

AZƏRBAYCAN RESPUBLİKASI TƏHSİL NAZİRLİYİ

AZƏRBAYCAN DÖVLƏT İQTİSAD UNİVERSİTETİ

BEYNƏLXALQ MAGİSTRATURA VƏ DOKTORANTURA MƏRKƏZİ

**“Azərbaycan müəssisələrində tətbiq olunan performans qiymətləndirmə
üsulları: yaranan problemlər və onların həlli yolları” mövzusunda**

MAGİSTR DİSSERTASIYASI

Müzəffərli Tərxan Rasim

BAKI – 2019-cu il

AZƏRBAYCAN RESPUBLİKASI TƏHSİL NAZİRLİYİ
AZƏRBAYCAN DÖVLƏT İQTİSAD UNİVERSİTETİ
BEYNƏLXALQ MAGİSTRATURA VƏ DOKTORANTURA MƏRKƏZİ

BMDM-in direktoru

i.ü.f.d., dos. Fariz Əhmədov

_____ **imza**

“ ___ ” _____ **2019-cu il**

**“Azərbaycan müəssisələrində tətbiq olunan performans qiymətləndirmə
üsuulları: yaranan problemlər və onların həlli yolları” mövzusunda**

MAGİSTR DİSSERTASİYASI

İxtisasın şifri və adı: 060407 Menecment

İxtisaslaşma: Heyətin İdarə Edilməsi

Qrup: 202

Magistrant

Müzəffərli Tərxan Rasim oğlu

_____ **imza**

Elmi rəhbər

i.ü.f.d., dos. Qasımov Raqif Xanbala oğlu

_____ **imza**

Proqram rəhbəri

i.ü.f.d., b/m. Şamxalova Samirə Oqtay qızı

_____ **imza**

Kafedra müdiri

i.e.d., prof. Kəlbiyev Yaşar Atakişi oğlu

_____ **imza**

BAKİ – 2019-cu il

“PERFORMANCE APPRAISAL TECHNIQUES USED IN AZERBAIJANI ENTERPRISES: EMERGING PROBLEMS AND THEIR SOLUTION”

SUMMARY

The relevance of the research: In today's competitive environment, corporations use performance appraisal as a strategic tool to attract high quality employees to the organization, to increase productivity with job satisfaction, and take evaluation as a basis on many administrative decisions.

Purpose and tasks of the research: The purpose of the research is to analyze performance appraisal methods, emerging problems and their solution in Azerbaijan enterprises.

Used research methods: Theoretical research methods were used in the research , a survey was prepared with empirical research methodology and a query was sent to the enterprises operating in Azerbaijan via e-mail.

Research Information: The source data of the research is the information obtained through the surveys of the companies that make performance appraisal in Azerbaijan.

Research restrictions: Most of the enterprises operating in Azerbaijan do not use performance appraisal and respond to less than 50% of the questions sent that reduce the objectivity of the research.

Research results: According to the results of the survey, the majority of the enterprises operating in Azerbaijan are using the management by objectives. In addition, according to the results of the survey, the enterprises stated that the evaluator's biased approach was in the process of evaluation.

Practical importance of the research: In Azerbaijan, performance evaluation companies can avoid additional time loss and financial damage by using research results in practice.

Key words: human resources, performance appraisal, performance appraisal methods

MÜNDƏRİCAT

GİRİŞ.....	7
I FƏSİL. PERFORMANS QIYMƏTLƏNDİRMƏ HAQQINDA ÜMUMİ MƏLUMAT	11
1.1. Performans anlayışı, performans ölçüləri və performansə təsir edən faktorlar	11
1.2. Performansın qiymətləndirilməsi	15
1.3. Performans qiymətləndirmə prosesi.....	19
1.4. Performans qiymətləndirmədə yaranan problemlər	26
1.5. Performans qiymətləndirmə nəticələrinin istifadə edildiyi sahələr	31
II FƏSİL. PERFORMANSIN İDARƏ EDİLMƏSİ SİSTEMİ VƏ QIYMƏTLƏNDİRMƏ METODLARI	36
2.1. Performansın idarə edilməsi sistemi	36
2.2. Performans qiymətləndirmənin klassik metodları	39
2.3. Performans qiymətləndirmənin modern metodları	49
2.4. 360° performans qiymətləndirmə metodu	54
2.5. Performans qiymətləndirmə nəticələrinin elanı	56
III FƏSİL. AZƏRBAYCAN MÜƏSSİSƏLƏRİNDƏ TƏTBİQ OLUNAN PERFORMANS QIYMƏTLƏNDİRMƏ METODLARI.....	59
3.1. Dissertasiyanın məqsədi.....	59
3.2. Dissertasiyanın metodu	59
3.3. Əldə olunan məlumatlar və onların şərhı	60
NƏTİCƏ VƏ TƏKLİFLƏR	65
İSTİFADƏ EDİLMİŞ ƏDƏBİYYAT	67
ƏLAVƏLƏR.....	69
Cədvəllərin siyahısı	72
Şəkillərin siyahısı	72
Qrafiklərin siyahısı	72

İXTİSARLAR VƏ İŞARƏLƏR

ABŞ- Amerika Birləşmiş Ştatları

TQM- Total Quality Management

WCM- World Class Manufacturing

İRİE- İnsan Resurslarının İdarə Edilməsi

İR- İnsan Resursları

GİRİŞ

Tədqiqatın aktuallığı: 2000-ci illərdə qlobal bazarlar yaranmışdır və bir toxunuşla 10 saatlıq təyyarə yolu məsafəsindən alış-veriş etmə təmin olunmuşdur. İnternet texnologiyası vasitəsi ilə qlobal bazarların inkişafı rəqabəti daha da artırmışdır. Müasir dövrümüzün rəqabət mühitində bir çox təşkilat performans qiymətləndirməni keyfiyyətli işçiləri təşkilata çəkmək, iş məmnuniyyəti ilə məhsuldarlığı artırmaq üçün stratejik vasitə kimi istifadə edir və qiymətləndirməni bir çox idari qərarın alınmasında əsas kimi götürürlər.

Təşkilatlarda performans qiymətləndirmənin aktual olmasının 7 səbəbi vardır.

1. İşçi xərcləri: 1950-1960-cı illərdə işçi xərcləri ümumi xərc içərsində əhəmiyyətli dərəcədə yer tuturdu və bu o dövr üçün doğru sayılırdı. Həmin dövrdə işçi xərcləri ümumi satışların 50% hissəsinə bərabər səviyyədə idi. Texnologiyalara investisiyaların edilməsi və intensiv avtomatlaşdırma sayəsində 1980-ci illərdə işçi xərcləri ümumi xərclərin 5-10% hissəsini tuturdu. Yaranan bu vəziyyət təşkilatları performans qiymətləndirmə modellərini inkişaf etdirməyə təşviq etdi.

2. Rəqabət: Günümüzdə təşkilatlar qlobal səviyyədə rəqabət şəraitindədirlər. Bütün dünyada təşkilatlar xərcləri azaltmaq və müştərilərə verilən xidmətin səviyyəsini artırmaq üçün var gücləri ilə çalışırlar. Təşkilatlar rəqabət apara bilmək üçün müştəriyə təklif etdikləri xidmətin keyfiyyətini yüksəltmək, yeniliklər etmək, elastiklik və müştəri istəklərinə sürətli şəkildə cavab verə bilmək üçün rəqiblərindən fərqlənməlidirlər. Buna görə təşkilatlar performans qiymətləndirmə sistemlərinə nəzər yetirməlidirlər.

3. Milli və beynəlxalq keyfiyyət mükafatları: Performans qiymətləndirmə sahəsində bir çox təşkilatın müvəffəqiyyətli olması Deming Prize (Yaponiya), European Foundation For Quality Management (beynəlxalq), Baldrige Award (ABŞ) və.s kimi milli və beynəlxalq təşkilatların yaranmasına səbəb olmuşdur. Həmin mükafatlar təşkilatlara effektivlik və inkişaf sahəsində qiymətləndirməyə fürsət vermişdir. Bu təşkilatların qeydiyyat üçün hazırladıqları ətraflı qiymətləndirmə forumları təşkilatları qiymətləndirmə modellərində dəyişiklik etməyə məcbur etmişdir.

4. Təşkilatlarda rolun dəyişməsi: Təşkilatlarda insan resursları rəhbərlərinin qiymətlənmə prosesində aktiv şəkildə yer almaları nəticəsində finansal olmayan qiymətləndirmə modelləri əhəmiyyətlik qazanmışdır.

5. Xarici tələblərdəki dəyişiklik: Təşkilatlar bu gün artıq telekommunikasiyadan elektrik və su şəbəkələrinə qədər çox geniş tələb çeşidinin mərkəzindədir. Bütün bu ehtiyaclara cavab verilə biləcək səviyyədə performans qiymətləndirmə sistemlərinə ehtiyac vardır.

6. Xüsusi inkişaf təşəbbüsləri: Performansı inkişaf etdirmə məqsədli TQM (Total Quality Management), WCM (World Class Manufacturing), Taguchi Methods, Balanced Scorecard kimi xüsusi modellər inkişaf etdirilmişdir. Təşkilatlar artan rəqabət şəraitinə uyğunlaşmaq bu proqramları tətbiq etmək məcburiyyətində hiss etmişlər.

7. İnformasiya texnologiyaları: İnformasiya texnologiyalarındakı inkişaf informasiyaları rahat şəkildə əldə etmə və analiz imkanı təmin olunmuşdur. Bu da daha ətraflı performans ölçmə modellərinin inkişaf etdirilməsinə imkan vermişdir.

Problemin qoyuluşu və öyrənilmə səviyyəsi: Müstəqillik əldə edildikdən sonra Azərbaycan iqtisadiyyatı getdikcə inkişaf etməyə və dünya praktikasından istifadə edilməyə başladı. Lakin hələ də bir çox sahədə problem olduğu kimi İRIE sahəsində də müəyyən problemlər vardır. Azərbaycanda hələ də bir çox müəssisədə (əsasən dövlət müəssisələrində) İRIE yerinə kadrların idarə olunması istifadə edilir. İRIE-nin əsas problemlərin də biri də performans qiymətləndirmədir. Bir çox müəssisələr performans qiymətləndirmədən istifadə etmir bu da işçilərin karyera imkanları, əmək haqqının verilməsində və.s problemlər yaradır. Bu problemlərin həlli üçün müəssisələr dövrü olaraq performans qiymətləndirmə tətbiq etməli və qiymətləndirmə nəticələrindən bir çox sahədə istifadə etməlidir.

Tədqiqatın məqsəd və vəzifələri: Araştırmanın əsas məqsədi Azərbaycanda müəssisələrində hansı performans qiymətləndirmə üsullarının tətbiq olunduğu, performans qiymətləndirmə zamanı hansı problemlərin yarandığı və yaranan problemlərin necə həll olunduğunu təhlil etməkdir. Eyni zamanda işçilərin

performansının hansı məqsədlərlə həyata keçirildiyi və tətbiq olunan qiymətləndirmə nəticələrindən hansı sahələrdə istifadə olunduğunu öyrənməkdir.

Tədqiqatın obyektini və predmeti: Tədqiqatın obyektini Azərbaycanda performans qiymətləndirməni həyata keçirən müəssisələr təşkil edir. Tədqiqatın predmetini isə Azərbaycanda müəssisələrində tətbiq olunan performans qiymətləndirmə üsulları: yaranan problemlər və onların həlli yollarının araşdırılmasıdır.

Tədqiqat metodları: Araştırma zamanı nəzəri tədqiqat metodlarından istifadə edilmiş və empirik tədqiqat metodu vasitəsi ilə anket hazırlanmış və Azərbaycanda fəaliyyət göstərən müəssisələrə e-mail vasitəsi ilə sorğu göndərilmişdir.

Tədqiqatın informasiya bazası: Tədqiqatın əsas məlumat qaynağı Azərbaycanda fəaliyyət göstərən və performans qiymətləndirmə tətbiq edən müəssisələrdən anket vasitəsi ilə əldə edilmiş məlumatlardır.

Tədqiqatın məhdudiyyətləri: Azərbaycanda fəaliyyət göstərən müəssisələrin əksəriyyətinin performans qiymətləndirmə tətbiq etməməsi və göndərilən sorğuların 50%-dən az hissəsinin cavablandırılması tədqiqatın obyektivlik səviyyəsini nisbətən azaldır. Eyni zamanda sorğuya cavab verən müəssisələrin böyük hissəsinin özəl müəssisə olması dövlət müəssisələrindəki performans qiymətləndirmə haqqında məlumat yetərsizliyinə gətirib çıxarır.

Nəticələrin elmi praktiki əhəmiyyəti: Azərbaycanda performans qiymətləndirmə tətbiq edən müəssisələr tədqiqat nəticələrindən praktikada istifadə etməklə əlavə zaman itkisi, maddi zərərdən xilas ola bilərlər.

Dissertasiya işinin strukturu və həcmi: Dissertasiya giriş, 3 fəsil, nəticə və təkliflər, ədəbiyyat siyahısı ilə ümumi şəkildə 72 səhifədən ibarətdir.

Birinci fəsil performans qiymətləndirmə haqqında ümumi məlumat başlığı altında performans, performans ölçüləri, performans təsir edən faktorlar, performansın qiymətləndirilməsi, performans qiymətləndirmə prosesi, performans qiymətləndirmədə yaranan problemlər, performans qiymətləndirmə nəticələrinin istifadə edildiyi sahələrdən ibarətdir.

İkinci fəsil performansın idarə edilməsi sistemi və performans qiymətləndirmə üsulları başlığı altında performansın idarə edilməsi sistemi, performans qiymətləndirmənin klassik metodları, performans qiymətləndirmənin modern metodları, 360° performans qiymətləndirmə, performans qiymətləndirmə nəticələrinin elanından ibarətdir.

Üçüncü fəsildə Azərbaycan müəssisələrində tətbiq olunan performans qiymətləndirmə metodları başlığı altında dissertasiyanın məqsədi, dissertasiyanın metodu, dissertasiyada əldə olunan məlumatlar və onların şərhindən ibarətdir.

Sonda nəticə və təkliflərdə araşdırmanın nəticələri və sistemi yaxşılaşdırmaq üçün bir sıra təkliflər verilmişdir.

I FƏSİL. PERFORMANS QIYMƏTLƏNDİRMƏ HAQQINDA ÜMUMİ MƏLUMAT

1.1. Performans anlayışı, performans ölçüləri və performans təsir edən faktorlar

Eyni məktəbdən məzun olan, eyni təhsil alan və eyni sahəyə yönələn insanların bir müddət sonra yolları ayrılabilir və birinin karyerası yüksələrkən digəri sadəcə yerində sayılabilir. Bu fərqliliyin əsas səbəbi onların performansındadır. Performans, müəyyən edilmiş şərtlərə görə işin yerinə yetirilmə səviyyəsi və ya işçinin davranışı kimi müəyyən edilə bilər. Başqa bir ifadəylə desək, performans müəyyən bir müddət ərzində ona təyin edilmiş vəzifəni yerinə yetirərkən bir işçinin əldə etdiyi nəticələndir. Bu nəticələr müsbət olduqda, personalın ona verilən vəzifə və öhdəlikləri müvəffəqiyyətlə yerinə yetirdiyi və üstün performansla sahib olduğu aydın olur. Nəticələr mənfi isə, işçinin məhsuldar olmadığı və fəaliyyət səviyyəsinin aşağı olduğu aydın olur (Bingöl D., 2006).

Bir işçinin performansı əsas olaraq üç dəyişənə bağlıdır. Bu üç dəyişən tutumu, imkan, istək kimi sıralaya bilərik (<https://kolayik.com/ikutuphane/performans-degerlendirme/performans-yonetimi-nedir>).

1. Tutum: İşçinin bir işi etməsi üçün lazım olan bacarıq, bilik və təcrübəsi
2. İmkan: İşin edilməsi üçün lazım olan fiziki şərtlər, avadanlıqlar
3. İstək: İşçidən gözlənilən səy, əmək və işə nail olmaq arzudur.

Performans ölçüləri

Keyfiyyət- Keyfiyyət mal və xidmətin təqdimatındakı yayılma və əhatə etmə kimi göstəricilərlə kəmiyyət kimi hədəfləri deyil, mal və ya xidmətin təqdimatındakı xidmət göstərilənlərin məmnuniyyət dərəcəsi ilə əlaqədardır. Keyfiyyət ünsürü xidmət göstərilənlərin mal və ya xidmət haqqındakı fikirləri ilə əlaqədardır. Keyfiyyətin əsas ünsürləri doğruluq, əskikləksiz, əldə oluna bilən, hüquqi standartlara və ehtiyaclara uyğunluq kimi sıralana bilər.

- Müalicə olunan xəstə sayı / Sağalan xəstə sayı
- Əməliyyatların sayı / Əskikləksiz və ya doğru əməliyyat sayı

- Vəd edilən proqram sayı / Tətbiq edilə bilən proqram sayı

Keyfiyyətin qiymətləndirməsi xidmət göstərilənlərin gözləntiləri və nəticələr arasındakı fərqlilik və uyğunluq dərəcəsi müəyyənləşdirilən bir prosesdir (<https://www.krkariyerrehberlik.com/siyasi-tarih/performans-yonetiminin-boyutlari.aspx#kapat>).

Yenilik- Yenilik əsas edilən yenilik və dəyişmələrin əlavə dəyər yaratmış olması və əldə olunan mal və ya xidmətin bazara təqdim edilə bilməsidir.

Yenilik sadəcə istehsal edilən mal və ya xidmətlə deyil həmçinin bu məhsul və xidmətlərin təqdim olunması üçün həyata keçirilən proses və fəaliyyətləri də əhatə edir. Məsələn məhsulda hansısa yenilik olmasa belə bu malı fərqli metodla satmaq və ya fərqli qiymət tətbiq etmək də yenilik sayılır

(<https://slideplayer.biz.tr/slide/3987726/>).

Qənaətlilik- Təşkilatlar üçün hər vahid xərc ünsürüdür. Bir malın istehsal edilməsi üçün istifadə edilən resursların (insan və ya vəsait) ən azı düşürülməsidir. Ən aşağı xərcə ən uyğun keyfiyyətdə mal istehsal edilməsi kimi də ifadə edilə bilər.

Bəzi qənaətlilik göstəriciləri

- Orta müəllim maaşı,
- Məmur başına düşən aylıq və ya illik sənəd sayı
- Tibbi ləvazimatın hər vahidinə düşən xərc

Qənaətlilik ölçüsü təqdim edilən mal və ya xidmət üçün lazım olan qaynaq ya da fondların müəyyənləşdirilməsinə yardım edir

(<https://www.krkariyerrehberlik.com/siyasi-tarih/performans-yonetiminin-boyutlari.aspx#kapat>).

Elastiklik- Elastiklik təkilatın bazardakı dəyişikliklərə sürətli və effektiv şəkildə uyğunlaşması ilə əlaqədar anlayışdır. Elastiklik performans ölçüsü kimi sistemin qurulmasında sistemin quruluşu, təşkilətmə, sistem işçiləri, material, məlumat enerji axını kimi uzun müddətdə sistemi yaxşılaşdıran vacib bir dəyişəndir (<https://slideplayer.biz.tr/slide/3987726/>).

Məhsuldarlıq və effektivlik- Effektivlik məqsədə çatma, məhsuldarlıq isə doğru resursların istifadəsi kimi ifadə edilə bilər. Effektivlik nəticələrlə əlaqədar, məhsuldarlıq isə proseslə əlaqədardır. Digər bir ifadəylə desək, effektivlik doğru işi görmək, məhsuldarlıq isə işi doğru görməkdir. İdarəetmə prosesində effektivlik

səviyyəsini müəyyənləşdirmək üçün məqsəd və hədəflərə, məhsuldarlıq səviyyəsini müəyyənləşdirmək üçün isə resursların doğru istifadə edilib edilmədiyi ilə əlaqdar məlumatlara ehtiyac vardır. Beləliklə təşkilatın məqsədlərlərə çatma səviyyəsi və bunu edərkən resursları hansı dərəcədə qənaətli şəkildə istifadə etdiyi müəyyənləşdirilə bilər. Xərcin aşağı, istehsalın yüksək olması vəziyyəti məhsuldarlığı göstərir. Məsələn:

- Bir xəstəxanadakı səhiyyə işçiləri sayının müalicə olunan xəstə sayına nisbəti,
- Bir təhsil müəssisəsindəki təhsil işçiləri sayının tələbə sayına nisbəti,
- Bir mühasibatlıq qurumundakı işçi sayının sənədləşdirilən sənəd sayına nisbəti

Xammalla istehsal edilən məhsul sayı arasındakı dəqiq əlaqə müəyyənləşdirildiyi zaman məhsuldarlıq ölçülə bilər (<https://www.krkariyerrehberlik.com/siyasi-tarih/performans-yonetiminin-boyutlari.aspx#kapat>).

Qazanclılıq- Qazanclılıq təşkilatın müəyyən bir dövrdə əldə etdiyi qazancın eyni dövrdə istifadə edilən kapitalla nisbətidir.

$$\text{Qazanclılıq} = \text{Qazanc} / \text{Kapital}$$

Performansa təsir edən faktorlar

Təşkilatlarda mal və xidmətlərin istehsalında ən vacib faktor olan insan təşkilatın ən dəyərli qaynağıdır. Təşkilatların hədəflədiyi əsas məqsədlər, digər təşkilatlardan üstün xüsusiyyətli mal və xidmət istehsal etmək, texnoloji cəhətdən sektorda lider olmaq, satış həcmi və qazanclılığını yüksəltmək və.s. bildirilən bütün hədəflərə çatmaq işçilərin məhsuldarlığının yüksəldilməsi ilə mümkündür. İş gücünə təsir edən bir sıra faktor vardır. Həmçinin insanların psixologiyası, fiziki gücü fərqli olduğundan bu faktorlarında təsiri müxtəlifdir. Bu faktorlar aşağıdakılardır.

İqtisadi Faktorlar: İqtisadi faktorlara əmək haqqı artımı, bonus, mükafat daxildir. İqtisadi faktorlar arasında ən geniş yayılmışı əmək haqqı artımıdır.

- Əməkhaqqı- Əməkhaqqı artımının digər vasitələrə görə təsirini müəyyənləşdirmək üçün Fransada 1969 cu ildə edilən bir araştırmada işçilərə əməkhaqqının artırılması, həftəlik işləmə müddətinin azaldılması və məzuniyyət

müddətinin uzaldılması kimi 3 təklif gəlsəydi hansı seçərdiniz? deyə sual verildiyində işçilərin üçdə ikisi əməkhaqqı artımı cavabını vermişdir.

- Bonus- Bəzi təşkilatlarda məhsuldarlığı artırmaq üçün işçilərin aldıkları əməkhaqqı ilə bərabər səylərinin artması üçün onlara bonus sistemi tətbiq edilir. Təşkilatların bəziləri işçilərin daha məhsuldar işləməsini təşviq etmək üçün bu sistemdən istifadə edir. Bonus sistemi zaman və miqdar hesabına hesablanı bilər.

- Mükafatlar- Bəzi təşkilatlarda isə işçiləri işə təşviq etmək və təşkilata bağlamaq üçün onlara müxtəlif cür mükafatlar verilir. Məsələn işlədiyi sektorla bağlı hansısa yenilik və təklif verdiyində daha çox işləməsi üçün mükafatlar verilir.

Fiziki faktorlar: İşçinin çalışma mühiti ilə əlaqədar faktorlardır. İşçilərə sağlamlıq və iş təhlükəsizliyi baxımından rahat çalışma mühiti təmin olunduğu zaman məhsuldarlıq müsbət olacaq əks təqdirdə mənfi olacaq. İş yerinin işıq, havalandırma, istilik, soyuqluq və nəm tərəfdən şəraitin yaxşı olması fiziki baxımdan əsas ünsürlərdir.

Psixososial faktorlar: 21-ci yüzillikdə yaşayan insan, insan yerinə qoyulmaq, fikirlərinə, inanclarına və şəxsiyyətinə hörmət edilməyi və gördüyü işi sevmək, işdə yüksəlmək, özünü inkişaf etdirmək istəyən insandır. Bunu anlayan və başa düşən şirkətlər gələcəyin uğurlu şirkətləri olacaq, başa düşməyənlər isə rəqabət mühitinə dayana bilməyib yox olub gedəcəklər. İşçi məhsuldarlığına təsir edən faktorlar əlaqə, orientasiya, işçi təlimi, işçi motivasiya sayıla bilər.

- Əlaqə- Əlaqəni əməkdaşlıq kimi deyə bilərik. Geniş şəkildə desək təşkilatın qoyduğu məqsədlərə çatmağı üçün və işçilərə təsir etmək üçün onlar arasında sözlə və ya digər vasitələrlə əlaqə qurmaqdır.

- Adaptasiya- Texnologiyanın sürətlə inkişaf etməsi təşkilatların müvəffəqiyyətli olmasında işçilərin təlimi və inkişaf proqramları xüsusilə işə yeni girən işçilərə işin öyrədilməsi çox vacibdir. Bu proses isə adaptasiya ilə başlayır. İşçilərin müvəffəqiyyətli karyera qurması üçün ilk öncə işə adaptasiya olunmalıdır. Bu prosesdə işçiyə iş haqqında, iş şərtləri, işçi davranışları, istehsal edilən mallar və xidmətlər haqqında ətraflı məlumat sistemli proqramlar vasitəsi ilə verilməlidir.

○ İşçi təlimi- İşçi təlimi insanların davranışlarını inkişaf etdirmək üçün işçilərin məlumatlandırılması, bacarıqlarını inkişaf etdirmək üçün üçün əvvəlcədən planlaşdırılmış prosesdir. İşçi təlimi investisiya xarakteri daşıyır və insan resurslarının inkişaf etdirilməsi üçün tətbiq edilir. Sürətli rəqabətin olduğu bir dövrdə təşkilatların sayları getdikcə çoxalır və təşkilatlar rəqabət apara bilmək üçün işçi təliminə xüsusi əhəmiyyət verir. İşçi təlimi həm yeni işçilər həm də təcrübəli işçilər üçün tətbiq edilir. Qısaca deyə bilərik ki müəyyən vaxt ərzində işçilərin məhsuldarlığı, iş davranışları və.s artması təlimlə təmin edilə bilər.

○ İşçi motivasiyası- İnsanı bir işə təşviq edən onun düşüncələri, istəkləri, arzuları, inancları, qorxu və ehtiyaclarıdır. Bütün dünyada insanlar yuxarıda saydıklarımıza görə idarə edilir. Fəaliyyət göstərdiyi sektorun fərqi olmadan təşkilatlar hər zaman işçiləri motivasiya etməlidir. Motivasiya ilə performans yaxından əlaqəli anlayış hesab olunur. Motivasiyası aşağı olan işçilər yaxşı məhsuldar işləməz. Təşkilat motivasiya məsələsinə diqqət yetirməlidir. İşçilərin iqtisadi və sosial ehtiyacları ilə yanaşı psixoloji ehtiyaclarının da ödənilməsi vacibdir. Bunun üçün təşkilatlar müxtəlif motivasiyanın təmin edilməsi üçün müxtəlif üsullardan istifadə etməlidirlər. İşçilərini yaxşı tanıyan təşkilat rəhbərləri hər işçi üçün fərqli motivasiya üsulundan istifadə etməlidir. Məsələn məhsuldarlığı artırmaq üçün təşkilatların bəziləri yaxşı münasibət, əlaqələrin qurulmasından bəziləri isə işçilərə nizam-intizamın tətbiq olunmasından istifadə edir (Yumuşak S., 2008).

1.2. Performansın qiymətləndirilməsi

Müasir dövrdə qloballaşma iqtisadi, siyasi, sosial və mədəni sahələrdə təsirini açıq şəkildə hiss etdirir, təşkilatların beynəlxalq bazara inteqrasiyası qaçılmaz vəziyyətə gəlmiş və xarici bazarlarda böyümə öz əhəmiyyətini artırmışdır. Hal-hazırda təşkilatlar üçün fəaliyyət göstərmək və rəqabət edə bilmək eyni mənanı daşıyır. Təşkilatlar həm yeni texnologiyaları izləyir həm də öz maliyyə vəsaitlərini artırmağa çalışır. Lakin bununla belə müsbət nəticə almaq olduqca çətindir. Çünki avadanlıq, texnologiya, təsis və məhsul dizaynı getdikcə müəssisələrdə eyni

vəziyyətə gəlmişdir. İnsana fokuslanan, qrupa əsaslanan düşüncə və davranış sisteminə əsaslanan yeni istehsal və idarəetmə metodları geniş şəkildə istifadə edilməyə başlanmışdır. Təşkilatlar insan kapitalının maliyyə kapitalına nisbətən daha çox rəqabət göstərməyə başladığını görmüşlər. Bu prosesdə insan ünsürünə əvvəlkindən daha fərqli şəkildə yanaşmışlar. Həqiqətən insan resurslarının ən yaxşı şəkildə istifadə edilməsi digər bütün faktorların üzərində öz təsirini göstərir. Getdikcə rəqabət və insan resursları arasındakı əlaqə daha da sıxlaşır. İnsan təşkilatlar üçün bir maliyyə xərci deyil daha çox əhəmiyyət verilməsi və inkişaf etdirilməsi vacib bir resurs kimi qiymətləndirilməlidir. İşçilərin bacarıq və xüsusiyyətlərini ön plana çıxararaq, qrup şəklində işləməyə təşviq edərək, özü və təşkilat üçün ən uyğun davranışa istiqamətləndirilməsi insan resurslarının idarə edilməsinin müxtəlif funksiyaları ilə təmin edilir. Buradakı məqsəd ən başda təlim olmaqla işçilərin məhsuldarlığının ən üst səviyyəyə çıxarılması, təşkilata inteqrasiyanın təmin olunması və məmnuniyyətlərinin artırılmasıdır. İnsan resurslarının idarə edilməsinin funksiyaları arasında insan resurslarının planlaşdırılması çərçivəsində insan resursunun təmin olunması, təlimi və inkişaf edilməsi, karyeranın planlaşdırılması, performans qiymətləndirməsi, əmək haqqı, təşkilat mədəniyyətinin öyrədilməsi, işçilərin motivasiyasının artırılması, sağlamlıq və təhlükəsizliyinin təmin edilməsi və təşkilat münasibətlərində yaranan problemlərin aradan qaldırılması yerləşmişdir. İnsan resurslarının ən vacib funksiyalarından biri də performans qiymətləndirmədir (Ünal A., 2002).

İşgüzar təşkilatlarda işləyənlərin performansının sistemli və formal olaraq qiymətləndirilməsi ilk olaraq 1900-cü illərin əvvəllərində ABŞ-da dövlət müəssisələrində həyata keçirilmişdir. Sonradan F. Taylorun iş ölçmə texnikası vasitəsilə işçilərin məhsuldarlığını ölçməsi nəticəsində işgüzar təşkilatlarda performans qiymətləndirmə konsepsiyası elmi olaraq istifadə edilməyə başlandı (Uyargil C., 2009).

I Dünya müharibəsi illərində performans qiymətləndirmə kriteriyası olaraq şəxsiyyət xüsusiyyətləri götürülmüş, ancaq 1950-ci illərdən sonra şəxsin işinə və yaxud onun nəticəsinə istiqamətli meyarlara əsaslanan üsullar ABŞ-dakı

təşkilatlarda daha geniş istifadə edilməyə başlandı. Həmçinin sonrakı illərdə idarəçi və ağı yaxalılıq kadrların performans qiymətləndirilməsi, mavi yaxalılıqlara nisbətən daha çox əhəmiyyət qazanmışdır (Uyargil C., 2009).

Performans qiymətləndirmə, işçinin təyin edilmiş vəzifələrini müəyyən vaxt ərzində hansı səviyyədə həyata keçirildiyinin öyrənilməsidir. Belə ki şəxs, öz işinin nəticələrini görür və fərdi uğurunun nəticələrini qiymətləndirir. Həmçinin şirkət, işçi ilə imzaladığı müqavilənin şərtlərinin hansı səviyyədə həyata keçdiyini, iş bacarıqlarının vəzifəyə uyğun olub olmadığını və.s haqqında məlumat alır. Bu nəticələr işçinin işdə yüksəlməsinə, əməkhaqqının artırılmasına, vəzifəsinin dəyişdirilməsinə və s. qərarlara təsir edir (Fındıkcı İ., 2003).

Performans qiymətləndirmə anlayışını statistik bir qiymətləndirmə fəaliyyəti yerinə dinamik bir proses olaraq görən təşkilati sistem, işçilərin performanslarını planlaşdırmağı, qiymətləndirməyi və inkişaf etdirməyi hədəfləyərək mövzuya daha geniş perspektivdən baxmağı artıq performansın idarə edilməsi sistemi kimi adlandırır (Bingöl D., 2006).

Performansın idarə edilməsi sistemini, dar mənada işçilərin qiymətləndirilməsi, dərəcələndirilməsi, ödəniş edilməsi və inkişaf etdirilməsi prosesinin təməlini yaradan insan resurslarının bir funksiyası kimi görülə bilər. Ancaq həqiqətdə, performansın idarə edilməsi, hədəflərlə idarəetmə anlayışı ilə eynidir. İşçilərin işə fokuslanması, bacarıqlarının inkişaf etdirilməsi və işə sədaqətli olmanın təşkil edilməsi üçün məqsədlərin müəyyənəlməsi və bunların hansı səviyyədə əldə edildiyinin ölçülməsidir (Barutçugil İ., 2004).

İnsan sosial varlıq kimi ətraf mühitlə davamlı və sistemli şəkildə əlaqədədir. İnsan ətrafı ilə əlaqələrdə daima özü haqqında məlumat almaq, başqaları tərəfindən xoş qarşılanmaq, hətta başqaları tərəfindən cəsarətləndirilmək və təriflənmək ehtiyacı hiss edir. Bu ehtiyac təbii ehtiyaclardır. Həmçinin işçinin də gördüyü iş ilə bağlı məlumatlandırılmağa yəni feedback almağa ehtiyacı vardır. Xüsusilə psixoloji ehtiyaclar arasında olan vacib sayılan bu ehtiyac şəxsin özünə güvənməsi, işində dəyişikliklər etməsi, özünün inkişafı üçün əhəmiyyətlidir. Aparılan araşdırmalara görə performansı haqqında daimi şəkildə məlumat alan insanlar işlərində daha

yüksək performans göstərdikləri müəyyən olmuşdur. İnsanlara işləri ilə bağlı verilən məlumatların mütləq şəkildə müsbət olması vacib deyildir. Bu məlumatlar mənfi də ola bilər. Daha açıq şəkildə desək, fərdin öz işi haqqında heç məlumatlandırılmaması ilə yeri gəldiyində mənfi olsa belə məlumatlandırılması müqayisə edildikdə məlumatlandırmaq həm fərd həm də təşkilat baxımından daha müsbət nəticələr verir (Fındıqçı İ., 2003).

Performans qiymətləndirmənin qiymətləndirənlər (idarəçilər), qiymətləndirilənlər (tabelilər), təşkilatlar üçün müxtəlif faydaları vardır.

Qiymətləndirənlər (idarəçilər), üçün faydaları

Performans qiymətləndirmə praktikaları bəzən bəzi menecerlər tərəfindən gündəlik iş sıxlığı içərisində əlavə yük və vaxt itkisi kimi görünə bilər, təşkilatlarda yaxşı fəaliyyət göstərən qiymətləndirmə sistemindən ən çox faydalanan idarəçilər olacaqdır. Aşağıda qiymətləndirənlər üçün sistemin faydalarının xülasəsi göstərilmişdir (Uyargil C., 2009).

- Planlaşdırma və nəzarət funksiyalarında daha effektiv olur, beləliklə tabelilərin performansı inkişaf edir,

- Tabelilər ilə aralarındakı əlaqə və münasibətlər daha müsbət hal alır.

- Tabelilərin inkişaf etməsi vacib xüsusiyyətlərini asan şəkildə müəyyənləşdirib onlara yardım edir,

- Tabeliləri qiymətləndirərkən öz güclü və zəif tərəflərini də tanıyırlar,

- Tabeliləri yaxından tanıdıqca, səlahiyyətlərin ötürülməsi asanlaşır,

- İdarəetmə bacarıqlarını inkişaf etdirirlər və ya bu bacarıqları asan tətbiq edəcək əlverişli şəraitlər yaradırlar.

- Qiymətləndirilənlər (tabelilər) üçün faydaları

- Performans qiymətləndirmənin tabelilər üçün faydaları aşağıdakı kimidir (Fındıqçı İ., 2003).

- İşçilər öz işlərindəki müvəffəqiyyətlərini görür və beləcə işlərindən məmnuniyyət əldə edirlər,

- İşçilər, rəhbərlərinin onların vəzifə çərçivəsində nə gözlədiyini öyrənirlər,

- Güclü və inkişaf etdirilməsi vacib yönələrini, xüsusiyyətlərini tanıyırlar,

- Təşkilat içindəki rol və məsuliyyətlərini daha yaxşı anlayırlar,
- Müvəffəqiyyətlərinin necə ölçüldüyünü və öz əksikliklərinin nələr olduğunu öyrənirlər,
- Təlim fəaliyyətində daha istəkli iştirak edirlər,
- Performansa görə ödəniş edildiyində, ödəniş cəhətdən məmnuniyyət təmin olunur.

Təşkilat baxımından faydaları

Performansın qiymətləndirilməsi şəxs səviyyəsində fərdi psixoloji ehtiyac olsa da, təşkilat çərçivəsində insan resurslarının idarə olunmasında çox vacib bir ehtiyacdır. Təşkilatın işçilərinin müvəffəqiyyət və uğursuzluqlarını görməsi sonrakı işlərin düzəldilməsi qədər işçinin motivasiyası baxımından da əhəmiyyətlidir. Rəhbərlər və subordinatlar üçün performans qiymətləndirmənin faydaları bütün təşkilat üçün daha ümumi və hərtərəfli müsbət nəticələrə səbəb olur. Bunlardan bəziləri aşağıda verilmişdir (Uyargil C., 2009).

- Təşkilatın məhsuldarlığı və qazancı artır,
- Məhsul və xidmətin keyfiyyəti inkişaf edir,
- Təlim ehtiyacı və təlim büdcəsi daha rahat və doğru şəkildə müəyyənləşir,
- İnsan resurslarının planlanması üçün lazımlı məlumatlar daha etibarlı şəkildə əldə edilir,
- Fərdlərin inkişaf potensialları daha doğru müəyyən olur,
- Təşkilat həm işçilər, həm də təşkilat xaricindəkilərə qarşı müvəffəqiyyəti vacib sayan, etibarlı bir təşkilat imici təmin etmiş olur.

1.3. Performans qiymətləndirmə prosesi

Performans qiymətləndirmə sistemini qurmaq və bu sistemi icra etmək asan deyildir. Təşkilatın quruluşuna və mədəniyyətinə uyğun sistemi seçmək, qurmaq və icra etmək etmək peşəkarlıq tələb edir. Bu proses aşağıdakı kimidir: (Sabuncuoğlu Z., 2000)

- Qiymətləndirmə kriteriyalarının müəyyənləşdirilməsi

- Qiymətləndirmə standartlarının müəyyənləşdirilməsi
- Qiymətləndirmə dövrlərinin müəyyənləşdirilməsi
- Qiymətləndirənlərin seçilməsi
- Qiymətləndirənlərin təlimi
- Qiymətləndirmə nəticələrinin işçilərə bildirilməsi
- Qiymətləndirmə kriteriyalarının müəyyənləşdirilməsi

Performans qiymətləndirmə sisteminin uğurla həyata keçirilməsi üçün əvvəlcə iş analizi edilməli, iş və vəzifələrin müəyyənləşdirilməsi vacibdir. Daha sonra işçilərin qiymətləndirilməsi üçün kriteriyaların müəyyənləşdirilməsinə keçilə bilər (Sabuncuoğlu Z., 2000).

Performans kriteriyaları müəyyənləşdirilərkən aşağıdakılara diqqət etmək lazımdır (Bayraktaroğlu S., 2008).

- Performans qiymətləndirmə prosesi zamanı ölçülən şey təşkilatın missiyasına və strateji məqsədlərə uyğun olaraq hazırlanmış məqsəd və vəzifələrlə əlaqəli olması vacibdir.

- Kriteriyaların müəyyənləşdirilməsində işçilər də iştirak etməlidir. Onların fikirləri və rəyləri nəzərə alınmalıdır. Əks təqdirdə işçilərin müəyyən edilmiş kriteriyaların vacibliyinə inanması, qəbul etməsi və yerinə yetirməsi gözlənilə bilməz.

- Kriteriyalar müşahidə edilə bilməli və obyektiv olaraq ölçüləbilməlidir.

- Performans kriteriyaları etibarlı olmalı, fərqli zamanlarda eyni işçiyə və ya başqa işçiyə tətbiq olunduğunda performans səviyyəsi ilə əlaqədar tutarlı məlumatlar əldə olunmalıdır.

- Kriteriyalar işin xüsusiyyətinə və məsuliyyət səviyyəsinə uyğun seçilməlidir.

- Kriteriyalar bir birinə zidd olmamalı, performansın eyni xüsusiyyətini təkrarən ölçməməlidir.

Performans kriteriyaları aşağıdakı qruplara ayrılır (Geylan R., 2013).

- Şəxsiyyət xüsusiyyətlərinə əsaslanan kriteriyalar: İşçinin performans səviyyəsini müəyyən etməyə yardım edən şəxsiyyət xüsusiyyətləridir. Bunlar

düzgünlük, səmimilik, etibarlılıq, nəzakət, zəka, sürət, xarici görünüş və.s xüsusiyyətləri əhatə edir.

- Davranışlara əsaslanan kriteriyalar: Yaxşı və ya pis kimi görünən insanın xüsusiyyətlərini daşıyır. Bu kriteriyalara təşəbbüskarlıq, birgə işləmə, komanda ruhunu hissetmə, əməkdaşlıq və.s xüsusiyyətlər daxildir.

- Məhsuldarlığa əsaslanan kriteriyalar: Həyata keçirilən fəaliyyətlərin ümumilikdə miqdarı və ya nə qədər xammalla nə qədər məhsul istehsalı haqqındadır. Məsələn: xidmət edilən müştəri sayı, həyata keçirilən satışın miqdarı və ya maddi dəyəri, istehsal edilən məhsul sayı kimi kriteriyalar daxildir.

Qiymətləndirmə standartlarının müəyyənləşdirilməsi

Performans standartları, həm rəhbərlər həm də işçilər (tabelilər) üçün iki növ məlumat ehtiva edir. Bunlardan birincisi “nəyin edilməsinin vacibliyidir”. Bu da məsuliyyətli olduğu vəzifələri ehtiva edir. İkincisi isə “necə edilməsinin vacibliyidir”. Performans standartları ikinci sualın cavabını verməyi məqsəd güdür (Bayraktaroğlu S., 2008).

Performans standartları özündə işin iki aspektini, kəmiyyət və keyfiyyətini ehtiva edir. Kəmiyyət standartları sırasına müəyyən bir işin həyata keçirilməsi üçün lazım olan zaman, istehsal miqdarı, edilən xəta sayı və.s sayıla bilər. Keyfiyyət standartları sırasına isə işin keyfiyyəti, məlumatları analiz etmə bacarığı haqqında müəyyənləşdirilən ölçülər sayıla bilər. Standartlar işçinin nə qədər müvəffəqiyyətli olduğunu müəyyənləşdirmə yönlü ölçülərdir. Məsələn: satış kriteriyasına görə qiymətləndirilən işçi üçün aylıq 250 ədədlik bir satış standart qəbul edilərkən, 400 ədədlik bir satış bu standartlar istiqamətində yüksək performans sayılır (Sabuncuoğlu Z., 2000).

Performans standartlarının SMART xüsusiyyətləri olmalıdır (Geylan R., 2013).

- S-Specific: Hədəflər görülməli iş ilə əlaqədar olmalı, əvvəlcədən uyğunlaşdırılmalı, işçilər onlardan nə gözləndiyini bilməlidir.

- M- Measurable: Standartlar obyektiv və ölçülə bilən olmalıdır. Hədəflərin müvəffəqiyyət səviyyəsinin necə ölçülcəyi müəyyənləşdirilməlidir. Standartlar

kəmiyyət cəhətdən olduqda qiymətləndirmə daha asandır, ancaq keyfiyyət cəhətdən olduqda isə daha çox diqqət etmək lazımdır.

- Achievable: Standartlar çətin olmaqla yanaşı əlçatan olmalıdır. Hədəflər nə işçinin heç vaxt əldə edə bilməyəcəyi səviyyədə nə də çox asan əldə ediləcəyi səviyyədə olmamalıdır.

- R- Reasonable: Hədəflər uyğun, məqbul, ağlabatan olmalıdır.

- T- Time-bound: Hədəflərin reallaşması “vaxt məhdudiyətli” (altı aylıq və ya illik) olmalıdır.

Qiymətləndirmə dövrlərinin müəyyənləşdirilməsi

Müasir təşkilatlar idarəçilərinin vaxtları məhduddur və dəyərlidir. İşçinin qiymətləndirilməsi çox vaxt alıcı və çətin bir işdir. Buna görə qiymətləndirməni tez-tez etmək məhsuldar olmaz. Bir birinə çox yaxın dövrlərdə həyata keçirilən qiymətləndirmə çox vaxt almaqla bərabər işçinin performansında əhəmiyyətli dəyişikləri baş verməz. Buna görə ən uyğun qiymətləndirmə dövrü kimi altı aylıq və ya illik qiymətləndirmə sayılır. Dövr sonunda işçinin gördüyü iş, uğuru, uğursuzluğu, davranışları və ortaya çıxan dəyişikliklərə nəzər yetirilir və qiymətləndirmə forumlarına yazılır (Sabuncuoğlu Z., 2000).

Qiymətləndirənlərin seçilməsi

Performans qiymətləndirmə sistemində qiymətləndirmənin kim və ya kimlər tərəfindən aparılacağı, təşkilatın idarə edilməsi sistemində və insan resursları siyasətinə uyğun seçiləcək qiymətləndirmə metodu ilə əlaqəli olacaqdır. Qiymətləndirməni kim edirsə etsin işçinin işi haqqında məlumatlı olmalı, təşkilatı tanımalı, ön mühakimədən uzaq obyektiv qiymətləndirmə etməlidir.

Qiymətləndirməni kimlərin edəcəyi aşağıdakı kimidir (Bayraktaroğlu S., 2008).

- İşçinin ilk rəhbəri tərəfindən qiymətləndirmə

- Öz-özünü qiymətləndirmə

- İş yoldaşları tərəfindən qiymətləndirmə

- Tabelilər tərəfindən qiymətləndirmə

- Müştərilərin qiymətləndirməsi

- İşçinin ilk rəhbəri tərəfindən qiymətləndirmə

İşçinin ilk rəhbəri tərəfindən qiymətləndimə ən geniş tətbiq sayılır. İşçini və onun uğurunu ən çox tanyan şəxs, ilk rəhbəri olduğuna inanılır. Belə qiymətləndirmə sistemi iyerarxik şəkildə qurulur. Ancaq belə bir qiymətləndirmə həmişə obyektiv və etibarlı deyildir. Bir rəhbər işində uğurlu olan işçini aralarında olan şəxsi münasibətə görə uğursuz kimi göstərə bilər. Buna görə çox rəhbər tərəfindən qiymətləndirməyə keçilə bilər. Burada rəhbərlərin kimlər olacağı vacibdir. Çox rəhbər tərəfindən qiymətləndirmədə onların bir-biri ilə əlaqəsi olmamalıdır (Sabuncuoğlu Z., 2000).

İlk rəhbər tərəfindən qiymətləndirmə zamanı bəzi problemlər ortaya çıxır. Bu problemlər aşağıdakılardır: (Uyargil C.,2009)

- Tabelilər ilk rəhbərin cəza və mükafat səlahiyyətini performans qiymətləndirmə yolu ilə istifadə etməsindən narahat ola bilərlər.

- Əgər qiymətləndirmə tək istiqamətli gedir və tabelilərə lazımı istiqamətləndirmə və nəticələr haqqında xəbər verilmirsə, qiymətləndirmə nəticələrinin mənfi olması halında tabeli özünü müdafiəyə keçərək, davranışlarının doğru olduğunu isbat etməyə çalışacaqdır.

- İlk rəhbərin nəticələrin işçiyə doğru şəkildə bildirilməsi barəsində vacib bacarıqları olmaya bilər.

- Cəzalandırma vəziyyətində işçi ilə ilk rəhbərin əlaqəsi pozulub məhsuldarlığı aşağı sala bilər.

Öz-özünü qiymətləndirmə

Performansın şəxs üçün təyin olunan dövrü hədəflərə görə qiymətləndirildiyi sistemlərdə hədəfləri çox vaxt işçi və rəhbər birlikdə müəyyənləşdirdikləri üçün, dövr sonunda hədəflərin hansı səviyyədə əldə olunduğunun müəyyən edilməsində işçinin də qiymətləndirmədə iştirak etməsi istənilir. Bir çox rəhbər, işçisinin özünü necə gördüyünü öyrənmək və öz fikirləri ilə işçisinin fikrini müqayisə etməyin yararlı olduğuna inanır. Araşdırmalara görə çox vaxt işçilər özlərini rəhbərlərindən daha yüksək səviyyədə qiymətləndirir (Uyargil C., 2009).

Tək başına tətbiq olunduğu zaman bəzi problemlər çıxsada digərləri ilə birlikdə istifadə olunduğunda effektiv ola bilər. Şəxsin özünü obyektiv qiymətləndirməsi

vəziyyətində öz üstün və əksik cəhətlərini ən yaxşı özü bilir və bu əksik yönlərini aradan qaldırmaq üçün nələr edə biləcəyini özü təyin edə bilir (Geylan R., 2013).

İş yoldaşları tərəfindən qiymətləndirmə

Eyni şöbədə işləyən işçilərin bir birini daha yaxından tanıyacağı ehtimalı ilə bir birlərini qiymətləndirməsi istənilə bilər. Bütün gün yan yana işləyən iş yoldaşları onu daha yaxşı müşahidə etmə imkanını vardır. Məsələn, iş yoldaşının işə davamlılığı, və ya iclaslara vaxtında gəlməsi və aktiv iştirakı, könüllü işləməsi və.s götürülə bilər. Digər yoldaşlarına yardım etməsi, keyfiyyətli iş görməsi kimi fəaliyyətləri qiymətləndirilə bilər. Ancaq iş yoldaşını duyğusal səbəblərdən mənfi və müsbət dəyərləndirməsi ehtimalı vardır (Sabuncuoğlu Z., 2000).

Aralarında yüksəlmə, transfer, əməkhaqqı və.s mövzularda rəqabət olmayan və bir birinə etibar edən işçilərin seçilməsi məcburidir. Öz aralarında rəqabət olan işçilərin bir birini obyektiv və ədalətli qiymətləndirməməsi ehtimalı vardır. Buna görə də qiymətləndirmə növünü də digərləri ilə birlikdə etmək daha müsbət nəticələr gətirəcəkdir (Geylan R., 2013).

Tabelilər tərəfindən qiymətləndirmə

Bu model çox geniş yayılmamışdır. Çünki rəhbərlər özlərindən aşağı səviyyədə işçilərin qiymətləndirməsini xoşlamırlar. Həmçinin işçiləri üzərində nüfuzu zədələyə bilər. Bu modelin müsbət cəhəti tabelilərin rəhbərləriylə ünsiyyət qurma, göstərilən maraq və onları lazımi qaynaqlarla təmin etmək barəsində qiymətləndirmə fürsəti verir (Sabuncuoğlu Z., 2000).

Tabelilər tərəfindən qiymətləndirmə zamanı kriteriyaların seçilməsinə xüsusi diqqət edilməlidir. Burada işin görülməsinə görə seçilən kriteriya uyğun olmaya bilər. Çünki tabeli rəhbərin işi haqqında ümumi məlumatla sahib olsa da, təşkilati quruluş içərisində özündən üst səviyyədə vəzifədə olan şəxsin performansını düzgün şəkildə qiymətləndirməsi məlumat, bacarıq və təcrübə cəhətdən mümkün olmayacaqdır (Uyargil C., 2009).

Müştərilər tərəfindən qiymətləndirmə

İşçilərin müştərilər tərəfindən qiymətləndirilməsi xüsusilə xidmət sektorunda, fərdin işə marağı, müştəriyə yanaşma tərzi, işi görmə sürəti və iş görmə keyfiyyəti

müştəriyə bir forum vasitəsilə doldurulur. Müştəridən əldə olunan məlumatlar; yüksəlmə, transfer, təlim kimi sahələrdə istifadə oluna bilər. Həmçinin qiymətləndirmə sayəsində təşkilat ilə müştərinin əlaqələri daha da güclənir (Bayraktaroğlu S., 2008).

Qiymətləndirənlərin təlimi

Performans qiymətləndirmə çətin və zəhmətli işdir. Şəxslərin başqalarını qiymətləndirərkən emosional səbəblərlə obyektiv ola bilməməsi, qiymətləndirmənin düzgün şəkildə həyata keçirilməsinə mane olmaq iş mühitini poza bilər. Qiymətləndirməni həyata keçirəcək şəxsin təşkilatda tətbiq olunan performans qiymətləndirmə sisteminin əhatəsi, məqsədi, istifadə edilən metodlar, təşkilatın quruluşunda olan işlər haqqında ətraflı məlumat verilməsi və təlim verilməsi vacibdir. Qiymətləndirənin təlimi dərslər, video, konfrans və.s əhatə edir (Geylan R., 2013).

Performans qiymətləndirəni həyata keçirəcək şəxs və şəxslərin qiymətləndirmə haqqında təlimə istəklili olması, təlimdən gözlənilən faydanın alınması əhəmiyyətlidir. Bəzən qiymətləndirmə edəcək şəxs və ya şəxslər qiymətləndirməni necə edəcəklərini bildiklərini və təlimə ehtiyac olmadığını bildirirlər. Bu məqamda həmən şəxslərin təlimdə iştirak etməsi təmin olunmalıdır (Geylan. R., 2013).

Rəhbərlərə və işçilərə məlumat verilməsi

Performans qiymətləndirməsinin uğurla həyata keçirilməsi üçün üst rəhbərlər daima alt və orta təbəqə rəhbərlərə məlumat verməlidir. Bu məqsədlə təşkil olunan icaslarda təşkilatda mövcud olan işlər, bu işlərin tələb etdiyi bacarıqlar və işçilərin qiymətləndirilməsində istifadə olunacaq metodlar haqqında məlumat verilir (Bayraktaroğlu S., 2008).

Qiymətləndirmə nəticəsində yüksəlmə, transfer əmək haqqı artışı və.s mövzularda işçilər məlumatlandırılmalıdır. Bəzən rəhbərlər qiymətləndirmə haqqında məlumat vermək istəmirlər (Sabuncuoğlu Z., 2000).

Qiymətləndirmə metodunun müəyyənləşdirilməsi

Təşkilatların istifadə edəcəyi metodun seçilməsi müvəffəqiyyət səviyyəsinə görə dəyişir. İstifadə ediləcək metodlar, maliyyə, təşkilatın quruluşu və

qiymətləndirmənin məqsədi kimi bir çox kriteriya nəzərə alınaraq seçilir (Bayraktaroğlu S., 2008).

Qiymətləndirmə nəticələrinin işçilərə bildirilməsi

Performans qiymətləndirmə ilə əldə edilən məlumatlar əlaqədar komitə və idarəetmə səviyyəsində qiymətləndirildikdən sonra, hər bir işçiyə öz performans nəticələri bildirilir. Məqsəd işçilərin öz əksik tərəflərini görmələri və inkişaf etmələridir. Burada işçilərə yanaşma çox vacib rol oynayır. Onların qiymətləndirmə nəticələrini özlərinə xüsusi həssaslıqla bildirmək lazımdır. Bu məqamda məqsəd, işçiləri tənqid etmək ya da cəzalandırmaq deyil, motivasiya etmək olduğu unudulmamalıdır (Uğur A., 2008).

1.4. Performans qiymətləndirmədə yaranan problemlər

Performans qiymətləndirmə metodlarının çoxu, qiymətləndirənlərin müşahidə və qərarlarında obyektiv və ön mühakimə, ön yargının olmayacağı ehtimalı ilə hazırlanmışdır. Performans qiymətləndirmədə rəhbərlərin və işçilərin inandırılmasında, qiymətləndirmə metodunun seçilməsində, forumların doldurulmasında xəta yarana bilər. Ancaq ən vacib xətalər qiymətləndiricidən yaranan xətalardır (Uğur A., 2008). Çox zaman bu xətalər şəxsin fikir vermədən etdiyi qiymətləndirmə xətalərindən yaranır. Bu növ xətalər bəzən şəxsin yaddaşının zəif olmasından, bəzən də şəxsin yaşadığı bəzi psixi problemlərdən qaynaqlana bilər (Uyargil C., 2009).

Performans qiymətləndirmə prosesinə təsir edən faktorlar mənfi olarsa bu prosesdə bir sıra problemlər yarana bilər. Bu problemlərin həll olunması üçün isə əvvəlcə problemin nə olduğu bilmək lazımdır. Performans qiymətləndirmədə yaranan problemləri ümumi şəkildə aşağıdakı kimi deyə bilərik.

a) Sistemdə yaranan problemlər: Qiymətləndirmə prosesi zəif və uzun müddətdə tətbiq olunursa burada həm qiymətləndirən həm də qiymətləndirilən tərəfdən reaksiya gələ bilər və bunun üçün sistemi yeniləmək və yeni sistemlə tətbiq etmək lazımdır.

b) Qiymətləndirəndə yaranan problem: Qiymətləndirmədə hansı metod və ya kriteriya olursa olsun bəzən performansı qiymətləndirən şəxdə bəzi problemlər yarana bilər. Şəxslər arasında olan şəxsiyyətdə fərqliliklər, kriteriya və ya metodu qavramada fərqliliklər vardır. Belə olduğu halda isə qiymətləndirmə obyektivlikdən uzaqlaşmış olur.

c) Qiymətləndiriləndə yaranan problemlər: Təşkilatda çalışan bəzi işçilər performans qiymətləndirmənin nə olduğunu niyə tətbiq olunduğunu anlamırlar. Buna görə də qiymətləndirmədə bir sıra problemlər yarana bilər. Qiymətləndirmənin müvəffəqiyyətlə tətbiq edilməsi üçün işçilərin qiymətləndirməni qavraması, tətbiq olunma məqsədlərini, onlara nələri qatanacağını anlaması vacibdir (Tortop N., 2010).

Halo və Buynuz effekti

Halo effekti, bir rəhbərin işçinin bir sahədəki mükəmməlliyinə baxaraq, digər sahələrdə də yüksək qiymətləndirməsidir. Məsələn, araşdırma sahəsində uğurlu olan təhsil işçisinin müəllimlik sahəsində də uğurlu olduğu zənn edilə bilər (Uğur A., 2008). Halo effekti tərs istiqamətdə də ola bilər. Bir işçinin vəzifələrinin çoxunu uğurla yerinə yetirməsinə baxmayaraq, bir sahədə uğurlu deyilsə, uğursuz tərəfinin üzə çıxarılmasına buynuz effekti deyilir. Halo və buynuz effektinə görə edilən qiymətləndirmələr işçilərin performanslarının artmasına mane olur (Bayraktaroğlu S., 2008).

Halo və buynuz effektinin iki səbəbi var. Ya performansı qiymətləndirən şəxs əvvəlcədən qiymətləndirdiyi xüsusiyyətin təsirində qalıb, ya da xüsusiyyətlərin bir birindən fərqliliyi nəzərə alınmadan, bir xüsusiyyətin digərlərinə eynilə oxşayacağı ehtimal edilib (Uğur A., 2008).

Belə xətalərin qarşısının alınması və ya azaldılması üçün bir çox təklif hazırlanmışdır. Xüsusilə bu xətanı şüurlu şəkildə etmədiyi ehtimal olunarsa, veriləcək təlimlər ilə qiymətləndirənin daha diqqətli şəkildə həyata keçiriləcəyi və belə xətalərin minimuma endiriləcəyi ehtimal olunur. Həmçinin bəzi performans qiymətləndirmə sistemlərində verilən ballar ya da işçinin performansı ilə əlaqədar nümunə və hadisələrin bildirilməsi ilə qiymətləndirmə xətalərinin qarşısının alınmasına çalışılır (Uyargil C., 2009).

Kontrast xətaları

Performansı qiymətləndirənlər qısa vaxt içərisində bir çox işçini qiymətləndirirsə, ard-arda edilən qiymətləndirmədə işçiləri bir birilə qarışdırma nəticəsində obyektiv standartlardan uzaq qiymətləndirmə edəcəklər. Məsələn orta səviyyə bir işçi aşağı səviyyədə işçilərdən sonra qiymətləndirilsə, rəhbər tərəfindən uğurlu olaraq qeyd ediləcəkdir və ya bunun tam əksi həmmən işçi yuxarı səviyyədə uğurlu işçilərdən sonra qiymətləndirilsə real performans səviyyəsindən aşağı qiymətləndirilmə ehtimalı var. Belə xətalara qarşısının alınması üçün şəxslərin uğurlu və ya uğursuz kimi qruplandırılmadan, qarışıq şəkildə qiymətləndirilməsi daha məqsədə uyğundur (Uyargil C., 2009).

Son hadisələrdən təsirlənmə

Bu xətanın səbəbi performans qiymətləndirmənin bütöv performans dövrünü əhatə etməməsidir. Performansı qiymətləndirən şəxsin xüsusilə son vaxtlarda və nisbətən təzə olan hadisələrin təsirində qalması və ilin əvvəlindəki hadisələri yaxşı xatırlamaması və ya tamamilə unutmaması nəticəsində baş verir. Buna görə də qiymətləndirən şəxs və ya əlaqədar rəhbər qiymətləndirmədə son vaxtlarda baş verən hadisələri əsas götürəcəkdir (Şerif Ş., Öge S., 2011). Məsələn, bir işçinin performansını qiymətləndirilərkən, bu işçinin son 1 ay ərzindəki yaxşı işləməyi nəzərə alaraq 12 ay ərzində də eyni səviyyədə işləmiş kimi qiymətləndirilməsidir. Bunun tam əksi vəziyyət də mövcuddur (Geylan R., 2013).

Bunun qarşısının alınması üçün rəhbərlər il boyunca işçilərinin performans səviyyələrini qeyd etməlidir. Qey etmək unutkanlıq səbəbi ilə yaranmış belə xətalara bir qisminin qarşısını alsada, rəhbərlər bəzən bu xətanı şüurlu şəkildə etdiklərini etiraf edirlər. Rəhbərlərə görə, xüsusilə il sonuna doğru getdikcə performansını yüksələn işçiyə keçmişdəki xətalara xatırlatmaq, inkişaf və irəliləmə prosesində olan işçiyə mənfi təsir edərək bəlkə də inkişafını dayandıracaqdır. Ancaq rəhbərlərin diqqətli olması vacib olan bir məqam var. Əgər fərd hər dəfə performansını il sonuna doğru sadəcə rəhbərinə təsir edərək daha yüksək qiymətləndirilmək üçün edirsə və qiymətləndirmədən sonra yenə əvvəlki tempinə qayıdırsa, belə vəziyyətləri başa düşən rəhbərlər ilin əvvəlindəki performans ilə ilin

sonundakı performans fərqini mütləq şəkildə qiymətləndirmədə nəzərə almalıdır (Uyargil C., 2009).

Vəzifədən təsirlənmə

Performans qiymətləndirmədə bəzi qiymətləndiricilər işçilərin olduqları vəzifədən təsirlənərək, təşkilatda əhəmiyyətli saydıqları iş və vəzifələrdəki işçiləri yüksək, əhəmiyyətsiz hesab edikləri vəzifədəkiləri isə aşağı performans səviyyəsində qiymətləndirirlər. Bu xəta xüsusilə təsnifat metodunda daha çox görülür. Bütün işçiləri eyni dairədə toplayan rəhbər ümumi və ya bir neçə kriteriya ilə qiymətləndirərkən, əksəriyyət hallarda üst vəzifələrdə olanları siyahının ilk sıralarına, aşağı vəzifələrdə olanları isə siyahının aşağı sıralarında yerləşdirmə meyli vardır. Xətanın qarşısının alınması üçün hər kəs öz vəzifə və məsuliyyət çərçivəsində, fərqli vəzifələrdəki şəxsləri bir-birinə qarışdırmadan qiymətləndirilməlidir (Uyargil C., 2009).

Obyektiv ola bilməmək və ya mühakiməkar olmaq

Performans qiymətləndirmədə ən çox rast gəlinən problemlərdən biri sayılır. Çünki bəhs edilən insan və onun davranışlarına istiqamətlənən qiymətləndirmələrdir. Performans qiymətləndirmənin əsas hədəfi, işin hansı səviyyədə reallaşdığına müəyyənləşdirilməsidir. Ancaq qiymətləndirmə prosesində şəxslərin davranışları şəxsiyyət xüsusiyyətləri də işin içinə daxil ola bilər. Qısacası şəxsin iş yönü davranışları və işi reallaşdırma səviyyəsi ilə bərabər şəxsin birbaşa və ya dolaylı olaraq şəxsi fikirləri, önyarğılar da nəzərə alınmalıdır (Fındıqçı İ., 2003). Obyektiv olmayan şəxslər din, dil, irq, cinsiyyət və ideoloji düşüncə kimi önyarğılarını qiymətləndirmə sisteminə əks etdirə bilər. Belə vəziyyət əhəmiyyətli dərəcədə xətalara yol açır. Buna görə qiymətləndirənləri obyektiv şəxslərdən seçmək və ya əvvəlcədən təlim vermək zəruridir (Uğur A., 2008).

Bir istiqamətli qiymətləndirmə xətası

Bilindiyi kimi iş təriflərində birdən çox müvəffəqiyyət standartları qoyula bilər. Şübhəsiz bu standartlar işçinin performansının qiymətləndirilməsində əsas kriteriyalar olacaq. Əgər qiymətləndirən şəxs müvəffəqiyyət standartlarından sadəcə birini qiymətləndirdiyi halda xətalı bir qiymətləndirmə olacaqdır (Bingöl D., 2006).

Mərkəzə meyl etmə xətası

Performans qiymətləndirənlər qiymətləndirdiyi şəxs və ya xüsusiyyəti eyni şəkildə qiymətləndirməsidir. Onlar işçiləri çox yaxşı tanımadığından ümumiyyətlə bütün işçiləri orta səviyyədə qiymətləndirmə meylindədirlər. Məsələn, əgər bir rəhbər 1 ilə 5 bal arasında şkalada bütün işçilər üçün 3 bal verirsə bu, 5 və ya 1 bala layiq olan işçilər arasında heç bir fərq olmadığı mənasına gəlir (Çetin C, Dinç E.Ö., 2014). Mərkəzə meyl etmə xətası qiymətləndirilən işçilərə qiymətləndirmə nəticələri haqqında məlumat ala bilmə imkanını aradan götürür. İşçi kimlərin vəzifələrinin yüksələcəyinə, kimlərin hansı vəzifələrə gətiriləcəyinə və kimlərin hansı sahədə təlimə ehtiyacı olduğu qərarını vermək çətinləşir (Bingöl D., 2006).

Qeyri-kafi məlumatlandırma

İşçilərin sistem haqqında yetərinçə məlumatlandırılmaması vəziyyətində işçilərin qiymətləndirmənin onlara necə təsir edəcəyini, onlardan nələr istənildiyini, kriteriyaların nələr olduğunu bilmədikləri üçün fərqli şəkildə reaksiya vermə imkanı vardır. İşçilərin dəstəyini qazanmayan heç bir sistem uzun müddətli dövrdə uğurlu ola bilməz (Sabuncuoğlu Z., 2000).

Tolerantlıq və sərtlik

Tolerantlıq bir rəhbərin işçisinin performansını realda olduğundan daha yüksək qiymətləndirməsidir. Bu növ xətdə, rəhbər, işçisini daha yüksək qiymətləndirmə meylindədir. Onların əskik və xətalı tərəfləri görməməzlikdən gəlinərsə, inkişaflarının qarşısı alınmış olur. Belə vəziyyətdə işçilər performansları haqqında məlumat ala bilmir və ya almış olsa belə şişirdilmiş qiymətləndirmə səbəbiylə özünü olduğundan daha üstün görəcək və inkişaf ehtiyacı hiss etməyəcək (Bingöl D., 2006).

Yüksək qiymətləndirmənin əsas səbəbləri aşağıdakılardır (Uyargil C., 2009).

- İşçiləri tərəfindən sevilmək istəyi,
- Qiymətləndirmədə işçilər ilə qarşıdurma yaşamamaq və işçinin kinli hisslər bəsləməsinin qarşısını almaq,
- Digər rəhbərlərin daha yüksək bal verəcəklərini düşünərək, onların işçilərinin yüksəlmə, artım və s. imkanlardan daha çox, öz işçilərinin isə daha az faydalanacağından narahatlanmaq,

- İşçiləri yüksək ballarla daha çox motivasiya edərək, bacarıq və məhsuldarlıqlarının inkişaf etməsinə yardım etmək istəyi,
- Öz işçilərinin digər şöbələdəkilərdən daha üstün, özünün də daha yaxşı bir rəhbər olduğu hiss etdirmək istəyi,
- Xoşuna gəlmədiyi bir işçisini vəzifədə yüksəldərək başqa bir şöbəyə keçməsinə təmin etmək istəyi.

Digər tərəfdən sərbətlər də vacib bir problem sayılır. İşçilərin göstərdikləri performans səviyyəsindən daha aşağı performans səviyyəsində imiş kimi qiymətləndirməsidir. Bu da işçinin inkişafı istiqamətindəki motivasiyasını azaldır (Bingöl D., 2006).

Aşağı balla qiymətləndirmənin səbəbləri aşağıdakılardır (Uyargil C., 2009).

- Müvəffəqiyyətli kimi qiymətləndirilən işçinin daha sonra öz yerini alacağından narahatlanmaq,
- Özünü mükəmməlki və çətin bəyənən bir rəhbər olaraq tanımaq istəyi,
- Təşkilatdakı standartların həddindən artıq yüksək səviyyədə olması.

1.5. Performans qiymətləndirmə nəticələrinin istifadə edildiyi sahələr

Performans qiymətləndirmə nəticəsində əldə olunan məlumatlar təşkilatın rəhbərliyi tərəfindən bir çox idarəetmə fəaliyyətinin reallaşdırılmasında müəyyənləşdirici ünsür kimi istifadə edilir. Bu idarəetmə fəaliyyətlərinin ən çox bilinəni əmək haqqı, işdən çıxarma və yüksəlmə kimi bir çox sahələrdə istifadə olunur. Performans qiymətləndirmə nəticələrinin istifadə edildiyi sahələr əsas olaraq işçinin güclü və zəif olduğu tərəflərinin müəyyənləşdirilməsi ilə daha mənalı olur.

Əmək haqqının idarə edilməsi- İşçilərə ən çox vacib olan mövzu əməkhaqqıdır. Əməyini satan şəxs bunun qarşılığını da almaq istəyər. Bunu performans ilə əlaqələndirsək əgər qısa şəkildə deyə bilərik ki işçilər performanslarıyla eyni dərəcədə bir maddi qazanc gözləyirlər. Qurumlar da performans qiymətləndirmə nəticələrini əməkhaqqının müəyyənləşdirilməsində əsas götürür. Ancaq bu, aşağı performans göstərənlərə aşağı əməkhaqqının verilməsi mənasına gəlmir. Bu şəkildə

yanaşma işçilərin motivasiyasını azaldır. Vacib olan işçilərə müvəffəqiyyəti hədəf kimi göstərməkdir. Məsələn, performans kifayət qədər olmayanlara orta əməkhaqqı artımı, çox yaxşı performans göstərnlərə daha yüksək əməkhaqqı artımı təmin olunmalıdır ki işçilərin motivasiyası azalmasın. Çünki əməkhaqqı şəxsi motivasiya etmədə birinci faktor hesab edilir

(<http://huseyinust.com/konuperformansdegerlendirmesonuclarininkullanildigialanlar.html>).

Karyeranın idarə edilməsi- Karyeranın idarə edilməsi, şəxsin təşkilat içindəki statusu ilə əlaqədar yüksəlmə ehtimallarının hazırlanması, uyğun statuslara uyğun şəxslərin gətirilməsi, lazım olan hazırlığı özündə ehtiva edən bir prosesdir. Performans qiymətləndirmə nəticələri, şəxsin işdəki uğurları, əlaqələri haqqında məlumat verdiyinə görə onun gələcəkdəki uğurlarını təxmin etmə vasitəsi kimi karyeranın planlaşdırılması baxımından da əhəmiyyətlidir. Çox vaxt təşkilatlarda status olaraq yüksəlməsi lazım olan halda müəyyən statusda qalan şəxslər vardır. Ya da müəyyən bir statusa gəldiyi halda o vəzifəni mənimsəyə bilməyən, uğurlu olmayan, xoşbəxt olmayan şəxslər vardır. Yerindən, tutduğu vəzifədən, münasibətlərindən qəmgin olan şəxslər vardır. Bütün məlumatlar insan resursları baxımından əhəmiyyətlidir. Çünki iş yerində xoşbəxt olan şəxslər məhsuldar işləyə bilirlər. Performans qiymətləndirmə nəticələrinə görə müvəffəqiyyətli olan şəxslər üst səviyyələrə hazırlanmalıdır (Fındıkcı İ., 2003).

Performans qiymətləndirmə nəticələrinin açıqlandığı zaman icaslarda rəhbər və işçilərin üzərində durması vacib mövzular aşağıdakı kimidir

(<http://irfantanselizmez.blogspot.com/2012/06/performans-degerlendirme-sonuclarinin.html>).

- Rəhbərlərin, karyera hədəflərinin müəyyənləşdirilməsində işçilər ilə fərqli fikirlərə sahib olub olmadığı,
- Təşkilat içindəki fərqli karyera alternativlərinin nələr olduğu,
- İşçilərin hədəfləri istiqamətində izləməsi lazım olan yol,
- İşçilərin karyera hədəflərinin, bacarıqlarına görə hansı sahələrdə planlaşdırılması və gələcəkdə karyera inkişafı cəhətdən mane yaradacaq vəziyyətin olub olmadığı.

Strateji planlaşdırma- Strateji planlaşdırma, hər təşkilatda hər sosial qurumda üst idarə və ya idarə edənlər tərəfindən müəyyənləşdirilən gələcəyə istiqamətli çatılması planlaşdırılan əsas məqsədləri özündə ehtiva edir. Bu məqsədlər insanlar vasitəsi ilə həyata keçirildiyinə görə məqsədlərin bildirilməsi vacibdir. Performans qiymətləndirmə hər təşkilata xüsusi olaraq reallaşdırılır. Eyni metod olsa belə fərqli əlavələrlə tətbiq edilir. Çünki təşkilatların quruluşları fərqlidir. Təşkilatların özlərinə görə inkişaf etdirdikləri performans qiymətləndirmə modelləri; bu model içində olan tətbiqin əsasları, sual forumları və s. bütün bunlar strategiyanı əmələ gətirir. Beləliklə performans qiymətləndirmənin tətbiqi təşkilatın strategiyasında əhəmiyyətli olan hissələri işçilərə çatdırır (Fındıqçı, İ., 2003).

İnsan resurslarının planlaşdırılması- Qiymətləndirmədən əldə olunan nəticələr təşkilatın məqsədlərinə uyğun olaraq istifadə edilməlidir. Burdan alınan məlumatlardan əsasən əməkhaqqı, yüksəlmə, təlim ehtiyacının müəyyənləşdirilməsi kimi sahələrdə istifadə edilir. Bir çox təşkilatlarda performans qiymətləndirmə sisteminin istifadəsinin yararsız hala gəlməsinin səbəbi, ortaya çıxan problemlərdir. Məqsəd, mənfi nəticələri maksimum şəkildə aradan qaldırmaq və müsbət nəticələrin daha çox olduğu performans qiymətləndirmə sisteminin yaradılmasıdır. Ancaq təəssüf ki bu asan iş deyildir. Performans qiymətləndirmə bir çox təşkilatda firmanın məqsədləri diqqətə alınmadan, obyektiv kriteriyalara əsaslanmadan və geniş perspektivli düşünülməyərək tətbiq edilir. Eyni zamanda bir çox təşkilatda performans qiymətləndirmə tətbiq edilmir və ya əhəmiyyətli sayılmır. Halbuki iş xüsusiyyətlərinə uyğun olaraq hazırlanmış kriteriyaları ehtiva edən metodlar ilə tətbiq edilən dəyərləndirmənin bir çox faydasından bəhs etmək olar. Məsələn, təşkilata işçilər haqqında məlumat vermək, təlim proqramlarında istifadə edilə bilən məlumat təqdim etmək, əmək haqqının təyin olunması və s kimi tətbiqlərə faydası vardır (<http://toplankalite.tripod.com/pyska.htm>).

Təlim ehtiyacının müəyyənləşdirilməsi- İnsan resurslarının idarə edilməsi üçün təlim ehtiyacının müəyyənləşdirilməsi çətindir. Bu məqsədlə anketlər və müxtəlif məlumat toplama vasitələrindən istifadə edilir. Ancaq çox vaxt doğru nəticələr əldə edilmir. Performans qiymətləndirmə ilə əldə olunan nəticələr bütün təşkilatdakı

işçilərin uğurları qədər əskik olduğu, zəif olduğu tərəfləri haqqında da məlumat verir. Buna görə performans qiymətləndirmə nəticələrinin bütün işçilər üçün tətbiq edilməsi, təşkilatdakı ümumi əskikliklərinin görülməsi baxımından əhəmiyyətlidir (Fındıkcı İ., 2003).

Tədarük və seçim- Performans qiymətləndirmə balları, işçi namizədlərinin performansını təxmin etmədə yardım edir. Bu məlumatlar davranışa əsaslanan iş mü sahiblərinin vasitəsi ilə namizədlərinin reaksiyasını qiymətləndirmədə kriteriya kimi istifadə oluna bilər. Qiymətləndirmə balları eyni zamanda tədarük və seçim işlərinin etibarlılığını müəyyənləşdirmədə də yardım edir (Bingöl, 2006).

Rotasiya, işin genişləndirilməsi- Performans qiymətləndirmə ilə əldə olunan məlumatlar, olduğu vəzifədə müvəffəqiyyətli olmayan fəqət başqa vəzifədə müvəffəqiyyətli olacağına inanılan işçilərin rotasiyasında da istifadə edilə bilər. Beləliklə fərd qabiliyyətli olduğu sahəyə istiqamətləndirilmiş olur. Həmçinin bacarıqları gördüyü işdən çox üstün səviyyədə olan işçilərin işləri genişləndirilir, daha çox vəzifə və məsuliyyət verilir

(<http://huseyinust.com/konu-performans-degerlendirme-sonuclarinin-kullanildigi-alanlar.html>).

Digər insan resurslarının idarə edilməsi funksiyaları- Performans qiymətləndirmə çox tərəfli tətbiq edilmişsə nəticələri də çox tərəfli olacaq. Xüsusilə bu prosesdə şəxslər ilə edilən görüşlər, forumlar doldurularkən şəxslərin göstəriyi reaksiyalar, nəticələr açıqlanarkən qəzet ilə yayılanlar insan resursları və idarəetmə üçün vacibdir. Bu məlumatlara qarşı həssas olmalıdırlar. Performans qiymətləndirmədə nəticələrinin açıqlandığı görüşdə rəhbərin qeydləri insan resursları şöbəsi tərəfindən incələnerək maraqlı məlumatlar əldə edilə bilər. Təşkilatdakı ümumi narazılıqlar, məmnun olma nisbəti, insan münasibətlərinin təməli, hədəflərin olub olmadığı kimi çox vacib sahələrdə məlumatlar əldə edilə bilər. Performans qiymətləndirmə ilə təşkilat təsvir edilmiş olur. Bu təsvir insan resursları tətbiqi baxımından bir çox məna daşmalıdır. Performans qiymətləndirmə nəticələri insan resurslarının idarə edilməsinin tətbiqlərinə yol göstərməlidir (Fındıkcı İ., 2003).

Müqavilənin yenilənməsi və ya işdən çıxarılma- Effektiv şəkildə dizayn edilmiş bir performans qiymətləndirmə metodunun işçilər arasındakı müvəffəqiyyət fərqlərini elmi metodlarla və obyektiv olaraq ölçə biləcəyinə görə performansın dəyərləndirilməsi nəticəsində təşkilata kifayət qədər faydalı olmadığı düşünülən işçilərə bir inkişaf planının hazırlanması və bundan sonra da uğurlu olmayanların müqavilələrinin yenilənməyərək işdən çıxarılması vacib bir idarəetmə qərarıdır. Ancaq işdən çıxarmanın sadəcə performans nəticəsinə görə müəyyənləşdirilməsi təşkilatı xətalı qərar verməsinə səbəb olacaqdır. Performans nəticəsi işdən çıxarma qərarının verilməsi üçün istifadə ediləcək bir neçə məlumatdan sadəcə biri və ən əhəmiyyətlisidir. Bu vəziyyət ancaq pis niyyətli bir kadr siyasəti olaraq adlandırılır. Bu məqsədlə işdən çıxarma və ya müqavilə yeniləmə ilə əlaqədar təşkilatların müəyyən olunmuş qaydaları işçilərə açıq şəkildə başa salınmalıdır. İşçilərin haqsız kimi qiymətləndirdiyi işdən çıxarmanın digər işçilərdə narahatlıq yaradacağı unudulmamalıdır (<http://irfantanseluzmez.blogspot.com/2012/06/performans-degerlendirme-sonuclarinin.html>).

II FƏSİL. PERFORMANSIN İDARƏ EDİLMƏSİ SİSTEMİ VƏ QIYMƏTLƏNDİRMƏ METODLARI

2.1. Performansın idarə edilməsi sistemi

Performansın idarə edilməsi sisteminin təşkilatların daha effektiv işləməsini təmin edən bir sıra məqsədləri vardır. Bu məqsədlər aşağıdakı kimidir (Barutçugil İ., 2004).

- İdarəetmə məqsədləri: Əməkhaqqı, işdə yüksəlmə, transfer, işdən çıxarmaq
- İnkişaf yönü məqsədlər: Karyera planlaşdırmaq, təlim, inkişaf, rəhbərlik, konsultantlıq,
- Araşdırma yönü məqsədlər: İş məmnuniyyəti, motivasiya, hədəflərin müəyyən edilməsi

Performansın idarə edilməsinin məqsədləri daha açıq şəkildə aşağıdakı kimidir (<http://www.canaktan.org/yonetim/performans-yonetim/amaci.htm>).

- Təşkilatlarda işləyənlər ilə işləməyənlər; ya da daha açıq şəkildə desək, çox işləyən və ya az işləyəni bir birindən ayırmaq və çox çalışanı mükafatlandırmaq,
- Daha çox çalışma səyi olanları motivasiya etmək,
- Əmək haqqı artırılarkən bunun daha rəşional və obyektiv əsaslarla olması,
- Təşkilatlarda işləyənlərin karyerasının inkişafı,
- Məhsuldarlığı aşağı olanları işdən çıxarmaq və ya başqa bir işə keçirmək (İş rotasiyası)
- Gizli qalmış bacarıqlı işçiləri müəyyənləşdirmək və üzə çıxarmaq
- Performans qiymətləndirmədən sonra performansı haqqında məlumat verməklə fərdin öz performansını qiymətləndirməsi,
- Təşkilatdakı təlimə ehtiyacı olan işçiləri müəyyənləşdirmək,
- İnsan resurslarının idarə edilməsi sahəsində davamlı inkişaf (Kaizen) fəlsəfəsini korporativləşdirmək,

Performansın idarə edilməsi sisteminin əsas xüsusiyyətləri aşağıdakılardır (<http://www.atineva.com/kategoriler.asp?catid=76>).

- Diqqəti davamlı inkişaf və öyrənən təşkilat fəlsəfəsinə yönəldir.

○ İldə bir dəfə edilən qiymətləndirmə əvəzinə il boyunca obyektiv qiymətləndirməni və inkişafı təmin edir.

○ Arzu olunan şirkət mədəniyyətinin qurulmasında əhəmiyyətli bir vasitədir,

○ Təşkilati və şəxsi hədəflərin inteqrasiyasını təmin edir.

○ Performansın idarə edilməsinin sadəcə rəhbərlərin deyil hər kəsin işi olduğunu vurğulayır.

○ Proses hədəfləri müəyyənləşdirmədən başlayır və istiqamətləndirmə, rəy vermə və qiymətləndirmə ilə davam edir və inkişafın planlaşdırılması ilə bitir.

○ İşçinin işini böyütmə, tənqid etmənin daha obyektiv əsaslarla olması

Performansın idarə edilməsi prosesi planlaşdırma, monitorinq və inkişafın planlaşdırılması mərhələlərindən ibarətdir.

Planlaşdırma: Planlaşdırma mərhələsi bütün performansın idarə edilməsi prosesinin ilk mərhələsi və təməlidir. Bu mərhələ ənənəvi olaraq hər iş ilinin əvvəlində aparılır.

Planlaşdırma qrup və fərdlərin təşkilati hədəflərə çatması üçün performans hədəflərini müəyyənləşdirmək mənasına gəlir. Planlaşdırma mərhələsində rəhbərlər iş üçün ümumi bir strateji plan hazırlayırlar. Sonra işçilərin hər biri üçün gələcəkdəki performans hədəflərini qoyur.

Planlaşdırma mərhələsində fərdi işçilərin hədəfləri performans dövrü üçün müəyyən edilir. Bu rəhbər və işçinin arasında ortaq bir səy olmalıdır. İşçiləri planlaşdırma prosesinə daxil etmək, təşkilatın hədəflərini, nəyin edilməsinin əhəmiyyətini, niyə edilməsinin əhəmiyyətini, və nə qədər yaxşı edilməsinin vacibliyini başa düşmələrinə kömək edir. Həmçinin işçinin motivasiyanı və hədəfə çatmaq istəyini artırır

(<http://thepeakperformancecenter.com/business/performance-management/performance-management-cycle/>).

Hədəflər müəyyənləşdirilərkən SMART xüsusiyyətlər olmalıdır

(<http://www.ysm.com.tr/hedef-belirlemede-smart-metodu/>).

○ S-Specific- Hədəf dəqiq və aydın olaraq təyin edilməlidir.

○ M-Measurable- Hədəflər ölçülə bilən olmalıdır.

- A-Accepted- Hədəflər işçilər tərəfindən qəbul edilən olmalıdır.
- R-Reasonable- Hədəflər mümkün, reallaşdırıla bilən olmalıdır.
- T-Timebound- Hədəflər müəyyən bir zaman müddətində həyata keçirilməlidir.

Monitoring: Performansın idarə edilməsi dinamik bir proses olmalıdır. Hədəflərdəki irəliləmələr il boyunca uyğun geri bildirişlər və müzakirələrlə izlənməlidir. Performansla əlaqədar geri bildiriş işin özü, rəhbər, müştərilər və eyni iş yerində olan digər işçilər tərəfindən gələ bilər. Fəaliyyətlərin davamlı şəkildə izlənməsi hədəflərə çatmaq üçün plan və metodların qoyulduğu məqsədlər istiqamətində gedib getmədiyini müəyyən etmək üçün sistemli bir yoldur. İşçinin əsas hədəflərinə çatmağına təsir edən təşkilati dəyişikliklər yarana bilər.

Bunu müəyyən etmək üçün mütəmadi şəkildə inkişaf nəzərdən keçirilməlidir:
(<https://www.biotalent.ca/en/article/performance-management-cycle>)

1. Davam etməkdə olan işin vəziyyəti necədir?
2. Nəyə nəzər yetirmək lazımdır?
3. Nələrə diqqət edilməli?
4. Nələr inkişaf etdirilə bilər və necə inkişaf etdirilə bilər? deyə bir sıra suallara cavab verilməlidir.

İnkişafın planlaşdırılması: Rəhbər performans dövrü boyunca həm müşahidələri ilə həm də digər metod və qaynaqlarla əldə etdiyi məlumat sənədləri tərtib edərək performans nəzər yetirərək inkişafın planlaşdırılması iclası üçün hazırlıq görür.

İnkişafın planlaşdırılması mərhələsində; İl ərzində işçi və rəhbərin birlikdə etdikləri görüşlər nəticəsində, işçinin inkişaf etməsi lazım olan tərəfləri və karyera istiqaməti nəzərə alınaraq bir plan hazırlanır. İnkişaf planları qiymətləndirmənin bitdiyi və yeni hədəflərin müəyyənləşdirildiyi dövrdə son vəziyyətə gətirilir, büdcəyə əlavə edilir və bir il sonrakı inkişaf planları tamamlanmış olur (Barutçugil İ., 2004).

İnkişaf planlarının hazırlanmasında rəhbər və işçiyə düşən məsuliyyətlər vardır. (<http://www.atineva.com/kategoriler.asp?catid=76>).

Rəhbərə düşən məsuliyyətlər

- İş üçün lazım olan texniki məlumatların nələr olduğuna nəzər yetirir.
- Verilən hədəflərə uyğun olaraq hazırlanan təlim planlarının müddəti və məzmunu haqqında işçi ilə razılığa gəlir.
- İşçinin karyera inkişafı üçün məsləhətlər verir.

İşçiyə düşən məsuliyyətlər

- Qüvvətli və inkişafa açıq tərəflərini, maraq göstərdiyi sahələri, ehtiyaclarını müəyyənləşdirir.
- Təşkilata və ondan gözlənilən məsuliyyətlərə nəzər yetirir.
- İndiki vəziyyətdən çatmaq istədiyi vəziyyətə onu aparacaq resursları müəyyənləşdirir.
- Özü üçün düşündüyü qısa və uzun müddətli təlim tələblərini hazırlayır.

2.2. Performans qiymətləndirmənin klassik metodları

Qrafik qiymətləndirmə metodu

Qrafik qiymətləndirmə metodu ən köhnə qiymətləndirmə metodu olmaqla yanaşı tətbiqi asan olduğuna görə ən çox istifadə edilən metoddur. Bu metodda bir qiymətləndirmə formu hazırlanır. Formun bir tərəfinə qiymətləndiriləcək xüsusiyyətlər digər tərəfinə isə xüsusiyyətlərin rəqəmsal qiymətləri və ya çox yaxşı, yaxşı, orta, zəif kimi qiymətləndirmələr yazılaraq ilk rəhbərdən işçini qiymətləndirməsi istənilir. Formunda yerləşən başlıca xüsusiyyətlər işin keyfiyyəti (mükəmməlliyi, təmizliyi), iş haqqında məlumat (iş ilə əlaqəli gerçəkləri və faktorları bilmə) və şəxsiyyət xüsusiyyətləri (etibarlılıq, rəhbərlərinə qarşı münasibəti, tabelilərinə qarşı münasibəti, anlayışı, xarici görünüşü, işləmə səyi, qənaət etmə dərəcəsi, idarəetmə bacarığı, işə davamlılığı, təşəbbüskarlığı və əməkdaşlığı) kimi xüsusiyyətləridir (Yüksel Ö., 2007).

Hər hansı bir təsnifat metodunun əsas üstünlüyü fərdləri müvəffəqiyyət səviyyəsinə görə təsnifatlaşdırmasıdır. Mərkəzə meyletmə və s. xətlər baş verməz. Həmçinin səviyyələr ayrı ayrı təsnifatlaşdırıldığında və bir-biri ilə müqayisə

edldiyində xəta ən aşağı səviyyədə olur. Burada yaranan əsas problem fərqli qruplarda fərqli rəhbərlər tərəfindən aparılan qiymətləndirmələri birləşdirərkən ortaya çıxır. Bir qrupdakı ən yaxşı işçi digər qrupda ən zəif işçidən aşağıda olma ehtimalı var. Qrafik qiymətləndirmə metodunda bəzi problemlər ortaya çıxma ehtimalı var. Bu problemlər qısaca belədir: Formlarda qiymətləndirmələr rəhbərlərə görə dəyişə bilər. Həmçinin burada mərkəzə meyli etmə xətası yaranır. Burada rəhbərlər işçilər aralarında çox fərq qoymadan orta dərəcə qiymətlər verir. Şübhəsiz bu vəziyyət işçilər arasındakı fərqlərin ortaya çıxmasına mane olur. Bundan başqa rəhbərlər işçilərini qiymətləndirərkən hər hansı bir xüsusiyyətin təsiri altında qalaraq digər xüsusiyyətləri də müsbət və ya mənfi kimi qiymətləndirdikləri halları yaranabilir (Bingöl D., 2006).

Cədvəl 1: Qrafik qiymətləndirməni ehtiva edən qiymətləndirmə formu

İşçinin adı və soyadı _____					
Qiymətləndirənn adı və soyadı _____					
Qiymətləndirmə tarixi _____					
Qiymətləndirmə kriteriyaları	Çox Aşağı	Aşağı	Orta	Yüksək	Çox Yüksək
İş haqqında məlumatı İşin bütün mərhələlərini anlama					
Məhsuldarlıq Vəzifəsini qaydalara uyğun, istənilən zaman və miqdarda görmə					
İşin keyfiyyəti İşi standartlara uyğun və səhvsiz görmə					
Məsuliyyət Alət və avadanlıqlarından doğru istifadə etmə					
Problemləri həll etmə Yaranan problemləri sürətli və doğru şəkildə həll edir					
İnsan münasibətləri Ətrafına uyğunlaşma və hörmətli davranış					

Mənbə: (İşlev A., 2013,)

Təsnifat tmetodu

Buraya sadə təsnifat və bir-biri ilə müqayisə metodu daxildir.

Sadə təsnifat metodu: Bu metodda təsnifatlaşdırılacaq şəxslərin adları səhifənin sol tərəfinə yazılır. Daha sonra qiymətləndirici, siyahıdan ən yaxşı işçini müəyyənledirərək səhifənin sağ tərəfinə ilk sıraya yazır. Siyahıdakı ən zəif işçi müəyyənləşdirilərək səhifənin sağ tərəfinə ən alt sıraya yazılır. Bu tətbiq siyahıda olan bütün işçilər üçün təkrarlanır və sonda ən yaxşıdan ən zəifə qədər bütün işçilər sıralanmış olur (Bingöl D., 2006).

Cədvəl 2: Təsnifat metodu nümunəsi

I Hissə	II Hissə
1. Ahmet Yılmaz (ən çox müvəffəqiyyətli olan)	9.....
2.....	10.....
3.....	11.....
4.....	12.....
5.....	13.....
6.....	14.....
7.....	15.....
8.....	16. Rıdvan İnan (ən az müvəffəqiyyətli olan)

Mənbə: (Dursun B., 2006)

Bir-biri ilə müqayisə: Bu metodda rəhbər birlikdə işlədiyi işçiləri açar şəxs olaraq adlandırdığı bir işçinin xüsusiyyətləri baxımından müqayisə edərək qiymətləndirir. Buradakı xüsusiyyət işin edilməsi üçün ümumi bacarıq sayılır. Eyni müqayisə bütün işçilər üçün təkrarlanır. Buna görə bu metod çox vaxt alır; çünki işçi sayı N isə $N(N-1)/2$ sayı qədər qiymətləndirmə etmək lazım olacaq. İlk olaraq qiymətləndiriləcək şəxslərin adları ayrı ayrı kartlara yazılır. Hər fərd qiymətləndiriləcək digər fərdlərlə ayrı ayrı müqayisə edilir. İki şəxs arasında edilən hər müqayisədə qiymətləndirici daha yaxşı olduğunu düşündüyü şəxsə işarə qoyur. Fərd neçə dəfə daha çox işarələnmişsə bu saylar toplanır və ən çox işarələnmiş işçi ən yaxşı, ən az işarələnmiş işçi isə ən zəif işçi olaraq yuxarıdan aşağıya doğru sıralanır. (Yüksel Ö., 2007)

İstər sadə, istərsə də bir biri ilə müqayisə yolu ilə tətbiq edilsin, sıralama metodu müasir cəmiyyətdə istifadə sahəsi olduqca azdır. Çünki bu metodda əksəriyyət hallarda şəxsin ümumi müvəffəqiyyət səviyyəsi, təşkilat üçün dəyəri kimi ümumi kriteriya əsas götürülərək müqayisələr aparılır. Bəzən sıralamada

birdən çox kriteriya götürülsə də, bu kimi hallarda daha çox ümumi və müşahidəsi olduqca çətin olan kriteriyalar qiymətləndirmələri subyektivləşdirir. Həmçinin sıralama metodunda şəxslərin vəzifələri nəzərə alınmadan birlikdə toplanaraq müqayisə edilir. Bu müqayisədə qiymətləndirmə xətlərindən olan vəzifədən təsirlənmə xətası baş verəcəkdir. Yəni ki, üst vəzifədə olan şəxslərin daha uğurlu olacağını zənn etməsi nəticəsində xəta baş verəcəkdir. Bəzi təşkilatlar istifadə etdikləri digər performans qiymətləndirmə metodlarının nəticəsini yoxlamaq və ya dəstəkləmək üçün rəhbərlərdən işçilərini təsnifatlaşdırılmasını istəyirlər. Xüsusilə eyni vəzifədə olan şəxslər arasından seçim ediləcəyi zaman bu metodu tətbiq edən təşkilatlara rast gəlinir (Uyargil C., 2009).

Cədvəl 3: Bir-biri ilə müqayisə metodu

	1	2	3	4	5	6	7	8
1		+	-	-	-	-	+	+
2	-		-	-	-	-	-	-
3	+	+		+	+	-	-	+
4	+	+	-		+	+	+	+
5	+	+	-	-		-	-	-
6	+	+	+	-	+		+	+
7	-	+	+	-	+	-		+
8	-	+	-	-	+	-	-	

Mənbə: (Sabuncuoğlu Z., 2000)

Dərəcələndirmə metodu

Hər işçinin tabe olduğu rəhbəri tərəfindən müəyyən bir dövrün sonunda iş vəziyyəti, müvəffəqiyyət səviyyəsi, iş haqqında məlumatı, insanlarla münasibəti, uyğunlaşma və məsuliyyət kimi bacarıqları obyektiv və sistemli şəkildə qiymətləndirilir. Bu metodda fərd digər metodlardan fərqli olaraq bütöv şəkildə deyil kriteriyalara görə qiymətləndirilir. Rəhbər bu kriteriyaları tək tək qiymətləndirir. Bu kriteriyalar özlüyündə qeyri kafi, kafi, orta, yaxşı, çox yaxşı kimi dərəcələrə ayrılır və rəhbər işçiyə uyğun bir dərəcəni seçir (Sabuncuoğlu Z., 2000).

Məcburi paylama metodu

Bu metod statistikada normal paylanma əyrisinin xüsusiyyətlərindən istifadə edir. Metodun əsasını təşkil edən fərziyyə, təşkilatda işləyənlərin çox kiçik bir qrupunun çox uğurlu, digər çox kiçik bir qrupunun isə çox uğursuz olduğu,

digərlərinin isə bu iki qrup arasında orta, ortanın biraz üstündə və biraz altında olduğu ehtimaldır. Rəhbərdən işçilərini müvəffəqiyyət səviyyəsinə görə ən uğurludan ən uğursuza doğru normal paylanma əyrisindəki 10%, 20%, 40%, 20%, 10% nisbətlərinə görə çox uğurlu, uğurlu, orta, ortadan aşağı, uğursuz qruplarından birinə yerləşdirməsi istənilir (Yüksel Ö., 2007).

Cədvəl 4: Məcburi paylanma metodu nümunəsi

Çox uğursuz 10% lik qrup	Uğursuz 20% lik qrup	Orta 40% lik qrup	Uğurlu 20% lik qrup	Çox uğurlu 10% lik qrup
Tunç	S. Yılmaz K. Arı	M. Yıldız N. Sarı K. Can M. Şimşek	V. Benek V. Karcı	C. Şeker

Mənbə: (Bingöl D., 2006,)

Bu metodun etibarlılığının digər qiymətləndirmə metodlarından yüksək olduğunu deyən yazıçılar vardır. Bu metod Schneider və Schmitt`ə görə xüsusilə birdən çox qiymətləndiricinin və qiymətləndirilən şəxslərin sayının çox olduğu vəziyyətlərdə istifadəsi çox yararlı bir metoddur. Müsbət fikirlərlə yanaşı metodun müxtəlif problemlərini də görmək mümkündür. Müxtəlif etibarlı və seçmə metod və vasitələr ilə seçilərək işə alınan işçinin 10%`nin ilk ilin sonunda məcburi olaraq tam uğursuz, 20%`nin isə uğursuz sayılması, metodun əsassızlığının bir göstərgisidir (Uyargil C., 2009).

Məcburi seçim metodu

Daha yeni olan qiymətləndirmə metodlarından biri də məcburi seçim metodudur. Bu metodda istifadə edilən qiymətləndirmə şkalasında hər biri dörd və ya beş cümlədən ibarət müəyyələşdirici ifadə qrupları var. Qiymətləndirici, hər bir qrup içində qiymətləndirilən fərdi ən yaxşı təsvir edən cümlələri işarələyir. Hər dördlük işçinin lehində olan iki müsbət cümlədən və əleyhinə olan iki mənfi cümlədən ibarətdir. Hər cümlənin əhəmiyyətlik dərəcəsi qiymətləndiricidən gizlədilmişdir. Qiymətləndiricilər mümkün olan ən yaxşı şəkildə işçiləri işarələməlidirlər. Qiymətləndiricilər işçilərin vəziyyətlərinə uyğun cümlələri işarələyərkən onlara yüksək və ya aşağı bal verdiklərini bilmirlər. Buna görə

məcburi seçim metodu digər metodlardan fərqli olaraq daha obyektiv və şəxsi məsələlərdən uzaq sayılır (Bingöl D., 2006).

Birbaşa indeks metodu

Metodda performans standartları ya rəhbər tərəfindən tək başına ya da işçi ilə müzakirə edilərək müəyyən edilir. Hər iki vəziyyətdə də performans standartları işə lazım olan xüsusiyyətdə obyektiv kriteriyalardan ibarət olur. Məsələn məhsuldarlıq, işə davamsızlıq və.s. Rəhbərlər üçün işçinin işə davamı ya da işdən çıxması nisbəti performans kriteriyası olarkən, rəhbər olmayanlar isə keyfiyyət və miqdar standartlarına görə qiymətləndirilir. Keyfiyyət standartları dedikdə xətalı məhsul sayı, istehsal edilən məhsul sayı, müştəri şikayətlərinin sayı, miqdar standartlarında isə yeni müştəri sayı, satış həcmi kimi konkret kriteriyalardan istifadə edilir (Uyargil C., 2009).

Xərc hesablanması metodu

Burada performansın yoxlanılması işçinin müəssisəyə gətirdiyi maddi qazanclarla ölçülür. Burada işçini müəssisədə saxlamaq üçün sərf olunan maddi xərc və təşkilatın əldə etdiyi fayda müəyyənləşdirilir. Buna görə də bu metod xərc və fayda analizinə bağlıdır

(<https://corehr.wordpress.com/performance-management/performance-appraisal-methods/>).

Kritik hadisə metodu

Bu metodda işçisini müşahidə edən rəhbər onun uğur və uğursuzluğunu müəyyən edən xüsusi iş davranışlarını qeyd edir. Əsasən qeyd edilən nümunələr şəxsin performansında rəhbərin diqqətini çəkən kritik hadisələrdən ibarət olur. Bu davranışlar yerindəcə içində olan mühit nəzərə alınaraq qeyd edilir. Sonra rəhbər, şəxsə bu kritik hadisələr haqqında məlumat verir. Burada əsas şəxsiyyət xüsusiyyətləri deyil xüsusi davranışlar nəzərə alındığına görə işçiyə açıqlamaq və özünü inkişaf etdirməsi üçün məlumatlandırılması asanlaşır. Beləcə işçi müəyyən vəziyyətlərdə özündən nələr gözləndiyini bilir. Performans qiymətləndirmədə bu metod istifadə edilərkən müxtəlif iş qrupları üçün müxtəlif performans kriteriyaları müəyyənləşdirmək lazımdır. İşçiləri bu kriteriyalara görə müşahidə edən rəhbərlər daha doğru nəticə alacaqlar.

Müasir dövrdə tətbiq sahəsi çox da geniş olmayan bu metodun müxtəlif mənfi tərəfləri var. Bunların ən vacibi, daima rəhbər tərəfindən izlənen işçi özünü narahət hiss edəcəkdir. Həmçinin kritik hadisələrin şəxslərin performanslarında hansı ölçüdə təsirli olduğu müəyyən edilə bilmədiyinə görə, şəxslər arasındakı performans fərqliliyini aşkar etmək mümkün deyildir (Uyargil C., 2009).

Cədvəl 5: Kritik hadisə cədvəli

Təşkilati Məsələlərə Həssaslığı					
a. Problemləri görə bilmədi. b. Problemlərin səbəblərinə əhəmiyyət vermədi. c. Problemlərin qaynağına araşdırmadı			a. Problemlərin yaranacağını əvvəlcədən sezə bildi. b. Problemlərin səbəbləri üzərində durdu. c. Problemlərin qaynağını taparaq həll yolu axtardı		
Tarix	Seçim	Hadisə	Tarix	Seçim	Hadisə
12.04.1980	C	Xüsusi bir elanın gecikməsinə səbəb oldu	25.05.1980	C	Fərdi səyləriylə sobada yanğın çıxmasına mane oldu
		Açıqlama: Çox vacib gələn duyurunu vaxtında maraqlılara bildirə bilmədi			Açıqlama: B yüksək sobadakı qəzanı hər kəsdən əvvəl görüb xəbər verdi və özünü təhlükəyə ataraq yanğın çıxmasına mane oldu

Mənbə: (Sabuncuoğlu Z., 2000.)

Sahə araşdırılması metodu

Əksəriyyət hallarda şirkətin İR şöbəsi tərəfindən tətbiq edilən bu metodda hər hansı bir form və ya qrafik istifadə edilmir. Qiymətləndirici, işçini işi görən zaman müşahidə edib rəhbərinə bir neçə sual verərək performansını haqqında gerçək məlumatları toplayır. Rəhbərlər tərəfindən rəsmiyyəti azaltdığı üçün üstün tutulan bu metod, işçiləri iş görən zaman yavaşlatdığı üçün zaman itkisinə və psixoloji təsirə səbəb olur (Uğur A., 2008).

Yoxlama siyahısı metodu

Qiymətləndiricinin üzərindəki yükü azaltmaq üçün yoxlama siyahısı metodu istifadə edilir. Bu metodda qiymətləndiricilər işçilərin müvəffəqiyyətlərini

qiymətləndirməkdən çox, onların işləri haqqında rəy bildirirlər. İşçinin işlərini və davranışlarını müəyyənləşdirmək məqsədi ilə bir sıra sualların olduğu siyahı istifadə edilir. Suallar əksəriyyət hallarda bəli-xeyr tərzində olur. Qiymətləndirici, işçinin vəziyyəti bu ifadələrdən hansına daha uyğundursa onu seçir və ya işarələyir. Daha sonra işarələnən ifadələrin dəyərləri toplanıb ümumi orta göstəricisi alınır. Bundan savayı əgər çəkili yoxlama siyahısı metodu istifadə edilirsə, əvvəlcədən ifadələrə bir çəki dəyəri verilməsi lazımdır. Qiymətləndirici, işçinin vəziyyətinə uyğun ifadələri işarələyir və işarələnənlər toplanaraq müvəffəqiyyət səviyyəsi tapılır. Ancaq ifadələrə ayrı ayrı çəki verilmişsə, çəkilər ballarla vurulaq çəki dəyəri tapılır. Əksəriyyət hallarda qiymətləndiricinin çəki dəyərindən xəbəri olmur, ancaq mənfidən müsbətə doğru gedə bilər. Bunu yoxlamaq üçün bir sual iki dəfə fərqli cür verilir. Əgər cavab ikisində də eyni olarsa qiymətləndiricinin səmimi olduğu aydın olur. Bu metodun iş üçün uyğun sualların seçilməsi və hər ayrı iş üçün fərqli sualların hazırlanması kimi çətin tərəfləri də var (Bingöl D., 2006).

Cədvəl 6: Yoxlama siyahısı nümunəsi

İşçinin Adı və Soyadı:	Şöbəsi:
Vəzifəsi:	İş No:
İR Rəhbəri:	
Qiymətləndirməni edən:	Qiymətləndirmə Tarixi
XÜSUSİYYƏTLƏR	VERİLƏN BALLAR
1. İşçiniz işə vaxtında gəlirmi?
2. İşçiniz işi bitirmək üçün iş gününü planlaşdırırmı?
3. Soruşduğunuzda işini etmiş olurmu?
4. Sizə verəcəyi hesabatları vaxtında verirmi?
5. İş masasını səliqəli saxlayırmı?
6. Fayl və sənədləri nizamlıdır mı, axtardığını tapa bilirmi?
7. Lazım olduğunda həmkarlarına kömək edirmi?
8. Bilmədiyi bir mövzunu axtarırmı, sizdən soruşurmu?
Yekun bal:	

Mənbə: (Çetin C., Dinç E.Ö., 2014)

Kompozisiya metodu

Kompozisiya metodunda qiymətləndirici şəxs işçi davranışının güclü və zəif tərəflərini yazılı şəkildə yazır. Bu metod digər metodlarla birlikdə istifadə edilir. Metodda qiymətləndirici yaxşı analiz edən və müşahidə edə bilən, qiymətləndirməni

üst səviyyədə kağıza yaza bilən olmalıdır. Bu metod yararlı olsa da rəhbərlərin qiymətləndirmədə çox vaxtını aldığı üçün tənqid edilir (Öznur Y., 2007).

Davranış əsaslı qiymətləndirmə şkalası

Davranışa əsaslanan qiymətləndirmə şkalası əhəmiyyətli hadisələrə əsaslanan bir şkaladır. Şkalada bir performans kriteriyası üçün fərqli performans dərəcələri əhəmiyyətli hadisələrlə ifadə edilir. Uğurlu və uğursuz performans nümünə olan hadisələr müxtəlif performans səviyyələrini göstərir. Hər bir performans kriteriyası üçün fərqli performans dərəcələri nümunəvi hadisələrlə açıq şəkildə ifadə edildiyinə görə qiymətləndirici hər hansı bir işçinin performansının hansı səviyyədə olduğunu müəyyələşdirməkdə çətinlik çəkmir.

Şkalanın inkişaf etdirilməsində çox vaxt işi yaxşı bilən mütəxəssis olan şəxslər, rəhbərlər və işi görən işçilər yer alır. Bu şəxslərdən ibarət komissiya əvvəlcə qiymətləndiriləcək olan performans kriteriyalarını müəyyənləşdirir. Daha sonra hər bir performans kriteriyası üçün uğurlu, orta, uğursuz performans nümünə olacaq davranışlar müəyyənləşdirilir. Komissiya müəyyən edilən hər bir əhəmiyyətli hadisənin hansı performans səviyyəsini daşdığını müzakirə edir. Bu mövzuda da razılaşıdıqdan sonra əhəmiyyətli hadisələr uğursuz performans səviyyəsindən uğurlu performans səviyyəsinə doğru sıralanır. Bu sıralamaya uyğun olaraq şkala yaradılır (İşlev A., 2014).

Bu metodun bəzi mənfi tərəfləri vardır (Bayraktaroğlu S., 2008).

- İdarəetmənin təsirini ən üst səviyyəyə çıxarmaq üçün vacib olan hazırlıq müddətinin uzun olması

- Hər bir iş üçün ayrı bir cədvəl zəruri olduğu üçün həddindən artıq diqqətli olmaq lazımdır.

- İşçilərin müşahidə edilə bilən davranışlarına əsaslandığına görə qiymətləndirmə prosesində mühakimə böyük rol oynayır.

- Həssas bir qiymətləndirmə cədvəli hazırlamaq üçün iş analizi vacib olduğuna görə iş analizinin hər zaman yenilənməsi vacibdir.

Komanda əsaslı performans qiymətləndirmə

Müasir dövrdə fəaliyyət göstərən müəssisələr rəqabətdə üstünlük təşkil etmək, yaranan problemləri əməkdaşlıqla həll etmək və işçilərin yaradıcılıqlıq bacarıqlarından istifadə etmək məqsədi ilə komanda işinə əhəmiyyət verirlər. Komandalarda müəssisədə yaranan problemlər haqqında birlikdə müzakirə edərək həll yolları tapılır və birlikdə layihələr həyata keçirilir. Belə vəziyyətlərdə komandada yer alan işçilərin fərdi səyi, performanslarının dəyərləndirilməsi çətin olur və ya heç mümkün olmur. Elə buna görə də komanda əsaslı performans qiymətləndirmə əhəmiyyət qazanır. Metodun əsas xüsusiyyəti işçilər arasında rəqabətə deyil əməkdaşlığa, komanda işinə təşviq edir. (Bingöl D., 2006)

Komanda əsaslı performans qiymətləndirmə üsulunda 3 faktordan istifadə edilir (Bingöl D., 2006).

- Bütün komanda tərəfindən müvəffəqiyyət əldə edilən, prosesin keyfiyyətini əsas götürən proses inkişaf miqdarı: Komanda tərəfindən əldə olunan proses inkişaf miqdarı; əldə olunanlarla, nəticələrlə, prosesin ölçülməsi ilə və müştərilərin məmnunluq səviyyəsi ilə ölçülür. Sonda yekun bal hesablanır və bu qrupun hər üzvünə həvalə olunur.

- Prosesin inkişafı üçün komandanın söylərinə üzvün etdiyi qatqı: Fərdin komandaya qatqısı kimi iclaslarda edilən qatqılar, fərd tərəfindən edilmiş prosesin analizi və.s ola bilər. Fərdin etdiyi qatqılar komandaya təsir etmiş olmalıdır.

- Prosesi inkişaf etdirmək, komandaya kömək etmək üçün fərd tərəfindən inkişaf etdirilən bacarıq: Bu prosesi inkişaf etdirmək üçün işçinin bacarıqlarının inkişaf etdirilməsi üçün sərf olunan zamanın rəhbər tərəfindən qiymətləndirilməsidir. Qiymətləndirmənin məqsədi, işçinin texniki inkişafının mükafatlandırılmasıdır.

Komanda əsaslı performans qiymətləndirmə üsulunun müvəffəqiyyətlə həyata keçirilməsi üçün aşağıdakı şərtlərin olması vacibdir (Sabuncuoğlu Z., 2000).

- Müəssisədə işləyənləri performansın idarə edilməsi, prosesin inkişaf etdirilməsi və ölçülməsi, gözləntilər və mükafatlandırma haqqında təlimatlandırmaq

- Məhsul, xidmət və proses ölçülərini toplamaq

- Məqsədlərə görə performansını izləmək
- İşçiləri məlumatlandırmaq
- Prosesin inkişaf etdirmək üçün səy göstərən komandaları mükafatlandırmaq

2.3. Performans qiymətləndirmənin modern metodları

Klassik qiymətləndirmə metodlarının qrup əvəzinə bir şəxsi qiymətləndirməsi, bu şəxsin isə əksəriyyət hallarda rəhbər olması və qiymətləndirmənin işçilərin şəxsiyyət xüsusiyyətləri üzərində fokuslanması kimi səbəblər müəssisənin yeni inkişaf edən sahələrinə cavab verə bilməmişdir və yeni metodlar axtarılmışdır. Bu sahədə inkişaf etdirilmiş yeni metodlar modern performans qiymətləndirmə metodları adlandırılır. Modern qiymətləndirmə metodlarına görə müəssisədə işləyənlər deyiləni edən bir vasitə kimi deyil, şirkətin ən vacib qaynağı kimi görülür. Buna görə də işçilərin təşəbbüs göstərə bilməsi, inkişaf edən tərəfləri, təklif vermə bacarığı, qərarlarda iştirak etməsi kimi kriteriyalar performans qiymətləndirmənin ən vacib hissəsinə çevrilmişdir (Uğur A., 2008).

Qiymətləndirmə mərkəzi metodu

Xüsusilə rəhbərlərə tətbiq olunan bu metodda işçilərin bilinən xüsusiyyətləri ilə yanaşı, gizli qalmış bacarıqlarının da müəyyənləşdirilməsi və buna bağlı olaraq gələcəkdəki performansını təxmin etmək məqsədini güdür. Bunun üçün müraciət forumları nəzərə alınaraq oxşar xüsusiyyətli şəxslərdən ibarət bir qrup təşkil edilir və rəhbəri olmayan bu qrupdan təşkilat ilə bağlı müxtəlif problemləri həll etməkləri istənilir. Qrup qiymətləndirmə mərkəzi adlanan bir mühitdə işləyir və qiymətləndiricilər tərəfindən qrup üzvləri tək tək müşahidə edilərək davranışları və bir-birləri ilə qurduqları münasibətlər haqqında məlumat toplanılır. Qiymətləndirmə mərkəzi metodu, şəxslərin gizli qalmış xüsusiyyətlərinin üzə çıxarılması, əlaqə və əməkdaşlıq kimi bacarıqlarının qiymətləndirilməsinə imkan verməsi kimi müsbət tərəfləri olmaqla yanaşı bahalı və çox vaxt alaraq zaman itkisinə yol açması kimi mənfi tərəfləri də vardır (Uğur A., 2008).

Məqsədlərə görə idarəetmə

Məqsədlərin müəyyənləşdirilməsi və nəticələrin qiymətləndirilməsi fəaliyyətlərinin işçi və rəhbər tərəfindən birlikdə yerinə yetirildiyi idarəetmə fəlsəfəsi olan məqsədlərə görə idarəetmə performans qiymətləndirmə metodu kimi də istifadə edilir. Bu metodda əvvəlcə müəyyən bir dövr üçün işçinin məqsədlərini müəyyənləşdirmək üçün işçi və onun rəhbəri birlikdə görüşürlər. Bu görüşdə işçinin iş təsvirində olan əsas vəzifə və fəaliyyətlər əsas götürülərək işçinin sonrakı dövr üçün məqsədləri işçi və rəhbəri tərəfindən birlikdə müzakirə edilərək qoyulur. Məqsədlər işçi tərəfindən əvvəlcədən hazırlanıb görüşdə rəhbərlər müzakirə edilə bilər. Dövr boyunca rəhbər işçinin performansını müşahidə edir və ona performans haqqında məlumat verir. Bu zaman lazım gələrsə məqsədlər dəyişdirilə bilər. Dövrün sonunda rəhbər və işçi görüşərək işçinin məqsədlərə çatıb-çatmadığını qiymətləndirirlər. Məqsədlərə çatılmadığı təqdirdə, bunun səbəblərini və müvəffəqiyyət səviyyəsini artırmaq üçün nələrin edilməsinin vacib olduğunu müzakirə edirlər. Daha sonra bir sonrakı dövr üçün məqsədlər müəyyənləşdirilir (İşlev A., 2014).

Cədvəl 7: Satış işçisinin hədəflərə görə qiymətləndirmə hesabatı

Məqsəd kriteriyaları	Məqsədlər	Reallaşdırılanlar	Müvəffəqiyyət(%)
Satış görüşlərinin sayı	100	104	104
Müştəri sayı	20	18	90
A məhsulunu gözlədən toptancı sayı	30	30	100
A məhsulunun satışı	10.000	9750	97.5
B məhsulunun satışı	17.000	18.750	110
Müştəri şikayətləri	35	11	66 2/3
İştirak edilən satış kursları	4	2	50
Satış hesabatlarının sayı	12	10	80

Mənbə: (Yüksel Ö., 2007)

Məqsədlərə görə idarəetmə metodunun faydaları aşağıdakılardır (Sabuncuoğlu Z., 2000).

○ İşçi və qiymətləndirici şəxs qiymətləndirmə prosesində birlikdə iştirak edirlər.

○ Qiymətləndirmənin mərkəzində işçinin şəxsiyyət xüsusiyyətləri deyil xüsusi məqsədlər durur.

○ Klassik metodlarda performans göstərildikdən sonra qiymətləndirmə aparılır. Ancaq bu sistemdə işlər, performans göstərilməmişdən əvvəl başlayır və buna görə də işçi istənilən şəkildə yönləndirilə bilər.

○ İşçinin fərdi vəzifə sahələrini açıqlayır və gerçək qatqılarının ölçülməsini asanlaşdırır.

○ İşçinin işinə mənə qataraq motivasiyası təmin olunur və müvəffəqiyyət ehtiyacı canlandırılır.

○ Daha effektiv nəzarət təmin olunur və əlaqələri gücləndirir.

○ Orta səviyyə menecerlərin inkişafına yardım edə bilər.

○ Gözlənilən performansın işçilər tərəfindən daha yaxşı başa düşülməsinə kömək edir.

Əvvəldə sayılan bütün faydalarına baxmayaraq hədəflərlə idarəetmə metodunun bəzi çatışmazlıqları vardır ki, buna görə hədəflərlə idarəetmə metodu çox da geniş şəkildə istifadə edilmir. Hədəflərlə idarə etmə metodunun çatışmazlıqları aşağıdakılardır (Öznur Y., 2007).

○ Hədəflərlə idarəetmə metodu bəsitdir lakin bəzi rəhbərlərin bu üsulu qavramadığı və ya mənimsəmədiyi görülür.

○ Məqsədlərin aşağı səviyyədə əksəriyyət hallarda qəti və tətbiq oluna bilən olarkən, iyerarxik sistemin yuxarı səviyyələrində konkretlik təmin oluna bilmir.

○ Təşkilat işçilərinin xüsusilə aşağı səviyyə işçilərin bu metodun tətbiq bacarığının olub-olmadığı müzakirə edilməlidir.

Məqsədlərdə (Hədəflərdə) vacib olan xüsusiyyətlər

Performansın planlanlaşdırılması və qiymətləndirilməsində müəyyənləşdirilən hədəflərin xüsusiyyətləri olduqca vacibdir. Aşağıda göstərilən xüsusiyyətləri olmayan hədəflərlə, performansın effektiv şəkildə planlanlaşdırılması və qiymətləndirilməsi mümkün olmayacaqdır. Hədəflər aşağıdakı kimi olmalıdır (Uyargil C., 2009).

○ Spesifik olmalıdır: Hədəflər içində olan mühiti, şəxsiyyət xüsusiyyətlərini, güclü və inkişaf etdirilməsi vacib olan tərəflərini nəzərə almalıdır. Başqa cür desək, hədəflər ümumi olaraq bütün işçilərə tətbiq oluna bilən deyil şəxsə görə, onun şərt və xüsusiyyətlərini nəzərə almalıdır.

○ Motivasiya etməlidir: Hədəf şəxsi həddindən artıq yoran və çatılması imkansız olmamalı əksinə onu yönləndirən, motivasiya edən xüsusiyyətlər daşmalıdır. Buna görə işçisi üçün hədəf müəyyənləşdirən rəhbər, işçisini yaxşı tanımalı, onun ehtiyac və gözləntilərini yaxşı bilməlidir.

○ Ölçülə bilən olmalıdır: Hədəflərin ədədi xüsusiyyətlərinin olması performansın ölçülməsini asanlaşdıracağına görə daha seçim edilməklə yanaşı, edilən işin xüsusiyyətləri hər zaman ədədi hədəf müəyyənləşdirməyə uyğun olmaya bilər. Belə vəziyyətlərdə ədədi olmayan ancaq müşahidə edilə bilən və qiymətləndirilə bilən hədəflər müəyyənləşdirilməlidir.

○ Lazım oduğunda dəyişdirilə bilən olmalıdır: Bəzi vəziyyətlərdə hədəflərin müəyyənləşdirilən vaxtın sonuna çatmadan dəyişdirilməsi lazım ola bilər. Təşkilatda, ətraf mühitin şərtlərində və şəxsin vəziyyətində yaranan bəzi dəyişikliklərin nəticəsində, dövr içində hədəflərə yenidən nəzər yetirilərək tamamilə və yaxud qismən dəyişdirilə bilər.

○ Real olmalıdır: Hədəflər içində olan mühitin vəziyyəti nəzərə alınaraq müəyyənləşdirilməlidir. Həddindən artıq yüksək və ya aşağı hədəflər real olma xüsusiyyətlərini itirəcəklərdir.

○ Hədəflərin reallaşdırılması müddəti müəyyənləşdirilməlidir: Hədəfi vəzifədən ayıran ən vacib xüsusiyyətlərdən biri də hədəfin həyata keçirilməsi müddətinin şəxsin şərt və xüsusiyyətlərinə uyğun müəyyənləşdirilmiş olmasıdır.

Psixotexnik metod

Bu qiymətləndirmə metodu keçmiş iş performansını deyil, işçilərin gələcək performansını qiymətləndirməyə yönəlib. Dərin müsahibələr, psixoloji testlər və nəzarətçilərlə müzakirələr və digər qiymətləndirmələr nəzərdən keçirilir. İşçilərin fəaliyyətinə təsir edən emosional, intellektual, motivasiya və digər şəxsi xüsusiyyətlərə daha çox diqqət yetirir. Bu yanaşma yavaş və bahalıdır və

əhəmiyyətli potensiala malik parlaq gənc üzvlər üçün faydalı ola bilər. Lakin bu qiymətləndirmələrin keyfiyyəti qiymətləndirmə edən psixoloqların bacarıqlarından böyük dərəcədə asılıdır

(<https://corehr.wordpress.com/performance-management/performance-appraisal-methods/>).

Balanslaşdırılmış kart metodu

Ənənəvi olaraq bir çox federal qurum, təşkilatın nəzarət etdiyi proqramların sayı və ya büdcənin ölçüsü kimi amillərə baxaraq, daxili və ya proses performansına diqqət etməklə maliyyə ili üçün təşkilatın performansının səviyyəsini ölçmüşdür. Bunu əksinə, özəl sektor müəssisələri ümumilikdə aşağı səviyyəli maliyyə tədbirlərinə diqqət yetirirlər: investisiyaların gəlirliliyi, bazar payı və səhm üzrə mənfəət. Ancaq bu yanaşmalardan heç biri bir rəhbərin təşkilatı effektiv şəkildə idarə etməsi üçün lazım olan performans açıq şəkildə ifadə edə bilmir. Rəhbərlər yalnız daxili və prosesə dair tədbirləri, nəticə və maliyyə tədbirləri ilə tarazlayaraq, tam forma edə bilər və nəyi yaxşılaşdırmaqlarının lazım olduğunu bilirlər.

Robert S. Kaplan və David P. Norton balanslaşdırılmış kart deyən bir sıra tədbirlər hazırlamışlar. Bu tədbirlər yüksək səviyyəli menecerlərə təşkilatın fəaliyyətinin sürətlə, lakin hərtərəfli nəzərdən keçirilməsini təmin edir və buraya həm proses, həm də nəticə tədbirləri daxildir. Kaplan və Norton, balanslı kartı təyyarə kabinəsindəki sferblat və göstəricilərlə müqayisə edir. Bir təyyarəni uçurmağın kompleks vəzifəsi üçün, pilotlar cari və proqnozlaşdırılan mühiti ifadə edən yanacaq, hava sürəti, yüksəklik, daşıyıcı və digər göstəricilər haqqında ətraflı məlumatlara ehtiyac duyurlar. Bir cihaza etibar etmək təhlükəli ola bilər. Eyni şəkildə, bir təşkilatın idarə olunmasının mürəkkəbliyi menecerlərin eyni zamanda bir neçə sahədə fəaliyyət göstərməsini tələb edir. Balanslaşdırılmış kart və ya balanslaşdırılmış tədbirlər dəsti bu dəyərli məlumatları təmin edir (<https://www.opm.gov/policy-data-oversight/performance-management/reference-materials/historical/using-a-balanced-scorecard-approach-to-measure-performance/>).

Balanslaşdırılmış kart sisteminin qəbul etdiyi ölçülər dörd səviyyəni təşkil edir. Bunlar maliyyə, müştəri, təşkilat daxili işlər ilə təlim və inkişaf səviyyələridir (Uğur A., 2008).

○ Maliyyə səviyyəsi: təşkilatın gəliri, mənfəətliliyi və əlavə dəyəri ilə əlaqəli keçmiş məlumatlardan istifadə edərək əldə edilməsi planlanan hədəfləri ifadə edir. Eyni zamanda ədədi ifadələr olduğu üçün də performansın ölçülməsində ən yaxşı nəticələr verən səviyyə sayılır.

○ Müştəri səviyyəsi: müştəri məmnunluğu və müştəri qazanılması kimi ümumilikdə mücərrəd xüsusiyyətli mövzularda mümkün olan qədər ölçülə bilən hədəfləri ifadə edir. Bunun üçün müştərilərin şikayət sayları, yeni müştəri qazanma sayı, müştərilərin davamlılığı kimi mövzularda konkret ölçülərdən istifadə edilir.

○ Təşkilat daxili işlər səviyyəsi: həm maliyyə hədəflərinin reallaşması həm də ortaqların və müştərilərin məmnunluğu üçün şirkətdə edilməsi lazım olan işləri ifadə edir. Başqa sözlə desək, təşkilat daxili performans hədəflərinin xarici faktorlara görə tarazlaşdırılması deməkdir. Onsuzda bu sisteminin əssa məqsədi bu hədəflər arasında tarazlığın yaradılmasıdır.

○ Təlim və inkişaf səviyyəsi: Təşkilatda işləyənlərin daimi və sistemli şəkildə təlimatlandırılması və strategiyadakı inkişaflarla əlaqəli olaraq, həyata keçirilməsi vacib olan hədəfləri ifadə edir. Bunun üçün işçilərin məlumat və bacarıqlarının ölçülməsi və inkişaf etdirilməsi ilə vizyon və missiyanın mənimsədilməsi işləri yer tutur.

2.4. 360° performans qiymətləndirmə metodu

Bir çox şirkətin istifadə etdiyi və həm işçilər həm də insan resursları mütəxəssisləri tərəfindən ideal bir sistem kimi görülən 360° performans qiymətləndirmə sistemi, işçilərin performansının ədalətli şəkildə qiymətləndirilməsini təmin edir. İşçilərin xoşbəxt olmasının daha da vacib hala gəldiyi, məhsuldar işləmənin daha da dəyərli olduğu iş dünyasında işçilərin performansını düzgün şəkildə qiymətləndirmək istəyən şirkətlər fərqli performans sistemlərinə ehtiyac duyurlar. Məqsədi işçilərin ədalətli şəkildə qiymətləndirilməsi olan bu sistemdə həm işçinin özündən həm də işçi ilə əlaqəsi olan hər kəsdən məlumat əldə edilir. Beləliklə şəxsi duyğu və düşüncələri ilə yanaşı, işçinin fərqli

aspektlərdən qiymətləndirildiyi ədalətli və obyektiv qiymətləndirmə tətbiq edilir. Əldə olunan məlumatlar işçiyə məruzə şəklində təqdim olunur. Həmçinin işçinin inkişaf etdirilməsi vacib tərəfləri öyrənilir və əksik yönlərinə fokuslanaraq özünü inkişaf etdirməsi üçün hədəf qoyulur. Sistem, işçinin performansının inkişaf etdirilməsinin və təlim ehtiyaclarının müəyyənləşdirilməsi ilə yanaşı, karyeranın idarə edilməsində, işdə yüksəlmədə və əmək haqqının tənzimlənməsində istifadə edilir (<https://www.kariyer.net/ik-blog/360-derece-performans-degerlendirme-nedir/>).

360° performans qiymətləndirmə işçinin yetkinliyi, davranışı və bacarıqları üzərində qurulan bir qiymətləndirmə metodudur. Metod həmçinin hədəf əsaslı qiymətləndirməyə də icazə verir. Qiymətləndirilən bacarıqlar aşağıdakı kimidir (<https://kolayik.com/ikutuphane/performans-degerlendirme/360-derece-performans-degerlendirme-nedir>).

- Məsləki bacarıqlar: iş haqqında məlumat səviyyəsi, məhsuldarlığı, iş keyfiyyəti, məsuliyyətlik səviyyəsi, problem həll etmə bacarığı
- Davranış bacarıqları: insanlarla münasibəti, təşkilatçılıq bacarığı, öyrənmə həvəsi, komanda işi, liderlik, əlaqə bacarığı
- Fərdi bacarıqlar: qərar vermə bacarığı, planlı işləmə bacarığı, işə bağlılığı, təşəbbüskarlığı, zamanı idarə etmə bacarığı

360° qiymətləndirmə sistemi çox tərəfli qiymətləndirmə prosesidir. İşçilərin performanslarının bir çox qiymətləndirici tərəfindən qiymətləndirilməsi, bu sistemin klassik metodlara görə daha effektiv metod olmasını təmin edir. 360° sistemin xüsusilə işçi tərəfindən faydaları bunlardır (Bayraktaroğlu S., 2008).

- Başqaları tərəfindən necə göründüyünü daha yaxşı anlamaq, işçilərin özlərinin güclü və zəif tərəflərini daha yaxşı görmələrini təmin edir. İşçilərin özlərini inkişaf etdirmə səyləri daha effektiv və fokuslanmış şəkildə olur.
- Şəxs daha geniş bir performans haqqında məlumat əldə etmiş olur. Birlikdə və yaxın işlədiyi insanların gözü ilə öz performansını izləmə imkanı tapır.
- Performansı haqqında əldə edilən məruzələrdə ad olmadığı üçün daha dürüst və açıq olur.
- İşçi müvəffəqiyyət gözləntilərinin nələr olduğunu daha yaxşı başa düşür.

- İşçilər və rəhbərlər arasında açıq münasibət yaranır.
- İşçilərin güclü tərəflərinin və təlim ehtiyaclarının müəyyənləşdirilməsi asanlaşır.
- Komanda üzvlərinin komandaya təsir edən performans mövzularına daha çox yardım etmələri təmin olunur.
- 360° metod həmçinin müştərilər üçün də faydalıdır. Bu metod qiymətləndirmə prosesində müştərilərə də iştirak hüququ verərək faydalı məlumatların əldə olunmasını təmin edir.

Hər metodda olduğu kimi 360° performans qiymətləndirmə metodunun da mənfi tərəfləri vardır. Qiymətləndirmələr klassik metodlardan fərqli olaraq, işçilərin komanda yoldaşları, tabelilər kimi fərqli şəxslərin iştirakı ilə tətbiq olunduğuna görə gizliliyin pozulması hal baş verərsə işçilər arasında münasibətdə mənfi dəyişikliklər ola bilər. Bununla yanaşı bu metodla əlaqəli mənfi sayıla biləcək ünsürlər qısaca aşağıdakı kimidir (<https://kolayik.com/ikutuphane/performans-degerlendirme/360-derece-performans-degerlendirme-nedir>).

- Çox şəxsin iştirakı ilə qiymətləndirmə aparıldığı üçün gizliliyin qorunması halı çətinləşir.
- Qiymətləndiriləndirilən şəxs qiymətləndirmə haqqında xəbəri varsa bir çox şəxsin qiymətləndirməsi şəxsin özünü təzyiq altında hiss etməsinə səbəb ola bilər.
- Qiymətləndirmə doğru şəkildə planlaşmazsa hazırlıq və qiymətləndirmə prosesində yarana biləcək problemlər zaman itkisinə səbəb ola bilər.

2.5. Performans qiymətləndirmə nəticələrinin elanı

Performans qiymətləndirmə ümumi şəkildə bir qiymətləndirmə nəticələrinin elanı ilə başa çatır. Bu hal əksəriyyət hallarda hər iki tərəf üçün də problemləli ola bilər. Çünki insanların bir çoxu tənqidi xoşlamırlar. Qiymətləndirmə nəticələrinin elanı işçilərə, rəhbərlərinin və təşkilatın gözündə necə göründüklərinin açıq şəkildə başa düşmə fürsəti verir. Həmçinin bu nəticələrin elanı hər iki tərəfdə yarana biləcək anlaşmazlıqları həll edə biləcək imkan tanıyır. Qiymətləndirmə nəticələrinin elanı

rəhbərlər üçün çətin bir işdir. Çünki bir tərəfdən işçilərin performansını inkişaf etdirmək üçün yollar təklif edərkən digər tərəfdən də onların müsbət tərəflərini vurğulamalıdır. İşçilər əksəriyyət hallarda bu prosesə tərəddüdü yanaşırlar. Ancaq rəhbərlərinin performansları ilə bağlı fikirlərini də bilmək istəyirlər. Aşağıda rəhbərlərin nəticələrin elanını effektiv şəkildə aparması üçün ipucular verilmişdir (Canan Ç., Dinç E.Ö., 2014).

Edilməsi gərəkənlər

- Görüşdən əvvəl hazırlıq
- Obyektiv şəkildə görüşün aparılması
- Qiymətləndirmələr və performansla dair məlumatı açıq şəkildə demək
- Gələcəklə bağlı inkişaf planı hazırlamaq
- İşçinin uğurlarını dəstəkləmək

Edilməməsi gərəkənlər

- Çox danışmaq
- İşçini danlamaq və nəsihətlər vermək
- Tamamilə mənfi iş performansına fokuslanmaq
- İşçinin hər zaman rəhbəri ilə eyni fikirdə olması gərəkdiyini düşünmək
- İşçini digər işçilərlə müqayisə etmək

Rəhbər görüşə yaxşı hazırlaşmalı, görüşdən əvvəl işçinin performansına nəzər yetirməlidir. Görüş bir konfrans otağı kimi sadə, narahatlıq yaratmayan və diqqətin dağılmasına səbəb olmayacaq bir mühitdə edilməlidir. Rəhbər işçinin də görüşə hazırlaşmasını təmin etməlidir. Görüşdən əvvəl müəyyən bir vaxt verərək işçinin özünün performansını qiymətləndirməsini istəyə bilər. Şəxsin özünün performansını qiymətləndirməsi rəsmi olmasa da öz performans haqqında düşüncəli işçi özünün güclü və zəif tərəflərini öyrənmiş olur. Beləliklə işçi performans nəticələrinin elanı görüşündə daha aktiv iştirak edir. Həmçinin bu yanaşma, performans haqqında rəhbər və işçinin fərqli fikirləri olduğu vəziyyətlərdə bu fikir fərqliliyinin müzakirə edilməsi və həll edilməsi baxımından da faydalıdır (İşlev A., 2014).

Görüşün məqsədi işçiyə performansını inkişaf etdirə biləcək məlumatlar verməkdir. Bunun üçün yalnız rəhbərin danışdığı yox hər iki tərəf də öz sözünü

dediyi görüş olmalıdır. Bu yanaşmada işçiyə söz hüququ verilmədiyini üçün işçinin özünü müdafiəyə keçməsinə, incinməsinə və əsəbləşməsinə səbəb ola bilər. Həmçinin işçilərin performansının yaxşılaşdırılması üçün rəhbərin uyğun gördüyü yollar işçi üçün uyğun olmaya bilər və ya edə biləcəyinə inanmaya bilər ki bu da performansını inkişaf etdirməsi baxımından motivasiya hiss etməsinə faydalı olmayacaqdır. Performansla bağlı problemlərin əsas səbəblərini aşkara çıxarmaq, bunları həll etmək və performansını inkişaf etdirmənin uyğun yollarını araşdırmaq ancaq işçinin görüşdə aktiv iştirakı ilə mümkün olacaqdır. Performansla bağlı problemlərin həll edilməsi və işçinin inkişaf etdirilməsi üçün rəhbər dəstəkləyən kimi görünməlidir. Bunun üçün rəhbər işçiyə performansını inkişaf etdirmək üçün necə yardım edə biləcəyi ilə bağlı suallar verməlidir. Rəhbərin dəstəkləyən kimi görünərək işçinin performansına əngəl törədən faktorları aşkara çıxararaq onu daha yüksək standartlara çatmasına kömək etmək mövzusunda istəklili görünməsi işçinin motivasiyasını artıracaqdır (İşlev A., 2014).

Yuxarıda göstərilənlərə əlavə olaraq performans qiymətləndirmə nəticələrinin elanı zamanı bir sıra vacib məqamlar vardır (Çetin C., Dinç E.Ö., 2014).

- Konkret iş haqqında məlumatlarla danışmaq: İş davamiyyəti, yavaşlıq, iş gec gəlmə, keyfiyyətlə bağlı qeydlər, çətdirilmiş sifarişlər, məhsudarıqlıq ilə bağlı qeydlər və bunun kimi nümunələrdən istifadə etmək,

- Şəxsiləşdirməmək: O məruzələri çox yavaş hazırlayırsan demək yerinə şəxsin performansını bir standartla müqayisə etmək,

- İşçini danışmağa təşviq etmək: Dayanıb işçinin nə dediyini dinləmək. Açıq suallar vermək: Performans səviyyənizi inkişaf etdirmək üçün nələr edə bilərsiniz?, davam edin, şəxsin son dediyini sual şəklində təkrar etmək, bu işi bitirə biləcəyinizə inanırsanız? kimi ifadələrdən istifadə etmək,

- Razılığa gəlmək: Şəxsin görüşün sonunda tam olaraq nəyi doğru etdiyini və nəyi yanlış etdiyini, işlərin necə inkişaf etdirilə biləcəyini və nə vaxta kimi inkişaf etdirə biləcəyini bilməsini təmin etmək.

III FƏSİL. AZƏRBAYCAN MÜƏSSİSƏLƏRİNDƏ TƏTBİQ OLUNAN PERFORMANS QIYMƏTLƏNDİRMƏ METODLARI

3.1. Dissertasiyanın məqsədi

Kadrların idarə edilməsindən insan resurslarının idarə edilməsinə keçidlə yanaşı, işçi funksiyalarından bəzilərinin əhəmiyyəti getdikcə artmışdır. Bunlardan biri də performans qiymətləndirmədir. İşçinin performansının qiymətləndirilməsi prosesi sadəcə performans qiymətləndirmə anketinin doldurulmasından ibarət deyildir. Əksinə insan resurslarının bir funksiyası olaraq performansın planlanması, qiymətləndirilməsi və inkişaf etdirilməsi fəaliyyətlərini də əhatə edir. Performansın qiymətləndirilməsi müəssisə fəaliyyətinin vacib bir hissəsidir çünki bunlar içində performansla bağlı problemlərinin həll olunması, hədəflərin müəyyənləşdirilməsi, mükafat və cəza sistemlərinin tətbiqinin yerləşdiyi bir çox məqsədə yardım edir. Bu araşdırmamızın məqsədi Azərbaycanda fəaliyyət göstərən və performans qiymətləndirməni tətbiq edən müəssisələrdə performans qiymətləndirmə prosesinin hansı məqsədlərlə həyata keçirildiyi, qiymətləndirmə zamanı hansı üsulların tətbiq olunduğu və bu prosədə yaranan problemlərin nədən qaynaqlandığını və bu problemlərin necə həll olunduğunu müəyyənləşdirməkdir.

3.2. Dissertasiyanın metodu

Tədqiqat təsvir edici olmaqla yanaşı insan resurslarının idarə edilməsinin ən əhəmiyyətli funksiyalarından biri olan performans qiymətləndirməni özündə cəmləşdirir. Tədqiqatın aparılması üçün mövzu ilə əlaqədar müxtəlif ədəbiyyat və elektron vəsaitlər detallı şəkildə araşdırılıb təhlil edilərək 14 sual tərtib edilmişdir. Tərtib edilən bu suallar empirik tədqiqat metodlarından olan anket vasitəsi ilə Azərbaycanda fəaliyyət göstərən və performans qiymətləndirmə tətbiq edən müəssisələrə e-poçt vasitəsi ilə göndərilmişdir. Anket sualları müəssisələrin insan resursları şöbəsinin rəhbərləri və ya işçiləri tərəfindən obyektiv şəkildə cavablandırılmışdır.

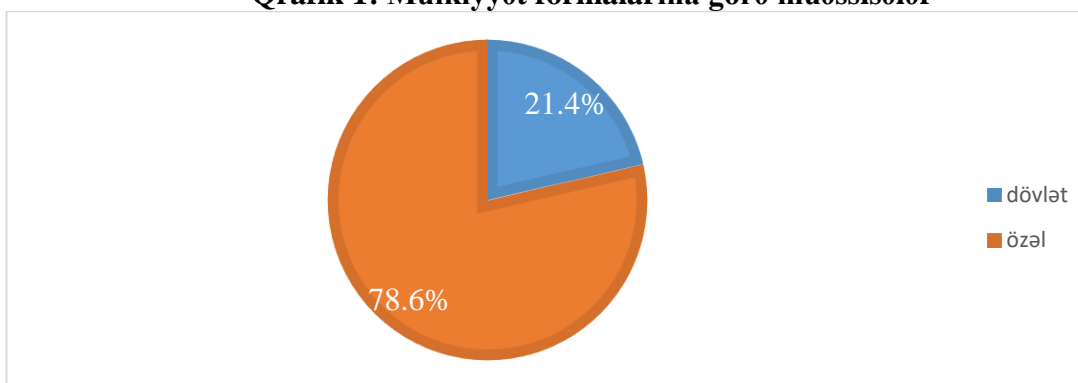
3.3. Əldə olunan məlumatlar və onların şərhı

Aparılan tədqiqat zamanı Azərbaycanda fəaliyyət göstərən və performans qiymətləndirməni tətbiq edən müəssisələr iştirak etmişdir. Müəssisələrə 14 sualdan ibarət sorğu göndərilmişdir. Anketin ilk 4 sualı müəssisələr ilə bağlı ümumi suallardır. Digər 10 sual isə performans qiymətləndirmə ilə əlaqədar suallardır. Aşağıda suallar və onlara verilən cavablar göstərilmişdir.

Sorğunun ilk sualı olan regional xüsusiyyətinə görə müəssisəniz sualına müəssisələrin 7.1%-i xarici, 92.9%-i yerli deyə cavab vermişdir. .

Növbəti sualda müəssisələrin mülkiyyət forması araşdırılmışdır və verilən cavablar aşağıdakı diaqramda əks etdirilib

Qrafik 1: Mülkiyyət formalarına görə müəssisələr

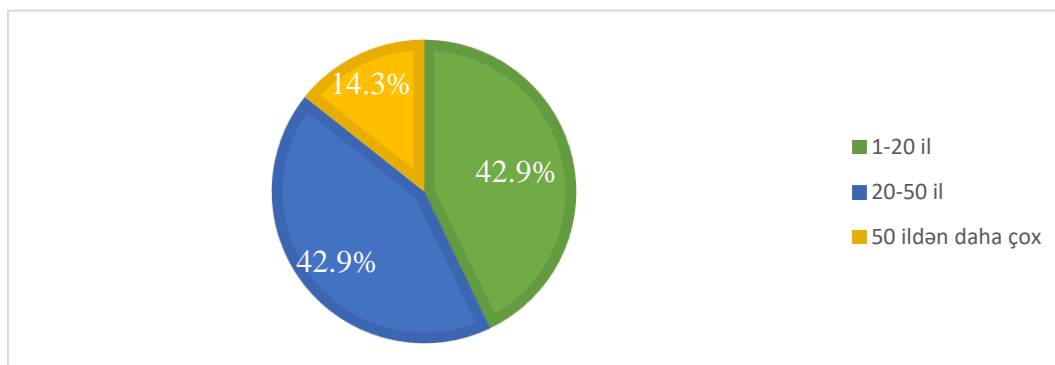


Mənbə: Anket sorğusu əsasında müəllif tərəfindən hazırlanmışdır.

Müəssisələr mülkiyyət formasına görə 21.4%-i dövlət, 78.6%-i isə özəl müəssisədir.

Müəssisəniz neçə ildir fəaliyyət göstərir sualına verilən cavabları aşağıdakı qrafikdə görə bilərik.

Qrafik 2: Müəssisələrin fəaliyyət göstərdiyi illər



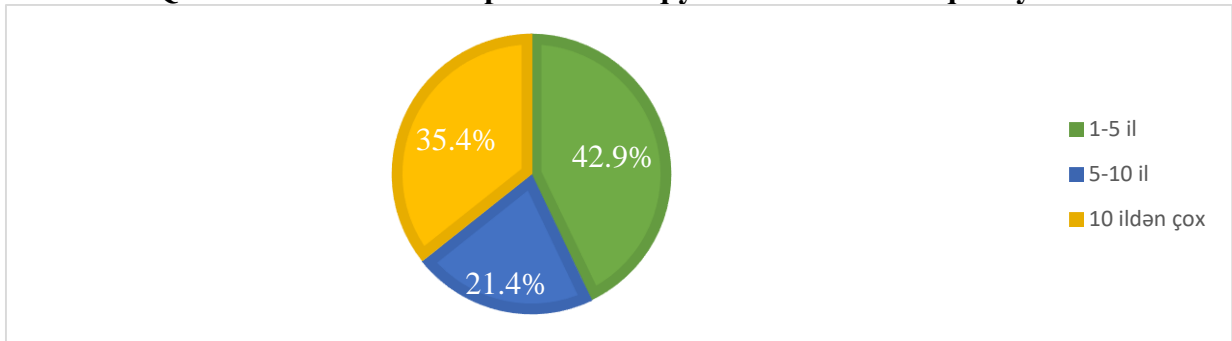
Mənbə: Anket sorğusu əsasında müəllif tərəfindən hazırlanmışdır.

Sorğuda iştirak edən müəssisələrin anket sualına verdiyi cavablara əsasən deyə bilərik ki, müəssisələrin 42.9%-i 1-20 il, 42.9%-i 20-50 il, 14.3%-i isə 50 ildən daha çox fəaliyyət göstərir.

İştirakçı müəssisələrin 28.6%-ində 1-200 arası, 71.4%-ində 500-dən daha çox işçi çalışır.

Müəssisənizdə neçə ildir performans qiymətləndirmə tətbiq edilir sualına verilən cavablar aşağıdakı diaqramda əks etdirilib.

Qrafik 3: Müəssisələrin performans qiymətləndirmə tətbiq etdiyi illər



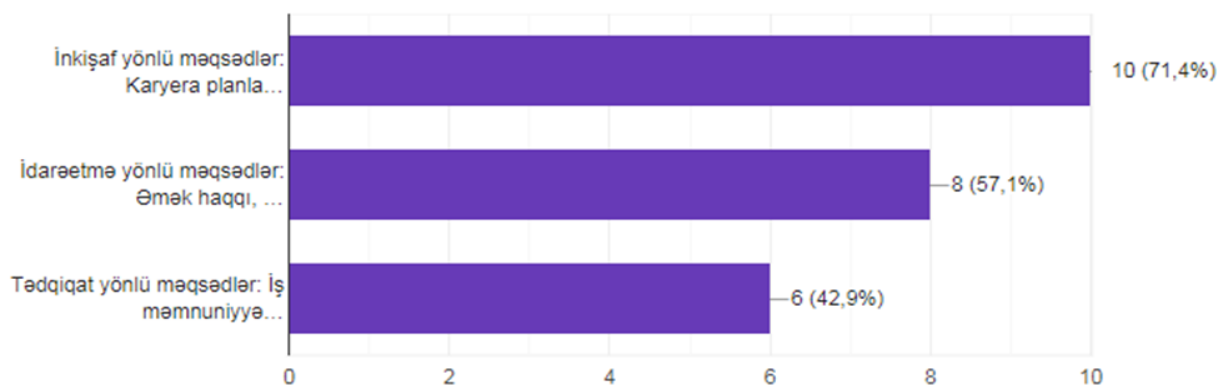
Mənbə: Anket sorğusu əsasında müəllif tərəfindən hazırlanmışdır.

Qrafikdən gördüyümüz kimi müəssisələrin 42.9%-i 1-5 il, 21.4%-i 5-10 il, 35.4%-i isə 10 ildən daha çox müddətdir performans qiymətləndirmə tətbiq edir.

Müəssisənizdə performans qiymətləndirmə hansı müddətdən bir tətbiq olunur sualına müəssisələrin 21.4%-i 3 ay, 14.3%-i 6 ay, 64.3%-i isə 1 il cavablarını vermişlər.

Müəssisənizdə performans qiymətləndirmə hansı məqsədlərlə həyata keçirilir sualında çoxsaylı seçim imkanı vardır və gələn cavablar bu şəkildədir.

Şəkil: Performans qiymətləndirmə məqsədləri

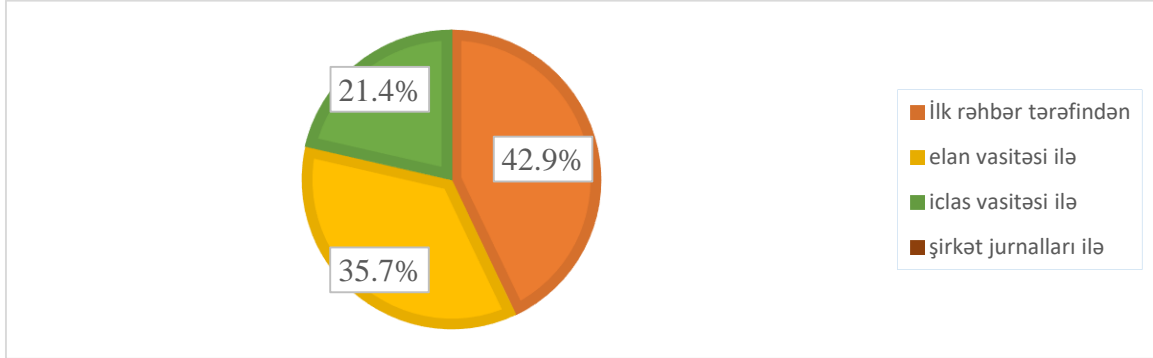


Mənbə: Anket sorğusu əsasında müəllif tərəfindən hazırlanmışdır.

Nəticələrə əsaslanaraq deyə bilərik ki müəssislərin 71.4%-i (19) müəssisə inkişaf yönəlmiş məqsədləri, 57.1%-i (8) müəssisə idarəetmə yönəlmiş məqsədləri, 42.9%-i (6) müəssisə tədqiqat yönəlmiş məqsədlər ilə performans qiymətləndirmə həyata keçirir.

Performans qiymətləndirmə ilə bağlı işçilər necə məlumatlandırılır sualına verilən cavablara nəzər yetirək:

Qrafik 4: İşçilərin performans qiymətləndirmə haqqında məlumatlandırılması

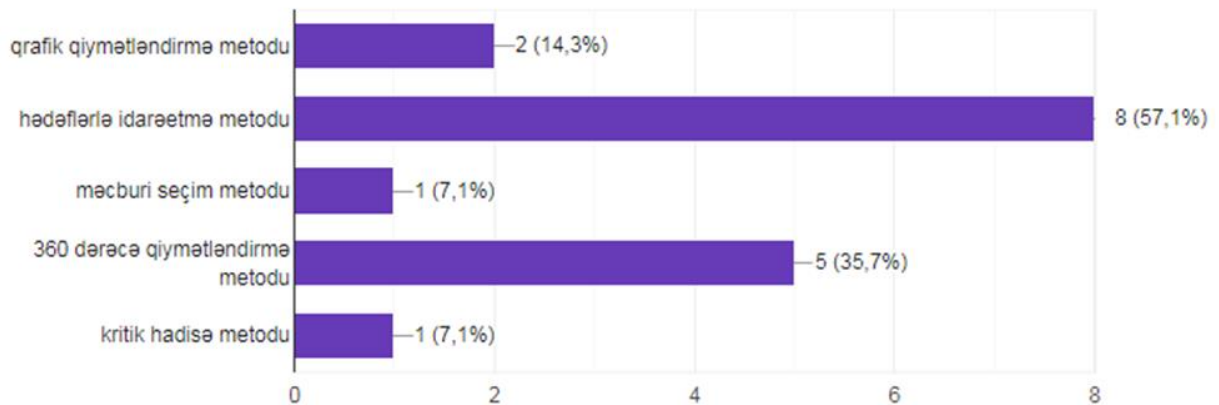


Mənbə: Anket sorğusu əsasında müəllif tərəfindən hazırlanmışdır.

Əldə olunan diaqramdakı məlumatlara görə 42.9% müəssisə ilk rəhbər tərəfindən, 35.7% müəssisə elan vasitəsini, 21.4% müəssisə isə iclas vasitəsi ilə məlumatlandırıldığını bildirmişlər.

Müəssisənizdə hansı performans qiymətləndirmə üsullarından istifadə edilir sorğusuna verilən cavablar aşağıdakı şəkildəki kimidir.

Şəkil 2: Performans qiymətləndirmə üsulları



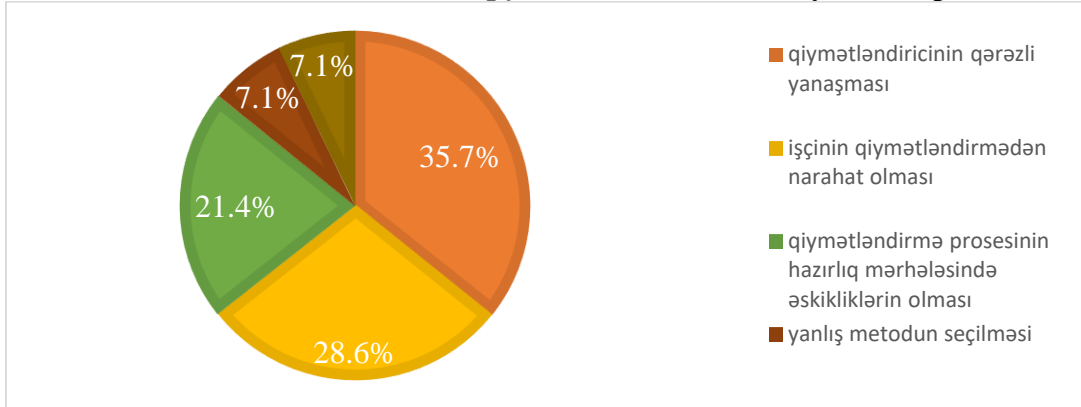
Mənbə: Anket sorğusu əsasında müəllif tərəfindən hazırlanmışdır.

Bu sualda da çoxsaylı seçim imkanı vardır. Müəssisələrin 14.3%-i qrafik qiymətləndirmə metodunu, 57.1%-i hədəflərlə idarəetmə metodunu, 7.1%-i

məcburi seçim metodunu, 35.7%-i 360° dərəcə qiymətləndirmə metodunu və 7.1% isə kritik hadisə metodunu istifadə edir.

Performans qiymətləndirilərkən hansı problemlərlə qarşılaşırsınız sualına verilən cavablar şəkildəki kimidir.

Qrafik 5: Performans qiymətləndirmə zamanı yaranan problemlər

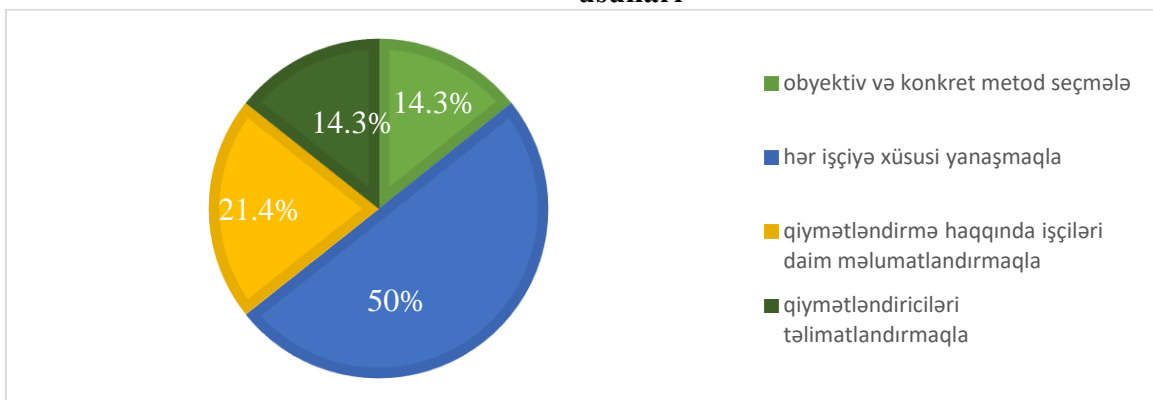


Mənbə: Anket sorğusu əsasında müəllif tərəfindən hazırlanmışdır.

Sorğuda iştirak edən müəssisələrin 35.7%-i qiymətləndiricinin qərəzli yanaşmasını, 28.6%-i işçinin qiymətləndirmədən narahat olması, 21.4%-i qiymətləndirmə prosesinin hazırlıq müddətində əksikliklərin olduğunu, 7.1%-i yanlış metodun seçildiyini və 7.1% isə doğru qiymətləndiricinin seçilməməsinin səbəb olduğunu qeyd etmişlər.

Performans qiymətləndirmə zamanı yaranan bu problemləri necə həll edirsiniz sualına verilən cavabları gözdən keçirək:

Qrafik 6: Performans qiymətləndirmə zamanı yaranan problemlərin həll olunması üsulları



Mənbə: Anket sorğusu əsasında müəllif tərəfindən hazırlanmışdır.

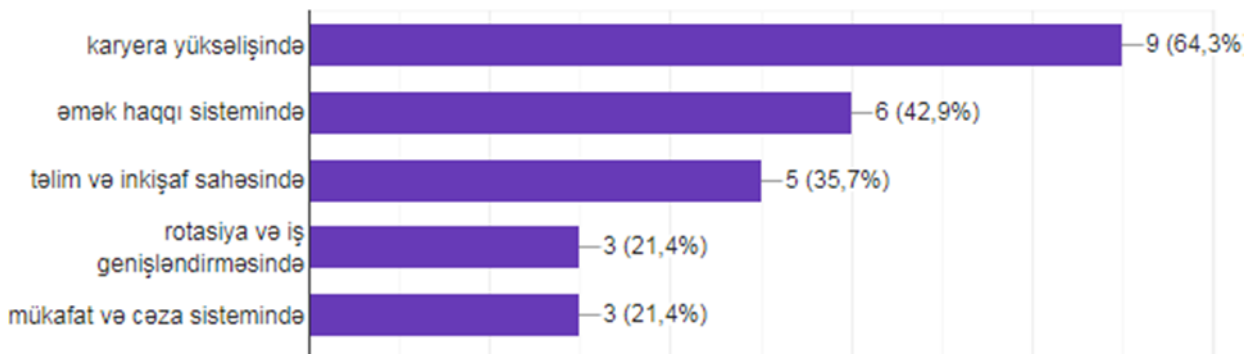
Sorğu iştirakçılarının 14.3%-i obyektiv və konkret metod seçməklə, 50%-i hər bir işçiyə xüsusi yanaşmaqla, 21.4%-i qiymətləndirmə haqqında işçiləri daim məlumatlandırmaqla və 14.3%-i isə qiymətləndiriciləri daim təlimatlandırmaqla bu problemlərin həll olunacağı cavabını işarələmişlər.

Qiymətləndirmədən sonra işçilərə performansları haqqında xəbər verilməyi sualına verilən cavabların 85.7%-i bəli, 14.3% isə xeyr formasındadır.

İşçilərin gələcək dövr üçün inkişaf planları hazırlanarmı sualına 71.4% müəssisə bəli cavabını verərkən 28.6%-i isə xeyr cavabını vermişdir.

Performans qiymətləndirmənin nəticələri əsasən hansı sahələrdə istifadə olunur sualı çoxsaylı seçimlidir və bu suala verilən cavablar aşağıdakı kimidir.

Şəkil 3: Performans qiymətləndirmə nəticələrinin istifadə edildiyi sahələr



Mənbə: Anket sorğusu əsasında müəllif tərəfindən hazırlanmışdır.

Müəssisələrin 64.3%-i (9) karyera yüksəlişində, 42.9%-i (6) əmək haqqı sistemində, 35.7%-i (5) təlim və inkişaf sahəsində, 21.4%-i (3) rotasiya və iş genişləndirməsində və 21.4%-i (3) mükafat və cəza sistemində tətbiq edir.

NƏTİCƏ VƏ TƏKLİFLƏR

Araşdırmamızda insan resurslarının vacib funksiyalarından biri olan performans qiymətləndirmənin əhəmiyyətliyi vurğulanmışdır və Azərbaycanda fəaliyyət göstərən müəssisələrdə performans qiymətləndirmə analiz edilmişdir. Müasir dövrdə fəaliyyət göstərən müəssisələr bir-biri ilə rəqabət aparmaq, rəqiblərindən üstün olmaq, daha çox nüfuz, inkişaf etmək üçün müxtəlif resurslardan istifadə edirlər. Bu resurslardan ən başlıcası insan resursudur. Müəssisələr yalnız insan resurslarını doğru şəkildə idarə edərək inkişaf edəcəklərini anlamışlar. İnkişaf edən digər dövlətlər kimi Azərbaycan da daha çox inkişaf etmək üçün müxtəlif tədbirlər görməlidir. Müstəqillik əldə olunduqdan sonra Azərbaycan iqtisadiyyatı getdikcə inkişaf etmiş və iqtisadi cəhətdən inkişaf edən ölkələr sırasına daxil edilmişdir. Azərbaycanda performans qiymətləndirmə inkişaf edən ölkələrə nisbətən daha aşağı səviyyədə ola bilər ancaq ölkəyə daxil olan xarici şirkətlərlə birlikdə Azərbaycanda insan resurslarının və performans qiymətləndirmənin əhəmiyyəti artmışdır.

1. Performans qiymətləndirmənin əksəriyyətən özəl müəssisələrdə tətbiq edilməsi və dövlət müəssisələrin çoxunda tətbiq edilməməsi bir sıra problemlər yaradır. Bu problemlərə əsasən əməkhaqqı sisteminin idarə edilməsi və karyeranın idarə edilməsini deyə bilərik. Çünki əməkhaqqının artırılması və karyeranın idarə edilməsi və ya vəzifə yüksəlmələri performans qiymətləndirmə nəticələrinə əsasən aparılır. Performans qiymətləndirmə tətbiq edilmədiyə təqdirdə bu sahələrdə dəqiqlik olmur və işçilərə doğru şəkildə əməkhaqqı verilmir və doğru şəxslər doğru vəzifəyə yüksəlmir.

2. Qiymətləndirmə nəticələrinə əsasən deyə bilərik ki, 500 və daha çox işçisi olan müəssisələr daha çox performans qiymətləndirməyə üstünlük verir və tətbiq edir. İşçi sayı az olan müəssisələr performans qiymətləndirməni çox əhəmiyyətli hesab etmir.

3. Araşdırma nəticələrinə görə son 5 ildə daha çox tətbiq edilməyə başlanıb və sistem yeni olduğu üçün ildə 1 dəfə tətbiq edilir.

4. Müəssisələrin əksəriyyəti hədəflərlə idarəetmə metodundan istifadə edir. Hər metodda olduğu kimi hədəflərlə idarəetmə metodunun da mənfi yönələri vardır. Performans qiymətləndirmə zamanı metodun seçilməsi təşkilati quruluşla əlaqədar olmalıdır və metodun müsbət və mənfi yönələri araşdırılmalıdır. Metodun yanlış seçilməsi nəticəsində qiymətləndirmədə xəta yarana bilər. Dünya praktikasında əsasən obyektiv metod kimi 360° qiymətləndirmə metodundan istifadə edilir.

5. Sorğu iştirakçıları qiymətləndirmə zamanı əksəriyyət hallarda qiymətləndiricidən və işçidən qaynaqlanan problemlərin yarandığını qeyd etmişlər. Görünür ki, performans qiymətləndirmə yeni tətbiq edildiyi üçün hələlik sistem tam şəkildə qavranılmayıb. Qiymətləndirmədən doğru nəticələr əldə edilməsi üçün qiymətləndirmə prosesində obyektiv şəxs seçilməli və performans qiymətləndirməni tətbiq etmək üçün təlim verilməlidir. Eyni zamanda işçilərə qiymətləndirmə haqqında dəqiq və ətraflı şəkildə faydaları haqqında məlumat verilməlidir.

6. Anket sorğularına verilən cavablara fərdi şəkildə baxdıqda aydın oldu ki, performans qiymətləndirmə üçün ilin əvvəlində qoyulan məqsədlərlə sonda qiymətləndirmə nəticələrinin istifadə edildiyi sahələr arasında uyğunsuzluq var. Bu da o deməkdir ki ilin əvvəlində qoyulan məqsədlər sadəcə formal xarakter daşıyır.

Sorğu sonunda müəssisənizdə performans qiymətləndirmə sistemini daha da necə yaxşılaşdırma bilərsiniz sualına aşağıdakı cavablar gəlmişdir.

1) İşçilərin işlə bağlı problemlərini həll edərək onların işə fokuslanmasını təmin edərək

2) Maddi formada bonus və ya mükafat verməklə işçilərin daha istəklə çalışmasını təmin etməklə

3) Benckmarking və konsaltinq xidməti vasitəsi ilə.

İSTİFADƏ EDİLMİŞ ƏDƏBİYYAT

1. Barutçugil İ. (2004), Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi, İstanbul, “Kariyer yayınları”, 499 səh.
2. Bayraktaroğlu S. (2008), İnsan Kaynakları Yönetimi, Sakarya, “Sakarya yayıncılık”, 307 səh.
3. Benligiray S. (2015), İnsan Kaynakları Yönetimi, “Nisan yayınları” 194 səh.
4. Bingöl D. (2006), İnsan Kaynakları Yönetimi, İstanbul, “Arıkan yayınları”, 614 səh.
5. Çetin C., Özcan E.D. (2014), İnsan Kaynakları Yönetimi, İstanbul, “Beta yayınları”, 226 səh.
6. Ergeneli A. ve başkaları (2014) İnsan Kaynakları Yönetimi, Ankara, “Nobel yayınları” 454 səh.
7. Fındıkcı İ. (2003), İnsan Kaynakları Yönetimi, İstanbul, “Alfa yayınları” 412 səh.
8. Geylan R. ve başkaları (2013), İnsan Kaynakları Yönetimi, Eskişehir, “Anadolu universitesi” 245 səh.
9. Sabuncuoğlu Z. (2000), İnsan Kaynakları Yönetimi, Bursa, “Ezgi kitab evi” 310 səh
10. Şimşek Ş., Öge S. (2011), İnsan Kaynakları Yönetimi, “Eğitim kitab evi” 445 səh.
11. Tortop N. ve başkaları, (2010), İnsan Kaynakları Yönetimi, Ankara “Nobel yayınları” 576 səh.
12. Uğur A. (2008), İnsan Kaynakları Yönetimi, İstanbul, “Sakarya Yayıncılık” İstanbul, 270 səh
13. Uyargil C. ve başkaları (2009), İnsan Kaynakları Yönetimi, İstanbul, “Beta yayınları” 700 səh.
14. Ünal Ayşe “İşletmelerde İnsan Kaynaklarının Önemi, İnsan Kaynakları İşlevleri Ve İnsan Kaynakları Yönetimi Sisteminde Ücretleme” İş Hukuku Ve İktisat Dergisi, C: 7, S: 1, 2002 s. 45-55
15. Yumuşak Sedat “İşgören Verimliliğini Etkileyen Faktörlerin İncelenmesine Yönelik Bir Alan Araştırması”, Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, C.13, S: 3, 2008, s. 241-251
16. Yüksel Ö. (2007), İnsan Kaynakları Yönetimi, Ankara, “Gazi Kitabevi” 286 səh.

İnternet resursları

1. <https://kolayik.com/ikutuphane/performans-degerlendirme/performans-yonetimi-nedir> 2018
2. <http://www.canaktan.org/yonetim/performans-yonetim/amaci.htm> 2018
3. <http://www.atineva.com/kategoriler.asp?catid=76> 2018
4. <http://thepeakperformancecenter.com/business/performance-management/performance-management-cycle/> 22.12.2018
5. <http://www.ysm.com.tr/hedef-belirlemede-smart-metodu/> 22.12.2018
6. <https://www.biotalent.ca/en/article/performance-management-cycle>

- 23.12.2018
7. <http://www.canaktan.org/yonetim/performans-yonetim/amaci.htm>
15.12.2018
8. <https://corehr.wordpress.com/performance-management/performance-appraisal-methods/> 19.02.2019
9. <https://www.opm.gov/policy-data-oversight/performance-management/reference-materials/historical/using-a-balanced-scorecard-approach-to-measure-performance/> 19.02.2019
10. <https://www.kariyer.net/ik-blog/360-derece-performans-degerlendirme-nedir/> 19.02.2019
11. <https://kolayik.com/ikutuphane/performans-degerlendirme/360-derece-performans-degerlendirme-nedir> 19.02.2019
12. <http://huseyinust.com/konu-performans-degerlendirme-sonuclarinin-kullanildigi-alanlar.html> 22.03.2019
13. <http://irfantanselizmez.blogspot.com/2012/06/performans-degerlendirme-sonuclarinin.html> 22.03.2019
14. <http://toplamlalite.tripod.com/pyska.htm> 05.04.2019
15. <https://www.krkarierrehberlik.com/siyasi-tarih/performans-yonetiminin-boyutlari.aspx#kapat> 10.04.2019
16. <https://slideplayer.biz.tr/slide/3987726/> 12.04.2019

ƏLAVƏLƏR

Əlavə 1.

Anket forması

Azərbaycandakı müəssisələrdə tətbiq olunan performans qiymətləndirmə üsullarının qiymətləndirilməsi üçün hazırlanmış bu anket Azərbaycan Dövlət İqtisad Universiteti Beynəlxalq Magistratura və Doktorantura Mərkəzinin magistr tələbəsi Müzəffərli Tərxan tərəfindən hazırlanmışdır. Suallara verəcəyəniz obyektiv cavablar “Azərbaycan Müəssisələrində tətbiq olunan performans qiymətləndirmə üsulları: yaranan problemlər və onların həlli yolları” adlı dissertasiya işində istifadə ediləcək və anonimlik təmin ediləcəkdir. Dəyərli vaxtınızı ayırıb sualları cavablandırdığınız üçün sizə dərin minnətdarlığımı bildirirəm.

Sual 1. Regional xüsusiyyətinə görə müəssisəniz:

- a) xarici
- b) yerli

Sual 2. Mülkiyyət formasına görə müəssisəniz:

- a) dövlət
- b) özəl

Sual 3. Müəssisəniz neçə ildir fəaliyyət göstərir?

- a) 1-20 il
- b) 20-50 il
- c) 50 ildən daha çox

Sual 4. Müəssisənizdə nə qədər işçi çalışır?

- a) 1-200
- b) 200-500
- c) 500-dən daha çox

Sual 5. Müəssisənizdə neçə ildir performans qiymətləndirmə sistemi tətbiq edilir?

- a) 1-5 il
- b) 5-10 il
- c) 10 ildən daha çox

Sual 6. Müəssisənizdə performans qiymətləndirmə hansı müddətdən bir tətbiq olunur?

- a) 3 ay
- b) 6 ay
- c) 1 il

Sual 7. Müəssisənizdə performans qiymətləndirmə hansı məqsədlərlə həyata keçirilir?

a) İnkişaf yönlü məqsədlər: Karyera planlaması, təlim, inkişaf, rəhbərlik, məsləhətçilik

b) İdarəetmə yönlü məqsədlər: Əmək haqqı, yüksəlmə, köçürmə, işdən çıxarma

c) Tədqiqat yönlü məqsədlər: İş məmnuniyyəti, motivasiya, hədəflərin müəyyənləşdirilməsi

Sual 8. Performans qiymətləndirilməsinin olacağı haqqında işçilər necə məlumatlandırılır?

a) ilk rəhbər tərəfindən b) elan vasitəsilə

c) iclas vasitəsilə d) şirkət jurnalları

Sual 9. Əsasən hansı performans qiymətləndirmə üsullarından istifadə edirsiniz?

a) qrafik qiymətləndirmə metodu b) hədəflərlə idarəetmə metodu

c) məcburi seçim metodu d) 360° qiymətləndirmə metodu

e) kritik hadisə metodu

Sual 10. Performans qiymətləndirilərkən əsasən hansı problemlərlə qarşılaşsınız?

a) qiymətləndiricinin qərəzli yanaşması

b) işçinin qiymətləndirmədən narahat olması

c) qiymətləndirmə prosesinin hazırlıq müddətində əksikliklərin olması

d) yanlış metodun seçilməsi

e) doğru qiymətləndiricinin seçilməməsi

Sual 11. Bu problemləri necə həll edirsiniz?

a) obyektiv və konkret metod seçməklə

b) hər işçiyə xüsusi yanaşmaqla

c) qiymətləndirmə haqqında işçiləri daim məlumatlandırmaqla

d) qiymətləndiriciləri təlimatlandırmaqla

Sual 12. Qiymətləndirmədən sonra işçilərə performansları haqqında xəbər verilirmi?

a) bəli

b) xeyr

Sual 13. İşçilərin gələcək dövr üçün inkişaf planları hazırlanırmı?

a) bəli

b) xeyr

Sual 14. Performans qiymətləndirmənin nəticələri əsasən hansı sahələrdə istifadə olunur?

a) karyera yüksəlişində b) əmək haqqı sistemində

c) təlim və inkişaf sahəsində d) rotasiya və iş genişləndirməsində

e) mükafat və cəza sistemində

Cədvəllərin siyahısı

Cədvəl 1. Qrafik qiymətləndirməni ehtiva edən qiymətləndirmə formu.....	40
Cədvəl 2. Təsnifat metodu nümunəsi.....	41
Cədvəl 3. Bir-biri ilə müqayisə metodu.....	42
Cədvəl 4. Məcburi paylanma metodu nümunəsi.....	43
Cədvəl 5. Kritik hadisə cədvəli.....	45
Cədvəl 6. Yoxlama siyahısı nümunəsi.....	46
Cədvəl 7. Satış işçisinin hədəflərə görə qiymətləndirmə hesabatı.....	50

Şəkillərin siyahısı

Şəkil 1. Performans qiymətləndirmə məqsədləri.....	61
Şəkil 2. Performans qiymətləndirmə üsulları.....	62
Şəkil 3. Performans qiymətləndirmə nəticələrinin istifadə edildiyi sahələr.....	64

Qrafiklərin siyahısı

Qrafik 1. Mülkiyyət formasına görə müəssisəniz.....	60
Qrafik 2. Müəssisələrin fəaliyyət göstərdiyi illər.....	60
Qrafik 3. Müəssisələrin performans qiymətləndirmə tətbiq etdiyi illər.....	61
Qrafik 4. İşçilərin performans qiymətləndirmə haqqında məlumatlandırılması.....	62
Qrafik 5. Performans qiymətləndirmə zamanı yaranan problemlər.....	63
Qrafik 6. Performans qiymətləndirmə zamanı yaranan problemlərin həll olunması üsulları.....	63