT USE OF HUMAN RESOURCES

## SUMMARY

**The actuality of the subject:** Current trends of socio-economic development in modern conditions dictate the need for changes in human resources (HR) management. The priority directions of the organization's personnel policy are the optimization of personnel costs; transition to a new personnel management model; development of the company's HR brand; automation of HR business processes; reflects the maintenance and formation of personnel resources, etc. Human resource management is becoming an increasingly important type of management activity and affects the entire management cycle, all of which increases the relevance of the dissertation.

**The purpose of the study:** to emphasize the importance of evaluating the work of employees and applying motivational mechanisms in the company and state institutions, to evaluate the main factors that motivate them, to make proposals based on the data obtained by analyzing the necessary features for an effective performance evaluation system in state institutions.

**Used research methods:** Scientific research methods such as research, expert evaluation method, data collection and analysis, grouping methods, statistical, comparative analysis were used in the work.

**Research information base:** The research information base consists of foreign and local scientific publications and statistical data.

**Limitations of the study:** We did not face any limitations during the study.

**Scientific novelty and practical results of the research:** In the development of the set of tools for the management of human resources of selected organizations, taking into account the innovative approaches to management, taking into account the human resources in the development of the organization. The theoretical significance of the research results is in determining the main characteristics of human resource management in innovation-oriented organizations in state institutions and developing relevant tools based on a modified approach to evaluating the effectiveness of human resource management.

**Areas where the results can be used:** The practical importance of the obtained results is that there is an opportunity to apply a changed approach to the evaluation of effective human resources management in the experience of innovation-oriented organizations in state institutions, as well as in the teaching process of human resources management and personnel management subjects.

*Keywords: Human resources, performance, evaluation, motivation, staff satisfaction*

## MÜNDƏRİCAT

<b>GİRİŞ</b> .....	8
<b>I FƏSİL. İNSAN RESURSLARININ İDARƏ EDİLMƏSİNİN ELMİ-NƏZƏRİ ƏSASLARI</b> .....	<b>Ошибка! Закладка не определена.</b>
1.1 İnsan resurslarının idarəedilməsi anlayışı və məqsədləri .....	
	<b>Ошибка! Закладка не определена.</b>
1.2 Təşkilatın innovativ fəaliyyətinin təmin edilməsində insan resurslarının yeri və rolu.....	
	<b>Ошибка! Закладка не определена.</b>
<b>II FƏSİL. İNSAN RESURSLARININ İDARƏ OLUNMASININ SİSTEMLİ TƏHLİLİ</b> .....	35
2.1 İRİE-də performans dəyərləndirilməsi metodları.....	35
2.2 İnsan resursları və motivasiya vasitələrinin müqayisəli təhlili.....	48
<b>III FƏSİL. AZƏRBAYCANIN MÜXTƏLİF DÖVLƏT QURUMLARINDA ƏMƏYİN DƏYƏRLƏNDİRİLMƏSİ VƏ MOTİVASİYASI</b> .....	
	<b>Ошибка! Закладка не определена.</b>
3.1 Əməyin dəyərləndirilməsi üzrə beynəlxalq təcrübə.....	56
3.2 Təşkilatda və dövlət strukturlarında insan qaynaqlarının inkişaf istiqamətləri.....	62
<b>NƏTİCƏ VƏ TƏKLİFLƏR</b> .....	69
<b>İSTİFADƏ OLUNMUŞ ƏDƏBİYYAT SİYAHISI</b> .....	72
<b>Cədvəllərin siyahısı</b> .....	7
<b>Sxemlərin siyahısı</b> .....	7
<b>Şəkillərin siyahısı</b> .....	<b>Ошибка! Закладка не определена.</b> 7

## Cədvəllərin siyahısı

- Cədvəl 1. Performans idarə edilməsi və Performans dəyərləndirilməsi arasındakı fərqlər.....
- Cədvəl 2. Təşkilatda performans dəyərləndirilməsi.....
- Cədvəl 3. Kadrlar və İnsan resursları anlayışlarının rolu və yeri.....
- Cədvəl 4. Belbinin rollarına görə insan resurslarının innovativ inkişafa töhfəsi.....
- Cədvəl 5. Qrafik üzrə dərəcələndirmə şkalası metodu ilə nümunəvi forma.....
- Cədvəl 6. Kritik hadisələr metodunun nümunəvi forması.....
- Cədvəl 7. BARS metodu - Müştəri xidmətləri mütəxəssisi üçün müəyyən edilmiş metod...
- Cədvəl 8. Alternativ sıralama metodu .....
- Cədvəl 9. Müqayisə metodu.....
- Cədvəl 10. İşçilər tərəfindən mükafatların dəyərləndirilməsi.....
- Cədvəl 11. Görülən işlərin təqdir edilməsi işçiləri motivə edir.....
- Cədvəl 12. Şirkətdə olan narahatlığın əsas səbəbi.....
- Cədvəl 13. İşçilərə verilən yüksəkdərəcəli motivasiya.....

## Sxemlərin siyahısı

- Sxem 1. İnsan Resurslarının İdarə Olunması (İRİO) prosesi.....
- Sxem 2. 360° (dərəcə) dəyərləndirmə .....

## Şəkillərin siyahısı

- Şəkil 1. Nəzarət metodunun nümunəvi forması.....

## GİRİŞ

**Tədqiqat mövzusunun aktuallığı.** Sosial-iqtisadi inkişafın mövcud tendensiyaları insan resurslarının (HR) idarə edilməsində dəyişikliklərə ehtiyacı diktə edir. Təşkilatın kadr siyasətinin prioritet istiqamətləri kadr xərclərinin optimallaşdırılmasıdır; yeni kadr idarəetmə modelinə keçid; şirkətin HR brendinin inkişafı; HR biznes proseslərinin avtomatlaşdırılması; kadr ehtiyatının saxlanması və formalaşdırılması və s. İnsan resurslarının idarə edilməsi idarəetmə fəaliyyətinin getdikcə daha vacib bir növünə çevrilir və bütün idarəetmə tsiklinə təsir göstərir.

Innovativ inkişaf şəraitində təşkilatlar tərəfindən insan resurslarının idarə edilməsini qiymətləndirmək üçün standart göstəricilərdən istifadə əksər hallarda arxa plana keçir, çünki onlar insan resurslarının intellektual komponentinin bir çox aspektlərini üzə çıxarmır. Ön planda emosional intellekt, komandada rolların transformasiya səviyyəsi, bütün rolların Belbin modelinə uyğun işə götürülməsi, şirkətin məqsədlərinin işçilərin hədəfləri ilə üst-üstə düşməsi, işçilərin bacarıq səviyyəsi, sərvət səviyyəsi kimi göstəricilər dayanır. İşçilərin innovasiyaya hazırlığı, kadrların innovasiyaya cəlb olunma səviyyəsi və insan resurslarının keyfiyyətinə və bilavasitə HR idarəçiliyinə səmərəli qiymət verməyə imkan verən digər göstəricilər. İnsan resurslarının idarə edilməsinin səmərəliliyinin qiymətləndirilməsi ilə bağlı Azərbaycan və xarici elmi tədqiqatların müxtəlifliyi praktiki olaraq innovativ inkişaf şəraitində tətbiq olunan qiymətləndirmə göstəricilərini əks etdirmir, buna görə də müəllifin tədqiqatı aktuallaşır.

**Problemin işlənmə səviyyəsi.** İnsan resursları anlayışının fundamental tədqiqatları xarici alimlər Q.Bekker, C.Bernard, P.Druker, R.Maylz, D.Makqreqor, A.Maslou, E.Mayo, V.Ouçinin əsərlərində öz əksini tapmışdır. , Q. Simon, F. Taylor, A. Fayol, M. Follet və s. tədqiqatçılar idarəetmənin əsas anlayışlarını, işçi modellərini, idarəetmənin prinsip və funksiyalarını, habelə insan resurslarının idarə edilməsinin sistemli məsələlərini formalaşdırmışlar.

İnsan resursları anlayışına müasir baxışlar rus alimlər Vertakova Yu.V., Qvozdeva M.A., Dokashenko L.V., Dyakonova M.A., Erşova İ.G., İvanenko M.G.,



İsaçenko İ.İ., Karimullina L.R., Kondrus E.A., Narumova E.A., Nikolaeva N.A., Puşkareva O.N., Petkova T.A., Xarçenko N.P. və s.-nin əsərlərində nəzərdən keçirilir. Eyni zamanda insan resurslarının idarə edilməsinin əsas funksiyaları Voronina E.V., Gavrilova O.A., Elizarova O.I., Juraxovski A.S., Juraxovski İ.M., Kosareva K.E., Maşinskaya İ.S., Fedorova N.A.-nın, insan resurslarının idarə edilməsinə təsir edən amillərin təsnifatı isə Alhalbusi, A.A., Dubravina L.I., Zlotnitsky V.E., Savelieva O.A., Selyakova V.A., Trofimov İ.V. və s. kimi alimlərin tədqiqatlarında geniş açıqlanmışdır.

Son zamanlar ölkədə əmək qabiliyyətli yerli əhalinin tam məşğulluğunun təmin olunması, təkcə istehsal prosesində hər bir insanın rolunun düzgün müəyyənləşdirilməsi məsələsi ilə deyil, eyni zamanda artıq 20-ci əsrin ortalarından qaynaqlanaraq bu günə kimi həmişə aktual bir problem olaraq özünü göstərməsində də davam etmişdir. Məhz bütün bunların fonunda tədqiqatlara əsasən demək olar ki, işçi qüvvəsi - əmək potensialı - əmək ehtiyatları - insan potensialı ardıcılığı istiqamətində, bir çox ölkə iqtisadçı alimləri tərəfindən də ciddi şəkildə araşdırmalar həyata keçirilmişdir. Belə ki, sözügedən istiqamətlərdə Azərbaycan iqtisadçı alimlərdən Ş.M.Muradov, T.Ə.Quliyev, Ə.Q.Əlirzayev, R.A.Hüseynov və başqaları insan resurslarının səmərəliliyinin artırılmasının müxtəlif istiqamətlərində, xüsusən də əmək ehtiyatlarının formalaşması, işçi qüvvəsinin keyfiyyətinin artırılması, istifadə səviyyəsinin yüksəldilməsi və idarəedilməsi elmi sahələrində öz dəyərli araşdırmaları və qiymətli fikirləri ilə iqtisad elminə mühüm töhfələr vermişlər.

Əldə edilmiş xeyli sayda nəticələrə baxmayaraq, insan resurslarının idarə edilməsinin bir çox nəzəri və metodoloji aspektləri, xüsusən də innovasiya yönümlü təşkilatların HR idarəetmə prosedurları ilə bağlı kifayət qədər inkişaf etdirilməmişdir.

**Tədqiqatın obyekt**i dövlət qurumlarında insan resurslarının idarə edilməsi aspektində nəzərdən keçirilən təşkilatlardır.

**Tədqiqatın predmeti** innovasiya yönümlü təşkilatların insan resurslarının formalaşması, inkişafı və istifadəsi proseslərində vasitəçilik edən idarəetmə münasibətləridir.

**Tədqiqatın əsas məqsədi** dövlət qurumlarında işçilərin əməyinin qiymətləndirilməsi və motivasiya mexanizmlərinin tətbiq olunmasının əhəmiyyətini vurğulamaq, onları motivə edən əsas faktorları dəyərləndirmək, dövlət qurumlarında effektiv performans dəyərləndirmə sistemi üçün zəruri xüsusiyyətləri analiz edərək əldə edilən məlumatlar əsasında təkliflər irəli sürmək, əmək haqqı, qərarlarda iştirak, əməyin qiymətləndirilməsi ilə paralel olaraq karyera imkanlarının əldə olunması və s. kimi göstəricilərin işçilərin motivasiyasına əhəmiyyətli təsir etdiyini göstərməkdir.

**Tədqiqatın nəzəri və metodoloji əsasını** kadrlar və insan resurslarının idarə edilməsi nəzəriyyəsi üzrə fundamental və tətbiqi tədqiqatlar sahəsində xarici və yerli alimlərin işi təşkil etmişdir. Dissertasiya işində ekspert qiymətləndirməsi metodu, təhlil və sintez metodu, qruplaşdırma metodları, məlumatların ümumiləşdirilməsinin cədvəl üsulu, statistik, müqayisəli təhlil və iqtisadi-riyazi modelləşdirmə və s. kimi elmi tədqiqat metodlarından istifadə edilmişdir.

**Tədqiqatın informasiya bazasını** analitik və ekspert tədqiqatları, informasiya və reyting agentliklərinin rəsmi məlumatları, dövrü mətbuatda dərc olunan nəşrlər, monoqrafiyalar, elmi məruzələr, elmi konfransların materialları, internet saytlarının materialları, habelə müəllifin öz tədqiqatlarının nəticələri təşkil etmişdir.

**Tədqiqatın elmi yeniliyi** təşkilatın inkişafında insan resurslarının nəzərə alınması ilə idarəetməyə innovativ yanaşmaların nəzərə alınması ilə seçilən təşkilatların insan resurslarının idarə edilməsi üçün alətlər dəstinin hazırlanmasındadır.

1. İnnovasiya yönümlü təşkilat tərəfindən insan resurslarının idarə edilməsində nəzərə alınan amillərin müəllif tərəfindən iki səviyyəli təsnifatı təklif olunur ki, bu da makro səviyyəli amillərin (qanunvericilik, resurs, bazar və s.) və mikro səviyyəli amillərin (sənaye, kommersiya, təşkilati, texnoloji və s.) bölüşdürülməsinə görə fərqlənir, onların hər biri üçün kəmiyyət göstəricisi təklif olunur (innovativ inkişaf indeksi, insan kapitalı və elm indeksi, bilik iqtisadiyyatı indeksi, işçilərin təhsil səviyyəsi, iş yerlərinin texniki təchizatı, və s.), ki, bu da daxili və xarici mühitin

dəyişkənliyini nəzərə alaraq səmərəli insan resurslarının idarə edilməsi strategiyalarının işlənilib hazırlanmasına imkan verəcək;

2. İnnovasiya yönümlü təşkilatlarda insan resurslarının idarə edilməsinin effektivliyinin qiymətləndirilməsi üçün metodologiya hazırlanmışdır ki, bu da müəllif tərəfindən dəyişdirilmiş göstəricilər və göstəricilər toplusunun istifadəsi ilə fərqlənir (bir komandada rolların çevrilməsinin qiymətləndirilməsi, işçilərin məşğulluq səviyyəsi). Belbin modelinə görə rollar, şirkətin məqsədinin işçilərin məqsədləri ilə üst-üstə düşmə səviyyəsi, işçilərin innovasiyaya cəlb olunma dərəcəsi və s. ) təşkilatın insan resurslarının innovativ potensialını qiymətləndirməyə imkan verir;

3. Kadrların formalaşdırılması, istifadəsi və inkişafı prosedurlarının birləşməsi ilə seçilən və təşkilati, texnoloji və təhsil vasitələrinin kompleksindən istifadəyə əsaslanan innovasiya yönümlü təşkilatların insan resurslarının idarə edilməsinin təşkilati-iqtisadi mexanizmi təklif olunur ki, bunun da istifadəsi bu təşkilatların insan resursları baxımından innovativ potensialının inkişafına imkan verə bilər;

**Tədqiqat nəticələrinin nəzəri əhəmiyyəti** dövlət qurumlarında innovasiya yönümlü təşkilatlarda insan resurslarının idarə edilməsinin əsas xüsusiyyətlərinin müəyyən edilməsində və insan resurslarının idarə edilməsinin effektivliyinin qiymətləndirilməsinə dəyişdirilmiş yanaşma əsasında müvafiq alətlərin işlənilib hazırlanmasındadır.

**Əldə olunan nəticələrin praktiki əhəmiyyəti** ondan ibarətdir ki, dövlət qurumlarında innovasiya yönümlü təşkilatların təcrübəsində, eləcə də tədris prosesində İnsan Resurslarının İdarə Edilməsi və Kadrların İdarə Edilməsi fənlərinin tədrisində insan resurslarının səmərəli idarə edilməsinin qiymətləndirilməsinə dəyişdirilmiş yanaşmanın tətbiqi imkanının olmasıdır. Bu mənada magistr dissertasiya işində tədqiqat nəticəsində əldə olunmuş məntiqi ümumiləşdirmələr, eləcə də nəzəri və praktiki yönümdə əsaslandırılmış mühüm nəticələr müxtəlif ali məktəblərdə bu istiqamətdə tədqiqat işlərinin yerinə yetirilməsində nəzəri bir baza kimi istifadə edilə bilər.

**İşin həcmi və strukturu.** Dissertasiya giriş, üç fəsil, nəticə, ədəbiyyat siyahısı, və əlavələrdən, .... cədvəl və .... sxemlərdən ibarət olmaqla 72 səhifədən ibarət tamamlanmış bir magistr dissertasiya işidir.

# I FƏSİL. İNSAN RESURSLARININ İDARƏ EDİLMƏSİNİN ELMİ-NƏZƏRİ ƏSASLARI

## 1.1 İnsan resurslarının idarəedilməsi anlayışı və məqsədləri

Son dövrdə insan resurslarının idarə edilməsini hər hansı bir müəssisənin işçilərinin şəxsi performanslarını inkişaf etdirilməsi fonunda müəyyən proqramların formalaşdırılması, inkişafı və tətbiq olunmasında öz əksini tapır. Bu mənada XX əsrin əvvəlləri xüsusi ilə biznes dünyasında radikal və daha sərt dəyişmələrə məruz qalmışdır. Təbii ki, həmin dövrdə baş verən radikal dəyişikliklərin demək olarki ən vacibi və əhəmiyyətli, məhz insana baxış bucağının kəskin dəyişməsi olmuşdur. Artıq əsrin əvvəlində, bir çox dəlillərlə yanaşı eyni səviyyədə dəyərləndirilən passiv insan faktoru, nəhayət əsrin sonunda müasir texoloji informasiya dövrünü yaşayan qlobal bir cəmiyyətlərdə tam olaraq aktiv bir insan kimi, demək olar ki, bütün sahələrdə olduqca vacib bir persona çevrilməyə başladı.

İnsan resurslarının idarəedilməsi, əsasən 1950-ci illərdə ortaya çıxmışdır. Bu baxımdan olduqca yeni yanaşmadır. İnsan resurslarının idarəedilməsi, insan münasibətləri, idarəetmə və kadrların idarə olunması ilə bağlı məlumat və anlayışları bütöv olaraq və fərqli nöqtəyi-nəzərdən ələ alır. Bu səbəbdən insan resurslarının idarə olunması tarixini insanla əlaqəli biliklərin əldə edildiyi ilk dövrlərə qədər aparmaq mümkündür.

Bildiyimiz kimi mövcud cəmiyyətlərin demək olar ki, ən vacib olan xüsusiyyəti ayrı-ayrı fərdlərin zəruri fizioloji ehtiyaclarının minimum səviyyədə ödənilməsinə yönəldilməlidir: bu və ya digər məhsullarla qidalanma, özünümüdafiə sisteminin varlığı, təhlükədən qorunma və sığınma ehtiyaclarına olan tələbatın ödənilməsi istiqamətində mühüm cəhdlərin edilməsi insanın onu əhatədən mühitə getdikcə daha çox sahib olmasına imkan vermişdir. Belə ki, hələ 1860-cı illərdən başlayan kapitalist sənaye inqilabı artıq bir sıra insanların nəzəri diqqətini torpaqdan ayıraraq maşınlı istehsalə yönəlmişdir. Tam olaraq buxar gücü ilə fəaliyyətə başlayan sənayeləşmə dövrü, əmtəə və məhsulların bir yerdən başqa yerə dəmir və ya dəniz yolu ilə daşınması və daha uzaq yerlərə çatdırılması mövcud problemlərdən ən başlıcası hesab edilirdi. İlk öncə sənaye inqilabı ilə hərkətlənən bu cür

dəyişikliklər sonunda sürətli inkişaf etməklə bir çox sektorlarda istehsalın innovativ yönündə kəskin şəkildə artırılması fonunda müxtəlif araşdırmaların aparılmasına təkan vermişdir. Bütün bu araşdırmalar nəticəsində iqtisadi səmərəlilik, dayanıqlı inkişaf və istehsalın artım tempi təmin edilmiş və eyni zamanda sözügedən səmərəlilikdə bir çox faktorlarla yanaşı individual faktorların da bu istiqamətdə təsirləri olduqca ciddi şəkildə təsbit edilmişdir.

İnsanın istehsal prosesində əhəmiyyətli olmasının müəyyənləşdirilməsi ilə bu mövzuda araşdırmalar daha da artmışdır. Belə ki, təşkilat içində insanların daha rahat işləyə bilməsi üçün ətraf-mühitlə (rəng, səs, işıq kimi) bağlı tənzimləmələr edilməyə başlamışdır. İnsan psixologiyası istiqamətində araşdırılan məlumatlara paralel olaraq iş mühitindəki insanların işdən məmnun olmaları üçün, motivasiyaları, təşkilat mühitinə uyğunlaşmaları, qısacası sənaye əlaqələri araşdırma mövzusu kimi əhəmiyyət kəsb etməyə başlamışdır. İş mühitində işçilərin fərdiliklərinə əsaslanan iş bölgüsü və bununla bağlı əldə olunan uğur, getdikcə diqqətlərin iş və konkret istehsaldan insana keçməsinə təmin etmişdir. Çünki insan istehsal prosesini istiqamətləndirən və həyata keçirən ən əhəmiyyətli gücdür.

İnsan faktorunun ən əhəmiyyətli güc olaraq istər istehsal, istərsə də xidmət sektorunda iştirak etməsi, sənayedən sonrakı cəmiyyətin ən əhəmiyyətli xüsusiyyətlərindəndir. Belə ki, iş sektoru nə olursa olsun təşkilatın nailiyyətini müəyyən edən birinci ünsür işçilər və onlar arasındakı münasibətlərə əsaslanması faktı, işçilər üçün nəzərdə tutulan siyasət, prinsip və tətbiqlər və işçilərin idarə edilməsinin tamamilə bir araşdırma və tətbiq sahəsi olmasına yol açmışdır.

Müəssisə və təşkilatlarda kadrların idarə edilməsinə artan maraq paralel olaraq qərb ölkələrindəki birbaşa sənayeləşmə dövrü ilə yanaşı formada inkişaf etməyə başlamışdır və təbii ki, bu inkişaf ABŞ-da Qərbi Avropa ölkələri ilə müqayisədə olduqca tez başlamışdır. Artıq 1786-cı ildə Philadelphia media işçilərinin maaş artımı üçün ilk tətili həyata keçirmələri, 1794-cü ildə mənfəət bölüşdürülməsi planının Amerikada bir müəssisə tərəfindən tətbiqi və bir neçə iş həyatını tənzimləyən qanunların çıxarılması bu erkən formalaşmalar və inkişafa bariz nümunədir. 1917-ci ildə kadrların idarə edilməsi mövzusunda ilk kitabın nəşr

olunması və Hawtorne araşdırmaları o dövrdə insan resurlarının idarə olunmasının inkişafına əhəmiyyətli dərəcədə təsir göstərmişdir. Elton Mayo ABŞ-da Hawthorne – da Western Electric şirkətində etdiyi bu araştırmada psixoloji, fizioloji və iqtisadi faktorların müəssisədə çalışan işçilərin davranışlarına təsirini analiz etmiş və beləliklə insan münasibətləri dövrü başlamışdır.

Bu gün insan resurslarının idarə edilməsi, insanın stratejik əhəmiyyətə sahib olduğunu vurğulayan, onu düşünən, xəyal edən, şərh bildiren ,yaratıcı və xüsusi ünsür olaraq dəyərləndirən funksiya halına gəlmişdir. İnsan resurslarının idarə edilməsi, müəssisənin daxili dinamikası anlayışını ön plana çıxarmışdır. Buna görə, uğurlu idarəetmə daxili dinamika mənbəyi olan insan ünsürünü hədəflər istiqamətində birləşdirən və hərəkətə keçirən idarəetmədir.

idarə edilməsi anlayışından əhəmiyyətli dərəcədə fərqlidir. Belə ki, heyətin idarə edilməsi müəssisələrdə işə götürmə, işdən çıxarma və kadrların qeydə alınması kimi funksiyaları icra edirdi. Bu baxımdan heyətin idarə edilməsi az sayda funksiyaları əhatə etməklə yanaşı, müəssisədə strateji əhəmiyyətə də sahib deyildi və təşkilati qərarlarda öhdəsində hər hansı bir vəzifə yox idi.

İşçilər haqqında qeydiyyat fəaliyyəti olaraq görünən və kadrların maaşı, yan ödənişlər, sığorta kəsintiləri, icazələr, üzürlü səbəbinin olduğu günlərin sayı, işə davamsızlıq, və gecikmə kimi məsələlərdə qeydiyyat aparmaqdan kənara çıxmayan heyətin idarə edilməsi, günün şərtləri və dəyişiklikləri ilə ayaqlaşmırdı.

İRİE (insan resurslarının idarə edilməsi) anlayışı HİE-in (heyətin idarə edilməsi) əvəzində istifadə edilsə də aralarında əhəmiyyətli dərəcədə fərqlər mövcuddur. İnsan resurslarının idarə edilməsi müəssisənin strategiyasının müəyyənləşdirilməsi, tətbiqi, nəzarəti kimi mövzuları əhatə edir, HİE isə yuxarıda qeyd olunduğu kimi, kadrlara aid sadəcə bəzi məsələlərlə əlaqəlidir.

Eyni zamanda heyətin idarə olunması təşkilatda idarəetmənin tətbiqi imkanları və prosedur qaydaları ilə birbaşa bağlı olduğu halda, müəssisədə İRİE isə həm elastikliyə və həm də təşkilatın ehtiyaclarına indekslənmişdir. Bütün bunlarla yanaşı, digər tərəfdən, təşkilatda HİE prosesində düzgün qərar alma dövrü son dərəcə İRİE-yə nisbətən olduqca yavaş gedir. Bundan başqa İRİE-nə keçidi təmin

edən yeniliklər, təkilatda ayrı-ayrı fərdə verilən mənəvi dəyərlər, təşkilatın vizyonu və missiyası, eləcə də, təşkilati mədəniyyət kimi müasir elmi yanaşmalar onun nəqədər vacib olduğunu ortaya çıxarmışdır. Bu səbəbdən heyətin idarə olunmasının sadəcə kadrların təşkilatla və ya müəssisə ilə əlaqəli fəaliyyətlərini nəzərə alan strukturundan fərqli olaraq, kadrların istənilən problemi, təhsili, inkişafı, əməyinin qiymətləndirilməsi, karyera planlaması kimi təşkilati strategiyaların tətbiq olunmağa başladığı modern heyətin idarə edilməsinə, yəni İRIE-ə keçilmişdir. Artıq heyətin idarə edilməsi sadəcə kadrlar şöbəsi ilə mədudlaşdırılmır, bütün müəssisə ilə koordinasiyanın təmin olunduğu struktura bürünmüşdür. İnsan resurslarının idarə edilməsi müəssisədə rəqabətçi üstünlük əldə etmək məqsədilə lazımi insan resursunuun təmin olunması, məşğulluğu və inkişafı ilə əlaqəli siyasət formalaşdırma, planlama, təşkilatlaşdırma, yönləndirmə və nəzarət fəaliyyətlərini icra edən elm sahəsi olaraq ifadə edilə bilər. İnsan resurslarının idarə edilməsinin əsas məqsədi, müəssisədə işləyənlərin nailiyyət əldə etməsi və bununla da müəssisənin uğur qazanmasını təmin etməkdir. İnsan resursları idarəetməsi müəssisənin effektivliyini və gücünü artırmağı hədəfləyir və bu güc, müəssisənin əlindəki bütün resursları ən yaxşı şəkildə istifadə edərək hədəflərinə çatma gücüdür. İnsan resurslarının effektiv idarə edilməsinin, müəssisənin əldə etdiyi nəticələr üzərində müsbət təsiri vardır. Əldə edilən nəticələr dedikdə, müəssisənin varlığını davam etdirməsi, böyüməsi, mənfəət əldə etməsi, rəqabətçiliyi, yeni şərtlərlə ayaqlaşması nəzərdə tutulur. Bu nəticələrə çatmaq üçün insan resurslarının idarə edilməsinin mənimsədiyi məqsədlər: səmərəliliyi artırmaq, iş həyatının keyfiyyətini artırmaq, hüquqi uyğunluğunu artırmaq, rəqabətdə üstünlük əldə etmək.

Təşkilatda insan resurslarının düzgün idarə olunmasında işçi personalının motivasiyası, planlaşdırılması, əməyinin ödənilməsi, kouçinq-təlim komponentləri kimi onların performansının birbaşa şəkildə dəyərləndirilməsi sistemi olduqca mühüm əhəmiyyət kəsb edir. Əgər sistemli yanaşsaq əməyin düzgün qiymətləndirilməsi təşkilatda insan resurslarının effektiv idarə edilməsində birbaşa yol göstərici sistemi kimi dəyərləndirmək olar.



### Sxem 1. İnsan resurslarının idarə olunması (İRİO) prosesi



**Mənbə:** Müəllif tərəfindən işlənib hazırlanmışdır.

İnsan əməyinin haqlı olaraq qiymətləndirilməsi anlayışına varmadan öncə İRIE-nin mahiyyətini əks etdirən bəzi terminlərin qısaca şəkildə izahını verək. Təşkilatda strateji İR planlaması dedikdə, ilk öncə müəssisənin tam olaraq hansı pozisyada olmaq istəməsi ilə əlaqəli vizyonun formalaşdırılması, inkişaf etdirilməsi və buna nail olmaq üçün insan resurslarından necə istifadə edilməsi nəzərdə tutulur. Menecerləri gələcəyi düşünməyə vadar etməklə, İRSP müəssisəyə kömək edir ki, bu gün biz hardayıq və biz harda olmaq istəyirik suallarını fərqləndirsin və vizyonuna nail ola bilməsi üçün insan resursları proqramını (insan resursları taktikaları) tətbiq etsin. Deməli, insan resursları taktikası dedikdə, müəssisənin vizyona nail ola bilməsi üçün insan resursları proqramının tətbiqi nəzərdə tutulur. Performansın dəyərləndirilməsi anlayışına gəldikdə isə o, çətin, qarışıq, və hər kəsi məmnun etməsi mümkün olmayan sistemdir. Ənənəvi olaraq, xüsusilə qərbi Avropa və Şimali Amerikada əməyin qiymətləndirilməsi personal qərarlarının verilməsi məqsədinə xidmət etmişdir. Ödənişin müəyyənləşdirilməsi, irəliləmə və ya yüksəlmə, işdən çıxarma kimi əhəmiyyətli qərarların verilməsində performans dəyərləndirilməsinin rolu çox böyükdür. Ancaq əməyin qiymətləndirilməsinin bu cür

inzibati/personal qərarlarının verilməsində yeganə ünsür olduğunu düşünmək düzgün deyildir. İnzibati qərarlarla yanaşı, əməyin qiymətləndirilməsi işçilərin performanslarına əks və ya geribildiriş (feedback, geribildirim) vermək və performanslarını inkişaf etdirmək istiqamətində də istifadə edilir. Araşdırmalar göstərmişdir ki, performansə yönəlmiş geribildiriş, gələcəkdəki performansə müsbət yöndən təsir göstərmişdir. İnzibati qərarlar istiqamətində əməyin qiymətləndirilməsinin məqsədi, işçinin analoji işlərdə işləyən işçilərlə müqayisəsindəki performansını dəyərləndirib, sıralamada yerini müəyyənləşdirmək olduğu halda, geribildiriş – feedback istiqamətində dəyərləndirmədə məqsəd, işçinin daha yaxşı olduğu həmçinin, inkişaf etdirməsi lazım olan sahələri müəyyənləşdirməkdir.

Hər hansı bir müəssisədə mövcud əməyin düzgün qiymətləndirilməsi sisteminin birbaşa formalaşdırılmasında atılacaq ilk addım həmin sistemin hədəf və məqsədlərinin nə olacağını dəqiq təyin etmək və bu dəyərləndirmənin müvafiq sistemindən gözləniləri müəyyən etməkdir. Eyni zamanda buna paralel olaraq, şirkət öz hədəflərini düzgün təsbit etməklə, olduqca yaxşı bir sistemin tam olaraq qurulduğunu göstərə bilər və əgər bu da uyğun şəkildə istənilən səviyyələrin müvafiq formada ölçülməsinə şərait yaratmırsa onda, yuxarıda qeyd olunanların heç bir faydası olmayacağına dəlalət edəcəkdir. Məhz bu baxımdan təşkilatda əməyin qiymətləndirilməsi sistemində sözügedən ölçmənin vacibliyi və əhəmiyyəti daha yüksək olur. Effektiv əməyin qiymətləndirilməsi/performans dəyərləndirilməsi sistemində:

- a. Yüksək keyfiyyətli ölçmə sistemləri dizayn edilməli və mühafizə edilə bilən olmalıdır.
- b. Performansın yaxşılaşdırılmasının bir hissəsi olaraq, formalaşdırılmış ölçmə sistemləri iş strategiyaları ilə birləşdirilmiş, anlaşılan, qəbul edilən olmalıdır.
- c. Ölçmə və dəyərləndirmənin, idarəetmə prosesinin dəyişməz və əvəzedilməz bir hissəsi olduğu mənimsənməlidir.

Performansın idarəedilməsi və performansın dəyərləndirilməsi bəzən sinonim kimi işlədilir, ancaq onlar fərqli anlayışlardır. Performansın idarəedilməsi davamlı, dəyişkən və geniş əhatəli yanaşmadır və bu yanaşmada əlaqədar müəssisə, komanda, fərdlər arasında maksimum dərəcədə ünsiyyət, dialoq təmin olunur. Əməyin qiymətləndirilməsi isə daha məhdud yanaşmadır, belə ki, bu yanaşma özünə yuxarıdan-aşağıya doğru azalanda dəyərləndirmə edən və tabeliyində olanların performanslarını ildə bir dəfə dərəcələndirən menecerləri daxil edir.

Təşkilat daxilində performans necə idarə edilir. Prosesin ən sadə hissəsi performansın qiymətləndirilməsi və ya dəyərləndirilməsidir. Təbii ki, performansın dəyərləndirilməsi performansın idarə edilməsində yeganə ünsür deyil. Performansın idarə edilməsi prosesinin digər əhəmiyyətli kateqoriyaları da vardır: strateji planlaşdırma, işin təhlili və dizaynı, təlim və inkişaf, motivasiya, işçilərə ödənişlər.

Performansın idarə edilməsi prosesi, müəssisənin mənfəət əldə edə bilməsi və rəqabətçi qala bilməsi üçün ehtiyac duyduğu strateji hədəfləri müəyyənləşdirməklə başlayır. Daha sonra menecerlər hədəflərə çatmaq üçün işçilərin işlərini necə etmələrini müəyyən edirlər. Burada ən əhəmiyyətli məsələ odur ki, müəssisədə edilən bütün işlər müəssisənin strateji hədəflərinə xidmət etməlidir. Menecerlər böyük rəsmi görür, bütün individual söyləri cəmləşdirir və müəssisənin daha effektiv olması üçün lazım olan tətbiqləri həyata keçirirlər. Davamlı geribildiriş və strategiyaya ilə bağlı performans kriteriyaları performansın idarəedilməsinin ayırd edici iki xüsusiyyətidir. İnsan resursları mütəxəssisi qurduğu sistemdə hər il işçilərin dəyərləndirilməsində fərdi söylərin daha da yaxşı olması üçün geribildiriş vermir və performansın da yaxşılaşması üçün təlimatlandırma etmir və bu sistem performansın idarə edilməsi sistemi olaraq ifadə edilə bilməz. Eynilə, performansın idarə edilməsi sistemi müəssisənin hədəflərini çatmaq üçün işçilərin töhfələrini və ya faydalarını təmin etmir və yenə də performansın idarə edilməsi sistemindən bəhs etmək mümkün deyil. Performansın idarəedilməsi və dəyərləndirilməsi ( əməyin qiymətləndirilməsi) arasında üç əsas fərq vardır ki, bunlar aşağıdakılardır:

1. Təşkilatda performansın idarəedilməsi prosesi minimum ildə ən azından bir və ya iki dəfə hər bir işçinin performansının nəzəri diqqətdən keçirilməsi heç

də yüksək nəzarətin olması demək deyildir. Belə ki, performans idarədilməsi gündəlik, davamlı və ya heç olmasa həftəlik olaraq müəssisədaxili təkmilləşdirmənin davamlılığı üçün vacib olan geribildirişi təmin etməlidir.

2. Şirkətdaxili performansın idarə olunması daimi olaraq yalnız bir məqsəd istiqamətində həyata keçirilməni özündə əks etdirir. Davamlı olaraq performans gözdən keçirilərək işçilərin və komandanın performansı ilə müəssisənin strateji məqsədləri müqayisə olunur. Burada əsas məqsəd hər bir işçinin məqsədinin müəssisənin məqsədləri ilə eyni səviyyədə olmasıdır.
3. Performansın idarə edilməsi davamlı olaraq yenidən dəyərləndirmə etməklə işçilərin və komandaların işlərini görə bilmələri üçün nə kimi dəyişikliklər edilə biləcəyi yönündə fəaliyyət göstərir. Bununla əlaqədar zəruri olduqda əlavə təhsil verilməsi, iş prosedurasını dəyişdirmək və ya yeni təşviq planları düzəltmək nümunə kimi göstərilə bilər.

Bunlarla yanaşı, performansın idarədilməsi və dəyərləndirilməsi arasında fərqlər aşağıdakı cədvəldə də göstərilmişdir:

**Cədvəl 1. Performans idarə edilməsi və Performans dəyərləndirilməsi arasındakı fərqlər.**

<b>Performans dəyərləndirilməsi</b>	<b>Performansın idarə edilməsi</b>
<b>Azalan istiqamətdə dəyərləndirmə</b>	Dialoglu kollegial, birgə proses
<b>Birillik dəyərləndirmə iclası</b>	Davamlı təhlil
<b>Dərəcələndirmədən istifadə edir</b>	Dərəcələndirmə daha azdır, ümumidir
<b>Monolit sistem</b>	Elastik sistem
<b>Adətən ödəməyə bağlı olur</b>	Ödəmə ilə birbaşa bağlılıq azdır
<b>Bürokratik sənədləşmə</b>	Minimum sənədləşmə
<b>İR departamentinə məxsusdur</b>	Layn menecerə (line manager) məxsusdur.

Mənbə: <http://www.whatishumanresource.com/performance-management-vs-performance-appraisal> əsasında müəllif tərəfindən işlənib hazırlanmışdır

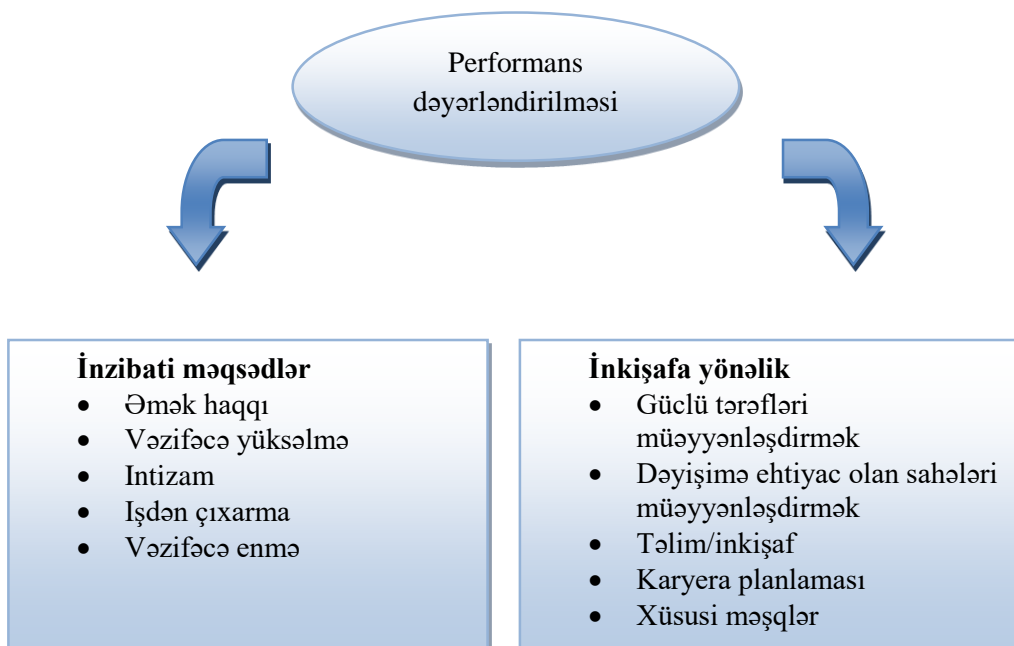
Təşkilatda əmək resurslarının səmərəli qiymətləndirilməsi əsasən müəssisənin bir çox ali məqsədlərinə xidmət göstərir ki, bu da həm müəssisənin, və həm də

işçilərin bu prosedən maksimum faydalanmasına şərait yaradır. Bu mənada əməyin düzgün dəyərləndirilməsinin əsas məqsədlərini aşağıdakı ardıcılıqla verə bilərik:

1. Bu qiymətləndirmə hər bir işçiyə imkan yaradır ki, performans standartlarını və normalarını mütəmadi olaraq öz menecerləri ilə müzakirə etsinlər.
2. Bu eyni zamanda menecerlərə işçi performansının nə dərəcədə güclü və zəif tərəflərini düzgün müəyyənləşdirmək imkanı verir.
3. İşçilərə əmək haqqı verilməsi barədə düzgün qərar verilməsində əsas bir baza rolunu oynamaq imkanı verir.

Ümumiyyətlə, işçilərin əməyinin dəqiq qiymətləndirilməsinin əsas məqsədləri adətən iki cür təsnifləşdirilir: biricisi, inkişafa yönəlik və ikincisi isə inzibati ( George Bohlander, Scott Snell, Robert Mathis, John Jackson, 2010, p.231)

**Cədvəl 2. Təşkilatda performans dəyərləndirilməsi**



**Mənbə:**George Bohlander, Scott Snell, Robert Mathis, John Jackson, **Managing Human Resources**, 2009-2010, p.231.

#### a) İnzibati məqsədlər

İnzibati nöqteyi-nəzərdən dəyərləndirmə proqramları İRIE fəaliyyəti üçün istifadə edilən inputları təmin edir. Məsələn, tədqiqatlar göstərir ki, əməyin qiymətləndirilməsi ən çox əmək haqqı qərarlarının verilməsində istifadə olunur. Performansa görə ödə təcrübəsi bütün müəssisələrdə tətbiq edilmişdir. əməyin

qiymətləndirilməsi həmçinin, digər bir çox İR funksiyaları ilə də birbaşa əlaqəlidir: yüksəlmə və ya vəzifənin artırılması, işə xitam verilməsi və transfer qərarları. Əməyin qiymətləndirilməsi nəticəsində əldə olunan məlumatlar həmçinin İR planlaşdırılmasında da istifadə oluna bilər. Nəhayət, bütün İR proqramının uğuru işçilərin performansına və onların qarşısına qoyulan məqsədlərin müqayisə nəticələrinə necə olmasından asılıdır. Bu da düzgün planlaşdırılmış əməyin qiymətləndirilməsi proqramından qaynaqlanır. Qiymətləndirmə sistemi işçinin davranışına təsir edə bilər, bununla da birbaşa müəssisənin inkişafına təsir etmiş olur.

b) İnkişafa yönəlmiş məqsədlər:

Fərdi inkişaf nöqtəyi-nəzərdən dəyərləndirmə performansının inkişafı ilə yanaşı, güclü və zəif tərəflərin müzakirəsi üçün vacib olan geribildiriş təmin edir. İşçinin performans səviyyəsinə baxmayaraq, dəyərləndirmə prosesi istənilən potensial problemin yox edilməsi, yüksək performans əldə edilməsi üçün yeni məqsədlər qoyulmasına şərait yaradır. Əməyin qiymətləndirilməsinə yeni yanaşmalar işçinin inkişafı proqramları ilə yanaşı təlim planlarını da vurğulayır. İnkişafa yönəlmiş yanaşmaya görə menecerin məqsədi sadəcə keçmiş performansını dəyərləndirmək deyil, iş davranışlarını inkişaf etdirmə istiqamətində olmalıdır.

Performans dəyərləndirilməsinin əhəmiyyətli tərəflərindən biri, personala işdəki vəziyyəti, mövqeyinin bildirilməsidir. Bu bildiriş personalın inkişafını hədəf almalıdır. Performans dəyərləndirilməsinin digər müsbət tərəfi işə staj ehtiyaclarını, görülən işlə əlaqəli ola biləcək şikayətləri və nizam-intizam problemlərini əvvəlcədən müəyyən etməyə imkan verməsidir.

Bu ümumi müsbət tərəflərlə yanaşı, şirkətdə düzgün təşkil olunmuş PD sisteminin menecerlər, işçilər və müəssisə/şirkət nöqtəyi-nəzərindən müsbət tərəfləri vardır.

a) Menecerlərə görə müsbət tərəflər

Əməyin qiymətləndirilməsi sisteminin şirkətin rəhbərlərinin, menecerlərinin işini yüngülləşdirmək baxımından bir çox üstünlükləri vardır. Bunlar aşağıdakılardır:

- İşçilərin daha yaxından tanınması və bununla da səlahiyyətlərin ötürülməsinin asanlaşması
- İşçilərlə olan əlaqələrin və ünsiyyətin daha da yaxşılaşması və kordinasiya sisteminin qurulması
- Təşkilat daxilində işçilərin güclü bir inkişafa olan ehtiyaclarının düzgün istiqamətlərini müəyyənləşdirilməklə onlara birbaşa yardım göstərilməsi
- Müəssisədə işçilərin dəyərləndirilməsi zamanı paralel olaraq, menecerlərində öz mənfi və müsbət cəhətlərini tam olaraq tanımaları

b) Şirkətdaxili işçilər baxımından müəyyən edilən üstünlüklər

Bunlara aşağıdakılar aid edilir:

- Menecerlərinin onlardan nələr gözlədiyini və performanslarının necə dəyərləndirildiyini öyrənirlər
- Güclü və inkişafa ehtiyacı olan yönələrini tanıyırlar
- Müəssisədəki vəzifə və öhdəliklərini daha yaxşı anlayırlar
- Müsbət geribildiriş yolu ilə özlərinə güvən və iş məmnuniyyəti artır.
- İşçilər arasında ədalətli mühit yaradır

c) Müəssisə baxımından üstünlüklər

Performans dəyərləndirilməsi prosesindən bəlkə də ən böyük faydanı müəssisə əldə edir. Müəssisənin fəaliyyətində əlverişlilik təmin edən PD-in təşkilati üstünlükləri aşağıdakılardır:

- Müəssisənin effektivliyi və səmərəliliyi artır.
- Xidmətin və istehsalın keyfiyyəti yüksəlir.
- Personalların təlim ehtiyacları və təlim üçün ayrılan büdcə daha rahat və düzgün şəkildə müəyyənləşdirilir.

Performans dəyərləndirilməsi həm işçilər həm də müəssisə baxımından əhəmiyyət daşıyır.

a) İşçilər baxımından əhəmiyyəti

İşçilər, xüsusilə də bacarıqlı işçilər, gördükləri işin qarşılığını maddi və mənəvi olaraq almaq istəyirlər. Bütün performansını işinə həsr edən bir işçi, onun

qədər işləməyən biri ilə eni dəyərləndirildiyini gördükdə motivasiyası pozulacaq və işləmək həvəsi azalacaqdır. Digər tərəfdən, dəyərləndirmə nəticəsində işçilər öz əskik tərəflərini görəcək və bunların üzərində işləyərək özlərini inkişaf etdirmə şansına sahib olacaqlar. İşçilər gördükləri işin təqdir edilməsini, nailiyyətlərinin qarşılığını görməyi, işləyən işləməyən, faydalı və faydasız, uğur əldə edə bilən və ya uğursuz olanlar arasında bir müqayisənin edilməsini istəyir və gözləyirlər. İşçilər bu cür mənəvi ehtiyaclarının qarşılandığını gördükdə müəssisəyə daha çox bağlanır və daha səmərəli olurlar. Bunlarla yanaşı, müvəffəqiyyətinin dərəcəsi haqqında məlumatı olan personal, özünü inkişaf etdirmə və performansını yaxşılaşdırma imkanı əldə edir.

Obyektiv meyarlara görə edilən dəyərləndirmə, işçilərin, təşkilatın hansı sahəsində və necə daha yaxşı və daha məhsuldar fəaliyyət göstərə bilmələri mövzusunda da aydınlıq gətirir.

#### b) Müəssisə baxımından əhəmiyyəti

Personal dəyərləndirmənin nəticəsinə əsaslanaraq müəssisədəki mövqeyində ediləcək dəyişiklik, həm müəssisəyə, həm də personalın özünə müsbət nəticələr verəcəkdir. Bu baxımdan, işçinin vəzifə sistemi üzrə şaquli və ya üfüqi irəliləməsi performans dəyərləndirilməsinin nəticəsi ilə əlaqəli olmalıdır. Yalnız bu şəkildə həm müəssisənin, həm də personalın ehtiyac və gözləntiləri, xüsusiyyətləri nəzərə alınaraq təşkilatı tənzimləmə edilə bilər. Performans dəyərləndirilməsindən yararlanaraq işçiyə onun xüsusiyyətlərinə uyğun olmayan vəzifələr verilməsinin, ona uyğun gəlməyən sahələrdə işləməsinin qarşısı alınmalıdır.

## **1.2 Təşkilatların innovativ fəaliyyətinin təmin edilməsində insan resurslarının yeri və rolu.**

Bu gün təşkilatların innovativ fəaliyyətinin təmin edilməsində insan resurslarının rolu və yerinin öyrənilməsi öz aktuallığı ilə xüsusi əhəmiyyət kəsb edir. Belə ki, BMT-nin fəaliyyət istiqamətlərindən biri də insanların həyat səviyyəsinin yaxşılaşdırılması, onların bu məqsədlə bacarıqlarının inkişaf etdirilməsi və dünyada



insan potensialının inkişafı, mövcud resursların bu məqsədlərə yönəldilməsi problemlərinə diqqət yetirən iqtisadi sistemlərin belə inkişafına kömək etməkdir.

Bu gün insan resursları təkçə ölkə iqtisadiyyatının inkişafında və ayrı-ayrı təşkilatların fəaliyyətində deyil, həm də ölkələrin rəqabət qabiliyyətinin artırılmasında əsas amil kimi iştirak edir ki, bu da onların dövlət iqtisadiyyatına təsir göstərməkdə mühüm rolunu nümayiş etdirir və insana, ən əsası isə onun intellektual kapitalına investisiya qoymaq məsələsini ön plana çıxarır.

Çoxlu sayda tədqiqatların təhlili əsasında belə nəticəyə gəlmək olar ki, bu gün İnsan resursları anlayışı çox vaxt Kadr potensialı anlayışı ilə üst-üstə düşür və demək olar ki, eyni mahiyyət kəsb etməklə ümumi qəbul edilmiş təriflərə söykənir. Təşkilatların innovativ fəaliyyətinin təmin edilməsində insan resurslarının rolunu və yerini müəyyən etmək üçün başlanğıcı klassik elmi məktəblər olan “insan resursları” anlayışının fundamental tədqiqatını nəzərdən keçirmək lazımdır.

Artıq 20-ci əsrin əvvəllərində F.Teylor əməyin rəşional təşkilat qanunları haqqında elmi biliklər sistemini formalaşdıraraq, bir sır təkliflər irəli sürdü ki, bunun da əsasında istehsal maraqları birinci yerə qoyulmaqla, insan resurslarına ikinci dərəcəli element kimi baxılması dururdu. F.Teylorun insan resursları ilə bağılı müasir baxışa uyğun olan tədqiqat sahələrini aşağıdakı kimi ayırmaq olar:

1. İş prosesinin elmi əsasları və əmək fəaliyyətinin hər bir mərhələsinin elmi tədqiqi;
2. İşçilərin vaxtının və səyinin elmi əsaslara əsaslanaraq optimallaşdırılması;
3. İşçilərin elmi meyarlar əsasında hazırlanması;
4. Rəhbərlik və işçilər arasında innovasiya sahəsində əməkdaşlıq;
5. Rəhbərlik və tabeliyində olanlar arasında dostluq münasibətləri;
6. İstehsal prosesinin bütün iştirakçıları arasında vəzifələrin ədalətli bölüşdürülməsi;
7. Nəticələrinə görə differensial əmək haqqı.

Təşkilatların innovativ fəaliyyətinin təmin edilməsi kontekstində insan resursları üçün bu sahələr bu gün praktik tətbiqə malikdir, çünki elmi komponentin (ETTKİ) tətbiqi, eləcə də onun optimallaşdırılması ilə əmək üçün əlverişli mühitin

yaradılması olduğu üçün müasir nəzəriyyə ilə insan resurslarına münasibət ikinci dərəcəli element kimi ön plana çəkilir və bu münasibətdə qeyd-şərtsiz fikir ayrılığı ortaya çıxır.

A.Fayol özünün klassik inzibati məktəbində ilk dəfə olaraq aşağıdakı istiqamətlərdə müasir insan resursları konsepsiyasının əsasını qoymuşdur:

1. İşçilər arasında itaət və hörmət;
2. İstehsal münasibətlərinin və əmək haqqının ədalətli olması;
3. İşçilərin təşəbbüsü
4. Korporativ ruh.

Burada biz işçilərin maraqlarının təşkilatların maraqları ilə üst-üstə düşməsinə əsaslanan innovasiya yönümlü təşkilatlar üçün vacib olan müasir istiqamətin meydana çıxdığını, eləcə də bu gün inkişaf olmadan innovasiya mümkün deyil və təşəbbüskar işçilərin ayrılması, korporativ ruhun formalaşması innovasiyanın inkişafı üçün başqa bir stimül olduğunu görürük. Bununla birlikdə, təşkilatların innovativ fəaliyyətini təmin etmək üçün iş yerlərini dəyişdirmədən işçilərin sabit əmək fəaliyyətinə vurğu həmişə əsaslandırılmır, çünki komandada rolların dəyişdirilməsi vacibdir. Fərqli bir yanaşma, müasir baxışlara əsaslanan İnsan resursları insan münasibətləri və davranış elmləri məktəbi tərəfindən əsaslandırıldı və onun yaratıcıları E.Mayo, M.Follet oldular.

F.Taylor və A.Fayol nəzəriyyələrindən fərqli olaraq insanın özü bir şəxsiyyət kimi sosial-psixoloji keyfiyyətləri və xüsusiyyətləri ilə ön plana çıxmağa başlayır. Onun təşəbbüsü üçün zəruri, əlverişli şəraitin yaradılması vacib hesab olunur. M.Folle əmək məhsuldarlığına müxtəlif amillərin təsirinin öyrənilməsinə əsas verir ki, bu da innovasiyada insan resurslarının rolunun öyrənilməsində mühüm birhəlqədir. Yeni insanın işə motivasiya səviyyəsi, psixoloji hazırlığı, işçinin müasirliyə, yeniliklərə meyilliliyi o cümlədən yenilik; Hisslər və emosiyaların performans göstəricilərinə, məhsuldarlığın artmasına əhəmiyyətli, hətta dominant təsiri vardır.

Bu nəzəriyyənin transformasiyası 1950-ci illərdə baş verdi və davranış elmləri məktəbi yeni bir istiqamətə çevrildi, onun ilk nümayəndəsi D. Makqreqor sağlam

insan orqanizmi üçün işləmək ehtiyacdır təklifini irəli sürdü. Nəticə etibarilə, menecer işçinin təkcə fizioloji deyil, həm də mənəvi ehtiyaclarını ödəyə bildiyi şəraiti təmin etməlidir.

Əsas ideyası hər hansı bir təşkilatın əsasının insan olması və ümumi uğurun ondan asılı olması olan amerikalı professor U.Ouçinin D.Makqreqorun əsərlərinin davam etdirilməsi vacib idi.

İnnovativ təşkilatlara müasir baxışla bağlı D.Makqreqorun insan resursları ilə bağlı aşağıdakı fundamental tədqiqat sahələrini ayırd etmək olar:

1. Kollektiv qərar qəbulu;
2. Komandaya hərtərəfli qayğı;
3. Qeyri-ixtisaslı karyera;
4. Qeyri-rəsmi nəzarət;

Qeyri-ixtisaslaşmış karyera innovativ komponentə şamil edilir, çünki o, peşə və ixtisasdan asılı olmayaraq komandada rolları dəyişməyə imkan verir və müasir kadrların qiymətləndirilməsində qeyri-rəsmi nəzarət tətbiq oluna bilər.

Digər fundamental məktəbi empirik hesab etmək olar ki, burada P.Druker özünün qərar qəbuletmə nəzəriyyəsinə görə qeyd edirdi: Yalnız insan resursları iqtisadi nəticələr verə bilər. Bütün digər mənbələr mexanika qanunlarına tabedir. Onlardan daha yaxşı istifadə etmək olar, lakin onların çıxışı heç vaxt girişlərin cəmindən çox olmayacaq.

Həqiqətən də aydın olur ki, təşkilatların innovativ inkişafının əsas vektoru fiziki güc deyil, intellekt və bilikdir. Q. Simon, C. Bernard (sosial sistemlər məktəbinin baniləri) yuxarıda göstərilən nəzəriyyələrə əsaslanaraq, ehtiyacların uyğunsuzluğu səbəbindən insan və təşkilat arasında münaqişələrin azaldılmasının vacibliyini vurğulayırlar. İnnovasiyaya gəldikdə, işçinin və təşkilatın insan resurslarına münasibətinin vacib bir komponentinin Bir-biri ilə əlaqəli məqsədlərin inkişaf etdiyini görürük.

1960-cı illərdə R.Maylz 2 modeli –İnsan Münasibətləri və İnsan Resurslarını müqayisə edərək iqtisad elminə və bilavasitə innovasiya vektoruna mühüm töhfə vermişdir. İnsan Münasibətləri modelində əsas diqqət işçi üçün optimal iş şəraitinin

yaradılmasına yönəldilir. İnsan Resursları modelində işçilər istifadə olunmamış ehtiyatlar mənbəyi və təşkilatın ümumi strukturunda daha yaxşı planlaşdırma və qərar qəbul etmək üçün kritik bir fürsət kimi baxılır. İşçilərin məmnunluğu artıq ən vacib məqsəd deyil, işçinin şəxsi maraqlarının nəticəsi olur.

Təşkilatların innovativ fəaliyyətinin təmin edilməsində insan resurslarının rolunun formalaşması, ilk növbədə, iqtisadi və sosial xarakterli sosial inkişaf, ikincisi, insanın iqtisadi həyatın subyekti kimi dərk edilməsinin təkamülü ilə müəyyən edilir və bunun nəticəsində insan bir işçi kimi istehsal sisteminin passiv elementindən ictimai istehsalın əsas hərəkətverici qüvvəsinə və onun səmərəliliyinin artırılması amilinə çevrilmişdir.

Yuxarıda deyilənlərə əsasən, işçi modelində 20-ci əsrin əvvəllərindəki sərt İqtisadi insan modelindən müasir modelə – Sosial insana dəyişikliyi qeyd etmək olar. əsas müddəaları 1970-ci illərdə G. Becker tərəfindən qoyulmuş və aşağıdakı xüsusiyyətləri özündə cəmləşdirir:

1. İşçi təşkilatların fəaliyyəti üçün əsas resursa çevrilir;
2. Bilik və intellektin rolu artır;
3. Personal xərclərinin artması;
4. Qərarların qəbulunda şəxsi heyətin iştirakı;
5. İşçinin məqsədlərinin təşkilatın məqsədləri ilə əlaqəsi;
6. Hər kəsə fərdi yanaşma;
7. Davamlı öyrənmə.

Qeyd etmək vacibdir ki, bu mərhələdə innovativ fəaliyyətin həyata keçirilməsi üçün insan resurslarının daha bir mühüm xüsusiyyəti - davamlı öyrənmə vurğulanır və yuxarıda qeyd olunan fundamental tədqiqatların sosial əhəmiyyətli xüsusiyyətləri də sabitləşir. 19-20-ci əsrlərdə işçi modelindəki dəyişiklik nəzərəçarpacaq dəyişikliklərə məruz qalır ki, bu da olduqca təbiidir, çünki elmi-texniki tərəqqi insan qabiliyyətlərinin keyfiyyətinə olan tələbləri artırdıqca, işçinin biliyinə üstünlük verilir.

1980-ci illərin sonlarında təşkilatların innovativ inkişafında müasir insan resursları konsepsiyasına tətbiq olunan aşağıdakı fikir konsepsiyaları hazırlanmışdır:

1. Təşkilatın məqsədinin işçilərin məqsədi ilə inteqrasiyası;
2. İşçilərin işinin keyfiyyətinə daimi nəzarət;
3. İşçilərin işə sadıqlıyına görə həvəsləndirilməsi;
4. İşçilərə sadıqlıq;
5. Çevik iş qrafiki tətbiq etmək bacarığı

İnsan resurslarının rolu xüsusilə 20-ci əsrin sonu və 21-ci əsrin əvvəllərində intensiv inkişaf etmişdir. Kadrların keyfiyyətinə, onların davamlı hazırlığına xüsusi diqqət yetirilir, kadrların qiymətləndirilməsinin çoxsaylı üsulları nəzərdən keçirilir. Bu mərhələdə təşkilatların innovativ fəaliyyətinin mühüm istiqaməti işçilərin təliminin yeni üsullarının (məşqçilik, işgüzar oyunlar, distant təhsil və s.) tətbiqidir. Təlimlərə investisiya qoyuluşu innovasiyalarda insan resurslarının keyfiyyətinin yüksəldilməsi, eləcə də HR brendinin təkmilləşdirilməsi üçün effektiv vasitəyə çevrilib.

HiPo (yüksək potensial) anlayışının tətbiqindən sonra insan resursları ilə iş daha da aktuallaşıb və hər il potensial fərqli şəkildə qiymətləndirilir və bu gün təşkilatların innovativ inkişafı üçün bilik, məsuliyyət, kadr motivasiyası ilə yanaşı, həmçinin dəyişikliyə tez uyğunlaşmaq və reaksiya vermək, çoxşaxəlilik, qeyri-müəyyənlik şəraitində işləmək bacarığı, təşəbbüskarlıq və s. İ.V.Katunina İnsan resursları ilə bağlı araşdırmalarında vurğulayır ki, innovativ inkişafda səriştələrin və bacarıqların formalaşması və inkişafı onun davamlı rəqabət üstünlüklərinin mənbəyi kimi, o cümlədən dəyişmək, yeniləmək, yenilik etmək və ya biliyə əsaslanan dinamik qabiliyyətlər kimi mühüm əhəmiyyət kəsb edir.

O.V Gorbunovaya görə təşkilatların innovativ fəaliyyətini təmin etmək üçün kadrların keyfiyyəti işçilərin təhsili və ixtisaslarına olan tələblərin artması səbəbindən daimi müsbət dinamika ilə müəyyən edilməlidir. Təşkilatların innovativ fəaliyyətinin təmin edilməsində insan resurslarının rolu və yeri ənənəvi təşkilatların kadrlarının rolu və yerindən əsaslı şəkildə fərqlənir, biz bu fərqləri cədvəl 1.1-də daha ətraflı nəzərdən keçirəcəyik.

Bütün yuxarıda deyilənlərdən belə nəticəyə gəlmək olar ki, innovativ inkişaf şəraitində insan resursu strateji resurs statusu almışdır. Bu, iqtisadi maraqların

resurs-xammal sferasından bilik və intellektual kapital sferasına yönləndirilməsi ilə bağlıdır. İnsan resurslarının ən mühüm, strateji rolu ən böyük iqtisadi səmərəliliyin əldə olunduğu müəssisənin bütün digər resurslarını təşkil etmək, qarşılıqlı əlaqədə saxlamaq və hərəkətə keçirməkdir.

**Cədvəl 3. Kadrlar və İnsan resursları anlayışlarının rolu və yeri**

	<b>Personal-kadrlar</b>	<b>İnsan resursları</b>
<b>Müəllif hüququnun təyini</b>	bunlar öz qabiliyyətləri, vəzifə öhdəlikləri ilə hazırda ştat cədvəlinə uyğun olaraq təşkilatda işləyən, konkret işləri yerinə yetirən işçilərdir.	bunlar təşkilatın fəaliyyətinin gözlənilməz və ya tamamilə yeni şərtlərində faydalı ola biləcək potensial sərəştələr fonduna malik kadrlardır.
<b>Aydınlıq yeri</b>	Ənənəvi təşkilat	İnnovasiya yönümlü təşkilat
<b>Vaxt dövrü</b>	SPOD dünyası	VUCA - dünyası
<b>Yanaşma</b>	Taktiki	Strateji
<b>Menecment kadri</b>	Kadrlar şöbəsi	HR-mütəxəssisləri
<b>İdarəetmə</b>	İş şəraitinə və əməyin təşkilinə inzibati təsir	İnsan potensialından maksimum yararlanma imkanları
<b>Menecmentdə rolu</b>	Beyin axını	Beyin axınlarının optimallaşdırılması və yaxud beyin axınlarının birləşdirilməsi
<b>Kadr siyasəti</b>	Passiv	Aktiv
<b>Obyekt</b>	Tək kollektiv	Tək əməkdaş
<b>Menecmentin vəzifələri</b>	İşçi qüvvəsindən istifadə də pul vəsaitlərinə qənaət edilməsi	İşçilərə sərəştəli investisiya yatırımı və onlardan istifadənin maksimum səmərəliliyi
<b>Əmək</b>	Əmək qabiliyyəti	Əməyin nəticəsi

**Mənbə:** Müəllif tərəfindən hazırlanmışdır

Müasir dünyada insan resurslarının rolu əhəmiyyətli dərəcədə dəyişir, xüsusən də təşkilatların innovativ fəaliyyətini təmin etmək üçün onların innovativ ideyalar üçün katalizator olan intellektual gücünə sahib olmaq lazımdır.

İnsan resursu fərdin keyfiyyəti, xüsusiyyəti və fəaliyyət qabiliyyəti kimi insan kapitalının bir hissəsidir, yəni fərdin bilik, bacarıq və yardımlılıqlarıdır. İnsanın fiziki və psixofizioloji forması onun bilik, bacarıq və yaradıcılıqlarının köhnəlməsinə gətirib çıxarır, beləliklə, insan kapitalı köhnəlməyə və ya aşlanmaya məruz qalır, yəni bərpa olunmayan resurs formasını ala bilər. Bundan fərqli olaraq, insan resurslarına fərdin özünə dəyər vermə anını, yəni şəxsiyyətin daxili özəyini, fərdiliyini, özünə diqqətini, özünə hörmətini, yüksək özünə güvənini ehtiva edir. Özünə dəyər fərdin həyatı boyu dinamik inkişaf etməklə reallaşır.

Azərbaycanın 2030-cu ilə qədər İnkişaf Strategiyası Prezidentin ölkənin inkişafı üçün innovativ inkişaf vektorunun seçilməsini nəzərdə tutur: insan potensialının reallaşdırılması, texnologiyaların davamlı təkmilləşdirilməsi üçün insanların bilik və bacarıqlarından ən səmərəli istifadə, iqtisadi nəticələr, və bütövlükdə cəmiyyətin həyatı. Bu strategiyanın həyata keçirilməsi birbaşa insan kapitalına böyük investisiyalar tələb edirdi. 2022-ci ildə strategiyanın bəyan edilmiş məqsədləri tam həyata keçirilməməsinə baxmayaraq, bu gün təşkilatları yeni ideyalar və yeni texnologiyalarla təmin etməklə müəyyən edilən insan resurslarının rolu əhəmiyyətli dərəcədə dəyişib.

Təşkilatların innovativ fəaliyyətinin təmin edilməsində insan resurslarının xüsusiyyətləri adi təşkilatlara xas olmayan göstəricilərdir: yenilik istəyi, qeyri-standart düşüncə, orijinallıq, yaradıcı olmaq bacarığı, problemə diqqət yetirmək, öz üslubu, hərtərəfli. inkişaf, nikbinlik, mənəvi etibarlılıq, əzmkarlıq, təşəbbüskarlıq, özünü motivasiya, ETTKİ sahəsində məşğulluq, öyrənməyə davam etmək bacarığı, öz rolunun transformasiya səviyyəsi, emosional intellekt və yuxarıda göstərilən bir çox göstəricilərə yalnız yaradıcı insanlarda rast gəlinir.

Yuxarıda göstərilən xüsusiyyətlərin bir çoxu daha dərinədən öyrənilməsini tələb etmir, buna görə də xüsusi izahat tələb edən ən əhəmiyyətli olanını, fikrimizcə, təcili olanları ayırd edəcəyik. Özünü motivasiya innovativ fəaliyyətin həyata keçirilməsi üçün insan resurslarının çox vacib xarakteristikasıdır, xüsusən də təşkilatda motivasiya sisteminin olmadığı və ya inkişaf etmədiyi hallarda. Bu konsepsiya elmdə nadir hallarda rast gəlinir və insanın əsas motivatoru kimi özünü həyata keçirməyin ayrılmasını nəzərdə tutur.

E.V.Butsyk və İ.V.Golikova özünü motivasiyanın bu cür göstəricilərini ayırd etmişlər: insanın daxili münasibətlərinin ümumi mənzərəsi (belə bir göstəriciyə malik olan şəxs ən çətin və xoşagəlməz situasiyalarda müsbət düşünməyə qadirdir və onun ətrafındakı hər şeyi yaxşı və pisdən ayırmaq meylli kömək edir. hər hansı bir müsbət təcrübə əldə etmək), insanın qərar vermə problemlərinin prinsipləri (özünü motivasiya etmək qabiliyyəti daha çox problemin həlli ifadəsindəki əsas sözün həlli olduğu insanlarda özünü göstərir), məsuliyyəti öz üzərinə götürməyə

daim hazır olmaq (tez-tez bir çox işçi ilə bu fenomen irəliləyiş üçün potensial trampolin hesab olunur və şirkətdəki bu cür problemlərin mənbəyi - hər hansı bir şəkildə bir çox səlahiyyətləri həvalə etməkdən imtina edən həddindən artıq sərt müdirlər, beləliklə də tabeliyində olanları özünü motivasiya etməyə təşviq etmir), münaqişə vəziyyətlərində davranış növü (özünü motivasiya etmək üçün açıq bacarıqları olan bir insan heç vaxt günahkar axtarmaz və özünü hər cür ittihamlar üçün qiymətli vaxt itirmir, o, yalnız mövcud vəziyyəti diqqətlə təhlil edəcək və onu həll etməyə çalışacaqdır onu yaxşılaşdırmaq üçün), orijinal düşüncənin olması, stereotiplərdən imtina etmək bacarığı (hər hansı bir işçinin karyera yüksəlişi ehtimalı ilə motivasiya oluna biləcəyinə dair bir fikir var, amma əslində özünü inkişaf etdirməyə qadir olan yaxşı mütəxəssis və özünü motivasiya, hətta tez-tez karyerasını inkişaf etdirməkdən imtina edir, belə deyək, şaquli).

Ayrı-ayrılıqda, dərin öyrənməyə ehtiyacı olan emosional intellektədir, çünki Skolkovo-nun aparıcı HR mütəxəssislərinin fikrincə: Yüksək inkişaf etmiş emosional intellektə malik insanlar dünyanın davamlı inkişafı sahəsində BMT-nin 17 məqsədinə nail olmaqda 2030-cu ilə qədər olan dövr ərzində əsas rol oynayacaqlar. Emosional intellekt özünüzü və başqalarını motivasiya etməyə, emosiyaları idarə etməyə, əhvalınızı və davranışınızı tənzimləməyə imkan verən amillər məcmusudur.

2002-ci ildə psixoloq Daniel Kahneman irrasional amillərin, o cümlədən emosiyaların iqtisadi qərarların qəbuluna təsir etdiyini sübut etdiyinə görə iqtisadiyyat üzrə Nobel mükafatını aldı və Davos Dünya İqtisadi Forumunun prezidenti Klaus Şvabın fikrincə, XXI əsr emosional intellekt insan resursları bacarığıdır. Global Education və World Skills Azərbaycan tədqiqatçıları emosional savadlılığı əsas səriştələrdən biri kimi qeyd ediblər. Eyni zamanda qeyd edilir ki, emosional zəkanın digər nəzəriyyələrə deyil, bir qabiliyyət kimi elmi konsepsiyasına əsaslanan müdaxilələr ən təsirli olur.

İnnovasiya sahəsində lider olan Google və Tesla kimi böyük global şirkətlər artıq işə müraciət edərkən emosional intellekt üçün məcburi test tətbiq ediblər. Bir çox məşhur dünya liderlərinin (Mark Zuckerberg, Steve Jobs və s.) ali təhsili olmasa



da, eyni zamanda yüksək emosional intellekt sayəsində öz sahələrində lider oldular. Skolkovo HR mütəxəssislərinin fikrincə, 21-ci əsrin eyni dərəcədə vacib insan resursları bacarığı rolları dəyişdirmək bacarığıdır. Raymond Meredith Belbin innovativ təşkilatların komandalarında işçilərin seçilməsində geniş istifadə olunan komanda qurmaq sistemini işləyib hazırlayıb. Komandadakı rollar komanda işində işçilərin bir-biri ilə qarşılıqlı əlaqə və davranış modelini nəzərdə tutur. Belbin modelinə görə, Cədvəl 4-də təqdim olunan 9 komanda rolu müəyyəm edilir:

**Cədvəl 4 Belbinin rollarına görə insan resurslarının innovativ inkişafa töhfəsi.**

<b>Rollar qrupu</b>	<b>Rollar</b>	<b>İnsan resurslarının innovasiyanın inkişafına verdiyi töhfə</b>
<b>Fəaliyyət yönümlü rollar</b>	Motivator	Komandanı həyəcanlandırır və hədəfə doğru aparır
	İcraçı	Planları həyata keçirir
	Pedant	İşləri sona çatdırır
<b>Sosial rollar</b>	Koordinator	Əsas qərarlar qəbul edir, komanda işini koordinasiya edir
	Komandanın ruhu	Ünsiyyəti təşviq edir
	Tədqiqatçı	Yeni ideyaların imkanlarını araşdırır
<b>İntellektual rollar</b>	İdeya generatoru	Yeni ideyalar gətirir
	Analitik	Optimal nəticələr verir
	Mütəxəssis	Peşəkar bilik mənbəyi

**Mənbə:** Müəllif tərəfindən hazırlanmışdır

Ölkəmizin bu sahədə ciddi elmi araşdırmalar aparan iqtisadçı alimlərin qeyd etdiyi kimi, ölkənin dünyada aparıcı roluna nail olmaq üçün həmin ölkənin elmi potensialını inkişaf etdirmək lazımdır ki, bunun da son nəticəsi analoqları olmayan yeni məhsulların yaradılması, həmin məhsulların təkmilləşdirilməsi, texniki-texnoloji proseslərin təkmilləşdirilməsi və s. innovasiyadır ki, onun da əsas həlqəsi yaradıcılıqdır. Bu gün Azərbaycanda təşkilatların innovasiya fəaliyyətinin kadr təminatı problemi ön plana çıxır və bu, elmi tərəqqinin səviyyəsi, elmi-tədqiqat işlərində məşğulluq səviyyəsi ilə birbaşa bağlıdır.

Yuxarıda göstərilənlərə əsaslanaraq belə nəticəyə gələ bilərik ki, təşkilatların innovativ fəaliyyətini təmin etmək üçün zəruri olan insan resursları, mümkünsə, aşağıdakı keyfiyyətlərə malik olmalıdır:

1. Özünü tənqid etmək;
2. Zəif cəhətlərini kompensasiya etmək və üstünlüklər axtarmaq istəyi;

3. İnnovativ ideyalar yaratmaq bacarığı;
4. Öz rolunu dəyişmək, bir neçə rolu yerinə yetirmək istəyi;
5. İnnovasiya prosesində fəal iştirak;
6. Yeni şəraitə uyğunlaşmaq istəyi;
7. Ünsiyyət qurmaq bacarığı;
8. Öyrənmə qabiliyyəti;
9. Ümumi məqsədlər və layihələr üçün birləşmək istəyi;
10. Özünü motivasiya;
11. Özünü inkişaf etdirmək;
11. Yaradıcı yanaşma;
12. ETTKİ-də məşğulluq;
13. Ünsiyyətcillik.

Beləliklə, Azərbaycanın elmi və texnoloji inkişafı üçün təşkilatların innovativ fəaliyyətini geniş spektrli qeyri-standart keyfiyyətlərə malik yaradıcı insan resursları ilə təmin etmək lazımdır. Dövrümüzün çağırışlarına cavab verərək, insan resurslarının rolu inkişaf etmişdir, lakin bu günə qədər onlar iqtisadi sistemlərin inkişafında mərkəzi yer tutmaqda davam edirlər ki, bu da HR-nin effektiv idarə edilməsi üçün alətlərin işlənilib hazırlanmasını zəruri edir.

## II FƏSİL. İNSAN RESURSLARININ İDARƏ OLUNMASININ SİSTEMLİ TƏHLİLİ

### 2.1 İRIE-də performans dəyərləndirilməsi metodları.

Performansın dəyərləndirilməsi üçün müxtəlif metodlar vardır və hər menecer şirkətin ehtiyaclarına ən uyğun olan metodu seçməyə çalışır. Performansın dəyərləndirilməsi metodunun seçilməsinə qərar verməzdən əvvəl dəyərləndirmənin effektiv və səmərəli olmasını təmin etmək üçün aşağıdakılar nəzərə alınmalıdır:

- Hər metodun nəyi ölçməsi və ortaya çıxara biləcək problemlər yaxşı analiz edilməlidir;
- Tətbiq ediləcək metod şirkətin strukturuna və siyasətinə uyğun olmalıdır;
- Metod dəyərləndiriləcək işçilər və dəyərləndirən menecerlər tərəfindən qəbul edilməli və mənimsənməlidir.

#### a.Qrafik dərəcələndirmə şkalaları metodu

Qrafik dərəcələndirmə şkalası qiymətqoyana imkan verir ki , işçinin performansını davamlı olaraq dərəcələndirsin.Bu metod sadəliyinə görə tez - tez istifadə olunur.Bu metoddan istifadə etməklə performansın üç aspekti dəyərləndirilir: təsviri kateqoriyalar( məsələn:işin keyfiyyəti, davamiyyət, etibarlılıq), vəzifə öhdəlikləri, vədavranış ölçüləri(məsələn: qərar vermə, işçinin inkişafı, effektiv kommunikasiya). Ümumilikdə bu metod bir sıra dəyişik iş növlərində geniş istifadə edilə bilər və təbii ki, bu metod öz növbəsində minimal vaxt, xərc, cəhd və təlimlər tələb edir. Bu metod tətbiq olunarkən ilk öncə işin miqdarı, keyfiyyəti, iş barədə məlumat, çalışqanlıq, etibarlılıq, dürüstlük və dəqiqlik kimi faktorlar müəyyən edilir və sonunda bu faktorlar qeyri-kafi, kafi və mükəmməl olaraq dərəcələndirilir. Sözügedən bu dərəcələr rəqəm və ya hərflə ifadə edilə bilər.Hər dərəcənin xalı vardır və dərəcələndirmənin sonunda bu xallar toplanaraq müvəffəqiyyət xalı hesablanır (Schermerhon, Management and Productivity. 1989, p.433.).Aşağıdakı şəkildə nümunə forma göstərilmişdir:

**Cədvəl 5 Qrafik üzrə dərəcələndirmə şkalası metodu ilə nümunəvi forma**

Təşkilatda dəyərləndirmə faktorları	Dəyər
Əməkdaşlıq(kooperasiya): digərləri ilə əməkdaşlıq etməkdə istəklidir.	1

<b>İşə qarşı istək:</b> fikirlərini təqdim etmədə və işinin artırılmasında istəklidir.	2
<b>İşin kəmiyyəti :</b> nəzərdə tutulan miqdarda işin görülməsinə nail olur.	3
<b>Bağlılıq:</b> işin tamamlanmasında diqqətli davranır.	2
<b>İş biliyi:</b> vəzifə öhdəliklərini və işin tələblərini bilir.	3
<b>İşin keyfiyyəti :</b> keyfiyyət baxımından tam və əskiksiz görür.	2
<b>1=qeyri-kafi, 2= kafi , 3=mükəmməl .</b>	

**Mənbə:** Schermerhon, Management and Productivity. 1989, p.433.

Baxmayaraq ki, bu metod geniş istifadə olunur, onun da mənfi cəhəti vardır. Belə ki, bu metodda bəzi faktorlara görə subyektiv yanaşma ola bilər. Çünki ayrı-ayrı faktorlar birləşdirilir, bir qrafikdə göstərilir. Məsələn, etibarlılıq faktoru: nisbi xarakter daşıyan faktordur, belə ki, bəzi menecerlərə görə etibarlılıq hesabının vaxtında təhvil verilməsinə, bəzilərinə görə isə bu, davamiyyətə əsaslanır.

### **b.Məcburi bölünmə metodu**

Bu üsuldan istifadə etməklə menecer bu metodda olan 5 şkalaya əsasən tabeliyində olanları dərəcələndirir. Bu şkala aşağıdakı kimidir:

<b>Çox aşağı</b>	<b>Aşağı</b>	<b>Orta</b>	<b>Yüksək</b>	<b>Ən yüksək</b>
10%	20%	40%	20%	10%

Belə ki, 20 işçidən ibarət olan qrupda 2 nəfər aşağı kateqoriyada, 4 nəfər orta kateqoriyada, 8 nəfər yüksək, 4 nəfər ən yüksək, 2 nəfər isə ən aşağı kateqoriyada olmalıdır. Məcburi paylanma metodundan istifadə olunması menecerləri məcbur edir ki, yaxşı, orta, aşağı kateqoriyalara uyğun işçiləri müəyyən etsinlər. Bununla yüksək performans göstərənlər mükafatlandırılır və inkişaf edir, aşağı performans sahib olmaları isə ya həvəsləndirilir ya da işi tərk edir. Bu üsulun tərəfdarları həmçinin qeyd edir ki, bu metod əmək haqqlarının bütün işçilər arasında bərabər paylanması əvəzinə, performansına görə ədalətli olaraq artırılmasına imkan verir.

Bu metod da ideal metod deyil, çünki müəyyən səhvlərə səbəb olur. Belə ki, tamamilə oxşar işi görən işçilər arasında ayrışdırıcılıq yaradır. Məsələn əgər qrupda bütün işçilərin gördüyü iş yaxşıdırsa, məcburi paylanma yanaşması/metodu diktdir ki, işçilərin müəyyən sayı digər kateqoriyalarda yerləşdirilsin. Bundan əlavə, menecerlər işçilərə bu yerləşdirmənin izahatını vermək məcburiyyətində qalırlar ki, bu da müəyyən çətinliklər yaradır. Bu səbəbdən menecerlər və işçilər bu metodu

qəbul etmirlər, xüsusilə də işçi sayı az olan qruplar və ya hər biri yüksək bacarığa malik olan işçilər bu metodun əleyhinədirlər. Digər tərəfdən bəzən menecerlər işçilər arasında səhv müqayisə edib standartlar əvəzinə, işçiləri bir biri ilə müqayisə etməklə çalışır ki, faizləri doldursunlar və bu da menecerlər tərəfindən subyektiv yanaşmaya gətirib çıxarır.

Metodun bu mənfi tərəflərinin ortaya çıxmasının qarşısını almaq üçün aşağıdakılara əməl olunması məsləhət görülür:

- Spesifik, obyektiv kriteriya və standartlardan istifadə;
- İşçilərin dəyərləndirmə proqramının hazırlanması və planlaşdırılmasında iştirakı;
- Kifayət qədər işçinin bu dəyərləndirmə metodunda iştirakı;
- Dərəcələndirmənin tərəfkeşliyə deyil, işə əsaslanmasını təmin etmək üçün menecerlərə təlim keçirilməsi .

### **c. Kritik Hadisə Metodu**

Bu metodla menecer hər işçiyə uyğun müşahidə dəftəri tutur , bununla dao, işçinin davranışları ilə bağlı kritik hadisələri davamlı olaraq qeyd edir. Dərəcələndirmə müddətinin sonunda bütün qeyd olunmuş hadisələr işçinin performansının dəyərləndirilməsində istifadə olunur. Bu metodda işçinin xarakteri deyil, onun işlə bağlı davranışları əsas götürülür.

Metod ilk dəfə, İkinci Dünya Müharibəsində ABŞ hava qüvvələrində olan təyyarəçilərin səmərəli, faydalı, yararlı olub olmamalarına səbəb olan hadisələrin izlənməsi və siyahıya alınması, sonralar sənaye sahəsində də performans dəyərləndirmə metodu olaraq istifadə olunmağa başlanmışdır.

Bu metod işçinin performansı ilə əlaqədar geniş müzakirə aparılması üçün obyektiv əsaslar təmin edir. Buna baxmayaraq mənfi tərəfləri də vardır:

- Neqativ hadisələr daha çox nəzərə çarpa bilər, nəinki müsbət hadisələr
- Menecerlər üçün bu metod sıxıcıdır, belə ki, çox məşğul olduqları zaman onlar bu dəyərləndirməni unuda bilərlər.

- Menecerlər işçilərlə bağlı şikayətləri onlara deməyə meyllidirlər və bu da işçilərin sevmədiyi güclü nəzarətlə nəticələnə bilər.
- Çox vaxt tələb edir.
- Subyektiv dəyərləndirmə edildiyinə görə menecerin ön mühakiməsi qaçılmaz olur.
- İşçilər gördükləri hər işin izləndiyini düşündükləri üçün səhv etməkdən qorxur, bu da səmərəsizliyə səbəb olur.

Adətən bu metod aşağı vəzifəli(junior, subordinates) işçilər deyil, müdirlərin, senyor işçilərin performanslarının dəyərləndirilməsində istifadə olunur (Zeyyat Sabuncuoğlu. Bursa, Ezgi kitapevi, 2000, p.179).

#### Cədvəl 6. Kritik hadisələr metodunun nümunəvi forması

Təşkilati məsələlərə həssasiyyəti					
a.problem görə bilmədi b.poblemin səbəblərinə əhəmiyyət vermədi c.problemin mənbəyini araşdırmadı			a.problemlərin yaranacağı əvvəlcədən sezdi b.problemlərin səbəbləri üzərində durdu c.problemlərinə nədən qaynaqlandığını araşdıraraq həlli yolunu axtardı		
tarix	variant	Hadisə	tarix	variant	Hadisə
12.04.1980	C	Xüsusi bildirişin gecikməsinə səbəb oldu açıqlama:çox əhəmiyyətli bildirişi/elanı vaxtında bildirmədi	05.05.1980	C	Şəxsi səyi ilə yanğının qarşısını aldı açıqlama: qüsuru hamıdan əvvəl görüb xəbər verdi və özünü təhlükəyə atdı

Mənbə: Zeyyat Sabuncuoğlu, İnsan kaynakları yönetimi, Bursa, Ezgi kitapevi, 2000, p.179.

#### d. Təşkilatda davranış üzrə dərəcələndirilmə şkalası (Behaviorally Anchored Rating Scale- BARS)

Adətən bu metod işçinin performansının nəticələrinə əsasən deyil, yalnız işin görülməsi prosesində göstərilən funksional bir davranışlara söykənir. Döğər metodlardan fərqli olaraq bu metod əsasən qarfiq dərəcələndirmə metodu ilə birlikdə kritik hadisə metodunu da birbaşa özündə birləşdirir. Davranışın dəyərləndirilməsi şkalası 5-10 arasından ibarət olan şaquli şkaladır. Burada iş/ performans meyarları (dimensions) kritik hadisələr metodu vasitəsilə müəyyənləşdirilən

davranışlar ilə ölçülür. Kritik hadisələr şkala boyu qeyd olunur və onlara müəyyən xal/bal təyin olunur. Bu metod işçilər və menecerlərdən ibarət komissiya tərəfindən formalaşdırılır. Komissiyanın vəzifəsi işə uyğun olan bütün xüsusiyyətləri və ya meyarları müəyyənləşdirməkdir. Metodun əsas mərhələləri aşağıdakı kimidir:

1. Təşkilat üzrə kritik hadisələrin bir yerdə toplanması: bu zaman şirkət menecerləri bəyənilməyən və yaxud da bəyənilən ümumi davranışları qeyd alırlar.
2. Rəşkilatda performans meyarlarının və müvafiq ölçülərinin müəyyənləşdirilməsi: bu cür performans ölçüləri isə hər bir işçinin firmada, eləcə də öz işində, və digər vəzifələrində daha effektiv ola bilməsi yönündə nümayiş etdirdiyi şəxsi bir performansdır. Bu tip performans misal olaraq, müştərilərlə münasibət, dürüstlük, texniki bacarıqlar, son möhlət tarixinin tam olaraq ötürülməməsi (deadline) və sənədlərin idarə olunması kimi bir sıra mühüm məsələləri qeyd etmək olar.
3. Təşkilatda baş verə biləcək hadisələrin yenidən ümumi qaydada təsnifatlaşdırılması: təbii ki, burada görülməyəcək işdən tam xəbərdar və məlumatlı olan, işçilərin bir qrupu fərdi qaydada təlimatlandırılır ki, bu da ikinci mərhələdə formalaşdırılması nəzərdə tutulan bir sıra kritik hadisələri – yəni performans ölçülərini uyğun şəkildə yenidən təsnifatlaşdırma bilsinlər. Belə bir şəraitdə, adətən 75% təşkilatda çalışan işçinin birbaşa razılığı olmazsa, bu cür təsnifat subyektiv hesab oluna bilər. Bu zaman onlara iş ölçüləri haqqında məlumat verilir və hər kritik hadisəni ən düzgün təsvir edən ifadələrlə (yüksək, orta, aşağı) uyğunlaşdırılmalıdırlar.
4. Kritik hadisələr şkala boyu qeyd olunur və onlara müəyyən xal/bal təyin olunur.

Metodun üstün tərəfləri:

- Metoddə ümumi davranışlar deyil, xüsusi davranış kateqoriyaları əsas götürüldüyünə görə obyektiv dəyərləndirmə olur
- İşlə əlaqəli davranışlar üzərində fokuslanır , münasibətlər, fərdi keyfiyyətlər kimi faktorlar nəzərə alınmır.

Bu metodun da bəzi mənfi tərəfləri var. Birincisi, metodun formalaşdırılması geniş vaxt tələb edir. Bundan əlavə, müəssisədə müxtəlif işlər üçün müxtəlif formalar hazırlanmalıdır, çünki məsələn, tibb bacıları, kargüzar məmuru, dietoloq kimi xəstəxana işçilərinin hər birinin fərqli işləri vardır, bu baxımdan müxtəlif formalı BARS nümunəsi hazırlamaq lazım olur. Böyük xərc və diqqət tələb etməsi, iş analizlərinin daimi olaraq aktual olması kimi məsələlər də bu metodun mənfi tərəfləridir.

**Cədvəl 7. BARS metodu - Müştəri xidmətləri mütəxəssisi üçün müəyyən edilmiş metod.**

<b>Mükəmməl</b>	5	←	Hər bir məhsulun xüsusiyyətlərini mükəmməl izah edir
<b>Yaxşı</b>	4	←	Müştərinin suallarına uyğun olaraq əlavə məlumatlar verir
<b>Qənaətbəxş</b>	3	←	Tələb olunan məhsul olmadıqda müştərini başqa məhsula yönləndirir
<b>Pis</b>	2	←	Müştərini anbarda olmayan məhsulu gözləmək fikrindən daşındırır, həvəsdən salır
<b>Çox pis</b>	1	←	Müştəri ilə mübahisə edir.

**Mənbə:**George Bohlander, Scott Snell, Robert Mathis, John Jackson, **Managing Human Resources**, 2009-2010, p.243

### c. Alternativ sıralama metodu

Adətən, bu metod vasitəsilə hər hansı bir vərəqin sol küncündə dəyərləndiriləcək olan işçilərin adı və soy adları qeyd edilir. Əgər bu metod maaşın təsbit edilməsi üçün tətbiq olunursa, dəyərləndirici bu adlar arasından öz fikrinə görə ən dəyərli olan birini seçir və vərəqin sağ tərəfində yuxarıda qeyd olunur. Daha sonra dəyərləndiriciyə görə ən az dəyərli olan işçinin adı qeyd olunur və vərəqin sağ tərəfində ən aşağıda yazılır. Daha sonra qalan adlar arasından yene də ən çox və ən az dəyərli işçinin adı qeyd olunaraq, müvafiq olaraq sağ tərəfdə ən üstdəki adın



aşağısında və ən aşağıdakı adın yuxarisında qeyd olunur. Bu proses bütün işçilərin adı işarələmə qədər davam edir. Aşağıda bu metoda aid nümunə forma göstərilmişdir.

**Cədvəl 8. Alternativ sıralama metodu**

İşçilərin adları	Dəyərləndirmənin nəticəsi
Abbasova G.	1. Ən yaxşı (ən başarılı)
Əliyeva N.	2. Ən yaxşı
Babayev M.	3. Ən yaxşı
Muradov V.	4. Ən yaxşı
Ocaqov Z.	5. Ən yaxşı
Məmmədova E.	5. Ən zəif (ən başarısız)
Muradov T.	4. Ən zəif
Məmmədov Y.	3. Ən zəif
Zeynalov U.	2. Ən zəif
Aliyeva R.	1. Ən zəif

**Mənbə:** Müəllif tərəfindən hazırlanmışdır

Bu metod 20 nəfərdən az olan qrupda tətbiq olunması daha məqsədə uyğundur. Metodun mənfi cəhəti odur ki, ortalarda qalan işçilərin ardıcıl sıralamasını etmək çətinidir. Bütün bunlarla yanaşı, bəzən elə olur ki, qrupdakı işçilərin ümumi sayı tək rəqəmli ədəd olur, və bütün bu təşkilatda çalışan işçilər ayrə-ayrılıqda iki-iki sıralandıqdan dərhal sonra bu zaman ortada qalan tək bir işçinin uyğun olaraq hansı tərəfə qoyulmasına düzgün qərarın verilməsi bir qədər çətinlik yaratmaqla problemə çevrilir.

### **c. Müqayisə metodu**

Təbii ki, bu təşkilat üçün ən asan, həmçinin, ən az vaxt aparan və eyni zamanda daha az xərc tələb edən münasib bir üsul hesab edilir. Sözügedən bu üsulda təşkilatda dəyərləndiriləcək olan işçilərin adları müvafiq səhifənin sol küncündə qeydiyyata alınır. Bundan sonra şirkətin dəyərləndiriciləri qabaqcadan seçililərək müəyyən olmuş performans kriteriyasına uyğun olan (məsələn, müəssisədə istehsal edilən məhsulun ümumi miqdarı) müvafiq siyahıdakı ilk olan birinci işçini siyahıda olan ikinci işçi ilə uyğun qaydada müqayisə edilir. Bu zaman əgər dəyərləndirən hər hansı bir şəxs müvafiq şəraitdə birincinin özündən sonra gələn ikincidən bir qədər çox məhsul istehsal etmiş olduğuna düzgün qərar verilsə, onda birinci olan işçinin

adının qarşısında uyğun qaydada + işarəsi qoyur. Məhz bundan sonra şirkət tərəfindən dəyərləndirən bu şəxs eyni qaydada həmin işçini ardıcıl şəkildə siyahıda olan digər bütün işçilərlə bir-bir müqayisə edir. Bu vaxt hər müqayisədə uyğun olaraq daha çox məhsul, əmtəə istehsal etmiş hər bir işçinin adının və soyadının qarşısında da müvafiq qaydada + işarəsi qeyd edilir və sonda şirkətdə ən çox + işarəsinə layiq görülmüş işçinin performansı demək olar ki, ən yaxşı, və paralel şəkildə ən az + işarəsi verilmiş işçinin performansı isə uyğun qaydada ən pis işçi kimi dəyərləndirilməyə məruz qalır.

Sistemin bir neçə mənfi tərəfləri var. İlk olaraq bu metod tətbiq olunursa, onlar müqayisə olunduqdan sonra aralarındakı fərqi nə qədər olması bilinmir. Bundan başqa, metodun çox işçi olan qrup üçün tətbiq olunması həm çox vaxt tələb edir, həm də yorucu hesab olunur. Aşağıda bu metod üçün nümunə forması göstərilmişdir (Mənbə: Zeyyat Sabuncuoğlu, 2000, s.179).

**Cədvəl 9. Müqayisə metodu**

	1	2	3	4	5	6	7
1		+	-	-	-	-	+
2	-		-	-	-	-	-
3	+	+		+	-	-	-
4	+	+	-		+	+	+
5	+	+	-	-		-	-
6	+	+	+	-	+		+
7	-	+	+	-	+	-	

Mənbə: Zeyyat Sabuncuoğlu, **İnsan kaynakları yönetimi**, Bursa, Ezgi kitapevi, 2000, s.179.

#### **g.Nəzarət (işarələmə) siyahısı metodu**

Bu metoda görə dəyərləndirici siyahıda olan hazır sualardan/cümlələrdən işçiyə uyğun olanı işarələyir və sonda işarələnmiş suallara/cümlələrə uyğun olan ballar mütəxəssislər tərəfindən hesablanır və əvvəlcədən müəyyənləşdirilmiş şkalada qeyd olunur. Suallar adətən bəli-xeyr, “√”, “X” kimi işarələr qoyulmaqla cavablandırılır. Hər sualın fərqli dəyərləri, xalları ola bilər. Bu xallar insan resursları şöbəsində saxlanılır və dəyərləndiriciyə bildirilmir.

Metodun mənfi tərəfi ondan ibarətdir ki, hər iş kateqoriyasına görə fərqli siyahıların hazırlanması çox vaxt tələb edir. Bundan başqa, suallar hər dəyərləndirici üçün fərqli mənalar daşıya bilər. Bu səbəblə işçilərə geribildiriş təmin olunması baxımından

çətin metoddur. Aşağıda uyğun olan nümunə forma göstərilmişdir: (Zeyyat Sabuncuoğlu, 2000, s.179).

**Şəkil 1. Nəzarət metodunun nümunəvi forması**

<b>Ad Soyad</b>	
<b>Şöbə</b>	
<b>Dəyərləndirənin adı</b>	
<b>Tarix</b>	
<b>Aşağıdakı cümlələri oxuyun və dəyərləndirdiyiniz şəxsin davranış və fəaliyyətinə görə ən uyğun cümlənin qarşısına (X) işarəsi qeyd edin. Şəxsin davranış və fəaliyyətini tam olaraq xarakterizə etməyən cümlənin qarşısına heç bir işarə qoymayın.</b>	
Görüləcək iş yoxdursa özünə başqa iş axtarır	
İşinə aid təməl biliklərə bələddir	
Xoşa gəlməyən işləmə üsulu vardır	
Nizamsız/qaydasız işləyir	
Yeni bir iş tapşırılanda həmin işin necə görülməsi barədə izahat istəyir	
Tez öyrənir	
Onu təkmilləşdirə bilən təkliflərə meyl göstərmir	
Başqa birinin köməyi olmadan yeni bir iş görmək istəmir	
İş görərkən xırda səhvlər edir	
Məsuliyyəti etiraz etmədən öhdəsinə götürür	
Başqalarının təhlükəsizliyi üçün ciddi şəkildə çalışır	
Gördüyü işi yarıda qoyur	
İş yoldaşları tərəfindən təqdir edilir	
Mürəkkəb işləri sevir	
İzah etmədə çətinlik çəkir	

**Mənbə:** Zeyyat Sabuncuoğlu, **İnsan kaynakları yönetimi**, Bursa, Ezgi kitapevi, 2000, s.179.

#### **h) Şirkətdə Esse metodu**

Təşkilatda bu metod vasitəsilə dəyərləndirilən hər bir şəxsin xarakterik xüsusiyyətləri, güclü və zəif olan yönələri və eləcə də bacarıqları haqqında onun performansını dəyərləndirmək üçün bir və hətta bir neçə yazı qaydalarına uyğun abzasdan ibarət olmaqla xüsusi formada esse yazılır. Hər hası bir personalın seçilməsi ilə bağlı müvafiq qaydada namizədin daha əvvəl çalışdığı iş yerindən, iş yoldaşlarından, hətta müəllimlərindən belə yazılı şəkildə esse formasında hazırlanan ümumi dəyərləndirmələr şirkət tərəfindən geniş formada tətbiq olunur. Eyni zamanda seçiləcək personalı lap yaxından tanıyan şəxslərdən belə şifahi və yazılı qaydada lazımı məlumatların əldə edilməsi etibarlı bir yol hesab edilir.

Bu metodun müsbət cəhətləri ilə yanaşı aşağıda qeyd olunan mənfi tərəfləri də mövcuddur:

- Qeyd edək ki, hər bir dəyərləndirici özünəuyğun müxtəlif meyarlardan istifadə etdiyinə görə ciddi şəkildə müqayisə aparmaq imkanı yox dərəcəsidir.
- Bu əsasən subyektiv metod sayılır və onun qarşısını ala bilən hər hansı bir tədbir yoxdur.
- Burada verilən yazılar ümumi məzmununa və yazı həcminə görə bir-birindən kəskin surətdə fərqli olacaqdır.

#### **i) Birbaşa indeks metodu**

Adətən, firma bu metoddan istifadə etdikdə mövcud olan performans standartı belə hallarda ya menecer tərəfindən müəyyənləşdirilir, ya da ki, şirkətdə menecerlə birlikdə işçinin özünün iştirakı ilə müzakirə yolu ilə aparılır. Şirkətdə bu cür metod tətbiq edilərkən həm davamiyyət, həm də ki, səmərəlilik kimi obyektiv hesab edilən və eləcə də qeyri-şəxsi meyarlara görə ümumi qaydada dəyərləndirmə müəyyən edilir. Personalın fəaliyyətinin səmərəliliyi kəmiyyət və keyfiyyət meyarlarına görə dəyərləndirilir. Keyfiyyət meyarları müştəri şikayətlərinin sayı, xarab və ya qüsurlu məhsul sayı ilə həlçülür. Kəmiyyət meyarlarına isə bir saatda istehsal olunan məhsulun sayı, satışın həcmi, xidmət göstərilən müştərilərin sayı qeyd oluna bilər. Bu meyarlara görə dəyərləndirilən performans səviyyəsi müəyyən xalla dərəcələndirilir və bu xalların cəmi ümumi performans indeksini verir.

#### **j) Hədəflərə görə dəyərləndirmə metodu**

Bu metodda da performans şəxsi keyfiyyətlərə görə deyil, hədəfə nail olma dərəcəsinə görə dəyərləndirilir. Bu metodda işçilər öz səlahiyyətləri çərçivəsində məqsədlərini müəyyənləşdirməli və aydın, anlaşılın, ölçüləbilən izahatlarla məqsədlərini yazmalıdırlar. Bu məqsədlər menecerlər tərəfində təşkilatın ortaq məqsədlərinə uyğun olub olmamasını təyin etmək üçün nəzərdən keçirilir və müəyyən dəyişikliklər edildikdən sonra qətiləşir. Buna baxmayaraq, bəzən bu məqsədlər yenidən nəzərdən keçirilə və dəyişdirilə bilər.

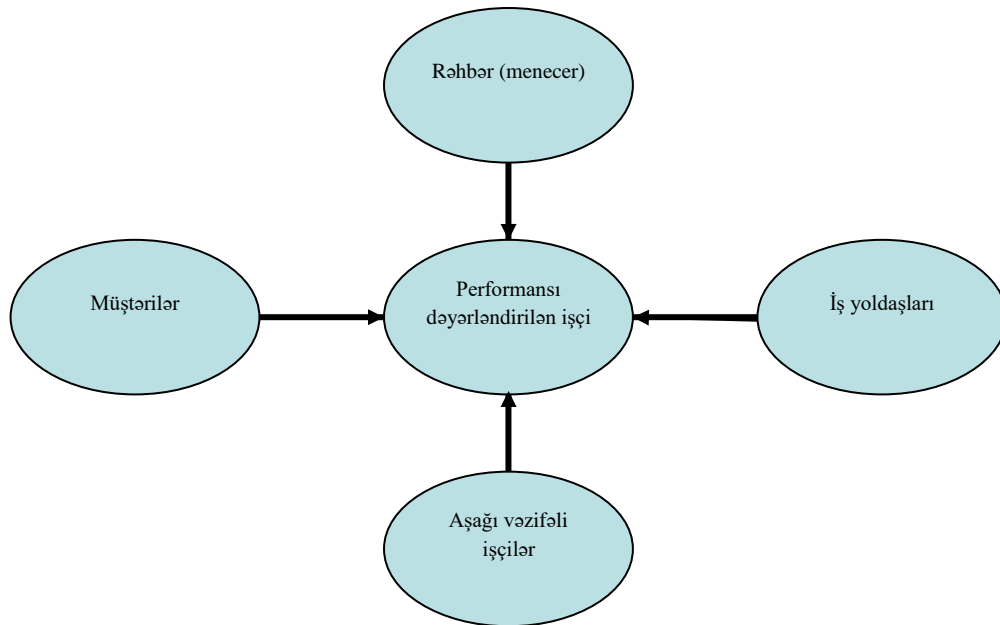
Bu metoddan xüsusilə istehsal, satış yönümlü müəssisələr istifadə edirlər. Bu metodun düzgün və səmərəli olması üçün müəyyən şərtlər vardır. İlk öncə, hədəflər ədədi və ölçülə bilən olmalıdır. Bundan başqa hədəflər yazılı, tutarlı, əlçatan və

anlaşılan olmalıdır.Hədəflərə çatmaq üçün müəyyən tarix və müddət təyin olunmalıdır.Hədəflərə nail olmaq üçün fəaliyyət planları müəyyənləşdirilməlidir.İşçiyə fəaliyyət planlarını tətbiq edə bilməsi üçün sərbəstlik verilməlidir.

### k) Şirkətdə 360 dərəcə dəyərləndirmə metodu

Araşdırmalar sübut edir ki, İşçilərin və müəssisənin effektivliyini artırmağı hədəfləyən bu metod, bir menecer və ya işçinin onunla eyni səviyyədə iş görən digər işçilər, onların tabe olduqları rəhbər və menecerlər və eləcə də onlara birbaşa tabe olan müxtəlif personallar və bir də uyğun müştərilərin iştirakı ilə aparılan dəyərləndirilmədir.

Sxem 2. 360° (dərəcə) dəyərləndirmə



**Mənbə:** Müəllif tərəfindən hazırlanmışdır

Performans dəyərləndirmə metodu olan 360 dərəcə sistemi əsasən 270 və 180 dərəcə arasında geribildiriş sistemi kimi də tətbiq edilə bilər.Belə ki, 270 dərəcə dəyərləndirmə geribildiriş sistemində adətən, müştərilər konkret olaraq bu prosesə qatılırlar. Əksinə 180 dərəcə metodunda tam olaraq sadəcə işçinin yalnız öz iş yoldaşlarından uyğun qaydada geribildiriş alınır.

Qeyd edək ki, 360 dərəcə metodu demək olar 1990-cu illərdən başlayaraq ilk dəfə ABŞ və Qərbi Avropanın bir çox ölkələri tərəfindən geniş şəkildə istifadə

edilir. Bəzi şirkətlər bu metodu əsasən komanda geribildirişi, fərdi inkişaf dəyərləndirməsi, eləcə də çox sahəli dəyərləndirmə kimi də adlandırırlar.

Təbii ki, 360 dərəcə dəyərləndirmə metodunun birbaşa məqsədi işçilərin performansının dəyərləndirilməsi ilə paralel olaraq, hər bir işçiyə müxtəlif qaynaqlardan əldə edilmiş geribildiriş verilməsilə işçinin fərdi inkişafını təmin etməkdən ibarət olur. Bundan başqa, 360 dərəcə geribildiriş müddəti şirkətin bütün işçilərinə onların güclü və zəif tərəflərini öyrənmələrində bir növ yardımçı rolunu oynayır.

Qeyd edək ki, bu metodda ilk olaraq hər hansı bir effektiv performans üçün zəruri olan davranış və bacarıqlardan ibarət olan sadə bir model hazırlanır. Bundan sonra bu modelə uyğun performans anketi işlənib hazırlanır və işçi müstəqil şəkildə onu dəyərləndirmələri üçün şirkətdən 8-12 adamdan ibarət xüsusi bir siyahı təklif edir. Məhz bu insanlar birbaşa onun tabeçiliyində olanlar, həmin işçi ilə eyni səviyyədə qərar tutan rəhbəri, iş yoldaşları, həmçinin müştəriləri və onun barəsində samballı geribildiriş edə biləcək istənilən şəxs ola bilər. Senyor menecer bundan sonra seçilmiş insanlar arasından (təklif edilən siyahıdan) uyğun qaydada ən azı 6-10 nəfəri verilən anketi doldurmaları üçün müəyyən edir. Həmin bu şəxslər anket formalarını sərbəst formada doldururlar və eyni zamanda hər bir münasib sahə üzrə seçilmiş işçinin performansını dərəcələndirirlər. Artıq bu prosesin son mərhələsində bütün anket nəticələri adi qaydada bir yerə cəmlənir və işçi öz növbəsində inkişafa ehtiyacı olan tərəflərindən, güclü tərəflərindən, bir sözlə ifadə etsək şəxsi performansına bağlı zəruri məlumatlardan toplanmış son hesabat formasını əldə edir.

Sözügedən sistem tətbiq edilməzdən əvvəl, təşkilatda çalışan bütün işçilərin fikirləri ətraflı şəkildə öyrənilməlidir, ona görə ki, mövcud yeni proses artıq birbaşa formada onların hər birinə şamil ediləcəkdir. Məhz bunun sayəsində şirkətdə baş verə biləcək hər hansı bir dəyərləndirmə xətalınının dərhal qarşısının alınması reallaşacaqdır. Firmada 360 dərəcə müvafiq performans dəyərləndirmə sistemində əsasən aşağıda verilənlərə xüsusi diqqət göstərilməlidir:

- Şirkətdə dəyərləndirmə prosesinə əsas kimlərin qatılacağı barədə demək olar ki, düzgün qərar verilməsi daha asandır, nəin ki, geribildirişin etibarlı və anonim saxlanması;
- Təşkilatda dəyərləndirilən şəxslə ayrıca dəyərləndirən şəxslər konkret olaraq bir-birlərini tanısalər daha yaxşı olar.
- Şirkətdə yazılı, sifahi və ədədi dəyərləndirmələr bir birinə daha uyğun olmaları məqsədə uyğundur;
- Təşkilatda hamının eyni zamanda dəyərləndirilməsi aparılmamalıdır.

Təşkilatda aparılan bu metodun xüsusilə işçilərə yönümü baxımından bir sıra üstünlüklərini də qeyd etmək olar:

- Şirkətdə çalışan işçi performansla bağlı daha çox məlumatla sahib olur ki, bu da onun birlikdə çalışdığı adamların münasibətlərini müşaiət etməklə öz performansını daha çox izləmə imkanı əldə etməsinə yardımçı olur;
- Adədən geribildirimlər tam anonim olduğu üçün olduqca daha daha çox dürüst olurlar;
- Təşkilatda işçi başarı qazanmaq üçün uyğun gözləntilərin nə olduğunu dərk etmiş olur;
- Şirkətdə çalışan işçilərin zəif və güclü tərəflərini aşkarlamaqla müəyyən etmək daha da asanlaşır;

Bu metodun mənfi tərəflərini də söyləmək olar:

Şirkət daxilində stres və gərginliyi artırır, işçilər arasında dəyərləndirənlə dəyərləndiricilər öz aralarında qabaqcadan razılaşmalara nail olur və təbii ki, bu da onlar haqqında saxta məlumatların əldə edilməsinə gətirib çıxarır. Eyni zamanda əgər sistem şirkətin strateji hədəfləri ilə uyğun gəlmirsə, onda sistemin birbaşa tətbiq edilməsi tam uğursuzluqla yekunlaşacaqdır.

## **2.2. İnsan resursları və motivasiya vasitələrinin müqayisəli təhlili**

Təşkilat daxilində insanları hərəkətə gətirən və umumilikdə güc olaraq dəyərləndirilən motivasiyada qarşıda duran əsas məqsəd işçilərin arzu və istəklərini, həmçinin səmərəli və effektiv şəkildə çalışmalarını təmin etməkdir. Adətən menecerlər şirkətdə çalışan işçilərin daimi olaraq motivasiyalarını yüksəltmək üçün bir sıra müxtəlif motivasiya üsullarından və vasitələrindən səmərəli istifadə etməklə uğur qazanmağa cəhd edirlər. Təbii ki, bu zaman şirkət müxtəlif motivasiya vasitələrindən necə gəldi elə də yox, istifadə edərkən xüsusilə təşkilatı və fərdi fərqlilikləri mütləq nəzərə almalıdırlar. Motivasiya vasitələri seçilərkən, həmçinin, işçinin şəxsi keyfiyyətləri, həyatdan gözləntiləri, təhsil səviyyəsi, təşkilatdakı mövqeyi, təşkilati səmərəliliyə faydası nəzərə alınaraq müəyyənləşdirilməlidir. Əks halda, işçilərin onların ehtiyaclarına uyğun olmayan mükafatlarla motivə edilməsinin heç bir faydası olmaz.

Şirkətlərdə motivasiya strategiyalarında birbaşa istifadə edilən motivasiya vasitələrinə aşağıdakılar daxildir:

- a) İqtisadi vasitələr;
- b) Sosial və psixoloji vasitələr;
- c) İdari və təşkilati vasitələr.

a) İlk öncə iqtisadi vasitələri nəzəri diqqətdən keçirək.

Şirkət üçün motivasiya faktorları daxilində iqtisadi motivasiya vasitələrinin mövcudluğu digər vasitələrlə müqayisədə daha təsirlidir. İqtisadi motivasiya vasitələri dedikdə bunlar nəzərdə tutulur: maaş, təhlükəsizlik, mükafatlar, sosial yardımlar.

İqtisadi vasitələrdən maaş çox böyük rol oynayır. Maaş insanın bir müəssisəyə daxil olma və müəssisədə qalma səbəblərindən biridir. F.W. Taylor yüksək maaşın insanı motivə edən birinci faktor olduğunu söyləmişdir. Yüksək maaş çox çeşidli mal və xidmətlərin satın alınmasını təmin etməklə yanaşı, həm də fərdi uğurun bir göstəricisidir. İnsanların böyük əksəriyyəti ehtiyaclarını, dolanışığını təmin etmək üçün ( çörək pulu) işləyirlər. Bu səbəbdən müəssisələrdə daha çox gəlir əldə etmək imkanı və fürsəti ən əhəmiyyətli motivasiya vasitəsidir. Adətən firmada yüksək səviyyəli performansla əmək haqqı artımı arasında birbaşa əlaqənin olması,



sonunda şirkətdə çalışan işçiləri həm gördükləri işə və həm də şirkətə tam olaraq bağlılığı artırır. Aparılan tədqiqatlar göstərir ki, şirkətdə əmək haqqı ilə səmərəlilik arasındakı qarşılıqlı əlaqədə işçi qüvvəsinin birbaşa səmərəliliyinin daha çox vacib bir faktor olduğu danılmaz bir həqiqətdir. Bu mənada qeyd edək ki, firmada səmərəlilik şirkətdaxili xərclərin aşağı salınmasında birbaşa iştirak edən faktorlardandır. Eyni zamanda səmərəliliyi daha yüksək olan bir çox şirkətlər öz işçilərinə olduqca yüksək əmək haqqı, zəruri mükafat, və eləcə də maaşdan əlavə yaxşı bonuslar da verə bilirlər. Və sonunda bu da işçiyə özünəgüvən verəməklə onun şirkətə bağlılığı, həmçinin, aid olma hissini də yüksəldir.

- Təhlükəsizlik və sosial yardımlar

Araşdırmalar göstərir ki, iş təhlükəsizliyi və sosial yardımlar işçilərin motivasiyasında ilk sıralarda yer alır. Müəssisələrdə, iş yerlərində müxtəlif risklərə qarşı tədbirlər alınması işçilər üçün əhəmiyyətli motivasiya vasitəsidir. Doğrudur, bu gün artıq bu tədbirlər qanuni məcburiyyət daşıyır, yəni artıq bu tədbirlər həvəsləndirici vasitələrdən çox işçinin haqqı mövqeyindədir. Lakin buna baxmayaraq, müəssisələr bu tədbirləri daha da faydalı edərək motivasiya vasitəsi kimi istifadə etmək imkanına sahibdirlər. Digər müəssisələrlə müqayisədə daha yaxşı təqaüd şərtləri, daha əlverişli sağlamlıq zəmanəti, ehtiyac olduqda heç bir narazılıq olmadan təmin olunan ödənişli və ya ödənişsiz iznlər və bu kimi cəlbedici ünsürlər təmin edən hər hansı müəssisə personalın işindən daha da məmnun olmasına, özünü güvəndə hiss etməsinə səbəb olur. Bu cür tədbirlərin müəssisə üçün maddi çətinliyə səbəb olmasına baxmayaraq, işçilərin səmərəliliyinin artmasına birbaşa təsir göstərir.

- Mükafatlar

Menecerlər işçilərdən gözlədikləri performansını gördükdə onları pulla mükafatlandıraraq daha da həvəsləndirə bilirlər. Bu mükafatlar onların ehtiyaclarına uyğunlaşdırılırsa daha da effektiv olacaqdır. Əhəmiyyətli yenilik, yaradıcı bir fikir, bacarıq, yüksək performans, davamsızlıq göstəricilərinin ən aşağı olması və bu kimi digər müsbət hallar mükafat verilməsi üçün uyğun səbəblərdəndir. Bu cür həvəsləndirici vasitələrin tətbiqi ədalətli olmadıqda və ya ayrıseçkilik olduqda heç

bir faydası olmaz, əksizə müəssisəyə, işçilərə zərərli ola bilər. Araşdırmalar göstərir ki, işçilərin şirkətə, müəssisə bağlanmalarında duyğusal, emosional faktorlar maddi faktorlardan daha çox rol oynayır. Bu baxımdan, işçilərin motivasiyasını artırmaq istəyən şirkətlər müxtəlif mükafatlandırma üsullarından istifadə edirlər. İlk olaraq nümunə üçün verilmiş xarici firmaların tətbiq etdiyi motivasiya metodlarına, üsullarına nəzər yetirək:

- Virgin Mobile: Burada hər ay hər personal üçün ayrılıqda doğum günü partisi təşkil olunur;
- GOOGLE : Şirkət öz işçilərinə on bir müxtəlif ölkə mətbəxinə aid olan restoranla əməkdaşlarına xidmət göstərir;
- Admiral Group: Şirkətdə işçilər üçün xüsusi təşkil edilmiş istirahət otaqları mövcuddur və bu otaqlar bütün işçilərin müxtəlif kompyuter oyunları ilə öz stresslərini atmaqlarına yardımçı olur;
- Colgate - Palmolive: Şirkətdə pensiyaya çıxacaq işçilərin hər birinin stressə girməməsi məqsədi ilə 3 ay qabaqcadan onlar üçün elastik iş qrafiki yaradır.
- Network Appliance: Şirkətdə işçilərin demək olar ki, 95%-i şirkət tərəfindən hazırlanmış elastik iş qrafiki üzrə fəaliyyət göstərir.

b) Psixososial motivə edicilər.

Psixososial motivasiya vasitələri aşağıdakılardır:

Sərbəst işləmə imkanı, vəzifə və nüfuz, şəxsi həyata hörmət, təqdir etmə, sosial iştirak, cəza, adaptasiya.

- Sərbəst işləmə imkanı

Sərbəst işləmə və təşəbbüs irəli sürə bilmə imkanı işçilərin əksəriyyətinin mənlilik duyğusunu doyurmaq ya da fərdi inkişaflarının təmin olunması məqsədilə əhəmiyyət verdikləri məsələlərdəndir. Fərd, sərbəst mühitdə inkişaf etdiyi təqdirdə, özünü qrupun, komandanın dəyərli bir üzvü kimi qəbul edir. İşçilər üzərində həddən artıq nəzarətin, təzyiqin olması onlara narahatçılıq verir. İş həyatında sərbəstlik istəyi insanın təbiətinə xas olan keyfiyyətdir. İşçilər hər mövzuda onlara əmr verilməsindən, işlərinə qarışılmasından narahat olurlar. Ona görə də mərkəzi

idarəetmə anlayışını mənimsəyən sərt rəhbərlərin olduğu müəssisələrdə işçilər səmərəli olmurlar və ilk fürsətdə yeni iş yeri axtarırlar.

- Dəyər və nüfuz

Bir çox insan təşkilatda/müəssisədə hörmət qazanmaq, müəssisə üçün dəyərli olmaq, söz sahibi ola bilmək, güclü və irəlidə olmaq, bir sözlə ictimai mövqə qazanmağa çalışır. Çünki bir insanın iş yoldaşlarından, rəhbərlərindən, ona tabe olan işçilərdən gördüyü etibar onun üçün əhəmiyyətli motivasiya vasitəsidir. Müəssisə daxilində müəyyən mövqeyə, nüfuza sahib olma insana həm ailəsində , həm ətrafında üstünlük və hörmət qazandırır.

İşçinin iş yerində əldə etmək istədiyi nüfuz, dəyər ehtiyacı ilə başqaları tərəfindən barmaqla göstərilmək, təriflənmək, hörmət görmək, bəyənilmək arzusunun ortaya çıxarmışdır. Lakin bu cür motivlərin təsiri insanlara görə dəyişir. Məs, hamı tərəfindən tanınan bir şirkətdə işləmək işçiyə cəmiyyətdə müəyyən bir status qazandırır. İşçi müəssisə ilə bütünləşdikdə müəssisənin uğuru ilə fəxr edir və bu ona stimül verir.

Psixososial faktorlardan dəyər vermə ilə bağlı araşdırma göstərmişdir ki , insanlar üçün aid olduqları sosial çevrədə, hər kəsin gözü qarşısında təqdir olunma, təriflənmə bəzən pul ilə mükafatlandırılmaqdan daha əhəmiyyətlidir.

Status latın dilindən tərcümədə “ ayaqda durma” deməkdir və insanın cəmiyyətdəki mövqeyini göstərir. İşçilər üçün status sahibi olmaq hörmət göstəricisidir. Hər bir işçi ətrafından qazandığı hörmət hesabına özünəxas olan işi ilə qürur duyaraq fəxr edir və sonunda bu da onu birbaşa öz işinə motivə etməyə təhrik edir.

- İşçinin şəxsi həyatına hörmətlə yanaşmaq

Şirkət daxilində bir işçinin daha effektiv ola bilməsi istiqamətində, həmin işçinin işdən kənar öz şəxsi həyatındakı mövcud problemlərin həlli mümkün olduqca müsbət nəticələnə bilər. Məhz bu baxımdan menecerlər işçilərin şəxsi problemlərinə qarşı mütləq şəkildə tolerant davranmalı və eyni zamanda bu problemlərin tam olaraq müsbət nəticələnməsi yönündə onlara yardım göstərməyə borcludurlar. İnsanların şəxsi həyatına hörmətlə yanaşmaq, sonunda

həmin işçilərin mövcud problemlərinin konkret olaraq həllində onlara xüsusi diqqət göstərməklə onlarla sadıq dost kimi davranış sərgiləmək, birbaşa əldə olan imkanlarla yardım göstərmək, sonunda onlarla iş birliyi qurmaq və effektiv iş görmə arzusunun daha da gücləndirə bilər.

- Cəza

Cəza, bəyənilməyən davranışı əngəlləməyə yönəldilmiş neqativ yanaşmadır. Bir işçi işə gecikirsə, təbəllik edirsə, vəzifə öhdəliklərini yerinə yetirmirsə və ya digərlərinin işinə maneəçilik törədirsə, rəhbər bu işçiyə xəbərdarlıq edə bilər, onu cəzalandıra bilər və hətta işdən çıxara bilər. Lakin cəza mexanizmləri elə qurulmalıdır ki, təsirləri neqativ olmasın. Cəza mexanizmlərini tətbiq edərkən rəhbərlər hansı davranışı dəyişmək istədiklərini dəqiq bilməli və cəzanın dərəcəsini, metodunu düzgün tənzimləməlidirlər. İş həyatında həddən artıq nizam- intizamın, təhdid, cəzalandırmanın olması motivasiya ünsürü deyil, əksinə motivasiyanı əngəlləyən vasitə hesab olunur.

c) Təşkilati və idari vasitələr

Bu vasitələr aşağıdakılardır: hədəf müəyyənləşdirmə, səlahiyyətlərin ötürülməsi, təhsil imkanları, karyera imkanları, rəqabət mühitinin yaradılması, fiziki iş şəraitinin yaxşılaşdırılması

- Hədəf müəyyənləşdirmə

Müəssisədə hər şöbə üçün təyin olunmuş hədəflərə nail olmaq üçün ilk öncə həmin şöbənin işçilərinin hədəfləri müəyyənləşdirilməlidir. İşçiləri motivə edə bilmək üçün əvvəlcə onların nail ola biləcəyi hədəflər dəqiqləşdirilməlidir. Çünki heç kim hədəfi olmadan effektiv iş görə bilə bilməz. Hədəf müəyyənləşdirmə uğurun, inkişafı, yüksəlmənin yoludur.

Müəyyənləşdirilmiş hədəfə çatma bilmək üçün yüksək, lakin real hədəflər seçilməlidir, həmçinin yeri gəldikdə bu hədəflərdə dəyişikliklər edilməli, işçilərin hədəflərinə çatmaları üçün ehtiyacları təmin olunmalı, uğursuzluq zamanı cəza verilməməli, uğur əldə etdikdə mükafatlandırılmalıdır.

- Səlahiyyətlərin ötürülməsi

Səlahiyyətlərin ötürülməsi xüsusilə geniş, iyerarxik struktura sahib olan bürokratik təşkilatlarda inzibati fəaliyyətin səmərəliliyi və xərclərin aşağı salınması baxımından əhəmiyyət daşıyır. Səlahiyyət ötürülərkən aşağıdakı 4 əsas ünsür səlahiyyətləndirilən şəxsə verilməlidir: Müəssisə haqqında daha çox məlumat, mühüm qərarların verilməsi üçün güc və nüfuz, göstərilən səylərin qarşılığında mükafat, təlim yolu ilə vəzifə haqqında məlumat. Bu ünsürlərdən biri əskik olduqda gözlənilən faydalar əldə olunmayacaqdır. Səlahiyyətləndirilən şəxsin güc və nüfuzun artması, vəzifə öhdəliklərinin icrasında motivasiyasını artıracaqdır. İşçilər vəzifə öhdəliklərini yerinə yetirərkən öz seçdikləri metodlardan istifadə etdikləri zaman yaradıcı potensialları da üzə çıxır.

- Qərarların qəbulunda iştirak

İşçilərin inzibati qərar alma prosesinə daxil edilməsi hər zaman mühüm motivə edici faktor olmuşdur. Qərarların qəbulu zamanı işçi ilə məsləhətləşmənin işçiyə motivasiya edici təsiri ilə yanaşı, müəssisə də faydası vardır. Belə ki, müəyyən bir işi işçilər rəhbərdən daha yaxşı bilirlər. Bu baxımdan, işçilərlə məsləhətləşərək, onların təkliflərini nəzər alaraq qərar qəbul olunmalı və işçilərin inzibati məsələlərdə iştirakı təmin olunmalıdır.

- Yüksəlmə imkanları

İnsanlar öz işlərini yaxşı mənimsəyib təcrübə qazandıqca sahib olduqları səlahiyyət və öhdəliklər onları qane etməyəcəkdir. Yüksəlmə, irəliləmə imkanları yoxdursa, onların gördükləri işə qarşı həvəsi öləcək. Əslində yüksəlmə işçinin performansını, işdəki uğuru ilə bağlı bir mükafatdır. Yüksəlmənin həyata keçməsi işçinin təqdir edilmə, təriflənmə, hörmət görmə ehtiyacının nəticəsidir.

İşdə yüksəlmə insanlar üçün müxtəlif mənalar kəsb edir. Bəziləri üçün bu gəlirin artması, bəziləri üçün şöhrətin, nüfuzun artması, digərləri üçün isə psixoloji inkişaf və ya ədalətin bərpa olunması deməkdir. Yüksəlmə ilə bağlı menecerlərin üzərinə düşən əsas iş, yüksəlmə üçün lazımi davranışların, xüsusiyyətlərin və həqiqətən layiq olan işçinin müəyyənləşdirilməsidir.

- Təhsil imkanları

Müəssisənin uğurları işçilərin inkişafı ilə bağlıdır və inkişaf da təhsil ilə mümkündür. Müəssisənin yeni biliklərə ehtiyac duyması səmərəliliyin artırılması ehtiyacından qaynaqlanır. Müəssisələrin yeniliklərə və inkişafa uyğunlaşa bilməsi işçilərin yeni bilik və bacarıqlara yiyələnməsi ilə mümkündür. Müəssisədə personalın daha məhsuldar işləyə bilməsi üçün, əvvəlcə işin öyrədilməsi, bu məqsədlə müəssisə daxilində kurs və seminarların təşkil edilməsi, həmçinin müəssisədən kənar təşkil edilən kurs və seminarlara göndərilməsi, personalı həm öz sahəsində ixtisaslaşdırır, həm də müəssisədə daha məhsuldar və müvəffəqiyyətli olmasını təmin edir. Çünki hər kurs və seminar, personalın performansını artırır və motivasiya edir.

- Rəqabət mühitinin yaradılması

Motivasiya vasitələrindən biri də rəqabətdir. Rəqabət insanları daha çox işləməyə, istehsal etməyə, yeniliyə sövq edir. Rəqabət işin ağırlığını hiss etdirməyən, dinamizmi təmin edən vasitədir. Fərdin rəqabətə yönəlməsinin əsas səbəbi, hörmət görmə, tanınma və özünü reallaşdırma ehtiyaclarıdır.

- Ünsiyyət kanallarının açıq olması

Təşkilatlarda ideal bir motivasiya sisteminin yaradılması üçün ünsiyyət sisteminin varlığı əsas şərtlərdəndir. Müəssisə daxilində əmr və xəbərlərin, düşüncə və məlumatların yayılmasını təmin edən kommunikasiya, işçilərin davranışlarına təsir edir və yönləndirir. Effektiv ünsiyyət sisteminin olması, əmr əlaqəsi olmadan müəssisə işçilərinin yaxın ünsiyyətdə olmaları, məlumatları bir - birləriylə bölüşmələri və problem həll etmə mövzusunda bir-birlərindən dəstək və yardım ala bilmələri deməkdir.

Kommunikasiya sisteminin effektiv ola bilməsi üçün əsas iki xüsusiyyət nəzər alınmalıdır. İşçilərlə yaxşı münasibətin olmasını istəyən rəhbərlər ünsiyyətin düz xətt deyil, dairəvi proses olduğunun unutmamalıdırlar. Həm şaquli həm də üfüqi ünsiyyət kanallarının olması böyük əhəmiyyət daşıyır. Məlumatın irəliyə, yəni yuxarıdan aşağıya doğru çatdırılması zamanı elektron məlumat bazaları ilə göndərilən mesajlar, müəssisə daxilində radio və video yayımı, yığıncaqlar, danışıqlar, elan lövhələri, afişalar və digər yazılı materiallar kimi xəbərləşmə

kanallarından istifadə olunur. Aşağıdan yuxarıya doğru məlumatın ötürülməsi isə təklif qutuları, təşkilati dəyərləndirmələr, açıq qapı siyasəti, personal məlumat sistemləri, personal yığıncaqları kimi vasitələrlə təmin olunur.

### III FƏSİL. AZƏRBAYCANIN MÜXTƏLİF DÖVLƏT QURUMLARINDA ƏMƏYİN DƏYƏRLƏNDİRİLMƏSİ VƏ MOTİVASİYASI

#### 3.1. Əməyin dəyərləndirilməsi üzrə beynəlxalq təcrübə.

Texnologiyadan idarəetməyə, elmdən iqtisadiyyata, siyasətdən kommunikasiyaya qədər bir çox sahədə köklü dəyişikliklər baş vermişdir. Təbii ki, bu da istərsə özəl sektorda və istərsə də dövlət qurumlarında, demək olar hər günün tələblərinə cavab verməyən köhnə , heç nəyə yaramayan və öz məşurluğunu get-gedə itirən bir sıra anlayışlara müasir, alternativ olaraq yeni düşüncələr və yanaşmalar meydana çıxır. Bu sürətli dəyişikliklər dövlət idarəetməsinə, dövlət qurumlarına da təsir edir. 1970-ci illərin sonlarından etibarən İngiltərə, Qərbi Avropa ölkələri, ABŞ-da dövlət idarəetməsində yenidən tənzimlənmə başlanmışdır. 1980-ci illər dövlət idarəetməsində köklü dəyişikliklərin başladığı dövrdür.

Çağdaş dövlət idarəetməsinin gətirdiyi yeni yanaşmalardan biri də performans anlayışıdır. Bu yanaşma performans anlayışı üzərində fokuslanmışdır və bu da performans necə ölçülməlidir, performans meyarları nələr olmalıdır, performansla büdcə arasındakı münasibətlər necə tənzimlənməlidir kimi ciddi suallar ortaya çıxarmışdır.

Dövlət strukturlarında performansın ölçülməsi və nəzarəti olduqca mürəkkəbdir. Performans səmərəliliyə, xidmətin keyfiyyətinə, vətəndaşlara çox böyük təsir göstərir. Dövlət strukturlarının göstərdiyi xidmətlərin ölçülməsi mövzusu ciddi və haqlı olaraq bəzi şübhələr yaratmışdır. Həqiqətən də bir çox dövlət xidmətlərini input-output analizi ilə dəyərləndirmək , rəqəmlərlə ifadə etmək çox çətindir . Effektiv, səmərəli, rasional performans dəyərləndirməsi üçün dövlət xidmətləri ölçülə bilən olmalıdır.

Təşkilati performansın ölçülməsində əsas kriteriyalar keyfiyyət, səmərəlilik, mənfəət, xərc, müştəri məmnunluğu ola bilər. Fərdi performansın ölçülməsində isə əsas kriteriya olaraq bunlar sadalana bilər: işçinin gördüyü işin keyfiyyəti, yenilikçilik, yaradıcılıq, təhsil, savad, komanda ilə işləmə bacarığı, liderlik bacarığı, dürüstlük, problem həll etmə qabiliyyəti.



Performans dəyərləndirilməsinin tətbiq olunduğu sahələrə gəldikdə aşağıdakılar qeyd oluna bilər: xərclərin idarə edilməsi, texniki bacarıqların inkişafı, təlim ehtiyaclarının müəyyənləşdirilməsi, ixtisas artımı, fərdi inkişaf, strateji planlama.

Özəl sektorla dövlət sektoru arasında müəyyən fərqlər vardır ki, buda performans dəyərləndirmə sisteminin dövlət qurumlarında tətbiq olunmasını çətinləşdirir. Mənfəət əldə etmə məqsədi, xərclərin qarşılınması, struktur, müştəri-vətəndaş fərqi, siyasi təzyiqlər olmadan tamamilə rəşional davranma, bürokratiyanın olmaması, rəqabət mühitinin, keyfiyyətin, mal və xidmətin əsas olması, işçilərin seçilməsi, vəzifələndirilməsi, əmək haqqı təyin olunması, vəzifələrinə xitam verilməsi məsələlərinin sərbəst olması, özəl sektoru dövlət sektorundan fərqləndirən əsas cəhətlərdir. Bundan başqa göstərilən xidmətin daha keyfiyyətli olub olmadığını ölçmək nəticələrin asanlıqla və dərhal əldə edilə bilinməməsinə görə asan deyildir.

Dövlət qurumlarında keyfiyyətə təsir edən bir çox məhdudiyyətlər vardır ki, bu da performansın dəyərləndirilməsini çətinləşdirir. Bunlar aşağıdakılardır:

- Dövlət xidməti göstərən qurumlar birdən çox hədəf qrupunu nəzərə almalıdırlar;
- Dövlətin yerinə yetirmək məcburiyyətində olduğu vəzifələr mücərrəddir, onların konkretləşdirilməsi çətinidir;
- Bu qurumlarda istehlakçı baxımından motivasiya yoxdur;
- Özəl strukturlarda olduğu kimi hədəf qruplarından hər hansı birinin seçilməsi mümkün deyil;
- Dövlət idarəetməsinin quruluşu (mərkəziyyətçilik, səlahiyyət bölgüsünün qeyri-müəyyən olması, siyasiləşmə, qanunvericilikdə çatışmazlıqlar);
- Yüksək xərclər, xalqın qeyri-məmnunluğu, güvənsizlik, bürokratiyanın artması, dəyişikliklərin izlənilə bilməməsi;
- İş standartlarının qeyri-müəyyən olması, kadr çatışmazlığı, tərəfkeşlik.

Dövlət qurumları mal və xidmətlərin təkilifində inhisarçı mövqedədirlər. Çünki onlarla rəqabət edəcək, alternativ digər dövlət qurumu yoxdur. Bu baxımdan

onların təklif etdiyi mal və xidmətlər effektiv deyil. Bunun əksinə olaraq, özəl strukturlarda isə rəqabət olduğuna görə təklif olunan mal və xidmətlər də öz növbəsində rəqabətin təsiri ilə demək olar ki, daha keyfiyyətli və həm də qanəedici olur.

Bu da Dövlət strukturlarında mövcud performansın ölçülməsini birbaşa çətinləşdirən digər başqa məsələ də dövlət sektorunda fəaliyyət göstərən müəssisələrin təklif etdikləri mal və xidmətlərin konkret olmamasıdır. Məsələn, avtomobil zavodunun nə istehsal etdiyi aydındır. Lakin universitetin nə və ya nələr istehsal etdiyi konkret deyildir: konfrans və ya seminarlar, tədqiqat işləri, yoxsa kadrlar? Bu baxımdan istehsal olunan mal və xidmətlərin konkretləşməməsi, dəqiqləşməməsi, bu xidməti göstərən və ya məhsulu istehsal edən müəssisənin səmərəliliyinin konkret şəkildə ölçülməsində çətinlik yaradır. Bundan başqa özəl sektor müəyyən bir müştəri qrupu üçün xidmət göstərir, lakin dövlət strukturlarında bu cür müəyyənlik yoxdur. Dövlət qurumlarında mənfəət məqsədinin olmaması da, onların fəaliyyətinin səmərəliliyini ölçməyi çətinləşdirir.

Dövlət sektorunda performansın dəyərləndirilməsindən əvvəl performans səviyyəsini özəl sektorda mövcud olan səviyyəyə çatdırmaq lazımdır. Bu da yeni dövlət idarəetməsi yanaşmasında əsas məsələlərdən biridir. Bu yanaşmanın gətirdiyi yeniliklərdən biri də vətəndaş şərtləridir. Vətəndaş şərtləri dövlət strukturlarında işləyən işçilərin vəzifə öhdəliklərini müəyyən keyfiyyət və performans kriteriyaları çərçivəsində yerinə yetirmələrini təmin etmək deməkdir. Lakin müəyyən standartlara və kriteriyalara uyğun olan vəzifə öhdəliklərinin olması üçün ilk öncə işçilərin vəzifələrinin , səlahiyyətlərinin əhatə dairəsi tam olaraq müəyyənləşdirilməlidir. Məsələn , fərz edək ki, bir bölgədə avtomobil qəzası baş verib. Lakin bu bölgənin jandarma bölgəsi və yaxud polis bölgəsi olması barədə qurumların dəqiq məlumatı yoxdur. Belə olduqda da hər iki qurum işi digərinin üzərinə yıxa bilər, işdən boyun qaçıra bilər və həqiqət ortaya çıxana qədər qəzanın gətirdiyi zərərlər arta bilər. Belə olduqda bu sual ortaya çıxır: Dövlət xidmətlərində işçilərin vəzifə öhdəlikləri, səlahiyyətləri, görməli olduqları işin əhatə dairəsi onlara tam aydındır mı?

Yeni dövlət idarəetməsində performansın ölçülməsi və dəyərləndirilməsi əhəmiyyətli yer tutur. Lakin performansın ölçülməsində bir çox problemlər vardır və sistem tətbiqində deyil. Bununla yanaşı, əzərdən baxdıqda performans dəyərləndirməsi tətbiq etməyə əyn ölkələrində ha şanslı olduq deyil bilər. Çünki PD-it tətbiq etməzdən əvvəl digər ölkələrin nümunəsində dəyərləndirmənin neqativ tərəflərini görə bilmə şansları var.

Aşağıda 1980-ci illərdən etibarən performans dəyərləndirilməsi tətbiq edilən ölkələrdən ABŞ və İngiltərənin nümunəsi qısaca qeyd olunmuşdur.

### **1. İngiltərə**

Qeyd edək ki, Böyük Britaniyada əsasən dövlət idarəetməsində reallaşan bir sıra reformaların bir parçası kimi performans dəyərləndirilməsi üzrə mövcud sistem demək olar ki, 1985-ci ildən tətbiq edilməyə başlanılmış və hələ də davam etməkdədir. Bu sistem əsasən aşağıdakılara söykənmişdir:

- İşçinin yüksək performans sərgiləməsinə köməklik göstərmək məqsədi ilə personala ondan xüsusi olaraq nələr gözlənilirdi və eyni zamanda bu gözləntilərə necə və hansı dərəcədə nail olduğunu bildirmək;
- Hər bir personalın dəyərləndirməyə əsaslanan tətbiq olunacaq ödəniş sistemi ilə bağlı düzgün qərarlar haqqında lazımı informasiyaların əldə olunmasını təmin etmək;

Bu sistemin birbaşa tətbiqi ilə bağlı iki mühüm cəhət mövcuddur:

- Şirkətdə rəhbərlər və eləcə də onlara tabe olan bir sıra işçilər arasında olduqca yüksək səviyyədə aparılan dialoqun mövcudluğu. Şirkət tabeçiliyində olan ikinci və üçüncü səviyyədəki personala hər il onların birbaşa tabe olduğu menecerləri və rəhbəri arasında növbəti gələcək illə bağlı konkret məqsədləri, onların məsuliyyət daşdığı sahələr, eləcə də idarə edəcəyi qurumlar və uyğun hədəfləri şərtləndirən individual, fərdi məsuliyyət proqramı və planı ilə bağlı olan uzlaşmanın mövcud olması məcburiyyəti sonunda bu dialoqun dayanıqlı, davamlı və daimi olmasını şərtləndirən səbəblərdəndir.

- Açıqlıq: ingilis dövlət idarəetməsi sistemi personalın subyektiv mühakimələrdən uzaq olaraq dəyərləndirilməsini təmin edir.

Bu çərçivədə, qurumlar dəyərləndirmənin müddəti, dəyərləndirmə zaman hansı metoddan istifadə olunması, dəyərləndirmə nəticələrinin açıq olub olmaması barədə qərar vermədə sərbəstdirlər.

Məsələn, dəyərləndirmənin müddəti, neçə dəfə edilməsi qurumların hədəflərinə və strukturlarına görə dəyişir. Belə ki, qabaqcıl texnologiyalardan səmərəli formada istifadə edən hər hansı bir qurumun əsas hədəfləri mütəmadi olaraq dəyişə biləcəyi üçün il ərzində ən azı bir dəfədən çox daha düzgün dəyərləndirmə edilə bilər. Ancaq ümumiyyətlə dəyərləndirmə ildə bir dəfə edilir. Ona görə də hər bir dövlət mimumurunun performansını qurum daxilində illik dəyərləndirilir.

Bu sistemdəki məqsəd vəzifədə qalmaq potensialını ölçmək deyil, işçinin gördüyü işi ilə bağlı performansını dəyərləndirməkdir. Personalın performansını ilə vəzifədə qalmaq potensialı eyni dövrdə, lakin müxtəlif meyarlara görə dəyərləndirilir. Bu sistem personalın təhsil və inkişaf ehtiyaclarını təyin edir, həm personalın həm də qurumun bundan qarşılıqlı faydalanmasını təmin edir.

## **2. ABŞ**

ABŞ federal dövlət idarəetməsində tətbiq olunan dəyərləndirmə sistemi çox məqsədlidir. Lakin daha çox mövcud işdəki performansla önəm verilir və işçinin gələcəkdə vəzifəsinin artırılması potensialı xüsusi olaraq dəyərləndirilmir. İşçilərin inkişafı və karyera planlaşdırılması rəsmi dəyərləndirilməyə daxil deyil.

Dəyərləndirmə sistemi işçiyə hədəfləri izah etmək və açıqlamaq, işçinin performansını dəyərləndirmək, performansını yaxşılaşdırması üçün cari vəziyyəti haqqında məlumat vermək məqsədilə istifadə olunur.

Sözügedən ölkədə mövcud dəyərləndirmə sistemi demək olar ki, bütün dövlət idarəetmələrində və strukturlarında eyni anda tətbiq edilməyə başlanmış və federal dövlət qurumları mütəmadi olaraq bütün personalı müntəzəm şəkildə dəyərləndirmək məcburiyyətindədirlər. Təbii ki, bu da ABŞ Federal hökumətinin birbaşa mərkəzi personal dəyərləndirmə qurumu olan xüsusi Personal İdarəetməsi Dairəsi ölkədə müxtəlif qurumlarda performansın dəyərləndirilməsi ilə bilavasitə

bağlı olan geniş əhatəli, ətraflı qayda və qanunlar üzrə müxtəlif vəsaitlər dərc etdirir və sonunda da bu qurumlar həmin qayda və qanunlara tabe olmaq, uymaq məcburiyyətindədirlər. Qeyd edək ki, hələ 1993-cü ildə ilk dəfə olaraq Dövlət Performansı və onun mövcud Nəticələri haqqında Qanununu ilə paralel olaraq meydana çıxan bir sıra qanunlara görə ölkə üzrə bütün dövlət qurumları öz fəaliyyətində,

- Son Beş il üçün strateji planlama tərtib etməlidirlər;
- Şirkətdə ölçüləbilən məqsədlərdən təşkil olunmuş illik performans planları da paralel şəkildə formalaşdırmalıdırlar;
- Eyni zamanda hər bir şirkətdə əsas nəticələrdən ibarət olan illik performans hesabatları da işlənilib hazırlanmalıdır.

Qeyd edək ki, ABŞ-da mövcud dövlət qulluğu personalı xüsusi qaydada 3 əsas qrupa bölünmüşdür:

- Şirkətdə rəhbərlər, menecerlər, senyorlar və işçilər;
- Şirkətdə karyera və nəzarət üzrə menecerlər (career managers, and controllers) ;
- Şirkətdə ümumi ödəniş proqramına birbaşa şəkildə daxil olan personallar.

Araşdırmadan görünür ki, ABŞ-da hər bir işçiyə öz performansını haqqında lazımi məlumatların verilməsi, və bununla da işçinin öz performansını yaxşılaşdırması istiqamətində ona əhəmiyyətli bir təkan verilməsinə şərait yaradır. Şirkət öz dəyərləndirmə hesabatına uyğun olaraq hər bir işçi ilə fərdi qaydada rəhbər arasında birbaşa görüşmələr keçirilir. Qeyd edək ki, bütün bu görüşmələr məcburi şəkildə deyil və yalnız işçinin öz istək və arzuları əsasında kerçəkləşdirilir. Sonunda isə aparılan dəyərləndirmədən heç də məmnun qalmayan işçinin şəxsi etiraz səsi şirkət tərəfindən gizli olaraq saxlanılır.

Azərbaycanda dövlət qurumlarında performansın dəyərləndirilməsi sisteminin tətbiqi imkanlarına keçmədən öncə, ənənəvi nəzarət və performans dəyərləndirilməsinin fərqli anlayışlar olduğunu qeyd edək. Ənənəvi nəzarət qurumların əvvəlcədən müəyyənləşdirilən qanunlara və hüquqi tənzimləmələrə

uyğun hərəkət edib etmədiyini təsbit edir. Performans dəyərləndirilməsi isə qurumun fəaliyyətinin məqsəd və hədəflərə nə qədər xidmət etməsi ilə ictimai xidmətlərin nə dərəcədə səmərəli və effektiv bir şəkildə yerinə yetirilib yetirilmədiyinin təsbit olunması üçün tətbiq olunur. Performans dəyərləndirilməsinin funksiyası və məqsədi fərqli olduğu üçün dəyərləndirmə edərkən anketlər, qarşılıqlı və ya qrup müzakirələri kimi ənənəvi metoddan istifadə olunmayan üsullar tətbiq olunur.

### **3.2. Təşkilatda və dövlət strukturlarında insan qaynaqlarının inkişaf istiqamətləri**

Motivasiya insanı hərəkətə gətirən gizli bir güc olaraq qəbul edilmişdir və insanın ehtiyaclarını qarşılamaq və məqsədlərinə çatması üçün davranışlarının yönləndirilməsində əhəmiyyətli rol oynayır. İnsan davranışlarının idarə olunmasını çətinləşdirən cəhət onu müəyyən bir hədəfə yönəltməkdir. Motivasiya yönləndirici gücdür. Motivasiyanın əsas məqsədi işçiləri istəklili, effektiv və səmərəli iş görmələrini təmin etməkdir. Menecerlərin uğuru onlara tabe olan işçilərin təşkilatı məqsədlərə görə işləmələrinə, öz bilik, bacarıq və güclərini bu istiqamətdə sərf etmələrinə bağlıdır. Menecerlərin işçiləri motivə etmələri onları məmnun edən iş şəraitinin yaradılması ilə təmin olunur. Bu yolla menecerlər işçiləri məmnun etməklə yanaşı, müəssisənin məqsədlərini də həyata keçirməyə müvəffəq olurlar.

Müəssisə daxilindəki insanların davranışlarının anlaşılması və əvvəlcədən təxmin edilməsi çətinidir. Menecerlər işçilərin motivasiyasına təsir edə bilər, lakin nəzarət edə bilməz. Mütəxəssislərin də qeyd etdiyi kimi “insan hisləriylə hərəkət edən varlıqdır”. Müəssisə və təşkilatlarda daimi olaraq işçini məmnun edən doyum nöqtəsini axtarmaq və bu nöqtələrə çatdırmaq baxımından menecerlərin işi çətinidir. Mürəkkəb varlıq olan insanın davranışının dəyişməsinə səbəb olan 3 duyğu vardır: qorxu, görəv və sevgi. İnsan qorxuya görə motivə olduqda işini məcburiyyətdən görür, görəvə görə motivə olduqda işini görməli olduğu üçün görür, yəni bu onun vəzifə öhdəliyidi, bunu icra etməlidir. Sevgiyə görə motivə olduqda isə işini sevərək, istəyərək, ürəkdən görür. Bütün davranışlarımız daxili motivasiyamıza

bağlıdır. İnsanı qeyri-ixtiyari olaraq motivə edən faktorlar vardır, bu baxımdan insanlar hər zaman öz motivasiyalarının səbəbini bilmirlər. İşçilər bəzən qeyri-ixtiyari olaraq motivə və ya demotivə ola bilərlər. Araşdırmalara görə dövlət strukturlarında işçilərin motivasiyası özəl sektorda çalışan həmkarların iş motivasiyasından fərqlidir. dövlət sektorunun işçiləri ilə müqayisədə Özəl sektor işçiləri və menecerlərinə görə pul mükafatlarının dəyəri daha yüksəkdir, yəni pul mükafatları dövlət sektorunda işləyənlər üçün daha az əhəmiyyətlidir. Bu baxımdan, pul mükafatlarına, ümumiyyətlə pul faktoruna, əmək haqqına daha çox əhəmiyyət verən insanlar özəl sektorda iş axtarmağa yönəliirlər, çünki ekvivalent olaraq eyni iş üçün ödənilən əmək haqqı dövlət sektorunda daha aşağıdır.

Mun tərəfindən aparılan araşdırmanın nəticələrinə görə dövlət qurumları menecerləri özəl sektor menecerləri ilə müqayisədə daha az muxtariyyətə sahibdirlər, onların hər hansı bir situasiyaya uyğun qərar vermə azadlığı daha azdır. Munun araşdırmasına görə, dövlət sektoru menecerlərinin özəl sektor menecerləri ilə müqayisədə daha az təşkilati öhdəlikləri vardır. Bu günkü rəqabətli dünya iqtisadiyyatında keçmiş dövrlərə nisbətən müəssisələrdə çox bacarıqlı və bilikli insanların mövcud olması daha çox diqqət tələb edir. Daha böyük intellektual nailiyyətlər və innovativ yanaşmalar tələb olunur, bu baxımdan menecment gərək texnoloji proqresə ayaq uydursun və rəqəbət üstünlüyünün əldə olunması baxımından işçilərinin motivasiya və inkişafı üçün sosial aspektdən. Bacarıqlı və bilikli insanlardan faydalanaraq müəssisələr uğurlu nəticələr əldə edə bilər və daha məhsuldar işçi qüvvəsi inkişaf etdirə bilər. Müəssisədəki işçi qüvvəsini daha effektiv işləməsi üçün motivə etmək müəssisənin məqsədlərinə uyğun olaraq menecementin əsas vəzifəsidir.

Araşdırmalar göstərir ki, bank sektorunda çalışan işçilər öz işlərindən heç vaxt yorulmuş və gördükləri işdən zövq alırlar. Maraqlıdır ki, onları daha məhsuldar işləməyə vadar edən nədir, onları motivə edən nədir? Özəlləşmə və artan rəqabət özəl banklarla yanaşı dövlət banklarına da təsir etmişdir. Fundamental dəyişmələr açıq bazar iqtisadiyyatına görədir.

Araşdırmalara görə, dövlət qurumlarında işləyənləri motivə edən əsas faktorlar aşağıdakılardır:

- Şirkətdə İşçilər üçün pul mükafatları demək olar ki, mənəvi mükafatlardan daha çox önəmlidir;
- Təşkilatda görülən işin təqdir olunması işçilərdə birbaşa məmnunluq duyğusu, hissi formalaşdırır;
- Ayrı-ayrı qurumlarda olan birbaşa narahatçılığın ən mühüm səbəbi ilk öncə işçilərə verilən əmək haqqlarının ciddi şəkildə düzgün olmamasından və ədalətsizliyindən qaynaqlanır;
- Şirkətdə kareerada yüksəlmə və daha da irəliləmə imkanı işçi qüvvəsinə son dərəcədə yüksək motivasiya aşkarlayır.

Ümumiyyətlə, şikətlərdə motivasiya mexanizmlərinin birbaşa tətbiqi ölkələr arasında mövcud olan mədəniyyətlərarası fərqlilik baxımından tamamilə müxtəlif cür formalaşır. Bu da dünya ictimaiyyətində sənaye sahəsində daha çox inkişaf etmiş və ön sıradə qərarlaşmış ilk üç ölkə, yəni ABŞ, Almaniya və Yaponiyada birbaşa tətbiq edilən motivasiya mexanizmlərinə diqqətlə baxsaq görərik ki, bu fərqlilik əyani formada özünü daha çox büruzə verir.

ABŞ: Bu ölkədə Motivasiya ilə bağlı aparılan elmi araşdırmalar ilk dəfə olaraq Amerikada formalaşdığı, yarandığı üçün və daha sonralar bütün dünya ölkələrinə paylandığı fonunda ölkələr tərəfindən tam şəkildə qəbul edilir. Amerikada adamların motivasiyası və gördüyü işdən məmnunluqları tam olaraq sərbəstdir və fərdililiyə söykənir. Bunların əsas məsuliyyətləri demək olar ki, fərdi iş performansını kimi dəyərləndirilir. Belə baxdıqda ümumiyyətlə Amerikada mənfəətin ciddi şəkildə maksimallaşdırılması, eləcə də təşkilati effektivlik, həmçinin, istehsalın əhəmiyyətliyi kimi konkret olan pragmatik yanaşma mövcuddur. Amerikada özünü formalaşdırma, uğur, özünü tapma, yüksək həyat standartı, liderlik və s. ən qabaqda gələn strateji hədəflərdir və eyni vaxtda da motivasiya qaynağıdır. Bu ölkədə şirkətlər ən çox tək, birtərəfli işə deyil, əvəzində komanda işinə daha çox üstünlük verirlər.



Yaponiya: Bu ölkədə isə dəyərləndirmədə güc məsafəsi ( power distance) daha yüksək olduqda şirkət və ya digər qurumlarda işçi gücünün uyğun olaraq bəbəbər formada paylanmaması, yəni mərkəzləşmiş şəkildə qəbul olunur. Adətən Yaponlar işdə uzun müddət çalışırlar və bu uzun müddətli çalışma saatları mütəmadi olaraq bu ölkədə stressin artmasına və eləcə də ürək tutmasına səbəb olur. Bu da yəni stress, sonnda Yaponiyada artan ürək tutmasına və insanların intihar etmələrinə gətirib çıxarır

1960-cı illərdə yaponlar effektivlik, məhsuldarlıq anlayışını qəbul etmişlər. Yaponiyada effektivlik, məhsuldarlıq, keyfiyyət, mənfəətlilik kimi hədəflərin yaxşılaşdırılmasında istifadə etdikləri metod “Kaizen”dir. Belə ki, bu metoda görə müəssisədə işləyən hər işçinin fikir bildirmə haqqı və sərbəstliyi vardır. Bunların hər biri qeydə alınır və dəyərləndirilir. Xidmətçidən müdürə qədər bütün pillələrdəki işçilərin fikirlərinin qəbul edilib tətbiq olunması ilə bu işçilərə yüksək səviyyədə motivasiya və stimül verir. Təklif olunan fikir əgər tətbiq olunarsa həmin işçiyə bununla yanaşı mükafat da verilir.

Almaniya: Almaniyada insasnlar risk almağa meyilli deyillər, onların əsas hədəfləri özünü tapma, özünü formalaşdırma, özünü sübut etmə, liderlik və sərbəstlikdir. Burada güc məsafəsi aşağı, rəqabət isə ön plandadır. Burada səbr və etibarlılığa çox da əhəmiyyət verilmir. Burada əsas motivasiya vasitəsi təhsil imkanlarıdır. Burada tələbələr universitetə müraciət edərkən motivasiya məktubu yazır və bu məktub professorların ən uyğun tələbə seçmələri üçün tətbiq etdikləri motivasiya metodudur.

ABŞ-da edilən bir anketdə istehsal, xidmət, ictimai və təhsil sektorlarında müxtəlif səviyyələrdə (rəhbərlik, texniki, professional) işləyən 1563 işçiyə sizi nə motivasiya edər? sualı verilmiş və cavabların 52%-i gördüyüm işin müəssisə ilə əlaqəli nəticələrindən məsulolmağım olmuşdur. Bu cavaba əsasən demək olar ki, işçilər üçün təqdir edilmək yüksək motivasiya təmin edir.

Dövlət qurumlarında işçilərin motivasiyasını araşdırmaq üçün Azərbaycanda Təhsil Nazirliyi, Səhiyyə Nazirliyi və Ədliyyə Nazirliyinin işçiləri ilə sorğular aparılmışdır. Qeyd edilən bu araşdırmada demək olar ki, iştirak edənlərin 18

faizi şirkət rəhbərləri yəni menecerlər, 72 faizi şikət personallardır və eyni zamanda sorğuda iştirak edənlərdən, yəni cəmi iştirakçıların 46 faizini qadınlar, 54 faizini isə kişilər təşkil etmişlər.

**Cədvəl 10. İşçilər tərəfindən mükafatların dəyərləndirilməsi**

		Siz necə dəyərləndirirsiniz? İşçilər üçün pul mükafatları daha vacibdir yoxsa mənəvi mükafatlar										Cəm	
Vəzifəniz	Qətiyyənlə razı deyiləm		Razı deyiləm		Qərarlısızam		Razıyam		Tamamilə razıyam				
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	
Rəhbər	9	21.4	13	31	3	7.1	11	26.2	6	14.3	42	100	
Personal	11	10.2	24	22.2	17	15.7	37	34.3	19	17.6	108	100	
Cəm	20	13.3	37	24.7	20	13.3	48	32	25	16.7	150	100	

**Mənbə:**Müəllif hesablamaları əsasında hazırlanmışdır

Yuxarıda verilmiş cədvəl məlumatlarından aydın olur ki, sorğuda iştirak edən rəhbərlərə görə işçilər ən çox mənəvi mükafatlara üstünlük verirlər, lakin personalların fikrinə əsasən onlar üçün pul mükafatları olduqca daha dəyərlidir, daha əhəmiyyətlidir.

**Cədvəl 11. Görülən işlərin təqdir edilməsi işçiləri motivə edir.**

		Şirkətdə görülən işin təqdir olunması nəticəsində işçilərdə məmnuniyyət duyğusu formalaşır.										Cəm	
Vəzifəniz	Qətiyyənlə razı deyiləm		Razı deyiləm		Qərarlısızam		Razıyam		Tamamilə razıyam				
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	
Rəhbər	-	-	1	2.4	-	-	16	38.1	24	57.1	42	100	
Personal	-	-	3	2.8	5	4.6	46	42.6	54	50	108	100	
Cəm	-	-	4	2.7	6	4	62	41.3	78	52	150	100	

**Mənbə:**Müəllif hesablamaları əsasında hazırlanmışdır

Cədvəl məlumatlarından bəlli olur ki, personallar şirkət rəhbərləri ilə birbaşa müqayisədə onlara verilən yuxarıdakı bu suala daha məntiqli və daha çox müsbət yönümdə cavab vermişlər.

**Cədvəl 12. Şirkətdə olan narahatlığın əsas səbəbi**

Şirkətlərdə olan mövcud narahatçılığın yaranma səbəbi: onlara verilən əmək haqqlarının ədalətsizliyindən qaynaqlanır.		Cəm

Vəzifə niz	Qətiyyən razi deyiləm		Razi deyiləm		Qərar sızam		Razıyam		Tamamilə razıyam			
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
Rəhbər	2	4.8	-	-	-	-	1	28.6	28	66.7	42	100
Personal	-	-	5	4.6	2	1.9	34	31.5	67	62	108	100
Cəm	2	1.3	5	3.3	2	1.3	46	30.7	95	63.3	150	100

**Mənbə:**Müəllif hesablamaları əsasında hazırlanmışdır

Yuxarıdakı Cədvəldən məlum olur ki, hər hansı bir şirkətdə əmək haqlarının daha az olmasından çox, bu əmək haqlarının verilməsində ədalətsizliyin olması işçilər arasında daha çox narahatçılıq yaradır .

### Cədvəl 13. İşçilərə verilən yüksəkdərəcəli motivasiya

Vəzifə niz	İşçilərə daha çox motivasiyanı nə verir										Cəm	
	Qətiyyən razi deyiləm		Razi deyiləm		Qərar sızam		Razıyam		Tamamilə razıyam			
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
Rəhbər	-	-	-	-	-	-	11	26.2	31	73.8	42	100
Personal	-	-	1	0.9	-	-	38	35.2	69	63.9	108	100
Cəm	-	-	1	0.7	-	-	49	32.7	100	66.7	150	100

**Mənbə:**Müəllif hesablamaları əsasında hazırlanmışdır

Cədvəldən görüldüyü kimi dövlət işçilərinə yüksəlmə imkanının açıq olması onlar üçün yüksək motivasiya təmin etmiş olacaq.

Aparılan araşdırmaya görə dövlət qurumlarında karyera sisteminin olması işçilərin motivasiyasına əhəmiyyətli təsir göstərir.

Hər bir müəssisə, qurum, təşkilat onlara ən uyğun olan işçi ilə çalışmaq istəyirlər və müəssisələrə onlara uyğun olan işçiləri saxlamağa ciddi səy göstərirlər. Lakin bu günkü iş dünyasında personalın transfer edilməsi daha da sürətlənmişdir. Bu da rəhbərlərin işini daha da çətinləşdirir və yüksək ixtisaslı işçini müəssisəyə daxil etmək və ya onu müəssisədə saxlamaq getdikcə çətinləşir. Bu baxımdan, təşkilatda idarəçilərin və personalın inkişaf etdirilməsi, xüsusilə təşkilatın müxtəlif iş sahələrində təməl sərmayələr etməsi qaçınılmaz bir vəziyyətə gəlmişdir. Bu vəziyyət, investisiyaların gələcəkdə məhsuldar və effektiv işçi qüvvəsinə çevrilməsi üçün təşkilatların karyera planlaşdırma və inkişaf etdirməyə daha çox önəm

vermələrini tələb edir. Araşdırmalar göstərir ki, karyera imkanının olmasına digər bütün imkan və motivlərlə müqayisədə daha çox əhəmiyyət verilir.

Sonunda qeyd edək ki, Dövlət qurumlarında motivasiyanı birbaşa artıran digər başqa dəyərli faktorun özü elə obyektiv dəyərləndirmənin mövcud olmasıdır. Məhz bu mənada dövlət qurumlarında birbaşa obyektiv dəyərləndirmənin uyğun sistemi müasir tələblər və dünya standartları səviyyəsində mükəmməl şəkildə qurulmalıdır. Çünki, şirkətdə obyektiv dəyərləndirmə sisteminin varlığı, konkret dəyərləndirmə kriteriyalarının hər bir işçinin gördüyü işlə birbaşa bağlılığı fonunda əlaqəli olması imkan yarandıqca daha çox dəyərləndirmə meyarlarını əsas götürməklə mümkün dərəcə də sıx yaxınlıq etməsi ilə birbaşa əlaqəlidir.

## NƏTİCƏ VƏ TƏKLİFLƏR

Aparılan tədqiqatlardan məlum olur ki, təqdim olunan magistr sissertasiya işi müasir əmək bazarı şəraitində təşkilatın insan resurslarının idarə edilməsi ilə bağlı geniş spektrli məsələləri əhatə edir. İnsan resurslarının idarə edilməsi prosesinin xüsusiyyətlərini başa düşmək menecerlərin işini optimallaşdıracaq və təşkilatda kadrlardan istifadənin səmərəliliyini artıracaqdır. Qeyd etmək lazımdır ki, nəzəri tədqiqatlarla menecerlərin praktiki işi arasında həmişə müəyyən boşluq olur. Nəzəri biliklərin inkişafı praktiki menecerlərə insan resurslarının idarə edilməsi alətlərindən tam istifadə etməyə imkan verir. İnsan resurslarının idarə edilməsinin vacibliyini başa düşmək yüksək keyfiyyətli intellektual yaradıcı işçilərin səmərəli işini təşkil etməyə kömək edə bilər. Bu mənada qeyd olunan magistr dissertasiyası tək-cə tədris prosesində deyil, həm də müəssisədə kadrların idarə edilməsi xidmətinin işinin təşkili üçün istifadə oluna bilər.

Son dövrdə bütün təşkilat və şirkətlərin qarşısında duran mühüm vəzifə və məqsədi təşkilat daxilində effektivliyi artırmaqla yüksək məhsuldarlığa və eləcə də istehlakçı məmurluğuna nail olmaqdır ki, buna da sahib olmaq üçün şirkətlər, təşkilatlar eləcə də dövlət qurumları ilk öncə bu sahələrdə çalışan işçi və qulluqçuların performansını daha da artırmalı və eyni zamanda yüksək motivasiyanı təmin etmələri fonunda insan qaynaqlarının düzgün və səmərəli şəkildə idarə olunmasını təşkil etməlidirlər. Bu mənada bütün Dövlət strukturlarında istər səmərəlilik və istərsə də məhsuldarlığın daha da artırılması istiqamətində davam etdirdiyi axtarışı müasir dövrün yeni dövlət idarəçiliyinin ərsəyə gətirdiyi mühüm anlayışlarından biri kimi dəyərləndirmək olar. Yəni daha az xərc çəkməklə yüksək keyfiyyətli birbaşa xidmət göstərilməsi anlamı ilə buna paralel şəkildə vətəndaş məmnuniyyətinə necə nail olunmasını tam formada təmin edən zəruri və effektiv performans dəyərləndirmə sisteminin mövcudluğunu ön plana gətirib çıxarmışdır. Təbii ki, bu da həmin anlayışın özəl sektorda çalışanlarla dövlət sektorunda işləyənlər arasında aparılan müqayisədə demək olar ki, daha məhsuldar və səmərəli olması baxımından, müvafiq dövlət sektorundakı mövcud sistemin də uyğun olaraq

özəl sektora birbaşa yaxınlaşması üçün onun mahiyyətində bəzi qayda qanunların istifadəsinə və tətbiqinə əsaslı dəyişikliklər edilməlidir.

Bütün bunların fonunda, performans dəyərləndirilməsinin uyğun olaraq dövlət sektorunda daha da effektiv ola bilməsi, müvafiq dövlət qurumlarında əmək məhsuldarlığının artırılması, eləcə də həm bu qurumların, həm də ki, şirkət işçilərinin ümumi maraq və istəklərinə, həmçinin onların konkret məqsədlərinə birbaşa nail ola bilmələri üçün aşağıdakı təklifləri irəli sürmək olar:

**1.** Müxtəlif dövlət qurumlarının son dərəcə vacib olan əsas ünsürü insan qaynağı olduğu üçün bu proses həm motivasiya sistemində və həm də performans dəyərləndirməsində, işçilərin uğurlu, daha rahat, özlərini bu quruma aid olduqlarını hiss etmələri fonunda təşkil olunmalıdır. Belə ki, onların hər birinin özünü qurumun ayrılmaz bir tərkib hissəsi kimi hiss etmələri üzrə yeni mexanizmlərin tətbiq olunması istiqamətində şirkətin öz qayda və qanunlarının, normativ əsaslarının mövcud olmasına baxmayaraq, hələ də uyğun dövlət sektorundakı idarəedicilərə bu yönümdə ciddi işlərin həyata keçirilməsində mühüm vəzifələr düşür.

**2.** Mövcud sistem rəhbər-işçi, işçi-menecer ayrışikliyi etmədən, şirkətdaxilində bu yanaşma hər kəsi tam olaraq əhatə etməli və eyni zamanda işçilər sözügedən sistemin aktiv, fəal bir hissəsinə çevrilməlidirlər. Bundan başqa anket sorğularının aparılması, tez-tez iclasların təşkil edilərək keçirilməsi kimi müasir metodlarla işçi qaynaqlarının fikirlərinin sistemli şəkildə öyrənilməsi və eləcə də onların birbaşa qərar qəbul etməyə, qərar almağa daxil olunmasında xüsusi bir önəm vardır.

**3.** Şirkət və təşkilat daxilində dəyərləndiricilərin daha çox obyektiv olmaları və bunun nəticəsində düzgün qərarlar qəbul etmələri yönümdə obyektiv performans dəyərləndirilməsi məqsədi ilə birbaşa bağlı olan kouçinq-təlimlərin keçirilməsi zəruridir.

**4.** Təşkilatda performans dəyərləndirmə zamanı mövcud sistem tam mənası ilə şəffaf olmalı və bu zaman bütün işçi qüvvəsi sistemin uyğun gedişatı və birbaşa nəticələri ilə bağlı olan zəruri məlumatları əldə etmək imkanına malik olmalıdırlar.

5. Şirkət və ayrı-ayrı qurumlarda tək-cə rəhbər işçilər deyil, eyni zamanda birdən çox dəyərləndiricidən ibarət olan bir müasir mexanizm formalaşdırılmalıdır. Təbii ki, formalaşdırılan yeni sistemdə tam olaraq vətəndaş məmnunluğu təmin edilməklə mütləq şəkildə sistemə daxil olmalıdır.

6. Hər bir şirkətin və qurumun konkret vizyonu və missiyası nəzərə alınmaqla şirkətdaxili insan qaynaqlarının planlaşdırılması həyata keçirilməlidir. Ona görə ki, mövcud şəraitdə daha uyğun şərtlər fonunda insan resursunun birbaşa işə qəbul edilməsi ilk öncə hər bir işçi qüvvəsi üçün yüksək motivasiyanın sistemli şəkildə təmin edilməsi nöqteyi nəzərindən olduqca daha çox əhəmiyyətli görünə bilər.

7. Son dərəcə obyektiv və ədalətli prinsiplər üzrə qurulan işçilərin performans dəyərləndirmə sistemləri onların bu quruma və menecer-rəhbərə olan birbaşa güvənini daha da artıracaq və eyni zamanda buna paralel olaraq işçilərdə təşkilati bağlılığın bir mənalı şəkildə yüksəlməsinə ciddi zəmin yaradacaqdır. Şirkətdə işçi qüvvəsinin əhval-rühiyyəsinin, eləcə də motivasiyanın yüksəlməsi istiqamətində hər bir çalışanın keçmiş nailiyyətinə söykənən köhnə, dəbdən düşmüş performans dəyərləndirmə sistemi vasitəsilə deyil, perspektiv gələcək uğuruna, kreativliyinə və yüksək kadr potensialına əsaslanan müasir bir fundamental sistemin birbaşa tətbiqi məqsədəuyğun olardı.

## **İSTİFADƏ OLUNMUŞ ƏDƏBİYYAT SİYAHISI**

### **Azərbaycan dilində**

1. Quliyev T.A., Bayramova S.R, Mustafayeva E.İ., Əzizov E.D. İnsan resurslarının idarə edilməsi . Dərslük . Bakı, 2012
2. M.Ə.Əliyev, H.İ.Həmidov. Biznesdə insan resurslarının idarəedilməsi,Bakı, 2013
3. Z.Q.Cəbrayılova. İnsan resurslarının idarə edilməsi sistemlərində fərdi məlumatların qorunması/ Bakı. 2015. №2, s. 26-34.

### **İngilis dilində**

4. George Bohlander, Robert Mathis, Scott Snell, John Jackson, Managing Human Resources, 2009-2010, p.231-243.
5. Bryson J. M. Strategic planning for public and nonprofit organizations. / John Wiley & Sons, 2018. 513 p. ISBN 978-1-1190-7161-7.
6. Boljanović, J.D., Dobrijevic, G., Dokovic, F. Challenges of human resource management in a virtual business environment / Belgrade: 22 april, 2016, p.389-394.

### **Türk dilində**

7. Zeyyat Sabuncuoğlu, İnsan kaynakları yönetimi, Bursa, Ezgi kitapevi, 2000, s.179
8. Bingöl, D. İnsan Kaynakları Yönetimi. 5. Baskı, İstanbul: Beta. 2003.

### **Rus dilində**

9. Байрамова С.Р., Азизова Э.Д. и др. Основы экономики труда. Баку: 2012.
10. Вукович Г. Г. Кадровая политика как инструмент управления персоналом / Общество: политика, экономика, право. 2018. № 1. С. 34–38.
11. Гончарова Н. В. Управление человеческими ресурсами организации в условиях современного рынка труда : учебное пособие / Екатеринбург : Изд. Урал. 2021. 162 с.
12. Докашенко, Л.В. Роль человеческих ресурсов в развитии инновационной экономики / Вестник ОГУ. 2011. №13. С.141-146.
13. Есина Ю. Л. Региональный рынок труда: состояние и перспективы развития / Экономика труда. 2019. Т. 6. № 2. С. 715–724.
14. Исмаилзаде А.И.Управление человеческими ресурсами. Учеб. Баку: 2013.



15. Кулиев Т.А. и др. Управление человеческими ресурсами. Учебное пособие. Баку: 2012.

16. Леонтьева И. А. Выявление и систематизация факторов, формирующих региональные потребности рынка труда / М. 2019. № 3. С. 1–9.

### INTERNET RESURSLARI

17. Douglas McGregor's mativation and management theories, <http://study.com/academy/lesson/douglas-mcgregors-motivation-management-theories.html> , 3 mart 2015.

18. <http://www.whatishumanresource.com/performance-management-vs-performance-appraisal>

19. Methods of performance appraisal, <http://www.openlearningworld.com/books/Performance%20and%20Potential%20Appraisal/Performance%20and%20Potential%20Appraisal/Methods%20of%20Performance%20Appraisal.html> , 7 yanvar 2015

20. Performance management vs performance appraisal, <http://www.whatishumanresource.com/performance-management-vs-performance-appraisal>, 21 dekabr 2014.

21. [www.economy-web.org/p=154/p=155/](http://www.economy-web.org/p=154/p=155/)