

**AZƏRBAYCAN RESPUBLİKASI TƏHSİL NAZİRLİYİ**

**AZƏRBAYCAN DÖVLƏT İQTİSAD UNİVERSİTETİ**

**BEYNƏLXALQ MAGİSTRATURA VƏ DOKTORANTURA MƏRKƏZİ**

**“İŞÇİLƏRİN XİDMƏTİ FƏALİYYƏTİNİN QIYMƏTLƏNDİRİLMƏSİNİN  
MÜASİR METODLARI VƏ ONLARIN TƏKMİLLƏŞDİRİLMƏSİ”**

**mövzusunda**

**MAGİSTR DİSSERTASİYASI**

**Kərimli Musa İzzət**

**BAKI-2021**

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

**BMDM-in direktoru**  
**i.ü.f.d., dos. Əhmədov Fariz Saleh oğlu**  
\_\_\_\_\_ **imza**  
“ \_\_\_\_ ” \_\_\_\_\_ **20\_\_-ci il**

**“İŞÇİLƏRİN XİDMƏTİ FƏALİYYƏTİNİN QIYMƏTLƏNDİRİLMƏSİNİN**  
**MÜASİR METODLARI VƏ ONLARIN TƏKMİLLƏŞDİRİLMƏSİ”**

**mövzusunda**

**MAGİSTR DİSSERTASİYASI**

**İxtisasın şifri və adı:** 060407-Menecment

**İxtisaslaşma:** Menecment (sahələr üzrə)

**Qrup:** 236

**Magistrant:**  
**Kərimli Musa İzzət oğlu**  
\_\_\_\_\_ **imza**

**Elmi rəhbər:**  
**i.e.n., dos. Həmidov Həmid**  
**İnsaf oğlu**  
\_\_\_\_\_ **imza**

**Proqram rəhbəri:**  
**i.ü.f.d., dos. Şamxalova Samirə**  
**Oqtay qızı**  
\_\_\_\_\_ **imza**

**Kafedra müdiri:**  
**i.e.d., prof. Kəlbəyev Yaşar**  
**Atakişi oğlu**  
\_\_\_\_\_ **imza**

**BAKI-2021**

## **Elm andı**

Mən, Musa Kərimli İzzət and içirəm ki, “İşçilərin xidməti fəaliyyətinin qiymətləndirilməsinin müasir metodları və onların təkmilləşdirilməsi” mövzusunda magistr dissertasiyasını elmi əxlaq normalarına və istinad qaydalarına tam riayət etməklə və istifadə etdiyim bütün mənbələri ədəbiyyat siyahısında əks etdirməklə yazmışam.

# “İŞÇİLƏRİN XİDMƏTİ FƏALİYYƏTİNİN QIYMƏTLƏNDİRİLMƏSİNİN MÜASİR METODLARI VƏ ONLARIN TƏKMİLLƏŞDİRİLMƏSİ”

## XÜLASƏ

**Tədqiqatın aktuallığı:** Keçmiş dövrdə olduğu kimi, müasir zamanda da hər hansı bir fəaliyyət sahəsi spesifik cəhətlərindən asılı olmayaraq, insan əməyi olmadan davamlılığını qoruyub saxlaya və müəyyən inkişaf dərəcəsi göstərə bilməz. Hazırki dövrdə elm və texnologiyanın inkişaf dərəcəsinin bariz nəticəsi olaraq, keçmiş dövrə nəzərən insan əməyinə tələbat nisbətən azalsa da, tamamilə aradan qalxmamışdır.

**Tədqiqatın məqsədi:** Dünya səviyyəsində bu sahədə tətbiq edilən təcrübə və müxtəlif elmi yanaşmaları əldə rəhbər tutaraq, işçilərin xidməti fəaliyyətinin düzgün dəyərləndirilməsi üsullarının müəyyən edilməsi və bu təcrübədən ölkəmizdə də yararlanmaqla müsbət nəticələrin əldə edilməsi tədqiqat işinin əsas məqsədidir.

**İstifadə olunmuş tədqiqat metodları:** İstər yerli istərsədə xarici ölkələrin iqtisadçıların insan resurslarının idarə olunması sahəsindəki elmi tədqiqatları, praktik və nəzəri fikirləri, mövzuya dair qəbul edilmiş normativ aktlar öz əksini tapmaqdadır.

**Tədqiqatın informasiya bazası:** Tədqiqatın informasiya bazası olaraq, yerli və xarici ölkələrin tədqiqatçı alimlərin insan resurslarının idarə edilməsi və onların xidməti fəaliyyətinin düzgün dəyərləndirilməsi sahəsində dərc olunmuş elmi tədqiqatları, praktiki və nəzəri yanaşmaları, mövzu istiqamətində qəbul etdikləri elmi-nəzəri aktlar istifadə edilmişdir.

**Tədqiqatın məhdudiyyətləri:** Qeyd etməliyik ki, tədqiqat işinin aparılmasında ciddi problemlər və ya maneələrlə qarşılaşılmamışdır.

**Tədqiqatın elmi yeniliyi və praktiki nəticələri:** Bir öncəki işlərlə müqayisə üçün demək mümkündür ki, tədqiq edilən sahəyə fərqli aspektdən yanaşılmış, müasir texnologiyaların daha çevik tətbiq edildiyi dövrdə bir-biri ilə əlaqəli olan qarışıq proseslər təhlil edilmişdir.

**Nəticələrin istifadə oluna biləcəyi sahələr:** Tədqiqat işinin aparılmasında əldə edilən nəticələr bir sonrakı tədqiqatların və araşdırmaların aparılmasında baza rolunu oynamaqla, müxtəlif tədqiqatçılar üçün baza rolunu oynayacaqdır.

*Açar sözlər: İnsan Əməyi, İşçi, İqtisadçı*

# **“MODERN METHODS OF ASSESSING THE PERFORMANCE OF EMPLOYEES AND THEIR IMPROVEMENT”**

## **SUMMARY**

**The actuality of the subject:** As in the past, in modern times, no field of activity, regardless of its specifics, can maintain its sustainability and show a certain level of development without human labor.

**Purpose and tasks of the research:** The main purpose of the research is to determine the methods of accurate assessment of the performance of employees, based on the experience and various scientific approaches applied in this field worldwide, and to achieve positive results using this experience in our country.

**Used research methods:** Scientific research, practical and theoretical views of economists, both local and foreign, in the field of human resource management, normative acts adopted on the subject are reflected.

**The information base of the research:** The research information base used published scientific researches, practical and theoretical approaches of local and foreign researchers in the field of human resource management and correct assessment of their service activities, scientific.

**Restrictions of research:** It should be noted that no serious problems or obstacles were encountered in conducting the research.

**The novelty and practical results of investigation:** For comparison with the previous works, it is possible to say that the researched field was approached from a different point of view, mixed processes were analyzed in the period of more flexible application of modern technologies.

**Scientific-practical significance of results:** The results obtained in the research will serve as a basis for further research and studies, as well as a basis for various researchers.

*Keywords: Human Labor, Worker, Economist*

## İXTİSARLARIN SİYAHISI

<b>ABŞ</b>	Amerika Birləşmiş Ştatları
<b>MS</b>	Miqyas Səmərliliyi

## MÜNDƏRİCAT

<b>GİRİŞ.....</b>	<b>8</b>
<b>I FƏSİL. İŞÇİLƏRİN XİDMƏTİ FƏALİYYƏTİNİN QIYMƏTLƏNDİRİLMƏSİNİN NƏZƏRİ-METODOLOJİ ƏSASLARI .....</b>	<b>12</b>
1.1. İşçilərin xidməti fəaliyyətinin qiymətləndirməsinin əsasları, inkişaf tarixi, ənənəvi metodlar və müasir metodların təhlili.....	12
1.2. Xidməti fəaliyyətin qiymətləndirilməsində istifadə olunan əsas kriteriyalar, bu fəaliyyətin daimi proses və məqsədə çatılma vasitəsi kimi işlədilməsi.....	19
1.3. Qiymətləndirmədə istifadə olunan əsas motivasiya vasitələri və onların təsiri.....	24
<b>II FƏSİL. İŞÇİLƏRİN XİDMƏTİ FƏALİYYƏTİNİN QIYMƏTLƏNDİRİLMƏSİNİN REAL TƏCRÜBƏDƏ İSTİFADƏSİ.....</b>	<b>29</b>
2.1. Qlobal, xarici və Azərbaycan müəssisələrinin xidməti fəaliyyətin qiymətləndirilməsi bağlı təcrübələri .....	29
2.2. Xidməti fəaliyyətə çəkilən vaxt, maddi və mənəvi sərfiyyatlar və ondan əldə olunan nəticənin effektivliyi .....	42
2.3. İşçilərin xidməti fəaliyyətin qiymətləndirilməsində psixoloji faktorlar .....	50
2.4. Müəssisələrdə qiymətləndirmə prosesindən imtinanın səbəbləri və alternativ yeni metodlarla bunun qarşısının alınmasının həlli yolları .....	55
<b>III FƏSİL. AZƏRBAYCANDA XİDMƏTİ FƏALİYYƏTİNİN QIYMƏTLƏNDİRMƏSİNİN YENİ METODLARLA TƏŞVİQİ.....</b>	<b>62</b>
3.1. Azərbaycanda xidməti fəaliyyətin qiymətləndirmə prosesinin əhəmiyyətsizliyinin səbəbləri.....	62
3.2. Azərbaycanda xidməti fəaliyyətin qiymətləndirilməsində istifadə olunan yeni metodların tətbiq üsulları .....	69
<b>NƏTİCƏ VƏ TƏKLİFLƏR .....</b>	<b>76</b>
<b>İSTİFADƏ OLUNMUŞ ƏDƏBİYYAT SİYAHISI.....</b>	<b>78</b>
Cədvəllərin siyahısı .....	84
Sxemlərin siyahısı .....	84

## GİRİŞ

**Mövzusunun aktuallığı:** Keçmiş dövrdə olduğu kimi, müasir zamanda da hər hansı bir fəaliyyət sahəsi spesifik cəhətlərindən asılı olmayaraq, insan əməyi olmadan davamlılığını qoruyub saxlaya və müəyyən inkişaf dərəcəsi göstərə bilməz. Hazırki dövrdə elm və texnologiyanın inkişaf dərəcəsinin bariz nəticəsi olaraq, keçmiş dövrə nəzərən insan əməyinə tələbat nisbətən azalsa da, tamamilə aradan qalxmamışdır. Qeyd olunmalıdır ki, ixtira edilən və təcrübədə istifadə olunan müasir avadanlıqlar insan əməyi, zehni və səyləri nəticəsində kəşf edilmişdir. Bu texnoloji yeniliklərin əksəriyyəti insan əməyi olmadan təcrübədə istifadə edilə bilməz.

Müasir dövrdə ayrı-ayrı qurumların və müəssisələrin fəaliyyətində heyətin rolunun artması burada insan amilinə, onun aktual, yaradıcı funksiyasına olan zəruri tələbatlardan irəli gələrək formalaşır. Bu səbəbdən insan resurslarının kompleks şəkildə öyrənilməsi hazırki dövrün əsas tələbərindəndir. Belə ki bir müəssisənin uğurlu şəkildə fəaliyyəti işçi heyətinin keyfiyyətli və aktiv fəaliyyət göstərməsindən, işçi heyətin uğurlu fəaliyyət prosesi isə öz növbəsində düzgün struktura malik və uğurlu şəkildə yerinə yetirilən insan resurslarının idarə olunmasından daha çox asılıdır.

Kadrların idarə edilməsindən insan resursları rəhbərliyinə keçidlə bəzi klassik kadr funksiyalarının əhəmiyyəti tədricən artmışdır. Fəaliyyətin qiymətləndirilməsi də bu əsas funksiyalardan biridir.

İşçilərin fəaliyyətinin düzgün qiymətləndirilməsi yalnız fəaliyyət qiymətləndirmə formalarını doldurmaqla kifayətlənməməlidir. Əksinə, insan resursları funksiyası olaraq performansın planlaşdırılması, qiymətləndirilməsi və inkişaf etdirilməsini əhatə edir.

İnsan resursları idarəetməsində və işçilərin xidməti fəaliyyətinin və müvəffəqiyyətlik dərəcəsinin qiymətləndirilməsinin yeri və əhəmiyyəti bu gün də müzakirə olunan ən vacib problemlərdən biridir. Əslində, işçinin bir iş yerinə ilk qəbulu və iş həyatının hər mərhələsində, onun fəaliyyəti müşahidə və nəticə baxımından qiymətləndirilir. Bu cür fəaliyyətlər yalnız müvəffəqiyyətin qiymətləndirilməsi kimi bir sistemdə həyata keçirildiyi təqdirdə mənalı ola bilər.



Bu işdə təşkilatların məqsədlərinə çatması üçün vacib olan funksiyalarda performans qiymətləndirməsinin rolu araşdırılmış və mövzu mövcud tətbiqlər və sistemlər işığında aydınlanmağa çalışılmışdır.

Sənaye inqilabının ilk illərində müəssisələrin davamlı rəqabət üstünlüklərini bir-birlərinin istehsal üslublarını təkrarlayaraq, xammal yaxşılaşdırılması və istehsaldakı israfları azaltmaqla gəlir qazanmaq olduqca asan olmuşdur. Bununla birlikdə, müasir biznes sistemlərinin inkişafı ilə rəqabət üstünlüyü təmin edən varlığın “insan resursları” olduğu və müəssisələrin baxışlarını təkrarlanmayan yeganə mənbəyə dəyişdirdikləri başa düşülmüşdür. Perspektivlərin dəyişməsi ilə işçilərin fəaliyyətinin ölçülməsi və qiymətləndirilməsi bu dövrdə artıq məcburi hala gəlmişdir. Bu araşdırmada sənaye inqilabının reallaşması ilə dəyişən iş konsepsiyası və məhsuldarlığın artırılması, bununla da işçilərin xidməti fəaliyyətinin düzgün qiymətləndirilməsi zərurəti müzakirə edilmişdir. Bu məlumatlar işığında, performans qiymətləndirmə sistemlərinin metodları araşdırılır, klassik və müasir performans qiymətləndirmə sistemlərinin nəzəri müqayisəsi aparılır və bu dəyişikliyin başlıca səbəbləri müzakirə edilir.

**Problemin qoyuluşu və öyrənilmə səviyyəsi:** İşçi heyətin idarə olunması və onların xidməti fəaliyyətinin düzgün qiymətləndirilməsi məsələləri həm yerli, həm də xarici tədqiqatçılar tərəfindən müxtəlif istiqamətlərdə kifayət qədər tədqiq olunmuşdur.

Bu istiqamətdə tədqiqatlar M. Armstrong, T.Y. Bazarov, O.S. Vixanski, Taylor, Kim T., Armin T., C.İvantseviç, M.X.Mesko, M.Albert və s. kimi xarici alimlər tərəfindən aparılmışdır. Bu alimlər tərəfindən müəssisədə heyətin idarə olunması və işinin düzgün qiymətləndirilməsi istiqamətində işlərin məzmunu ilə şərtlənən bir çox qurumların və strukturların optimallaşdırılması üzrə nəzəri və praktiki aspektlər tədqiq edilmişdir.

**Tədqiqatın məqsəd və vəzifələri:** Dünya səviyyəsində bu sahədə tətbiq edilən təcrübə və müxtəlif elmi yanaşmaları əldə rəhbər tutaraq, işçilərin xidməti fəaliyyətinin düzgün dəyərləndirilməsi üsullarının müəyyən edilməsi və bu təcrübədən ölkəmizdə də yararlanmaqla müsbət nəticələrin əldə edilməsi tədqiqat

işinin əsas məqsədidir. Bu istiqamətdə tədqiqatın vəzifələrini aşağıdakı kimi ümumiləşdirmək olar.

- İşçi heyətin idarə olunmasında müxtəlif metodlardan istifadə etmənin əhəmiyyətinin öyrənilməsi;
- Dünyada və ölkəmizdə müxtəlif qurumların heyətin xidməti fəaliyyətinin dəyərləndirilməsi üsullarının öyrənilməsi;
- İşçilərin xidməti fəaliyyətinin dəyərləndirilməsində klassik və müasir metodların tətbiqinin öyrənilməsi;
- Yeni effektiv metodların formalaşması üsullarının tədqiqi;
- Müxtəlif yerlərdə işçi heyətin fəaliyyət nəticələrinin effektivliyinin düzgün qiymətləndirilməsi.

**Tədqiqatın obyektı və predmeti:** Tədqiqat işinin predmetini müxtəlif qurumlarda, təşkilatlarda idarəetmə strukturunu formalaşdıran işçi heyətin idarə olunması, onların xidməti fəaliyyətinin düzgün qiymətləndirilməsi, bu istiqamətdə tətbiq edilən metodların araşdırılması təşkil edir. Tədqiqat işinin obyektı isə müxtəlif qurumlarda çalışan və xidməti göstəricilərinə müxtəlif amillərin təsir etdiyi işçi kateqoriyasıdır.

**Tədqiqatın metodları:** İstər yerli istərsədə xarici ölkələrin iqtisadçıların insan resurslarının idarə olunması sahəsindəki elmi tədqiqatları, praktik və nəzəri fikirləri, mövzuya dair qəbul edilmiş normativ aktlar öz əksini tapmaqdadır. Dissertasiya işinin tərtib olunmasında məntiqi araşdırma, analiz, sintez kimi metodlardan istifadə edilmişdir.

**Tədqiqatın informasiya bazası:** Tədqiqatın informasiya bazası olaraq, yerli və xarici ölkələrin tədqiqatçı alimlərin insan resurslarının idarə edilməsi və onların xidməti fəaliyyətinin düzgün dəyərləndirilməsi sahəsində dərc olunmuş elmi tədqiqatları, praktiki və nəzəri yanaşmaları, mövzu istiqamətində qəbul etdikləri elmi-nəzəri aktlar istifadə edilmişdir. Dissertasiyanın tərtib olunması zamanı bu məqamlar ətraflı şəkildə təhlil olunmuşdur.

**Tədqiqatın məhdudiyyətləri:** Qeyd etməliyik ki, tədqiqat işinin aparılmasında ciddi problemlər və ya maneələrlə qarşılaşılmamışdır. Pandemiya dövrü ilə əlaqədar olaraq, onlayn resurslar və müxtəlif tədqiqatçılar tərəfindən nəşr edilən məqalələr daha çox araşdırılmış, bu sahədə uğurlu dünya təcrübəsinə istinad edilmişdir.

**Tədqiqatın elmi yeniliyi:** Bir öncəki işlərlə müqayisə üçün demək mümkündür ki, tədqiq edilən sahəyə fərqli aspektdən yanaşılmış, müasir texnologiyaların daha çevik tətbiq edildiyi dövrdə bir-biri ilə əlaqəli olan qarışıq proseslər təhlil edilmişdir. Bu istiqamətdə qeyd olunan sahədə bir çox təkliflər formalaşmış və təkmilləşdirmə ideyaları müəyyən olunmuşdur.

**Nəticələrin praktiki əhəmiyyəti və tətbiq sahələri:** Tədqiqat işinin aparılmasında əldə edilən nəticələr bir sonrakı tədqiqatların və araşdırmaların aparılmasında baza rolunu oynamaqla, müxtəlif tədqiqatçılar üçün baza rolunu oynayacaqdır.

# I FƏSİL. İŞÇİLƏRİN XİDMƏTİ FƏALİYYƏTİNİN QIYMƏTLƏNDİRİLMƏSİNİN NƏZƏRİ-METODOLOJİ ƏSASLARI

## 1.1. İşçilərin xidməti fəaliyyətinin qiymətləndirməsinin əsasları, inkişaf tarixi, ənənəvi metodlar və müasir metodların təhlili

20-ci əsrin ikinci yarısından etibarən dünya səviyyəsində işəgötürənlərin gözləntiləri bazarların sürətli dəyişməsi və işçilərin profilləri baxımından xeyli dəyişmişdir və gündən-günə dəyişməyə davam edir. Sənaye inqilabının ilk illərində ortaya çıxan məhsuldarlıq ehtiyacı bu gün fərqli bir ölçü qazanmışdır. Bu gün işçilərin bilik və məlumatlara əsaslanan performansları ən vacib istehsal amillərindən biri olaraq qəbul edilir. Bu səbəbdən, klassik idarəetmə yanaşmasının hakim olduğu illərdə fəaliyyətə başlayan performans qiymətləndirmə təcrübələrinin yenilənməsi və günümüzün tələblərinə cavab verməsi məcburi hala gəlmişdir.

Olduğu dövrdən fərqli olaraq, gələcəyi köklü şəkildə dəyişdirən sənaye inqilabı tarixin ən vacib qırılma nöqtələrindən biri kimi qəbul edilə bilər. Ən sadə şəkildə, sənaye inqilabı insan və heyvan gücünə əsaslanan istehsaldan maşın gücünə əsaslanan istehsala keçid olaraq təyin olunur. Başqa sözlə, sənaye inqilabı dəzgahın və onunla birlikdə buxarın və böyük fabriklərin yaranması kimi izah edilir. Sənaye inqilabının başlanması üçün dəqiq bir tarix olmasa da, James Watt'ın 1769-cu ildə buxar mühərrikini icad etməsi sənaye inqilabının başlanğıc nöqtəsi qəbul edilə bilər. Beləliklə, əsasının qoyulması 18-ci əsrin sonu kimi təyin olunsa da, sənaye inqilabı tarixin müəyyən bir sahəsində baş verən bir hadisə kimi qəbul edilməməlidir.

Sənaye inqilabı və işçi sinfinin formalaşması, Aronun 1997-ci ildə tərtib etdiyi tədqiqat işində ifadə etdiyi kimi bəzi dəyişikliklərə səbəb olmuşdur. Bu dəyişikliklər aşağıdakılardır:

- İş ailə müstəvisindən ayrılır. Yəni, fabriklər vasitəsi ilə iş yeri və ailə mühiti kimi fərqli sahələr yaratmaq mümkün olmuşdur.

- Sənaye cəmiyyəti əmək bölgüsünü məcburi etmişdir. Bu əmək bölgüsü yalnız fərqli peşələr arasındakı münasibətlərdə deyil, eyni iş daxilindəki işçilər içərisində də meydana gəlmişdir.

- Sənaye inqilabı ilə kapital yığılması zərurətə çevrilmişdir. Kapital yığılması yalnız kapitalist cəmiyyətlərdə deyil, bütün sənaye cəmiyyətlərində də əsas diqqət nöqtəsidir.

- Sənaye cəmiyyətində işçi fenomeni gündəmə gəlmişdir. Sənaye inqilabı ilə ortaya çıxan fabriklərdə həddindən artıq işçiyə ehtiyac gündəmə gəldiyindən, işçilərin iş və yaşayış şərtləri sənaye cəmiyyətinin ən önəmli sahələrindən biri halına gəlmişdir.

İngilis dilindən dilimizə daxil olan performans sözünün qarşılığı müvəffəqiyyət deməkdir. Fəaliyyətin düzgün qiymətləndirilməsi işçilərin iş davranışını və nəticələrini sistemə yanaşma və prinsiplər vasitəsilə ölçən rəsmi qiymətləndirmə sistemi kimi müəyyən edilə bilər. Başqa sözlə, fəaliyyətin qiymətləndirilməsi işçinin işindəki həqiqi uğurlarını, müəyyən bir dövrdə işdəki münasibət və davranışlarını qiymətləndirmə prosesi olaraq təyin edilə bilər.

Qiymətləndirmə, bir insanın işdəki müvəffəqiyyət dərəcəsi haqqında bir qərar vermə müddətidir. Uğurun qiymətləndirilməsi, bir insanın ondan gözlənilən vəzifələri nə dərəcədə yerinə yetirdiyini müəyyənləşdirməyə yönəlmiş bir müddətdir. Bu gün “müasir kadr qiymətləndirmə sistemləri”ndə əmək haqqının artırılması, verilməsi, mükafatlandırılması və mükafatlandırılması, peşəkar hədəflərə və iş uğurlarına nail olmaq üçün təlim və inkişafa ehtiyacın müəyyənləşdirilməsi ilə şəxsiyyətin əks olunması istiqaməti nəzərə alınır.

“İşçilərin qiymətləndirilməsi”, “müvəffəqiyyətin qiymətləndirilməsi”, “performansın qiymətləndirilməsi”, və ya “tezis”, “qeyd” kimi terminlərlə təsvir olunan “fəaliyyətin qiymətləndirilməsi” kimi bəzi mənbələrdə uyğunluğu axtaran bir şəxsin müvəffəqiyyətini təyin etməyə çalışan obyektiv analiz kimi müəyyən edilə bilər.

İşçilərin xidməti fəaliyyətinin qiymətləndirilməsinin mənsəyi 20-ci əsrin əvvəllərinə gedib çıxır. İşçilərin fəaliyyətinin sistemə və formal

qiymətləndirilməsi nümunələri ilk dəfə ABŞ-dakı ictimai xidmət müəssisələrində görülmüşdür. Daha sonra F.W.Taylorun zaman hərəkəti tədqiqatı tətbiqetmələri vasitəsilə işçilərin məhsuldarlığını ölçərək, təşkilatlarda performans qiymətləndirmə anlayışı istifadə olunmağa başladı.

Əsas məqsədi istehsalın artırılması olan Taylorun elmi idarəetmə fikri 20. əsrin əvvəllərində ortaya çıxmışdır. Taylor, işlərində hər bir iş üçün tələb olunan hərəkətləri və iş üçün istifadə olunan alətləri araşdırmağa və hər bir iş üçün tələb olunan müddətləri təyin etməyə, beləliklə ədalətli bir performans standartı təyin etməyə istiqamətlənmişdir. O dövr üçün məhsuldarlıq göstəricisi bu performans standartı ilə artırılmışdır.

Taylor, tədqiqatında bir sıra psixoloji problemlərlə də qarşılaşmışdır. İşçilər sürətlə çalışsalar, işin tez bitəcəyi üçün daha az pul qazanacaqlarını düşünürdülər, lakin Taylor istehsaldakı artımın maaşlarda əks olunacağını ifadə etdi və imtiyazlı dərəcə adlandırdığı sistemlə bu fikri ortadan qaldırdı. Bu baxımdan Taylor, istehsal üçün göstərilən standartı aşan təşviq ödəməsinə əsaslanan bir sistem qurdu. Taylor, təməlqoyma fikirlərini dörd əsas prinsiplə izah etdi. Bu prinsiplər aşağıdakı kimi sadalana bilər.

- Həqiqi idarəetmə sahəsini inkişaf etdirərək, hər bir işin necə yaxşı icra ediləcəyini müəyyənləşdirmək;
- İşçilərin düzgün seçimi və nəticədə hansı işçinin hansı işi daha yaxşı edəcəyini müəyyənləşdirmək;
- İşçilərin təlimatlandırılması və inkişafı;
- Rəhbərlik və işçilər arasında səmimi əməkdaşlığın təşkili.

Maşın istehsalında iştirak edən işçinin davranışlarını və hərəkətlərini vahid vaxt başına maksimum istehsalın həyata keçirilməsi üçün bir şəkildə təşkil edilməsi ilə bağlı Taylorizmdən təsirlənən Henry Ford, bu fikri daha da inkişaf etdirdi. "Fordizm"də istehsal üçün tələb olunan işlər bir çox hissəyə bölünmüş və ixtisasız işçilərin işlədilməsinə imkan yaradılmışdır. Fordist istehsal rejimində işçi tək bir işi təkrar-təkrar etməklə öz işini nizamlı hala gətirmiş və bu sistemdə işçilər iş tempi üzərində nəzarəti tamamilə itirmişdilər. Düşüncə və əl gücünə əsaslanan iş, sənaye

inqilabından əvvəl bir bütün olaraq görülsə də, bu iki əmək Taylorizm və Fordizmdə ayrıldı. İşçi işçinin önünə gətirən sistem ilə işin səmərəliliyi o günün şərtləri altında daha da maksimuma çatdırılmışdır.

Birinci Dünya Müharibəsindən sonrakı illərdə şəxsiyyət xüsusiyyətlərini meyar kimi qəbul edən müxtəlif performans qiymətləndirmə üsulları inkişaf etdirildi və 1950-ci illərdən sonra şəxsin istehsal etdiyi iş və ya nəticələr üçün meyarlara əsaslanan üsullar, təşkilatlarda daha geniş tətbiq olunmağa başladı. Bundan əlavə, bu illərdən sonra menecerlərin və ağ yaxalı işçilərin fəaliyyətinin qiymətləndirilməsi mavi yaxalı işçilərə nisbətən daha da əhəmiyyət qazandı.

1950-ci illərdən etibarən xidmətlər sektorunun inkişafı, qloballaşmanın sürətlənməsi, bilik əsaslı iqtisadiyyat sisteminin meydana çıxması, dünyada artan rəqabət, müəssisələrin, müştərilərin və hətta işçilərin dəyişən gözləntiləri və tələbləri, performans qiymətləndirməsinin təşviqi və səviyyəsinin qaldırılması, iş təsvirlərinin yenidən qurulması, əmək haqqı sistemində yeni qaydalar, işçinin xəbərdarlıqları və işdən çıxarılması, lazımi işçi qüvvəsinin müəyyənləşdirilməsi, təlim və inkişaf ehtiyaclarının müəyyən edilməsi, menecerlər və işçilər arasında koordinasiyanı artıran fəaliyyətlər, işçilərlə ünsiyyətdə performansın yaxşılaşdırılmasını dəstəkləyən fəaliyyətlər və karyera inkişafı təcrübələri, bir çox fəaliyyət qiymətləndirməsi sistemlərinin formalaşması müşahidə olunur.

Bu sahədə ədəbiyyatlar araşdırıldıqda, sənaye inqilabından sonrakı illərdə ilk nümunələri ilə qarşılaşılan klassik performans qiymətləndirmə sistemləri, artan istehsal və səmərəlilik tələbi ilə geniş yayılmışdır. Bu qiymətləndirmə sistemlərinə “Sıralamaq Metodu”, “İkili Müqayisə Metodu”, “Yoxlama siyahısı metodu”, “Kritik hadisə metodu”, “Qrafik qiymətləndirmə şkalası”, “Davranış qiymətləndirmə şkalası”, “Davranış müşahidəsi ölçüsü” və “Məcburi seçim metodu” kimi metodlar daxil edilə bilər.

**Sıralama metodu.** Klassik qiymətləndirmə metodlarından biri olan sıralama metodu, bütün işçiləri müvəffəqiyyət meyarlarına görə sıralanmasında tətbiq olunur. Fəaliyyət qiymətləndirməsini aparan şəxs, sıralama metodunda insanı və şəxsin fəaliyyətini bir bütöv kimi qiymətləndirir.

**İkili Müqayisə Metodu.** Sıralama metodunun biraz fərqli bir versiyası olaraq qəbul edilə bilən cüt halda müqayisə metodunda işçilər ikilikdə müqayisə edilərək qiymətləndirilir. İşçilər matris cədvəlinə yuxarıdan aşağıya və soldan sağa təyin olunur ki, hər bir işçi bir-biri ilə müqayisə edilsin. Uğurlu sayılanları qeyd edərək, işçilərin qiymətləndirməsinin sonunda marka nömrələrinə görə siyahıya alınır. Cüt müqayisə metodu hər bir işçini bir-biri ilə sadə və ucuz bir şəkildə müqayisə etməyin üstünlüyünü təmin etsə də, işçilərin sayının çox olduğu hallarda subyektivliyi və vaxt və maliyyə problemlərinə görə səhvlərə açıq olmaq kimi mənfi nəticələrə yol açır.

**Yoxlama siyahısı üsulu:** Yoxlama siyahısı metodunda işçinin xüsusiyyətlərini və davranışlarını müəyyənləşdirmək üçün bir çox sualı olan bir siyahı və ya miqyasdan istifadə olunur. Sistemi inkişaf etdirmək və qurmaq çox çətin olan bu yoxlama siyahısı metodunda bir müxbir kimi çıxış edən qiymətləndirici, siyahıdakı fərqləndirici amilləri nəzərə alır və uyğun birini təyin edərək qiymətləndirmə aparır.

**Kritik hadisə metodu.** Klassik qiymətləndirmə metodlarından biri olan kritik hadisə metodu, performans qiymətləndirilməsi həyata keçiriləcək işçiləri yaxından izləmək və kritik işlərə və ya hadisələrə qarşı müsbət / mənfi davranışlarını qeyd etməklə, həyata keçirilən qiymətləndirmə metodu kimi müəyyən edilə bilər. Bu məqsədlə, hər bir kateqoriya üçün müəyyən arzu edilən müsbət və ya istənilməyən mənfi davranışlar əvvəlcədən müvafiq şöbə tərəfindən təyin edilir. Vaxt məhdudiyyəti olmayan bu metodda menecerlərdən işçiləri daima müşahidə etmələri tələb olunur ki, bu da bəzi dairələr tərəfindən kritik hadisə metodunun çatışmazlıqlarından biri kimi qəbul edilir. Çünki daim müşahidə olunduğunu bilən və ya anlayan işçi bu vəziyyətdən narahat ola bilər.

**Qrafik Qiymətləndirmə Ölçüsü:** İşçilərin fərdi uğurlarını, işçinin şəxsi xüsusiyyətlərini, işlə əlaqəli davranışlarını və işçinin gördüyü işin nəticələrini qiymətləndirmək üçün istifadə olunan bu metodda, başqa sözlə, işin nəticələri bal toplamağa əsaslanaraq sistematik şəkildə ölçülür. Lakin bəzi amillər rəqəmləşdirilə bilmədikləri və subyektiv olduqları üçün bəzi qiymətləndirmə səhvlərinə səbəb ola bilər.



**Davranış Qiymətləndirmə Ölçüsü:** Son illərdə geniş yayılmış və qrafik qiymətləndirmə tərəzisinin bəzi mənfi cəhətlərini aradan qaldırmaq üçün inkişaf etdirilən davranış qiymətləndirmə ölçüsü, işçilərin fəaliyyətlərini fərdi xüsusiyyətlərə deyil, gözlənilən iş davranışlarına görə ölçməyi hədəfləyir. İşçinin davranış qiymətləndirmə formasının hazırlanmasında iştirakına icazə verilməsi, bu performans qiymətləndirmə sisteminin digər sistemlərlə müqayisədə işçi tərəfindən daha çox qəbul edilməsini təmin edə bilər. Bu metodun dezavantajı bəzi və vaxt aparan olmasıdır, çünki hər bir iş və vəzifə üçün fərqli tərəzilər hazırlanmalıdır.

**Davranışın Müşahidəsi Ölçüsü:** Davranış qiymətləndirmə tərəzisinin güclü tərəflərindən faydalanmaq və zəif cəhətlərini aradan qaldırmaq üçün hazırlanmış davranış müşahidə şkalası, işçidən gözlənilən davranışları işçinin müşahidə səviyyəsinə görə qiymətləndirmək imkanı verir. Davranış müşahidə şkalasında davranış qiymətləndirmə şkalası ilə müqayisədə daha çox meyar qiymətləndirilə bilər.

**Məcburi seçim metodu:** Klassik qiymətləndirmə metodlarından sonuncusu olan məcburi seçim metodunda hər amil üçün qiymətləndiriciyə müsbət və mənfi təsvir cümlələrindən ibarət bir forma verilir və qiymətləndirici işçi üçün ən uyğun variantı qeyd edərək qiymətləndirmə aparır. Bu metodda, işçinin vəziyyəti göstərilən tərifli cümlələrin heç birinə uyğun gəlməsə də, qiymətləndirmə edən şəxs hələ də ən uyğun təsvir cümlələrindən birini seçməli olur. Performans artımının təmin edilməsində məcburi seçim metodunun aşağı motivasiyaedici təsiri sistemin dezavantajı kimi görülür.

#### *Müasir Performans Qiymətləndirmə Sistemləri*

Klassik performans qiymətləndirmə sistemlərinin əksinə, işçilərin, müştərilərin və işəgötürənlərin gözləntilərinin və tələblərinin sürətli dəyişməsini təmin edən müasir performans qiymətləndirmə sistemləri xüsusilə qloballaşmanın təsiri ilə inkişaf etmişdir. Bu qiymətləndirmə sistemlərinin tərkibində “Məqsədli Qiymətləndirmə Metodu”, “360 Dərəcəli Qiymətləndirmə Metodu”, “Bacarıqlara əsaslanan qiymətləndirmə” və “Balanslı Uğur Göstəriciləri” kimi metodlar qeyd oluna bilər.

**Məqsədli Qiymətləndirmə Metodu:** Bəzi hədəfləri müəyyənləşdirməyə və bu hədəflərə yönəlməyə əsaslanan idarəetmə sistemi məşhur idarəetmə mütəxəssisi Peter Drucker tərəfindən hazırlanmışdır. Fərdi və iş hədəflərini birləşdirərək, işin müvəffəqiyyətini motivasiya etmək, öyrətmək, qiymətləndirmək və yaxşılaşdırmağı hədəfləyən bir sistem olaraq diqqət çəkir. Bu qiymətləndirmə sisteminin əsas mahiyyəti rəhbər və işçinin hədəflərinə əsaslanan idarəetmə sisteminin hədəflərinin birlikdə müəyyənləşdirməsi və bu hədəflərin müəyyən dövrlərdə (aylıq, rüblük, yarımillik və s.) həyata keçirilməsini qiymətləndirməsidir.

**360 dərəcə qiymətləndirmə:** Sol illərdə populyarlıq qazanan 360 dərəcə performans qiymətləndirmə sisteminin əsasını işçinin fəaliyyətini yalnız rəhbərlər tərəfindən deyil, tabeliyində olanlar və digər işçilər tərəfindən qiymətləndirilməsi təşkil edir. Bu qiymətləndirmə nəticəsində geridönüş təmin edilmişdir.

360 dərəcə qiymətləndirmə sisteminin ənənəvi sistemlərlə müqayisədə bəzi üstünlüklərə malik olduğunu söyləmək mümkündür. Bunlara aşağıdakılar daxildir:

- İşçilərin performansını yalnız menecer baxımından qiymətləndirilmir;
- Əks əlaqə imkanı yüksəkdir;
- Bu üsul təşkilati öyrənməni yaxşılaşdırır;
- Qiymətləndirmə prosesində müştərilərin iştirakı ilə məhsul və xidmət keyfiyyətini artırır;
- Metodun çox aspektli olması rəhbərin müəyyən səhvlərinin qarşısını alır.

**Səriştəyə əsaslanan qiymətləndirmə:** Mc Clelland, Boyatzis və Spencer kimi bir çox tədqiqatçı, səriştəlilik konsepsiyasının insan resurslarının idarə olunması ədəbiyyatına daxil edilməsinə öz töhfələrini vermişdir. Səriştəyə əsaslanan qiymətləndirmə sistemi işçinin rolunu səmərəli yerinə yetirmək üçün sahib olması lazım olan kritik bilik, bacarıq və münasibətlərin müəyyənləşdirilməsini əhatə edir. Səriştələr işçi qüvvəsinin planlaşdırılması və fəaliyyətinin qiymətləndirilməsi kimi bir çox təşkilati funksiyada bir vasitə kimi istifadə olunur.

**Balanslaşdırılmış Uğur Göstəriciləri:** Müasir performans qiymətləndirmə sistemləri adı altında araşdırılan son sistem olan balanslaşdırılmış müvəffəqiyyət

göstəriciləri fərdi performans ölçmək əvəzinə təşkilati performans ölçmək üçün inkişaf etdirilmiş və ortaq baxışa diqqəti çəkmişdir. Bu sistem, təşkilati fəaliyyətin ölçülməsində maliyyə meyarlarına və mühasibat qeydlərinə əhəmiyyət verərək fəaliyyət ölçülməsinə bütöv bir yanaşma gətirdi. Maliyyə meyarlarına və mühasibat uçotu sənədlərinə görə fəaliyyətin qiymətləndirilməsi bugünkü dəyişən dünyaya ayaqlaşma bilməməsi, geriye dönük və strateji perspektivdən uzaq olması səbəbindən müəssisələr tərəfindən artıq tətbiq edilməməkdədir. Bu səbəbdən balanslı müvəffəqiyyət göstəriciləri işçiləri müəyyən edilmiş strategiyaların həyata keçirilmə müddətinə əlavə edən, təşkilati fəaliyyətə təsir göstərəcəyi düşünülmən göstəricilər arasında səbəb-nəticə əlaqəsi quran və müəyyən olunmuş hədəflərin nə dərəcədə olduğunu göstərən təşkilati hesab kartı kimi dəyərləndirilə bilər.

Balanslaşdırılmış müvəffəqiyyət göstəriciləri müəssisələrin fəaliyyətini qiymətləndirərkən aşağıdakı dörd ölçüyə əsaslanır; “Maliyyə ölçüsü”, “müşəri ölçüsü”, “daxili proses ölçüsü” və “öyrənmə və inkişaf ölçüsü”. Əsas kimi götürülən bu dörd ölçünün əsas suallarını “Maliyyə baxımından müvəffəq olmaq üçün səhmdarlara necə görünməliyik?”, “Müşərilərə necə baxmalıyıq?”, “Səmərəlilik necə müəyyənləşdirilməlidir?”, “səhmdarların və müşərilərin məmnuniyyəti üçün bir müddət qoyulmalıdır mı?” və “vizyonumuza çatmaq üçün dəyişmə və inkişaf etmə qabiliyyətimizi necə qoruya bilərik?” kimi sıralamaq mümkündür.

## **1.2. Xidməti fəaliyyətin qiymətləndirilməsində istifadə olunan əsas kriteriyalar, bu fəaliyyətin daimi proses və məqsədə çatılma vasitəsi kimi işlədilməsi**

Bir təşkilatın hədəflərinə nə dərəcədə nail ola biləcəyini təyin etmək üçün “fəaliyyətin qiymətləndirilməsi və ölçülməsi” adlı işlərin aparılması olduqca zəruridir. Fəaliyyətin qiymətləndirilməsi və ölçülməsi sahəsində ediləcək ilk işlərdən biri, təşkilatın hansı meyarlarda və ölçülərdə qiymətləndiriləcəyi sualıdır. Təşkilati fəaliyyətin ölçülməsində istifadə olunan kriteriyaları 7 əsas başlıq altında toplamaq olar:

- Keyfiyyət,

- Effektivlik,
- Gəlirlilik,
- Maliyyə,
- İnnovasiya,
- Müştəri xoşbəxtliyi,
- İşçi məmnuniyyəti.

Bu performans kriteriyaları və ya performans göstəriciləri də alt qruplara bölünə bilər. Məsələn, müəyyən bir predmetin ölçülməsində bu ölçülərdən bəhs edilə bilər; insan keyfiyyəti, sistem keyfiyyəti, idarəetmə keyfiyyəti, məhsul və xidmət keyfiyyəti. Bu göstərilən keyfiyyət ölçüləri daha spesifik olaraq araşdırıla bilər. Məsələn, məhsul keyfiyyətinin ölçülməsində səhv nisbəti, maşın nasazlığı, vəd olunan məhsulun olmaması, məhsulun müştəriyə çatdırılmasında gecikmələr, xidmətlə bağlı şikayətlər və s. kimi nəzərə almaq olar.

Təşkilati fəaliyyətin digər bir müvəffəqiyyət kriteriyası gəlirlilikdir. Gəlirlilik sadəcə qazancı çıxarmaq üçün istifadə olunan kapitalla, yəni xərcə nisbətidir. Gəlirlilik anlayışı texniki cəhətdən də bəzi alt qruplara bölünə bilər. Məsələn, təşkilatdakı satışlarda gəlirlilik, kapital gəliri, satışdakı ümumi mənfəət, xalis mənfəət, əməliyyat mənfəəti, zərər, vergi öncəsi / sonrası qazanılan mənfəət və s. gəlirlilik ölçüləri kimi müəyyən edilə bilər.

Effektivlik başqa bir təşkilati fəaliyyət kriteriyasıdır. Ümumiyyətlə, məhsuldarlıq məhsul nəticəsi (məhsul) ilə istehsal amilləri (giriş) arasındakı əlaqəni ifadə edir. Təşkilati fəaliyyət həm də qurumdakı bəzi əsas xərc göstəricilərinə baxaraq ölçülə bilər. İşçilərin dəyəri, kapital dəyəri, istehsal dəyəri, maliyyə dəyəri, material dəyəri və s. bu baxımdan bir nümunə olaraq göstərilə bilər.

Korporativ performans ölçmək üçün istifadə edilə bilən kriteriyalardan biri də yenilikdir. Təşkilatda yeni görüşlər, yeni məhsullar, məhsulların həyat dövrü və s. təşkilatdakı yeniliyin və yaradıcılığın miqyasını meyarlara uyğun olaraq müəyyənləşdirməyə imkan verir.

Təşkilati müvəffəqiyyəti ölçmək üçün daha iki vacib kriteriya vardır. Bunlar müştəri məmnuniyyəti və işçi məmnuniyyətidir. Müştəri şikayətləri, yeni

müştərilərin sayı, sifarişlərin çatdırılma müddəti, səhv çatdırılma kimi bir sıra meyarlar müştəri məmnuniyyətinə əsaslı şəkildə təsir göstərə bilər. İşçi məmnuniyyəti dedikdə isə, işdən məmnunluq, işdən kənar qalma, məşğulluq nisbəti (bir il ərzində istefa edən işçilərin faizi; şöələrdə işdən çıxarma və s.). bu cür göstəricilər əsas götürülə bilər.

İndiyə qədər verdiyimiz açıqlamalarda yeddi əsas fəaliyyət göstəricisini qeyd etdik. Yenidən bildirim ki, bu performans göstəricilərinə əlavə digər meyarlar da var. Bəyanatlarımızda, yalnız performans qiymətləndirməsində çox istifadə olunan göstəriciləri nəzərdən keçirdik.

### ***Səmərəli fəaliyyət kriteriyası***

Ədəbiyyatda işçilərin və təşkilatın xidmətinin qiymətləndirilməsi və ölçülməsində geniş istifadə olunan anlayışlardan biri də səmərəli fəaliyyətdir. Bu səbəbdən ayrı bir başlıq altında “səmərəli fəaliyyət” anlayışının qısaca müzakirə edilməsi zəruridir.

Səmərəli fəaliyyət anlayışı çox vaxt yuxarıda göstərilən performans kriteriyalarına sinonim anlayış kimi istifadə olunur. Bu mövzuda ədəbiyyatda çox fərqli təriflər mövcuddur. Əsas tərifləri aşağıdakı kimi ümumiləşdirmək olar: Texniki Səmərəlilik (Technical Efficiency): Mövcud istehsal faktorları ilə nə qədər əlavə dəyər, yəni, məhsul yaradıldığını ifadə edən bir anlayışdır. Tərifdən də görüldüyü kimi, texniki səmərəlilik əvvəllər müəyyənləşdirilən səmərəlilik anlayışı ilə eyni mahiyyət kəsb edir. Texniki səmərəlilik və istehsalın artırılması baxımından təşkilatlararası müqayisələr aparmaq mümkündür.

- Resursların Səmərəli İstifadəsi (Efficient Use of Resources): İstehsal ehtiyatlarının israf edilmədən istifadə olunduğu dərəcəni ifadə edir.

- Resursların bölüşdürülməsində ayırıcı effektivlik (Allocative Efficiency): İstehsal faktorlarının xidmətin çatdırılması sahələrinə nə dərəcədə paylandığını ifadə etmək üçün istifadə olunur.

- Xidmət effektivliyi (Effectiveness): Xidmət effektivliyi ilə xidmətin miqdarı deyil, keyfiyyəti ölçülməyə çalışılır. Burada istifadə olunan səmərəlilik anlayışı “xidmət keyfiyyəti” ilə sinonimdir.

- X-Effektivlik (X Efficiency): Amerikalı iqtisadçı Harvey Leibenştein tərəfindən hazırlanmış bir konsepsiyadır. Leibenşteinə görə, resurslar daha diqqətlə istifadə olunmalı və rəqabətli bazarda xərclər minimuma endirilməlidir. Bununla yanaşı, inhisar bazarında yeganə satıcı olan inhisarçı üçün xərcləri minimuma endirmək üçün heç bir təzyiq yoxdur. Nəticə olaraq, rəqabət bazarında X səmərəliliyi, inhisar bazarında X səmərəsizliyi mövcuddur.

- Maliyyə Səmərəliliyi (Cost Efficiency): Təşkilatda ümumi xərclərin nə dərəcədə minimuma endirildiyini göstərir. Məsələn, maya səmərəliliyi ümumi istehsal xərclərini ümumi istehsal məbləğinə və ya dəyərinə (əlavə dəyər) bölməklə, hesablanı bilər. İşçi qüvvəsinin səmərəliliyi təşkilatlar arasında adambaşına düşən əmək dəyəri baxımından müqayisələrə imkan verir. Qeyd edək ki, burada istifadə olunan səmərəlilik konsepsiyası əvvəlki izahatlarımızda performans göstəricilərindən biri kimi müzakirə etdiyimiz “xərc” ilə üst-üstə düşür.

- Texnoloji Səmərəlilik (Technological Efficiency): İnformasiya və kommunikasiya texnologiyalarının istifadəsi ilə əldə edilən qənaət və istehsal artımını təyin etmək üçün istifadə olunan bir performans qiymətləndirmə və ölçmə meyarıdır.

Miqyas Səmərəliliyi (Scale Efficiency): Miqyas böyüməsi nəticəsində təşkilatdakı vahid başına orta xərclərin artımını (və ya azalmasını) təyin etmək üçün istifadə olunan bir performans qiymətləndirmə meyarıdır.

Qeyd edilməlidir ki, səmərəlilik anlayışı ədəbiyyatda həm iqtisadçılar, həm də rəhbər alimlər tərəfindən bir çox fərqli şəkildə şərh olunur. Səmərəlilik konsepsiyası bəzən xərclərə qənaət (maya səmərəliliyi) deməkdir; bəzən məhsuldarlıq və ya səmərəlilik anlayışı ilə sinonim olaraq istifadə olunur; bəzən isə keyfiyyət (məsələn, xidmət səmərəliliyi) mənasında istifadə edilir. Fəaliyyət anlayışı bir öncədən tədqiqat işində sadalanan müvəffəqiyyət kriteriyalarından birini və ya daha çoxunu əks etdirən bir anlayışdır.

### ***Keyfiyyət kriteriyası***

Təşkilatlar arasında performansını müqayisə edərkən keyfiyyət ən vacib meyarlardan biridir. İdarəetmə elmləri mütəxəssisləri arasında keyfiyyət anlayışının

tərifli ilə bağlı bir fikir birliyinin olduğunu söyləmək çətindir. Bəzi idarəetmə mütəxəssisləri keyfiyyəti “məhsul və xidmətdə səhv və ya səhvlərin olmaması” kimi qiymətləndirsə də, bəzi rəhbər mütəxəssislər keyfiyyəti “mal və ya xidmətdə mükəmməllik dərəcəsi” olaraq təyin edirlər. Bunun xaricində “uyğunluq keyfiyyəti” (müşərinin tələb etdiyi xüsusiyyətlərə və standartlara uyğunluq) və “dizayn keyfiyyəti” (təşkilatın tələb etdiyi dizayn xüsusiyyətlərinə və standartlarına uyğunluq) təsnifatları da rəhbər alimlərin fikirləri arasındadır.

Hər şeydən əvvəl bildirilməlidir ki, keyfiyyət dedikdə, “mal və xidmətlərin keyfiyyəti” və ya “məhsulun keyfiyyəti” başa düşülür. Bununla birlikdə, məhsulun keyfiyyətini ortaya qoyan bir çox element var və bütün bu elementlər təkbəşinə bir keyfiyyət kriteriyasını təşkil edir. Məhsulun keyfiyyəti mahiyyət etibarilə onun nəticəsidir; Bu nəticəni təyin edən əsas keyfiyyət amilləri aşağıdakılardır:

- Liderlik keyfiyyəti;
- İdarəetmə keyfiyyəti;
- İnsan keyfiyyəti;
- Sistem keyfiyyəti;
- Proses keyfiyyəti;
- Avadanlıq keyfiyyəti.

Malların və xidmətlərin keyfiyyətini müəyyən edən bu amillərlə yanaşı, malların və xidmətlərin “keyfiyyət xüsusiyyətləri” də vacibdir. Malların və xidmətlərin keyfiyyətini qiymətləndirərkən aşağıdakı xüsusiyyətlər nəzərə alınmalıdır:

- Etibarlılıq. Təşkilatın vaxtında və etibarlı xidmət göstərmək qabiliyyəti;
- Tələbləri qarşılama. Təşkilatın müştərilərinin tələblərinə cavab vermək və ya müvafiq xidmət göstərmək qabiliyyəti;
- Səriştəlilik. Xidmətlərin göstərilməsində ixtisaslı kadrların işə salınması.
- Nəzakətlik. İşçilərin müştərilərlə mehriban və hörmətlə davranması.
- İnam. Təşkilatda çalışan işçilərin dürüstlüyü və etibarlılığı.
- Təhlükəsizlik. Təşkilatda göstərilən xidmətlərə etibar etmək; İstehsal olunan mal və xidmətlərdə təhlükə, risk və şübhənin olmaması.

- Əlçatanlıq. Xidmətə və işçilərə asanlıqla giriş imkanı.
- Əlaqə. Müştərilərlə başa düşdükleri dildə danışmaq və onları dinləmək.

Müxtəlif strukturlarda keyfiyyəti ölçmək üçün yuxarıda sadalanan bütün bu elementlər və bütün kriteriyalar nəzərə alınmalıdır.

Qeyd olunmalıdır ki, təkəcə gəlirlilik və səmərəlilik təşkilatlardakı performansını qiymətləndirmək üçün kifayət etmir.

Müəssisənin idarəetmə və əməliyyat səmərəliliyini, öhdəliklərini, gəlirliliyini və gələcək qazanc potensialını təhlil etmək üçün xidməti fəaliyyətin düzgün təhlili həm keçmişin qiymətləndirilməsində, həm də gələcək fəaliyyətin proqnozlaşdırılmasında və planlaşdırılmasında vacib vasitədir. Bu çərçivədə, düzgün metod və kriteriyalarla hazırlanacaq bir performans təhlili, rəqiblər və sənaye ortalamaları ilə müqayisə edilmək, rəhbərliyin müəssisələrin gələcək siyasətlərini planlaşdırmasında və qərar qəbul etməsində mühüm rol oynayır.

### **1.3. Qiymətləndirmədə istifadə olunan əsas motivasiya vasitələri və onların təsiri**

Müəssisələrdəki fəaliyyət qiymətləndirmə sistemləri, işçilərin müəyyən bir dövrdə gerçək müvəffəqiyyət vəziyyətlərini və gələcək üçün inkişaf potensiallarını təyin etməyə yönəlmiş tədqiqatlardır. Fəaliyyətin qiymətləndirilməsinin iki əsas məqsədi mövcuddur. Birincisi, təşkilatın iş keyfiyyətlərinə görə işçilərin göstəriciləri barədə geridönüş verməsini təmin edir. İkincisi, işçilərlə menecerlər arasında məlumat mübadiləsini və işçilərin qatqısını təmin edən bir forum yaradır.

Xidməti fəaliyyətin düzgün qiymətləndirilməsindən gözlənilən əsas hədəflər aşağıdakılardır:

- İşçi qüvvəsinin planlaşdırılması üçün kadr ehtiyatlarının hazırlanması;
- İşçinin təlim ehtiyaclarının müəyyənləşdirilməsi;
- İşçi təqdimatı və köçürmələrdə obyektiv tədbirlərə uyğun seçim edilməsi;
- Səriştəyə əsaslanan əmək haqqının artırılması ilə bağlı idarəetmə qərarlarına kömək edilməsi;
- Təşkilatın mükafatlandırılması;



- İşçi ilə idarəetmə münasibətlərinin yaxşılaşdırılması;
- Fərdlərin qeyri-adekvat cəhətlərini özlərinə çatdıraraq, onların inkişaf və motivasiyasının təmin edilməsi;

- İşinin uğursuz olduğu bilinən işçilərin vəzifədən azad edilməsi.

Fəaliyyətin düzgün qiymətləndirmə sisteminin qurulması üçün əvvəlcə bir müddət ilkin araşdırmalar aparılmalıdır. Kimin qiymətləndiriləcəyi, kimin tərəfindən tətbiq ediləcəyi, qiymətləndirmə müddətlərinin necə olacağı, hansı qiymətləndirmə metodunun seçiləcəyi kimi mövzular aydın və aydın şəkildə müəyyənləşdirilməlidir.

Effektiv bir performans qiymətləndirmə sisteminin əsas elementləri performansla əlaqəli müəyyən edilən standartlar, performans ölçmə meyarları, işçilərə və insan resursları vahidinə verilən rəylərdir. Performans standartları və ya ölçmələr işin özü ilə əlaqəli deyilsə, nəticələr real və dəqiq olmayacaqdır. Geri dönüş baş vermirsə, işçinin inkişafı reallaşmır və insan resursları məlumat sistemi sənədləri itkin olan kadrlarla əlaqədar qərarlarda təsirli ola bilmir.

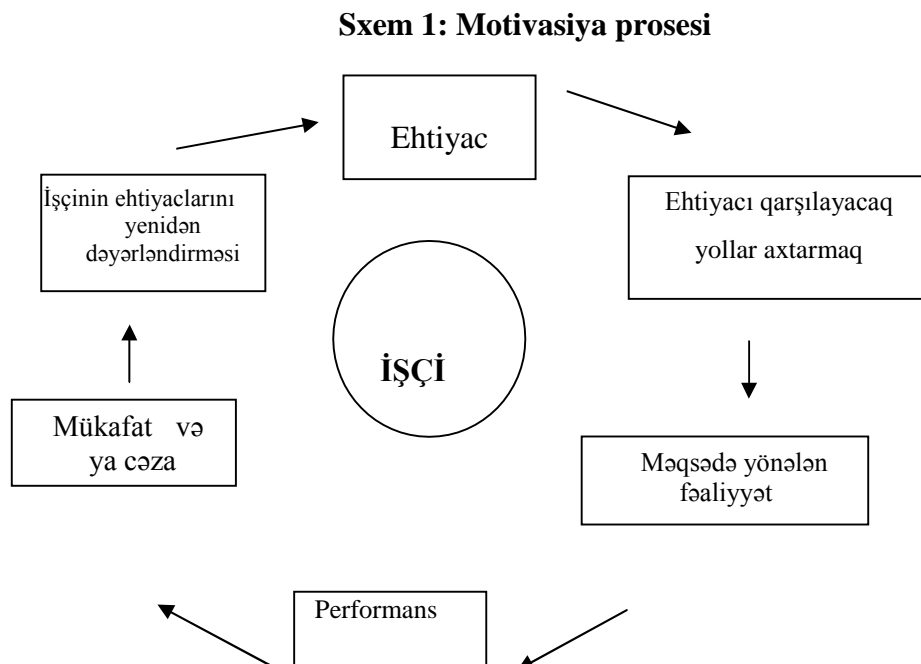
İdarəetmə bir quruluşun müvəffəq və ya uğursuz olmasının ən vacib təyinedicisidir. Daim dəyişən bir dünyada rəqibləri ilə mübarizə aparan menecerlərin uğuru insan gücünü necə idarə etmələrindən və onların motivasiyasını necə təmin etməsindən asılıdır. Başqa sözlə, müəssisələrin ən böyük rəqabət qabiliyyəti öz kadrlarıdır, çünki menecerlərin uğuru işçilərin motivasiyasından asılıdır. Fərqli performans səviyyəsində olan işçilərin uğursuzluq səbəblərini aradan qaldırmaq və uğurlarını idarə etmək menecerlərin başlıca məsuliyyəti və öhdəliyidir. Bu fərq insanın şəxsi qabiliyyətləri, şəxsiyyət xüsusiyyətləri və iş məmnuniyyəti ilə əlaqədardır. İlk ikisi dəyişdirilə bilməsə də, iş məmnuniyyətinə və işçisinin fəaliyyət prosesində motivasiya göstəricilərinə təsir edərək performansı artırıla bilər. Bunun üçün bir çox motivasiya vasitələrindən istifadə olunur.

Motivasiyasız bir şəxsin istənilən sahədə inkişaf edəcəyini gözləmək faydasız olar. Yüksək motivasiya, işdən məmnunluq, artan məhsuldarlıqla təqib olunur. Fərqli fərqlər motivasiya vasitələrinin də fərqləndirilməsini tələb edir.

Motivasiya latınca “motiv” sözündən qaynaqlanır. Motiv- insanın davranışının arxasında duran bir amil kimi ifadə edilə bilər. Bir çox təriflərə görə, motivasiya, fərdin işinin istiqamətini, gücünü və prioritetini təyin edən bir cüt daxili və ya xarici impulsla işləməsidir.

Motivasiya davranış və performansını istiqamətləndirən və qoruyan bir müddətdir. Motivasiyanın əsas xüsusiyyəti onun fərdi olmasıdır. Ən vacib rolu təşkilat daxilində davranışı formalaşdırmaq və iş fəaliyyətinə təsir göstərməkdir. Bununla birlikdə, təkcə motivasiya deyil, həm də dərəcə, qabiliyyət, intuisiya və bir sıra fərdi xüsusiyyətlər (yaş, təhsil, ailə tarixi) performansına təsir edən vacib amillərdir.

Motivasiya prosesinin başlanğıcı təmin edilmiş ehtiyaclardır. Ehtiyac, insanın müəyyən bir zamanda hiss etdiyi bir çatışmazlıqdır. Bu çatışmazlıqlar fizioloji, sosioloji, psixoloji və sosial münasibətlərin yanında özünə hörmət ola bilər. İşçi ehtiyac duyduqda menecerin motivasiya səylərinə daha həssas olacaqdır. Bu səbəbdən hər bir insanın ehtiyac duyduğu davranış formalarına bu sahədə də ehtiyac olduğunu söyləmək olar.



**Mənbə:** M. Ivancevich, T. Matteson , 1990: s.123.

Bir çox nəzəriyyəçiyə görə, motivasiya prosesi məqsədyönlüdür. Əldə ediləcək hədəflər və ya nəticələr insan üçün hər zaman maraqlıdır. İstənilən nəticə əldə edildikdə ehtiyac da azalır. Yuxarıdakı şəkildə görüldüyü kimi, işçi ehtiyaclarını azaltmaq üçün yollar axtarır, lakin bir müddət sonra menecer tərəfindən qiymətləndirilən və ya cəzalandırılan bir davranışla qarşılaşdıqda proses dəyişir.

Robbinsə görə, motivasiya, insanın məqsədinə çatmaq üçün göstərdiyi səylərin intensivliyi, istiqaməti və təkididir. Tərifdə verilən ilk anlayış üç açar sözdən birincisidir. Bu, bir insanın nə qədər çalışmasından asılıdır və ikinci söz insanın səylərinin bir hədəfə yönəldilməli olduğunu vurğulayır. Belə ki bir insan nə qədər çalışsa da, fayda gətirən bir kanalda olmadıqları təqdirdə səyləri mənasız olacaqdır. Nəhayət, motivasiyanın qalıcı ölçüsü bir insanın bu səyə nə qədər vaxt sərf etməsi ilə bağlıdır. Yüksək motivasiyalı insan hədəfinə çatana qədər uzun müddət işinin başında qalacaqdır.

Motivasiyanın müxtəlif nəzəriyyələri və modelləri mövcuddur. Bu nəzəriyyələrdən bəziləri insanın içindəki daxili amillərə ağırlıq verir, bəziləri isə insanın xaricindəki xarici faktorlara diqqət yetirir. Daxili amillərə yönəlmiş nəzəriyyələr “Kapsam nəzəriyyələri”, xarici faktorlara yönəlmiş nəzəriyyələr “Proses nəzəriyyələri” adlanır. Kapsam nəzəriyyələri adı altında 4 motivasiya nəzəriyyəsi var: Abraham Maslow tərəfindən hazırlanan Ehtiyacların İyerarxiyası, Frederick Herzberg tərəfindən hazırlanan Cüt Fakt Nəzəriyyəsi, Clelland'ın Uğur Nəzəriyyəsi və Clayton Alderferin ERG Nəzəriyyəsi. Bu fikirlər insanın özünü dərk etməsinə və insanın daxilindəki amillərə (idrak və emosional cəhətlərə) müraciət edərək, özünü motivasiya etməsinə önəm verir.

İş motivasiyası, insanın davranışını işlə əlaqəli hədəflərə yönəldən münasibətlərlə əlaqədardır. Maslowun ehtiyaclar iyerarxiyasına görə insanlar fizioloji, təhlükəsizlik, sosial, ləyaqət və özünü dərk etmə kimi beş əsas tələbatı ödəməyə və bununla da hədəflərinə çatmağa çalışırlar.

Maslowun şərti qəbul edilsə, işçilərin aşağı səviyyəli ehtiyaclarının artıq qarşılandığını nəzərə alaraq, rəhbərliyin motivasiya mənbəyi olaraq, hörmət və

özünü həyata keçirmə ehtiyaclarına diqqət yetirməsi lazım olduğu nəzərə çarpır. Çünki, «İnsan hər zaman bir şey istəyən bir məxluqdur» .

Bu nəzəriyyələrin əsas mövzusu, şəxsin içindəki motivləri anlamasındansa, insanın davranışına təsir göstərən xarici amilləri anlaması və istifadə etməsinə yönəlir.

Mükafatlar, hədiyyələr, yüksəliş, tərif və ya investisiya artımı kimi maddi qazanclar işçilər üzərində motivasiyaedici təsir göstərir. Bir çox motivasiya nəzəriyyəsində olduğu kimi, Vroom'un Gözləmə Nəzəriyyəsində deyilir: “Bir şəxsin müəyyən davranışlarının müəyyən bir mükafatla sonlanacağına inanması, yüksəliş istəyinin çoxalması insanın meyl səviyyəsini göstərir.

Fərdlərin fərqli şəxsiyyət xüsusiyyətləri, motivasiya vasitələrinin tətbiq edilməsində fərqləndirilməsini tələb edir. Bir meyara görə düzəldilmiş motivasiya vasitələri bütün işçilər üçün təsirli olmaya bilər və bəzən digərlərinə mənfi təsirlər göstərə bilər. İnsanları motivasiya edəcək vasitələri səkkiz qrupa ayırmaq mümkündür:

- 1) İdarəetmədə iştirak;
- 2) Rəqabət;
- 3) İş həyatının yüksək keyfiyyəti;
- 4) Səlahiyyət və məsuliyyətin ötürülməsi;
- 5) Effektiv ünsiyyət;
- 6) Təqdir və mükafatlandırma;
- 7) Karyera inkişafı;
- 8) Təhsil imkanları.

Fəaliyyətin idarəedilməsi ilə motivasiya arasındakı əlaqəni araşdıran tədqiqatçılar bildirmişlər ki, insan həyatının ədalətli və standart meyarlara uyğun ölçülməsi və nəticələrin paylaşılması işçiləri yüksək motivasiya edir. 2000-ci illərin əvvəllərindən bəri bir çox iş araşdırıldıqda təşkilatlardakı işçilərin performans qiymətləndirmə sistemi anlayışını dəyişdirən bir çox uğurlu və ya uğursuz araşdırmanın olduğu nəzərə çarpmaqdadır.

## II FƏSİL. İŞÇİLƏRİN XİDMƏTİ FƏALİYYƏTİNİN QIYMƏTLƏNDİRİLMƏSİNİN REAL TƏCRÜBƏDƏ İSTİFADƏSİ

### 2.1. Qlobal, xarici və Azərbaycan müəssisələrinin xidməti fəaliyyətin qiymətləndirilməsi bağlı təcrübələri

Fəaliyyətin qiymətləndirilməsi, bir təşkilatda mövqeyindən asılı olmayaraq, bütün işçilərin fəaliyyətlərinin müsbət və mənfi cəhətlərinin müəyyənləşdirilməsidir. Performans qiymətləndirməsi, yerinə yetirilən iş deyil, işi yerinə yetirən kadrlara yönəldilir, işçilərin müvəffəqiyyətini, münasibətini, mədəni vəziyyətini və xüsusiyyətlərini hərtərəfli ortaya qoyan və işçinin şirkətin məhsuldarlığına faydalarını qiymətləndirən planlı bir müddəti əhatə edir (Özgen H. və Yalçın A. 2010: s.214).

Performans qiymətləndirməsinin ən vacib məqsədi, əvvəlcədən təyin olunmuş meyar və standartlara uyğun olaraq, performansını artırmaq və göstərilən meyarlara və standartlara cavab verməyən personalın təlimə ehtiyac duyduğu sahələri ortaya qoymaqdır. Fəaliyyətin qiymətləndirilməsi prosesinin digər vacib məqsədi işçilərə işdəki göstəriciləri barədə rəy verməkdir. Bu geri bildirim fərdi inkişaf, özünə inam və personalın motivasiyası baxımından faydalıdır.

İlk rəsmi performans ölçüsü, Taylorun elmi idarəetmə hərəkətinin rəhbərlik etdiyi iş ölçüsü adlanan tətbiqlərlə başlamışdır. 1907-ci ildə Henry Ford tərəfindən avtomobil sektorunda hərəkətli montaj xətti istifadə olunmağa başlandıqdan sonra istehsal sadə və kiçik işlərə bölünmüş və ucuz və ixtisasız işçilərdən istifadə etməklə, kütləvi fəaliyyətə əsaslanan nəticə yönümlü qiymətləndirmə metodlarından istifadə edilmişdir.

1920-1930-cu illərdə saatlıq əmək haqqı alanlara tətbiq ediləcək əmək haqqı ilə rəşional davranış və buna uyğun bir sistem qurmaq əhəmiyyət qazanmışdır. Beləliklə, ilk işçi qiymətləndirmə planları hazırlanmağa başlanmışdır. Bu qiymətləndirmə “ləyaqətin qiymətləndirilməsi” olaraq adlandırılmışdır. Birinci Dünya Müharibəsindən sonrakı illərdə şəxsiyyət xüsusiyyətləri meyar kimi qəbul edilərkən, şəxsin 1950-ci illərdən sonra istehsal etdiyi iş və ya nəticələr meyarlarına

əsaslanan üsullar ABŞ-dakı təşkilatlarda daha geniş tətbiq olunmağa başlamışdır. Bu illər ərzində menecerlərin və ağ yaxalı işçilərin fəaliyyətinin qiymətləndirilməsi mavi yaxalı işçilərdən daha çox əhəmiyyət qazanmışdır. Ümumilikdə performans qiymətləndirmə sistemlərindəki inkişafı nəzərə alaraq fərdi xüsusiyyətlərə əsaslanan ölçmə və qərəzli fikirlərdən iş nəticələrinə və konkret məlumatlara əsaslanan qiymətləndirmə anlayışına keçid olduğu görülmüşdür (Dolgun U. 2017: s.75).

İşçilərin xidməti fəaliyyətinin dəyərləndirilməsinə dair üç əsas fərziyyə vardır. Bu fərziyyələr aşağıdakı hipotezlərlə müəyyən edilir:

H1: Qurumların fəaliyyət qiymətləndirmə meyarları qurumların struktur xüsusiyyətləri ilə fərqlənir.

H2: Performans qiymətləndirmə texnikasının təşkilata təsiri qurumların struktur xüsusiyyətləri ilə fərqlənir.

H3: Performans qiymətləndirmə üsullarının təşkilat üzərindəki təsiri qurumlar tərəfindən tətbiq olunan performans qiymətləndirmə meyarları ilə fərqlənir.

Xidməti fəaliyyətin keyfiyyətinin təmin edilməsi çoxşaxəli konsepsiyadır, bunun üçün bir çox mütəxəssisin yaradıcı potensialını və praktik təcrübəsini birləşdirməyi tələb edir. Keyfiyyətin yaxşılaşdırılması problemi yalnız dövlətin, federal idarəetmə orqanlarının, müəssisələrin rəhbərləri və əmək kollektivləri üzvlərinin birgə səyləri ilə həll edilə bilər. Bu problemin həllində mühüm rolunu məhsul və xidmət istehsalçılarına tələb və istəklərini diktə edən istehlakçılar oynayır.

Məhsul keyfiyyətinin yaxşılaşdırılması intensiv iqtisadi inkişafın ən vacib istiqaməti, iqtisadi artımın mənbəyi, ictimai istehsalın səmərəliliyindən asılıdır. Bu şərtlərdə məhsulun keyfiyyətinin və istehsal səmərəliliyinin inteqrasiya olunmuş rəhbərliyinin əhəmiyyəti daha da artır.

1. Yapon firmalarının, bir sıra Amerika və Qərbi Avropa şirkətlərinin təcrübəsi inandırıcı şəkildə göstərir ki, keyfiyyət anlayışında diqqət mərkəzində olaraq müasir bir müəssisənin fəaliyyətinin əsas problemlərinin həll edilməsi və kadrların xidmət keyfiyyətinin yaxşılaşdırılmasıdır, belə ki yüksək keyfiyyəti təmin etmək son dərəcə mürəkkəb bir vəzifədir. Bu səbəbdən, onun həlli təşkilatın hər hansı bir alt sisteminin

(məsələn, keyfiyyət təminatı xidməti) təkmilləşdirilməsi və ya radikal şəkildə yenidən qurulması ilə azaldılmamalıdır. İstehsalın və xidmətlərin yüksək keyfiyyəti həm maddi amillərinin, həm də idarəetmə strukturlarının və metodlarının inkişafından asılıdır.

Təşkilat və idarəetmə nəzəriyyəsi üzərində işlərin çox olmasına baxmayaraq, Qərb mütəxəssisləri bunların heç birinin universal olmadığını düşünürlər. Beləliklə, son zamanlarda “struktur dəyişikliyi” şəraitində təşkilatın yaşamaq nəzəriyyəsi geniş yayılmışdır.

Bu model aşağıdakı müddəalara əsaslanır:

- 1) ixtisaslaşmış müəssisələr ümumilikdə şaxələndirilmiş müəssisələrdən daha mükəmməl, lakin daha az dayanıqlıdır;
- 2) gəlirlilik zamanla azalmağa meyllidir;
- 3) yaşla birlikdə müəssisələrin “ölüm” ehtimalı da azalır.

2. Bu nəzəriyyənin müəllifləri hər hansı bir təşkilatda kadrların fəaliyyətinin səmərəliliyinin artırılması və davamlılığı ilə maraqlanan qüvvələr arasında bir mübarizə olduğuna inanırlar. Təşkilatın yaradılmasından sonrakı ilk illərdə səmərəlilik daha çox üstünlük təşkil edir, lakin gec-tez təşkilat müəssisələr daxilində və xaricində müxtəlif qrupların ziddiyyətli maraqlarının ən güclü şəkildə təzahür etdiyi “narahatlıq” dövrünə girirlər. Səhmdarlar müəssisənin gəlirliliyini artırmasına imkan verəcək dərin dəyişikliklərin tərəfdarıdır; çevrilməni öz mövqeləri üçün bir təhdid olaraq görən işçilər hər hansı bir dərin dəyişikliyin hər zaman qarşısını almağa çalışırlar. Strukturun qırılma nümunəsi isə işçilərin bir müəssisəni satın almasıdır. Bu modelə görə, hər təşkilat səmərəliliyi artırmaqdan sonra, pozmağa çalışır. Ancaq bu tendensiyanın öhdəsindən gəlmək də olar (Rubin E.V. & Edwards A. 2018: s.1-20).

Müxtəlif mütəxəssislərin bir çox fəaliyyəti müəssisələrin yaşaması problemlərinə həsr edilmişdir. A. Ereli və J. Monodun əsərlərində əks olunan və bioloji obyektlərin həyat dövrünə bənzər müəssisələrin həyat dövrü olub-olmaması sualına cavab verməyi hədəfləyən “bioloji yanaşma” maraq doğurur. Müasir tədqiqatlar aşağıdakı nəticələrə gətirib çıxarmışdır:

1. Müəssisələr, canlılar kimi yaşlanır, bu da müəssisənin rəsmiləşdirilmiş çərçivədən kənara çıxan hər şeyə həssaslığının azalmasında özünü göstərir. Bu rəsmiləşdirmə təşkilatları qapalı sistemlərə çevirir.

2. Tamamilə qapalı bir sistem, yəni yeni məlumatları birləşdirə bilməyən bir sistem “dondurulmuş” və bu səbəbdən “ölü” vəziyyətə gəlir. İnkişafını dayandırır, uyğunlaşma qabiliyyətini itirir. Müəssisələr mövcud olmağa davam edə bilər, lakin inkişaf etmiş avadanlıqlar tərəfindən dəstəklənən ölməkdə olan insanlar kimidir.

3. “Bioloji yanaşma” çərçivəsində müəssisə rəhbərinin rolu, bir tərəfdən sistemi açıq vəziyyətdə saxlamaqdan, digər tərəfdən də təşkilatın yönəlməsindən ibarətdir. Müəssisənin sağ qalmasını, dəyişən mühitə uyğunlaşmasını təmin edə biləcək yeniliklərə yönəlmiş mənbələri əsas tutur.

4. Təşkilatın bu rejimdə idarə olunması, müəssisənin fəaliyyətinin pozulması və ya mövcud idarəetmə strukturlarının dəyişdirilməsinin zəruriliyi ilə əlaqəli müəyyən bir risk ehtiva edir (bu, müəssisə üçün faydalı ola bilər, lakin menecerlərin özləri üçün təhlükə yaradır). Açıq bir sistemin saxlanması maliyyə, vaxt və stress baxımından planlaşdırma prinsiplərinə əsaslanan idarəetmədən daha bahalıdır, lakin müasir şəraitdə bir müəssisənin yaşamasında əsas amildir.

Müxtəlif təşkilat və idarəetmə nəzəriyyələrinin icmalı ümumi bir nəticə çıxarmaq imkanı verir: müəssisələrin sağ qalması və səmərəliliyi təşkilatların hədəfləri, ən əsası kadrları, onların idarəedilməsi və xidməti fəaliyyətinin keyfiyyətinin artırılmasından və bunun üçün mümkün şəraitin yaradılmasından asılıdır.

Yaponiya iqtisadiyyatının uzun müddət ərzində uğurlu inkişafı müxtəlif ölkələrdən olan alimləri və tədqiqatçıları bu ölkədə yüksək istehsal səmərəliliyini təmin edən mexanizmləri və amilləri diqqətlə öyrənməyə sövq etmişdir. Təhlil göstərdi ki, bu idarəetmə konsepsiyasının mərkəzində firma üçün ən yüksək dəyər hesab olunan şəxs dayanır. Bu konsepsiyaya əsaslanaraq, bütün idarəetmə sistemləri işçilərin müxtəlif qabiliyyətlərini oyatmağı hədəfləyir ki, onlardan istehsal prosesində maksimum dərəcədə istifadə edilsin və insan çalışdığı şirkətin çiçəklənməsi üçün daima səy göstərsin (Щёкин Г.В. 2014: с.280).



Son zamanlarda ABŞ-da və Avropa ölkələrində Yapon təcrübəsi nəzərə alınaraq, diqqət mərkəzində olan şəxs üzərində qurulan müxtəlif idarəetmə modelləri hazırlanmışdır. Tipik olaraq, bu modellər aşağıdakı blokları ehtiva edir:

- \* təşkilatın işçiləri;
- \* işçilərin şirkətdəki əsas vəzifələrə təyin edilərkən onların bilik və bacarıqlarına diqqətlə baxılması;
- \* bu təşkilatda iş əlaqələri tərzini və mədəniyyəti;
- \* şirkətin uzunmüddətli inkişaf hədəfləri.

Sənayeləşmiş ölkələrdə insan resurslarının idarə edilməsinə dair strateji konsepsiyalar işçiləri rəqabət qabiliyyətini qorumaq üçün kritik bir amil kimi qiymətləndirir və dəyişən bazar tələblərinə cavab verən kadrlar hazırlamağı və yeni texnologiyaların tətbiq edilməsini hədəfləyir.

Bir çox xarici tədqiqatçıya görə, kadrlarla işdə əsas məqamlar bunlar olmalıdır:

- \* resurs yönümlülüüyü, yəni təşkilatın strateji hədəflərinə uyğun olaraq işçilərin fərdi bacarıqlarının istifadəsi (ilk növbədə, yeni texnologiyaların mənimsənilməsi);
- \* işçilərin istəklərinin, ehtiyaclarının və maraqlarının təşkilatın maraqları ilə birləşdirilməsi.

İnsan resurslarının idarə edilməsi konsepsiyalarının inkişafında müxtəlif davamlı və retrospektiv tədqiqatlar aparılır. Məsələn, ABŞ-da insan resurslarının idarə edilməsinə dair çoxsaylı nəşrlər əsaslı şəkildə təhlil edilmişdir. Əsas istiqamətlər olaraq, dəyişən elmi və texniki konsepsiyaların təsadüfi amillərindən və hazır məhsul bazarındakı tələblərdən asılı olaraq, kadr idarəçiliyinə yanaşmanın formalaşdırılması seçildi; çoxmillətli şirkətlərdə kadr idarəetməsinin yeni sahələri və işçilərin seçimi, onların təhsili, ixtisasartırma və əmək haqqının yaxşılaşdırılması ilə məşğul olan kadrların fəaliyyəti tədqiq edildi və praktikada istifadə edildi.

Araşdırmalar yeni məhsulların hazırlanmasında və məhsulun həcminin artırılmasında kadr idarəetmə strategiyasının fərqli olmasını göstərdi (ЩЕКИН Г.В. 2014: c.280).

Yüksək ixtisaslı işçilər üçün maddi stimullaşdırma üsulları yalnız şirkətdə qurulmuş ənənələrdən deyil, həm də əməyin keyfiyyətinin obyektiv normaları və

qiymətləndirilmələrindən asılıdır. Bunların olmaması halında (məsələn, yeni texnologiyanın inkişaf etdiricilərini stimullaşdırmaqla) əmək məhsuldarlığı artırıla bilməz.

Müxtəlif araşdırmalar beynəlxalq şirkətlərdə qadınların xarici ölkədəki iş şərtlərinə kişilərə nisbətən daha sürətli uyğunlaşdıqlarını ortaya çıxarmışdır. İstehsalın azalması və işçilərin ixtisar edilməsi ilə sabit iş etikasına sahib olanların məhsuldarlığı daha da artmışdır. İşdən çıxmalar qalan işçilər üçün də müsbət təsir göstərmişdir. Eyni zamanda, qazancın fərqləndirilməsi zamanı çox şeyin yalnız işçinin bacarığından deyil, həm də müəssisənin rəhbərlik sistemindən və işçi ilə rəhbərlik arasındakı münasibətdən asılı olduğu aşkar edilmişdir.

Şəxsi idarəetmə problemləri ilə bağlı müxtəlif tədqiqatların əsas nəticəsi kadrlara və onların birgə fəaliyyətlərini idarə etmə metodlarına diqqətin yüksək avtomatlaşdırılmış texnologiyalar kontekstində artmasıdır. Bu sahədə strateji istiqamətlər texniki imkanlardan maksimum istifadə, əməyin humanistləşdirilməsi və işçi təşəbbüsünün hərtərəfli inkişafıdır. Burada aşağıdakı anlayışlardan yola çıxmaq lazımdır (Щёкин Г.В. 2014: с.280).

- Sosial yenilik texnoloji yenilik qədər vacibdir;
- Kapital yalnız qabaqcıl texnologiyaya deyil, həm də kadrların hazırlanmasına və təhsilinə qoyulmalıdır;
- Rabitə və qarşılıqlı anlaşma vasitəsi ilə işçilərin fəaliyyətinin koordinasiyası təmin edilməlidir;
- Problemlər komandanın birgə səyləri ilə həll edilməli, kooperativ iş tərzi üstünlük təşkil etməlidir.

İnsan resurslarından istifadənin rəşional planlaşdırılmasının təşkil müəssisənin səmərəli fəaliyyətinin açarıdır. Xarici mütəxəssislərin fikrincə, bir müəssisədə işçi qüvvəsinin istifadəsinin proqnozlaşdırılmasının vacib tərəfləri korporativ kadr siyasəti, müxtəlif sahələrdə mütəxəssislərə ehtiyac üçün planlaşdırma mərhələlərinin inkişafı hesab edilməlidir.

Korporativ kadr siyasəti, kadrların peşə və ixtisas tərkibi struktur təhlilindən sonra aparılmalıdır. Kadrların struktur təhlili ixtisas səviyyələri, işçilərin yaş tərkibi, iş stajı, müəssisədə işləyən qadın və kişi sayının nisbəti nəzərə alınmaqla aparılır. Şirkətin kadr siyasətinin digər vacib elementi iş günü ərzində iş vaxtından istifadə səmərəliliyini, əmək dövriyyəsi əmsalı və s.

İşçi axınının təmin edilməsinin təsirli vasitəsi vakansiya almaq istəyənlər arasında müsabiqələrin keçirilməsi və istedadlı universitet və kollec tələbələrinə təqaüdlərin ayrılması ola bilər.

İşçi qüvvəsinin struktur analizindən sonra şirkətdə insan resurslarından istifadənin planlaşdırılması həyata keçirilir. Birincisi, məhsul istehsalı üçün tələb olunan əmək miqdarının təyin olunduğu birbaşa məhsuldar əməyin tarazlığı tərtib olunur. Sonra planlaşdırılan dövrdə əmək xərclərinin miqdarı istehsal olunan məhsulların tamlıq dərəcəsi nəzərə alınmadan müəyyən edilir. İş günlərinin sayına, iş gününün uzunluğuna və bir işçiyə düşən əməyin həcminə əsasən, müəssisədə işçi qüvvəsindən istifadə miqyasını müəyyənləşdirmək asandır (Щёкин Г.В. 2014: с.280).

Bununla birlikdə, heç bir şirkət və ya firma cəmiyyətdən təcrid olunmur. Buna görə də insan resurslarının istifadəsi ilə əlaqəli cəmiyyətin potensialının müəyyənləşdirilməsi korporativ kadr siyasətinin qısa və uzunmüddətli planlaşdırılması üçün vacib şərtidir. Bu baxımdan, ölkədə və beynəlxalq əmək bazarında məşğulluq proqnozlarını daim təhlil etmək lazımdır.

İnkişaf etmiş ölkələrdə kadrların strukturu və iş vaxtının müasir proqnozu 21-ci əsrdə istehsalın kompüterləşdirilməsi sayəsində işçilərin ümumi sayında mavi yaxalı işçilərin payının azalmasının gözlənildiyini göstərir.

Bu azalma ilk növbədə sənaye işçilərinə, sənətkarlara və əhaliyə xidmət göstərən bir sıra sahələrdə işləyənlərə təsir edəcəkdir. Bir sıra peşə işçilərinə ehtiyac azalacaq, yeni ofis avadanlığı, müasir hesablama və informasiya texnologiyaları ilə işləyən işçilərə tələb artacaqdır. İstehsal infrastrukturundakı ciddi dəyişikliklərlə əlaqədar olaraq peşəkar avadanlıqlara xidmət göstərən işçilərin nisbəti artacaq və ali təhsilli və yeni texnologiyalara sahib işçilərə ehtiyac çoxalacaqdır.

Bir Frankfurt konsaltinq firması tərəfindən dünyanın 20 ölkəsindəki iri şirkətlərin rəhbərləri arasında aparılan bir anketin nəticələri də rəhbərliyə və yüksək ixtisaslı işçilərə artan tələbin olduğunu göstərir. Respondentlərin əksəriyyətinə görə, 21-ci əsrdə təlim və kadr idarəçiliyi məsələlərinə (strateji planlaşdırma ilə yanaşı) xüsusi əhəmiyyət veriləcəkdir (Щёкин Г.В. 2014: с.280).

Amerika şirkətlərində kadr idarəçiliyi üçün İnsan Resursları xidmətlərinin fəaliyyətləri kadrların iş təhlili üzərində qurulur. Belə bir analizin məzmunu bunun üçün tələb olunan keyfiyyətlərdən bəhs edir: kadr xidmətlərinin işçiləri şirkətdə mövcud olan bütün iş növlərini işçilər, satış şöbələri, şirkət rəhbərləri tərəfindən tərtib edilir və ətraflı təsvir edirlər. Bu sahədə iş təsviri iki hissədən ibarətdir: Birincisi, kadrların vəzifələrini müəyyənləşdirir: müxtəlif növ məlumatlar (toplama, çeşidləmə, təhlil, müqayisə və s.), insanlara hansı xidmətləri göstərməlidir (rəhbərlik etmək, təlimat vermək, inandırmaq, hər hansı bir xidmət göstərmək, danışıqlar aparmaq və s.); hansı üsullar, hansı maşın və avadanlıqların köməyi ilə və hansı materialların, əşyaların istifadəsini planlayır və s. İş təsvirinin ikinci hissəsində kadrlara qoyulan tələblər müəyyənləşdirilir: təhsil, təcrübə, məsuliyyət, şirkətin işçiləri və xarici təşkilatlarla münasibətlərə ehtiyac, rəhbərlik və nəzarət, fiziki və zehni səylər, iş şəraiti və s. Xidməti fəaliyyət göstərən şəxslər üçün ətraflı fikirlərin reyestri əsasında spesifikasiyalar tərtib olunur (iş təsvirləri, analitik xəritələr, profesioqramlar və s.). İşçilərin iş şərtlərində müəyyənləşdirdikləri tapşırıqları yerinə yetirməsinin səmərəliliyi attestasiya ilə qiymətləndirilir (Kang H. & Shen J. 2015: p.291-310).

Yapon firmalarında sosial-psixoloji idarəetmə üslubunun əsas xüsusiyyətləri geniş bir mövqe seçimi və çevik təyinat sistemidir; komanda birliyi; təşəbbüs və yaradıcılıq işi; işçilərin qayğı və diqqəti; məlumatın birgə mülkiyyəti; işin beş prinsipinə sadıqlığı ("beş si"); əmək əxlaqı; qarşılıqlı inam; uzaqgörənlik burada kadrların düzgün idarə edilməsində əsas prinsiplərdir. Bu xüsusiyyətlərin ən əhəmiyyətli olan aşağıdakı xüsusiyyəti nəzərdən keçirək.

Vəzifə seçimi və çevik təyinat sistemi.

Yaponiyada işçilərin ciddi şəkildə müəyyən edilmiş texniki tapşırıq şərtləri ilə, dəqiq şəkildə müəyyən edilmiş peşə və fərdi keyfiyyətlərə malik vəzifələrə seçilməsi və təyin edilməsi tətbiq olunmur.

İşlərin böyük əksəriyyətində, universitetdə alınan ixtisas, işçinin şirkətdəki karyerası üçün heç bir əhəmiyyət daşımır. Bir qayda olaraq, bir firmaya müraciət edən bir iş iyerarxiyasının ən aşağı səviyyəsindən başlayaraq (kuryer, işçi), bütün səviyyələri keçməli və daima şöbədən şöbəyə vəzifəsi dəyişməlidir. Bunun lazımı səviyyəyə çatmış bir işçiyə firmanın bütün işçilərinin maraqlarını və ehtiyaclarını anlamağa və nəzərə almağa kömək etdiyi prinsipinə inanılır. Bundan əlavə, kadrların tədricən yüksəldilməsi və rotasiyası sistemi şirkətin demək olar ki, bütün sahələrində səriştəli, geniş profilli yüksək ixtisaslı mütəxəssislər formalaşdırır.

Hər bir konkret işçinin funksional məsuliyyətinin “nüvələri” ilə üst-üstə düşməyən sahə ümumi bir fəaliyyət sahəsi olan birgə əmək sahəsidir. Hər bir konkret vəziyyətdə bu cür vəzifələr hazırda çalışan hər bir işçi tərəfindən həyata keçirilə bilər. ”Komanda” prinsipinə əsasən, bir alt bölmənin seçilməsi yalnız tam uyğunluğu deyil, eyni zamanda, bir işçinin digəri ilə qarşılıqlı şəkildə tamamlanmasını da nəzərdə tutur. Qərb idarəetmə modelində hər bir işçinin qəti şəkildə müəyyən edilmiş bir sıra vəzifələri vardır ki, onların yerinə yetirilməsi mükafatla nəticələnir və yerinə yetirilməməsinə görə isə cəza verilir. Yapon sistemində bütün işçilər ehtiyac yarandıqca müəyyən funksiyaları yerinə yetirərək, birlikdə fəaliyyət göstərirlər. Kollektiv işi qiymətləndirərkən menecerlər “günahkar olanı yox, pis olanı təqib edin” prinsipi ilə hərəkət edərək, mənfi xüsusiyyətlərdən hər zaman çəkinirlər. Burada tətbiq edilən “Əmək əxlaqı” prinsipi, sintetik bir konsepsiya olmaqla, iş fəaliyyəti, işçilər, şirkət və ümumi iş tərzinə münasibət deməkdir.

Beş iş prinsipinə (“beş si”) uyğunluq əmək əxlaqının elementlərindən biridir. Bu prinsiplər aşağıdakılardır:

- \* iş yerindəki lazımsız əşyalardan qurtulmaq;
- \* lazımı əşyaları düzgün şəkildə yerləşdirmək və saxlamaq;
- \* iş yerində qaydanı və təmizliyi qorumaq;

- \* iş yerinin işə davamlı hazırlığını qorumaq;
- \* intizam qaydalarını öyrənmək və sadalanan bütün prinsiplərə riayət etmək.

Bu prinsiplərin şirkətin bütün işçiləri tərəfindən qüsursuz şəkildə həyata keçirilməsi istehsal prosesinə lazımi istiqamətləndirmə inkişaf etdirir, işçilərin səmərəli fəaliyyəti üçün şərait yaradır (Щёкин Г.В. 2014: с.280).

Yaponiyadakı bütün işçilər minimum əmək haqqı kimi işçinin əsas əmək haqqının əsas hissəsini təşkil edən zəmanətli gəlir səviyyəsi ilə qorunur. Minimum əmək haqqı əyalətlərdə minimum istehlak büdcəsi əsasında müəyyən edilir və işçilərin yaşından, ailə vəziyyətindən və digər sosial amillərdən asılı olaraq fərqləndirilir.

Minimum əmək haqqının ümumi əmək haqqındakı payı orta hesabla təxminən 60%-dir. Müəssisələrin minimum əmək müqaviləsini pozduqları müəyyən olunarsa, prefekturaların xüsusi büroları tərəfindən cərimələnir.

Baza dərəcəsinin ikinci hissəsi, müəyyən bir firmadakı işçilərin iş stajından və onların növbəti kateqoriyası, rütbəsi, ixtisas qrupu təyin edilərkən bal sistemi ilə qiymətləndirilən qabiliyyətlərindən asılı olaraq müəyyən edilir.

İldə iki dəfə - iyul və dekabr aylarında - firmanın gəlirlərinə uyğun işinin nəticələrinə və rəhbərlik ilə həmkarlar ittifaqı orqanı arasında aparılan danışıqlar nəticəsində, habelə digər müəssisələrin, işçilərin səviyyəsinə diqqət yetirərkən mükafat verilir.

İşçilər üçün əlavə müavinət və ödənişlər dəsti olduqca müxtəlifdir: 8 ildən çox işləyənlər üçün birdəfəlik ödəniş, müalicə, həyat sığortası, təlim, müxtəlif malların sərfəli şərtlərlə alınması imkanı, 60 yaşına qədər şirkətdə işləyənlərə 4,5 il qazanc miqdarında mükafat verilir.

3. Yaponiyada iş yerlərinin və işçilərin tarifləşdirilməsinə dair vahid normativ materiallar yoxdur. Hər bir firmada, bütün işlər üçün xüsusi bir işçi-tədqiqatçı, mürəkkəbliyi və həyata keçirilmə şərtlərini, eləcə də kadrlara olan tələbləri ətraflı təsvir edən bir tarif və ixtisas kartı (model) doldurur. Göstərilən tələblər ballarla qiymətləndirilir (Ghutke S. 2014: p.22-28).

İşçilərin yenidən tarifişdirilməsi adətən hər il oktyabr ayında həyata keçirilir. Nəticədə, hər bir işçi şirkətdəki müəyyən bir müddətdən sonra (bir qayda olaraq, 4-5 ildən sonra) mütəxəssis-sosioloq, kadrlar şöbəsinin əməkdaşı və ya bilavasitə rəhbərinin qərarı, kartda göstərilən meyarların hər biri üçün qabiliyyətlərinin bir bal qiymətləndirməsini alır. Baza dərəcəsinin ikinci hissəsinin səviyyəsi və müvafiq ölçüsü balların cəminə görə təyin olunur.

Azərbaycanda iş yerlərində işçilərin qiymətləndirilməsi mexanizmi bütün müəssisə və təşkilatlarda reallaşdırılır. Bu işin icra edilməsinin normativ əsasını Azərbaycan Respublikasının Əmək Məcəlləsi və onun müddəalanna uyğun müvafiq icra hakimiyyəti orqanı tərəfindən qəbul edilmiş, normativ hüquqi aktlar, əməyin təhlükəsizlik standartları sistemi (ƏTSS), sanitariya qaydalar, normalar və gigiyenik normativlər təşkil edir (Əliyev M., Həmidov H. 2013: s.340).

Müxtəlif təşkilat və müəssisələrdə qiymətləndirmə işi zamanı cihazların və avadanlıqların təhlükəsizliyi və mövcud vəziyyəti qiymətləndirilir. Həmçinin, işçilərin fərdi və kollektiv mühafizə üsulları ilə təmin edilməsi və bu vasitələrin səmərəliliyi qeydə alınır. Bu qiymətləndirmə mexanizmi aşağıdakı addımlarla həyata keçirilir:

1. İş yerlərinin qiymətləndirməsinin həyata keçirilməsi

Bu addım iş yerlərində təhlükəli və zərərli amillərin qeydə alınmasını nəzərdə tutur. Əmək şəraiti üzrə iş yerlərinin qiymətləndirilməsində iş yerində olan təhlükəli və zərərli istehsalat vasitələri qiymətləndirilir. Təhlükəli və zərərli istehsalat amillərinin dərəcələri instrumental ölçülər əsasında müəyyən olunur. Bu qiymətləndirmə ölçülərinin icra edilməsi zamanı normativ sənədlərdə öz əksini tapan ölçü vasitələrindən istifadə edilir. Təyin edilən bu ölçü vasitələri qeyd olunmuş müddətdə dövlət yoxlamasından keçməlidir.

2. Müəssisələrin zədə təhlükəsizliyinin qiymətləndirilməsi.

İş müəssisələrinin zədə təhlükəsizliyinin təyin edilməsinin əsas göstəricilərinə istehsal avadanlıqları, qurğular, təlim üsulları ilə təmin olunma və s. daxildir.

Lakin iş yerlərinin təhlükəsizliyinin qiymətləndirilməsi prosesindən öncə onun icra edilməsinin düzgünlüyü, prosesin icrasına dair normativ sənədlərin mövcudluğu

və onların tələblərinin icra edilib-edilməməsi yoxlanılmalıdır. İstehsal qurğularının və alətlərin, həmçinin təlim-tədris üsullarının normativ hüquqi aktların tələblərinə uyğunluğunun müəyyən edilməsi olduqca vacibdir. İş yerlərinin əmək fəaliyyətinə uyğunluğu və təhlükəsizliyinin qiymətləndirilməsi prosesində təhlükəsizlik tələblərinə uyğun şəkildə davranmaqla, işçilərin məhsuldar fəaliyyətinin həyata keçirilməsi üçün də şərait formalaşdırılır.

3. İşçilərin fərdi mühafizə sistemi ilə təmin edilməsinin qiymətləndirilməsi prosesi.

Ayrı-ayrı müəssisələr üzrə işçilərin fərdi mühafizə üsulları ilə təmin olunması bu vasitələrin faydalılığı ilə təmin edilir. İşçilərin bu müəssisələrdə fərdi mühafizə mexanizmləri ilə təmin edilməsinin qiymətləndirilməsi xüsusi geyim, ayaqqabı və digər fərdi mühafizə vasitələrinin işçilərə pulsuz verilməsi üsulu ilə həyata keçirilir. İşçilərin bu mexanizmlərlə təmin edilməsi aparılarkən verilən bu mühafizə vasitələrinin iş yerlərindəki əmək şəraitinə uyğunlaşdırılması və eləcə də onların keyfiyyətinə nəzarət icra edilir.

4. Müəssisə və təşkilatlarda iş şəraitinin faktiki durumunun qiymətləndirilməsi.

Bu fəaliyyət aşağıdakı amillər üzrə icra edilir:

- Zərərlik və təhlükəsizlik dərəcələri;
- Zədə təhlükəsizliyi dərəcələri;
- İşçilərin fərdi mühafizə üsulları ilə təmin edilməsi;
- Mühafizə vasitələrin faydalılığı.

Ölkədə müxtəlif müəssisələrdə və təşkilatlarda əmək şəraitinin faktiki vəziyyətinin qiymətləndirilməsindən əldə edilən nəticələr təşkilatın qiymətləndirmə komissiyasının nəticələri haqqında qərarına uyğun olaraq, əmək şəraiti üzrə müəssisələrin qiymətləndirilməsi pasportunda qeyd edilir (Əliyev M., Həmidov H. 2013: s.344).

Müəssisələrdə işçilərin xidməti fəaliyyətin qiymətləndirilməsi prosesi rəsmi şəkildə ildə bir və ya iki dəfə keçirilir. Bu prosesin Azərbaycandakı müxtəlif iş yerlərində həyata keçirilməsi də aşağıdakı üç mərhələdən ibarətdir:

- Fəaliyyətin vəzifələrinin, məqsəd və tələblərinin müəyyən edilməsi;



- Fəaliyyət nəticələrinin qiymətləndirilməsi ilə bağlı daimi görüşlərin həyata keçirilməsi;

- Fəaliyyətin mükafatlarla, əməkhaqqı, stimullaşdırma üsulları və s. ilə əlaqələndirilməsinin təmin edilməsi.

İşçilərin qiymətləndirilməsi mexanizmi departament səviyyəsində reallaşdırılır. İnsan resursları departamenti bütün müəssisələrdə rəsmi sənədlərlə (kağız və ya elektron formada), cədvəllərlə və digər vasitələrlə düzgün rəftarını təmin etmək üçün əlaqələndirici rolunda çıxış edir.

İnsan resursları bölməsi qiymətləndirmə prosesinin idarə edilməsi və ayrı-ayrı komponentlərin əlaqələndirilməsində mühüm rol oynayır. Burada ayrı-ayrı fəaliyyət hədəflərinin və məqsədlərinin formalaşdırılması, departament rəhbərləri tərəfindən işçilərlə birlikdə onlara müəyyən edilən vəzifə və məqsədləri müəssisənin strateji məqsədləri ilə əlaqələndirilməsini icra edir.

Beləliklə, ölkəmizdə də fəaliyyət göstərən müəssisələrdə performans qiymətləndirmə icra edilməkdədir. Müasir dövrdə fəaliyyət göstərən müxtəlif müəssisələr bir-biri ilə rəqabət prosesində rəqiblərinə nəzərən üstünlük əldə etmək, daha çox nüfuz qazanmaq üçün müxtəlif resursları istifadə edirlər. Bu resurslardan ən vacibi bu müəssisələrdə fəaliyyət göstərən insan resursudur.

İnkişaf edən başqa dünya ölkələri kimi, Azərbaycan da daha çox inkişaf əldə etmək istiqamətində müxtəlif tədbirlər həyata keçirməlidir. Ölkədə müstəqillik qazanıldıqdan sonra Azərbaycan iqtisadiyyatı daha da inkişaf etmiş və iqtisadi baxımdan inkişaf edən dünya ölkələri sırasına aid edilmişdir.

Hazırda Azərbaycanda müxtəlif qurumlarda performans qiymətləndirmə digər inkişaf etmiş ölkələrə nəzərən daha aşağı səviyyədə ola bilər. Lakin ölkəyə nüfuz edən xarici şirkətlərlə bərabər, Azərbaycan Respublikasında insan resurslarının və onların performans qiymətləndirmənin əhəmiyyəti daha da artmışdır.

## **2.2. Xidməti fəaliyyətə çəkilən vaxt, maddi və mənəvi sərfiyyatlar və ondan əldə olunan nəticənin effektivliyi**

Xidmətin qeyri-maddi təbiəti olan istehlakçı ilə xidmət işçisi və ya xidməti istehsal edən maddi və ya mal sistemləri arasında münasibət dərhal yaranır. Xidmət-müştəri problemlərini həll edən bir fəaliyyət məcmusu olaraq ifadə edilir. Bu tərif xidmət fəaliyyətlərini hərtərəfli şəkildə araşdırır və xidmətlə müştəri və işçi heyəti ilə xidməti istehsal edən alətlər və avadanlıqlar arasındakı əlaqəni vurğulayır. Bu əlaqə işçi heyəti (daxili müştəri) ilə istehlakçı (xarici müştəri) arasında ola bilər. Xidmətin göstərildiyi mühitdəki avadanlıq və mallarla da mövcud ola bilər. Başqa sözlə, misal olaraq, bir sağlamlıq fəaliyyəti, həkim ilə xəstə arasındakı ünsiyyəti, həmçinin tibbi fəaliyyətin həyata keçirildiyi mühitdəki tibbi cihazlar, alətlər, avadanlıqlar və fiziki materiallar arasındakı əlaqəni əhatə edir (Gümüşoğlu Ş., Pınar İ. 2017: s.13).

Bugünkü istehsal münasibətlərində işçilər baxımından rəqabətin artan əhəmiyyəti işçi ilə iş arasındakı harmoniyanın daha çox əhəmiyyət qazanmasına səbəb olmuşdur. İşçinin işindən məmnunluğunu ifadə edən iş məmnuniyyəti, iş şəraitində işçinin maddi və mənəvi razılığını təmin edərək həm özü, həm də iş yeri üçün bir hədəf halına gəlmişdir.

Hədəfin işçi (daxili müştəri) və müştəri (xarici müştəri) məmnuniyyəti olması zərurəti bəzi müəssisələri yenidən qurulma prosesinə məcbur edir. Artıq işçilərin və müştərilərin məmnuniyyəti üzərində qurulan missiyaların və buna uyğun olaraq hazırlanan strategiyaların müəssisələrin həyatda qalması üçün vacib olduğu başa düşülür və bu səbəbdən bütün işçilərin idarəetmə proseslərində iştirak etmələri tövsiyə olunur (Akıncı Z. 2012: s.1-25).

Bu məlumatlara uyğun olaraq, bu tədqiqatın əsas məqsədi xidmət müəssisəsi kimi yaradılan qurumlarda işçilərin xidməti fəaliyyətinə sərf edilən vaxt, maddi və mənəvi xərclər və onlardan əldə olunan nəticənin effektivliyini və eləcə də, daxili müştərilərin məmnunluq səviyyələrini müəyyənləşdirməkdir.

Müəssisələrin rəqabət üstünlüyünün qorunub saxlanması və səmərəliliyin təmin edilməsi əsasən işçilərin məhsuldarlığı ilə bağlıdır. İşçilərin məhsuldarlığının

təmin edilməsi yalnız işlərindən razı olduqda mümkündür. İşçilərin qısa vaxt ərzində yüksək performans göstərməsi və səmərəli işləmək bacarığı işlərindən məmnunluq dərəcəsindən asılıdır. Bu çərçivədə işçilərin işlərindən məmnun və ya narazı olduqlarını təyin etmək üçün fəaliyyətin qiymətləndirilməsi tələb olunur.

İş məmnuniyyəti, insanların işləri və işlərinin fərqli tərəfləri barədə düşüncələrinin sadə bir ifadəsidir. Müəyyən dərəcədə insanların hansından razı qaldığının, hansından məmnun olmadığını bir ölçüsüdür. Bir sözlə, işçilərin işlərinə qarşı olan emosional reaksiyasıdır. Bu reaksiya əslində onların işlərindən nə qədər xoşbəxt olduqlarının ifadəsidir.

Locke görə, işçi qüvvəsinin işə qarşı istifadə etdiyi xoş emosional ifadələr və iş təcrübəsi qiymətləndirmə nəticələri işdən məmnuniyyətinin ölçüsüdür. Başqa sözlə, işdən məmnunluq fərdin öz işini və ya işlə əlaqəli həyatını xoş və ya müsbət bir hisslə nəticələnən bir vəziyyət kimi qəbul etməsidir. İşdən məmnun olmaq, işçilərin fiziki və zehni sağlamlığının, fərdi, fizioloji və mənəvi hisslərinin bir əlamətidir (Yazıcıoğlu İ. 2010: s.243-264).

Bir müddətin sonunda bütün səviyyələrdə çalışanların işlərində, çalışdıqları təşkilatda və iş mühitində bir sıra təcrübələri olur. İş həyatında müəyyən gözləntilər var və bunun yanında gördükləri, yaşadıkları hadisələr, eləcə də qazanc və itkiləri səbəbiylə sevinc və eyni zamanda, kədər hissləri yaşayırlar. Bütün bu təcrübələrin nəticəsi olaraq, insan işinə və iş mühitinə münasibət inkişaf etdirir. İş məmnuniyyəti fərdi-emosional bir münasibət olduğundan, aydın şəkildə müşahidə edilə bilməz, yalnız ifadə edilə bilər və yalnız şəxsdən soruşmaqla öyrənilə bilər. İşçinin özü işə baxmaq tərzilə işindən nə dərəcədə razı olduğunu bilə bilər. İşçinin işindən istədiyi inkişaf etmiş dəyərlərinə və iqtisadi, psixoloji və sosial ehtiyaclarına əsaslanır.

Müxtəlif kadrların işindən hədəf olaraq götürdüyü işçinin inkişaf etdirdiyi fərdi ekvivalentlik hissindən asılıdır. İş məmnuniyyəti deyilən konsepsiya işçinin gördüyü işin və iş nəticəsində qazandığı işin üst-üstə düşməsinə və ya maddi və mənəvi tərəflərlə üst-üstə düşməsinə təmin etməsi nəticəsində yaşadığı bir hissdır. Başqa sözlə, işçinin iş üçün xərclədiyini düşündüyü əmək müqabilində alacağını gözlədiyi

əmək haqqı və təqdir kimi bir səriştə səviyyəsidir. Uğurun keyfiyyət və kəmiyyət baxımından hiss edilməsidir.

Rəqabətin getdikcə daha sıx olduğu bir mühitdə müəssisələrin həyatda qalması, iş rəhbərliyinin işçilərin münasibətlərini və davranışlarını düzgün və sağlam bir şəkildə idarə etmə qabiliyyətindən asılıdır. Bu münasibət və davranışlardan ən əsası işdən məmnun olmaq, işdən çıxmaq niyyəti, iş stresi, təşkilati bağlılıq və fəaliyyətdir.

Bir təşkilatda şərtlərin pisləşdiyini göstərən ən vacib dəlil aşağı iş məmnuniyyətidir. İşdən narazılıq, daha incə formalarda ani tətillər, yavaşlama, aşağı məhsuldarlıq, nizam-intizam problemləri və digər təşkilati problemlərin arxasında gizlənir.

Müəssisələrin hədəflərinə çatması və qazanc əldə etməsi ilk növbədə işçilərin sayəsində baş verir. Başqa sözlə, işini sevən, işini yaxşı görən, işindən qürur duyan, işin hədəflərini mənimsəyən və hədəflərini iş hədəfləri ilə birləşdirən işçiləri olan müəssisələr hər zaman uğurlu olur. Bu zaman iş prosesinə sərf edilən zaman da itki olaraq yox, yüksək məhsuldarlıqla səciyyələnir. Bu, işçilərin işlərindən məmnunluq səviyyəsi ilə əlaqədardır.

İş məmnuniyyəti, işçilərin işlərinə münasibətlərinin performans və məhsuldarlığa təsiri baxımından menecerlər üçün də son dərəcə vacibdir. Çünki birbaşa işdən narazılığın səbəb olduğu davranışlar; işdən ayrılma, davamsızlıq, zəif performans və zehni və fiziki sağlamlığın pozulması kimi təzahür edir.

İş həyatı işçilərin həyatının böyük bir hissəsini təşkil edir. Belə ki, bəziləri üçün yatmaq və istirahət etmək istisna olmaqla, bütün həyatlarını işdə və həmkarları ilə keçirirlər. Bu səbəbdən işçilərin işlərinə və iş həyatına qarşı hiss etdikləri müsbət və mənfi emosional reaksiyalar bütün həyati prosesə təsir göstərir.

Zəif psixologiyası olan insanlar özəl və iş həyatlarında daha çox səhv etməyə meyilli olurlar. Bu səhvlər domino effekti verərək bir-birini təqib edir, fərdin ətrafındakı insanlara da mənfi təsir göstərir. Boğulmuş, etdiklərini sevməyən, həyata mənfi baxan, həvəssiz və istəksiz çalışan insanlar üçün bu son dərəcə çətindir. Bununla yanaşı, sözügedən prosesdə digər işçilərin məhsuldarlığı da azalır. Bu

səbəbdən yaxşı psixologiyaya və yüksək iş məmnuniyyətinə sahib insanların iş səmərəliliyini sürətləndirmək mümkün ehtimallar sırasındadır. İşlərini sevən, xoşbəxt, işləmək istəyən, uğur qazanmaq arzusu olan və pul məmnuniyyəti qazanan işçiləri olan şirkətlərin böyüməsi və uğur qazanması qaçılmazdır. Bundan əlavə, işdən məmnuniyyəti yüksək olan şəxslərin ailə həyatı da müsbət davam edir və onlar psixoloji cəhətdən daha sağlam və daha güclü cəmiyyətlər formalaşdırırlar.

İş məmnuniyyətinin formalaşmasına çox əhəmiyyətli təsir göstərən fərdi amillər, bir insanın həyatı boyu yaşadığı təcrübələr və müxtəlif xas xüsusiyyətlərdir. Bunlar işçilərin cinsi, yaşı, təhsili, zəkası, qabiliyyəti, şəxsiyyəti, statusu, eyni işin müddəti kimi sıralana bilər. Bu amillər insanın mövcud vəziyyəti qavramasına təsir göstərir.

İş məmnuniyyətini təsir edən ən vacib fərdi amillərdən biri təhsildir. Təhsil səviyyəsi nə qədər yüksəkdirsə, işdən məmnunluq səviyyəsi də bir o qədər yüksəkdir. Tədqiqat nəticələri ümumilikdə qiymətləndirildikdə, yüksək təhsil səviyyəsi olan işçilərin ümumi iş məmnuniyyətinin aşağı təhsil səviyyəsindən daha yüksək olduğu görülür. Təhsil səviyyəsi və təcrübəsinə uyğun vəzifələr tuta bilmədikdə işçilər bədbəxt olur və işdən məmnunluq azalır. Bundan əlavə, yüksək səviyyədə narahatlıq və stres, ixtisaslarından daha çox gözləntiləri olduğu bir vəziyyətdə olan işçilərdə iş məmnuniyyətinin azalmasına səbəb ola bilər.

Klein və Meher təhsil və iş məmnuniyyəti arasındakı əlaqəni də araşdırmışdılar. Araşdırmalarında insanlar təhsilləri sayəsində qazandıqlarını digər insanların təhsili sayəsində qazandıqları ilə müqayisə edirlər və özləri üçün bərabərlik və ya müsbət bir nəticə əldə etdikləri təqdirdə işdən məmnun olacaqlarını, əksinə olduqda isə iş narazılığına düşəcəklərini göstərməyə çalışmışdılar. Araşdırmaları nəticəsində insanların təhsil səviyyəsi artdıqca, iş məmnuniyyətlərinin azaldığı müşahidə edilmişdir.

Zəka öyrənmək, anlamaq, qeyri-adi vəziyyətlərə uyğunlaşmaq və yeni həllər tapmaq qabiliyyətidir. Yalnız zəka səviyyəsi ilə iş məmnuniyyəti arasında ciddi bir əlaqə olmasa da, zəkanın zəka səviyyəsinə uyğun bir iş görüb etməməsi baxımından iş məmnuniyyətində əhəmiyyətli bir amil olduğu müşahidə edilmişdir.

Hər peşənin müəyyən bir zəkası var, hamının eyni işi eyni səviyyədə başa düşməsi və etməsi mümkün deyildir. Odur ki, işə qəbul prosesində işə uyğun olaraq, müvafiq səviyyəli kadr seçilir.

Şəxsiyyətlə əlaqəli araşdırmalarda ad məmnuniyyəti arasında bir əlaqə olduğu aşkar edilmişdir. Müəyyən şəxsiyyət xüsusiyyətlərinə sahib insanların başqalarına nisbətən əksinə daha aşağı məmnuniyyətə sahib olduqları aşkar edilmişdir. Özləri ilə barışıq olmayan, digər işçilərlə uyğunlaşmayan, aqressiv və xəyalpərəst işçilərin digərlərindən daha az məmnun olduqları ortaya çıxmışdır.

Vroom, insanların işə münasibətlərinin fərqli olduğunu və fərdlərin fərqli motivləri, dəyərləri və səriştələri olduğunu göstərmişdir. Onun açıqlamasına görə, şəxsiyyət dəyişəninə məmnuniyyətə təsirini araşdıran Heron, Kornhaiser və Sharp, Hoppock, Smith və bənzərlərinin işlərinə qarşı məmnuniyyət əldə edən fərdlərin daha çevik, daha sabit insanlar olduqlarını, daha yüksək sosial-iqtisadi səviyyələrdən gəldiklərini və ya aşağı sosial-iqtisadi səviyyəli maneələri dəf etmək bacarığında olduqlarını aşkar etmişdir. İşdən narazı olanlar kifayət qədər sərtidirlər, hədəflərini seçməkdə qeyri-realdırlar və ekoloji çətinliklərin öhdəsindən gələ bilmirlər.

İnsanın təşkilati iyerarxiyasındakı mövqeyi, peşənin təmin etdiyi nüfuz və menecerin inzibati səviyyəsi kimi xüsusiyyətlər status dəyişənlə təmsil olunduğu üçün çox əhatəli bir termdir. Araşdırmalar iş məmnuniyyəti ilə status arasında güclü bir əlaqə olduğunu ortaya qoymuşdur. Menecerlər arasında aparılan araşdırmanın nəticələrinə görə, yuxarı menecer səviyyəsində insanların iş məmnuniyyəti daha yüksəkdir. Porter, yuxarı vəzifələrdə olanların yüksək iş məmnuniyyətini statusdan sonra “özünə hörmət” hissi ilə izah etmişdir. Bu anlayışa daha çox diqqət yetirilir və həmin şəxslərin məsuliyyətləri, digərlərinə olan hörmətləri daha yüksəkdir. Bunlara əlavə olaraq, daha yüksək əmək haqqı, mənəfət faizləri və daha uzun tətillər kimi imtiyazlara da sahibdirlər. Məsuliyyət, hörmət və şöhrət statusla əlaqədar daha geniş maliyyə imkanları ilə bir araya gəldikdə, çox vacib ehtiyaclar qarşılanır və nəticədə “özünə hörmət” hissənin təmin edilməsində böyük rol oynayır.

İşçilərin daxilində formalaşan qruplar da iş məmnuniyyətinə təsir göstərir. Belə ki, hər işdə rəsmi və qeyri-rəsmi qruplar vardır. Fərqli mədəni dəyərlərə sahib işçilərin münasibəti və qərəzləri bir-birindən fərqlidir. İşçinin uğurlu sayılan bir qrupda olması və həyat baxışı ona uyğun olan işçilərlə birlikdə olması iş məmnuniyyətini artırır. İşçilər işlərindən yalnız pul və ya maddi uğurlar gözləyirlər. Gündəlik həyatının yarısından çoxunu iş yerində işləməyə sərf edən fərd, uyğun iş yoldaşları ilə ünsiyyət formalaşdırır. Bu səbəbdən çalışdığı işdə dostları və dəstəkləyən həmkarları olan işçinin iş məmnuniyyəti də avtomatik olaraq artır.

Təşkilatdakı münasibətlər qarşılıqlı xidmətə əsaslanan funksional münasibətlərdir. Funksional münasibətlərdə hər münasibət qarşılıqlı xidmət, yardım və həmrəyliyə əsaslanır. Yaxşı münasibətlər işçinin məmnunluğunu təmin edir. Bir sözlə, işçinin iş yerindəki həmkarları ilə münasibətlərinin vəziyyəti işçinin motivasiyasına təsir göstərir, işinə münasibətini və işindən razı olub olmadığını təyin edir. Bu, insanın işdəki fəaliyyətinə və məhsuldarlığına da təsir göstərir. Həmkarlar arasındakı münasibətlər yaxşı olduqda, işdən məmnunluq, quruma bağlılıq artır və işçilərin işdən çıxma kimi halları azalır.

Xidməti fəaliyyətin əsas maddi gəliri və iş məmnuniyyətinə təsir edən əsas amillərdən biri olan əmək haqqı, işçilərin iş prosesindən razı olmasında mühüm rol oynayır. Əmək haqqı işçilərin gördükləri işə görə fərqlənir. İşçinin işindən gözlənilən əmək haqqını ala bilməsi işdən məmnunluğu artırırsa da, məlumdur ki, əmək haqqının gözləntilərə uyğun gəlməməsi narazılığın mühüm səbəbidir (Serhat S. 2012: s.46).

Bu mənada əmək haqqı iş məmnuniyyəti ilə mənəli bir əlaqəyə sahibdir. Bununla birlikdə, işçilərin əmək haqqı ədalətli şəkildə təyin olunmalıdır.

Bir çox sorğu və araşdırma iş məmnuniyyəti ilə əmək haqqı arasında müsbət bir əlaqənin olduğunu göstərmişdir; yəni əmək haqqı nə qədər yüksəkdirsə, iş məmnuniyyəti də bir o qədər yüksəkdir. Həm də yaşlı işçilər gənclərdən daha çox maaşlarından razı olurlar. Yüksək təhsili olan və yüksək bir vəzifədə işləyən işçilərin əmək haqqı məmnuniyyəti aşağı təhsilli və aşağı səviyyəli işçilərdən daha azdır.

Xidməti fəaliyyətdə əldə edilən maddi gəlirə işçi tərəfindən uğurun simvolu kimi baxılır. Bəzi hallarda, əmək haqqının müvəffəqiyyətə görə verilməməsi işçiyə təsir edərək, onun məmnuniyyət hissini azaldır. Başqa sözlə, işçinin gördüyü işi və aldığı əmək haqqının mütənasib olduğunu gördüyü təqdirdə məmnunluq hissi də yüksək olur.

İşçilərin fəaliyyəti prosesində onların mənəvi məmnuniyyətini təmin edən amillərdən biri olan təqdimat işçini işləməyə sövq edən ən vacib amildir. Yeni gələn bir şəxs yaxşılaşmağa yer olmadığını və maaşlarının artmayacağını hiss edirsə, hər şeyin lazımsız olduğuna inanıb işə qarşı mənfi münasibət bəsləyə bilər. Nəticədə bu işçinin narazılığına və şikayətinə səbəb olur.

İnsanlar tez-tez çalışdıqları işlərdə uğurlu olmaq və növbəti səviyyəyə yüksəlmək istəyirlər. Təqdimat qazanılan əmək haqqını artırma və insanın cəmiyyətdəki sosial vəziyyətini və mövqeyini müsbət təsir edə bilər. İşçilər də işlərində irəli çəkilmək üçün hər zaman müxtəlif imkanların yaradılmasını istəyirlər. Çünki insanlar iş yerlərini hərtərəfli öyrənib təcrübə qazandıqca iş vahid hala gələcək və səlahiyyətlərini və bu səbəblə vəzifələrindəki məsuliyyətlərini qeyri-kafi şəkildə olsa da tapacaqlar. Buna görə daha yüksək güc və məsuliyyətlə işləmək istəyəcəklər.

Yüksəliş yolları menecerlər tərəfindən bloklanan işçilərin söyləri və həvəsləri də avtomatik olaraq azaldır (Eren E. 2009: s.549).

Buna görə işçidə iş məmnuniyyəti formalaşdırma biləcək onlara yüksəlmə fürsəti təqdim etmək və şirkətdəki işçilərə çatdırmaq şirkətə qarşı güvənin formalaşmasına və eyni zamanda, işçilərin fəaliyyətinin irəliləməyə açıq olduqlarını bildikləri zaman işlərindən məmnun qalmalarını da artıracaqdır. Əlbəttə ki, bütün bu prosesləri icra edərkən işçilər arasında promosyon tətbiqi də ədalətli şəkildə edilməlidir.

İşdən məmnun olmağın vacib amillərindən biri də təqdir olunma hissidir. Başqa sözlə, təqdir işdən məmnunluq elementi kimi istifadə olunur. İşçilərin fəaliyyətinin qiymətləndirilməsi və mükafatlandırılması həmişə onlarda işlərindən qürur duymaq, karyera yüksəliş fürsətlərindən məmnun qalma kimi hisslər formalaşdırır. Başqa sözlə, işçi mənəvi olaraq, hər zaman işinin keyfiyyətinə görə təriflənmək və



qiymətləndirilmək istəyir. Bununla birlikdə, düzgün qiymətləndirmə, işin prosesi ilə birlikdə icra edildikdə, işin daha yaxşı aparılmasını təmin edir. Bu səbəbdən menecerlər pis işə yaxşı işdən daha çox əhəmiyyət verməməli və işçini görülən yaxşı işə görə qiymətləndirməlidir.

Performans, müəyyən bir məqsəd üçün həyata keçirilən bir fəaliyyət nəticəsində əldə edilən kəmiyyət və ya keyfiyyət göstəricisi olaraq təyin edilə bilər. Başqa sözlə, performans müəyyən olunmuş hədəfə yaxınlaşma və ya çatma dərəcəsidir. Bu anlayış bir insanın işini görmək üçün göstərdiyi bütün səylərdən yola çıxaraq qazandığı uğur səviyyəsi, işinin müvəffəqiyyət dərəcəsi, effektivliyidir.

Bates və Holtona görə, performans müxtəlif bir-birinə bağlı amillərdən ibarət çoxölçülü bir quruluşdur. Bernadin performansın iş nəticələri, təşkilatın strateji hədəfləri, müştəri məmnuniyyəti və iqtisadi nəticələrlə güclü bir şəkildə əlaqəli olduğunu bildirmişdir. Brumbarch, performansın nəticələrdən və davranışlardan ibarət olduğunu qeyd etmişdir. İnsan resurslarının idarə olunması baxımından performans hər hansı bir tapşırığın əvvəlcədən təyin olunmuş standartlara uyğun davranması və gözlənilən hədəflərə yaxınlaşma dərəcəsidir (Özen P. 2012: s.5).

Performans xidməti fəaliyyət dövründə maddi və mənəvi amillərdən asılı olaraq, insandan insana dəyişir, hətta eyni şəxsin performansı belə zamanla müxtəlif amillərin təsiri ilə aşağı enə və ya yüksələ bilər. Performansdakı bu dəyişikliyə yuxarıda araşdırılan bütün amillər köklü surətdə təsir göstərə bilər. Bu halda, vacib olan həmin amillərin düzgün dəyərləndirilməsi və mənfi təsirlərin müxtəlif effektiv yollarla aradan qaldırılmasıdır.

### **2.3. İşçilərin xidməti fəaliyyətin qiymətləndirilməsində psixoloji faktorlar**

Hazırda elmi-texniki tərəqqi və dünya iqtisadiyyatının böhranı şəraitində kollektiv üçün psixoloji iqlimin yaradılması əmək məhsuldarlığı və məhsulların keyfiyyətinin artması uğrunda mübarizənin ayrılmaz hissəsidir. Sosial tərəqqinin inkişafı və ziddiyyətli sosial-psixoloji cəhətləri olan sosial-psixoloji iqlimin formalaşdırılması problemləri bir-biri ilə sıx bağlıdır.

Müasir şəraitdə kollektivdəki sosial-psixoloji iqlim fenomeninə maraq daim artmaqdadır. Bu problem, ilk növbədə, fərdin iş fəaliyyətinə psixoloji cəlbəmə səviyyəsinə və insanların zehni həyatının mürəkkəbləşməsinə, şəxsi istəklərinin daim böyüməsinə tələblərin artması ilə şərtləndirilir.

Sosial-psixoloji mühit işçilərin həyatın müxtəlif amillərindən məmnunluq dərəcəsini əks etdirən, onların fərdi əməyinin təşkili, digərləri ilə ümumi münasibətlərini və məmnuniyyət dərəcəsini ifadə edən peşəkar bir komandanın mürəkkəb bir emosional və psixoloji vəziyyətidir. İşçilərin bu münasibətləri daxili səbəblər, sistem daxili amillərlə şərtləndirilir və sistemdən kənar təsirlərə (asudə vaxt formaları, ailə və məişət faktorları və s.) nisbətən neytraldır.

İş fəaliyyətinin uğuru böyük ölçüdə əmək kollektivindəki psixoloji mühitin emosional rənglənməsi ilə müəyyən edilir. Sağlam bir sosial-psixoloji mühit insanın uğurlu peşə fəaliyyəti üçün həlledici amillərdən biridir. Psixoloqlar komandanın sosial-psixoloji vəziyyəti ilə onun fəaliyyət göstəriciləri arasında birbaşa əlaqə olduğunu qeyd edirdilər.

Sosial-psixoloji vəziyyət və bir komandadakı iş məmnuniyyətinin rolunu nəzərə alaraq, “iş kollektivi”, “sosial-psixoloji iqlim” və “iş məmnuniyyəti” mərkəz anlayışlarını təhlil etmək lazımdır.

Sosial psixologiyada kiçik bir qrupun ilk eksperimental işi 1887-ci ildə Amerikalı psixoloq N. Triplet tərəfindən həyata keçirilən bir qrupda fərdi hərəkətin effektivliyinin təhlili olmuşdur.

Kiçik bir qrupun psixoloji tədqiqat obyektı olaraq öyrənilməsinin prinsipləri geniş və dərinlən təhlil edilmişdir. Bu tədqiqat işi Dontsov monoqrafiyasında “Komanda Psixologiyası” adlanır. Tədqiqatın metodoloji problemlərini öyrənərkən sosial-psixoloji biliklərin mülkiyyətinə çevrilmədən əvvəl qrup probleminin sosial problem kimi kristallaşmalı olduğu qənaətinə gəldi.

A.V. Petrovski hesab edir ki, “bir qrupu kollektivə çevirən amil həm cəmiyyətin ehtiyaclarına, həm də şəxsiyyətin mənafeələrinə cavab verən kollektiv üzvlərinin sosial əhəmiyyətli ortaq fəaliyyətidir”. Onun fikrincə, kollektiv hər

şeydən əvvəl, ümumi bir məqsədlə birləşən insanların toplusudur və bu birlik fəaliyyət üçün həyata keçirilir (Андреева Г.М. 2012: с.432).

İnsanlar yalnız ümumi əməklə deyil, hər şeydən əvvəl, bu əməyin nəticələrindəki ümumi maraqla bağlıdırlar. Lakin bir qrup insana kollektiv demək üçün bir sıra yüksək tələblərə cavab verməlidir:

- Ona həvalə olunmuş vəzifələrin öhdəsindən uğurla gəlmək (həvalə olunan fəaliyyətlərlə əlaqəli təsirli olmaq);
- Yüksək əxlaqa, yaxşı insan münasibətlərinə sahib olmaq;
- Üzvlərinin hər birinin bir şəxsiyyət kimi inkişaf etməsi üçün bir fürsət yaratmaq,
- Yaradıcılıq qabiliyyətinə sahib olmaq (Подрезова Ю.В. 2012: с.20-32).

Əlverişli sosial-psixoloji mühit əmək məhsuldarlığının artırılması, işçilərin işdən və kollektivdən məmnun qalma şərtidir. Sosial-psixoloji mühit öz-özünə yaranır. Ancaq yaxşı bir mühit elan olunan şüarların və idarəetmə səylərinin sadə nəticəsi deyil, qrup üzvləri ilə sistemə psixoloji işin, menecerlər və işçilər arasında münasibətlərin təşkilinə yönəlmiş xüsusi tədbirlərin nəticəsidir. Sosial-psixoloji mühitin formalaşması və yaxşılaşdırılması menecerlərin daimi praktik vəzifəsidir. Əlverişli bir iqlim yaratmaq yalnız məsuliyyətli bir iş deyil, həm də mahiyyəti və tənzimləmə vasitələri, qrup üzvlərinin münasibətlərində ehtimal olunan vəziyyətləri qabaqcadan görmə bacarığı tələb edən yaradıcı bir işdir. Yaxşı bir sosial-psixoloji iqlimin formalaşması, xüsusən firmalardakı menecerlərdən və psixoloqlardan insanların psixologiyasını, duyğu vəziyyətlərini, əhval-ruhiyyələrini, emosional təcrübələrini, narahatlıqlarını, bir-biri ilə münasibətlərini anlamağı tələb edir. Psixologiyada istifadə edilən bu “iqlim” anlayışı meteorologiya və coğrafiya elmindən götürülmüşdür. Bu elmdə insanlar arasındakı münasibətlərin görünməz, incə, psixoloji tərəfini xarakterizə edən köklü bir anlayışdır.

İşdən məmnunluq probleminin öyrənilməsinə zəmin yaradan əmək sosiologiyasının istiqamətlərindən birinin təsisçiləri F.Herzberg, D. McClelland, A. Maslow olmuşdur. A. Maslow fərdlərin beş səviyyəli ehtiyacını əhatə edən iyerarxik

bir model yaratmışdır: fizioloji ehtiyaclar, təhlükəsizlik ehtiyacları, sosial ehtiyaclar, hörmət və özünü ifadə etmə ehtiyacı. Bu ehtiyaclar iş məmnuniyyətində əsas rollardan birini, yəni başqa sözlə, işçi üçün yalnız motivasiyanın maddi əsasları deyil, daha yüksək səviyyədə olan qeyri-maddi ehtiyaclar da vacibdir.

F. Herzberg, müəssisə işçilərinin işindən məmnun olmağın iki amildən asılı olduğuna inanırdı: gigiyena (fiziki şərtlər və ən aşağı səviyyəli ehtiyaclar) və motivasiya (iş prosesindən və işin məzmunundan məmnunluq). D. McClelland, öz növbəsində, gücün, müvəffəqiyyətin və iştirakın ehtiyaclarının insanı işlə doyurmaqda xüsusi rol oynadığına inanmışdır.

Başqa bir nəzəriyyə müəllifi E. Mayo “insan münasibətləri nəzəriyyəsi” ni irəli sürmüşdür ki, bu nəzəriyyənin məzmunu birbaşa komanda daxilindəki münasibətlər sisteminin öyrənilməsinə qədər enmişdir. Mayo, şəxsiyyətlərarası münasibətlərin, qeyri-rəsmi qaydalar və qaydalar sistemi və liderlik tərzinin əmək məhsuldarlığında həlledici rol oynadığına inanırdı (Жуйкова М.А. 2014: с.18-22).

Bəzi tədqiqatçılar belə düşünürdü ki, işçilərin işdən məmnunluq səviyyəsi çox ümumdür və düzgün yozulması son dərəcə çətinidir. Bir tərəfdən narazılıq fərdin yüksək tələbini, məmnuniyyəti isə ən aşağı səviyyəni göstərir. Yadov eyni zamanda iş məmnuniyyətinin işin nəticələrinə və həmçinin işin nəticələrinin - məmnuniyyət dərəcəsinə təsir etdiyi fikrini müdafiə etmişdir.

Beləliklə işçilərin psixoloji faktorlara əsaslanan məmnuniyyət hissənin ikili xarakter daşdığını qeyd etmək olar. Məmnuniyyət vəziyyəti işə münasibətin subyektiv cəhətinin ən sadə son göstəricisi kimi qəbul edilə bilər. Razılıq insanların münasibəti və onların emosional vəziyyəti kimi anlaşılır.

İşçilər xidməti fəaliyyət göstərdikləri müddətdə öz işlərinin bütün aspektlərinə qarşı inamlı olmaq istəyirlər. Bu inam iş həyatı və işdən sonrakı dövr üçün normal həyat şəraitinin həyat təmin edilməsi ilə bağlıdır ki, bu da şəxsin müəyyən narahatlıqlarından qurtulmasına kömək edir. Bu narahatlıqların psixologiyasına mənfi təsir göstərdiyi işçilər bir mənada “bədbəxt” kimi hiss edir və səmərəli şəkildə fəaliyyət göstərə işləyə bilmirlər.

İqtisadi təhlükəsizliyin təmin edilməsi işçilərin psixoloji sağlamlığının təmin edilməsində şəxsi səylər baxımından çox vacibdir. Təqaüd, qəza, xəstəlik, həyat və işsizlik sığortası kimi işçiyə ömrü boyu daimi gəlir gətirəcək iqtisadi qorunma formaları bu gün inkişaf etdirilmişdir. Burada qeyd olunan təhlükəsizlik tədbirlərindən bəziləri hökumət tərəfindən qanuni öhdəliklər götürülmüşdür. Lakin təşkilati siyasətlər onları daha faydalı edə və təşviq vasitəsi kimi istifadə edə bilər. Beləliklə, təmin ediləcək təhlükəsizlik tədbirləri ilə işçilər işlərindən razı qalmalarına və razı olduqlarına kömək edirlər (Eren E. 2015: s.549).

Bu gün bu ehtiyaclar dedikdə təqaüd, sığorta və s. əməliyyatlardır. İşə və rəhbərə qarşı etibarsızlıq, qocalıq qorxusu, pensiya olmadan işləyə bilməyən zədələr, işsizlik və ya qəfil ölüm və s. Qorxular işçilərin sabahlarını təmin etmək və təmin etmək istəklərini artırdı. Bu səbəbdən cəmiyyətdə bu ehtiyacları ödəmək üçün müxtəlif sığorta təşkilatları və birliklər yaradıldı. Bu ehtiyacların fizioloji ehtiyaclardan fərqi, davamlı olmamaları və təmin edildikdə sona çatmasıdır.

**Psixoloji Rifah.** Rifah anlayışının tarixinə nəzər saldıqda, bu ifadənin Aristotellə əlaqəli olduğu qeyd edilir. Aristotel rifahı insan davranışı nəticəsində əldə edilə bilən şeylərin zirvəsi olaraq təyin edir. Buna görə, bu gün rifah anlayışı Aristotelin dövründə başlayan və bu günə çatan bir mübahisə kimi qəbul edilir. Psixologiya elmi fəlsəfədən ayrıldıqdan sonra rifah öz paradiqması çərçivəsində müzakirə olunmağa davam edildi və Aristotelin rifah tərifini “xoşbəxtlik” kimi şərh edildi. Xoşbəxtliyin iki komponentdən ibarət olduğu fikri irəli sürüldü. Bu komponentlər insan həyatına təsir edən müsbət və mənfi duyğular idi və xoşbəxtlik bu iki duyğu müqayisə edilərək əldə edildi. Əslində isə xoşbəxtlik fərdlərin duyğularının müsbət və mənfi tarazlığının və həyat məmnuniyyətinin nəticəsidir və təkcə bir proses kimi qəbul edilə bilməz.

Göründüyü kimi, psixoloji rifah termini ədəbiyyatda xoşbəxtlik kimi də ifadə oluna bilər. Dienerə (1994) görə psixoloji rifah, fərdlərin özləri haqqında subyektiv təcrübələri olaraq təyin edilir. Wright (2005) fərdlərin öz həyatlarında nələrə nail ola biləcəyinə dair özlərinə inanmalarının onların psixoloji rifahına təsir edəcəyini müdafiə etmişdir. Ryan və Deci'yə (2000) görə, insanların sahib olduqları

qabiliyyətlər, muxtariyyət və sosial əlaqələr qurmaq insanlar üçün psixoloji bir ehtiyacdır və bu ehtiyacların ödənilməsi rifahın nə olduğunu izah edir. İnsanlar özlərini xoşbəxt etməyə və gündəlik həyatlarında çətinliklərini azaltmağa çalışmaqla yanaşı, istəmədən özlərinə sıxıntı gətirəcək vəziyyətlərə səbəb olacaq davranışlar edərək hədəflərinə çatmağa çalışırlar. Uğurlu deyə biləcəyimiz vəziyyətlərə çatmaq həmişə asan olmadığı üçün bu, yalnız qarşılaşılan problemlərə qarşı səy göstərməklə mümkündür. Bu vəziyyət gündəlik və eləcə də iş həyatlarında insanların psixoloji vəziyyətinə təsir göstərir. Çünki psixoloji rifah yalnız xoşbəxtlik və inkişaf arasındakı potensial gərginlikdə əldə edilə bilər.

Ryff və Singer (2008) altı əsas davranış tərzini nəzərə alaraq psixoloji rifah konsepsiyasını qiymətləndirmişdir. Bunlar sırasıyla: başqaları ilə müsbət münasibətlər, ətraf mühitin hakimiyyəti, muxtariyyət, özünü qəbul etmə, fərdi inkişaf və həyat məqsədinin mövcudluğudur.

Bir insanın münasibətlərində empatiya qabiliyyəti, inam və əməkdaşlıq etmək istəyi, davranışında isə səmimiyyət mövcuddursa, ətrafdakı digər insanlardan qaçmır və insanların fərqli gözləntilərinin fərqi varsa, öz düşüncələrini və fikirlərini, özündə olan çatışmazlıqları tanıya bilirsə və onları idarə edə bilirsə, fərdi inkişafı sahib olduğu potensiala da uyğundur. Bu şəxs əgər bir şəkildə həyatı boyunca məqsəd və vəzifələrini bilsə, onu motivasiya edən şərtlərdən və davranışlardan xəbərdar olsa və bütün bunlara müsbət baxa bilsə, onun üçün psixoloji rifahın mövcudluğundan bəhs edilə bilər.

Ancaq bir müddətə qədər psixoloqlar və sosial elm adamları həmişə xoşbəxtlik və ya rifah anlayışları ilə əlaqəli digər dəyişiklikləri nəzərə almadan daha çox cansıxıcılığa, problemlərə və bədbəxtliyə diqqət yetirdilər.

Araşdırmalarda psixoloji rifah; emosional zəkanın idarəetmə dəstəyi, təşkilati bağlılıq və işdən məmnunluq kimi anlayışlarla müsbət əlaqəsi olduğu görünür. Bundan əlavə, Ryff və Keyes (1995) psixoloji rifahın həyat məmnuniyyəti ilə müsbət, ancaq depressiya ilə mənfi əlaqəli olduğunu da müəyyən etmişdir. Xidməti fəaliyyətdə psixoloji rifahın təmin edilməsi ilə bağlı araşdırmalar və tədqiqatlar öyrəniləndikdə, psixoloji rifaha təşkilatların istədiyi məhsuldar davranışların müsbət,

təşkilatların istəmədiyi istehsal əleyhinə olan davranışların mənfi təsir etdiyi qənaətinə gəlmək olar.

#### **2.4. Müəssisələrdə qiymətləndirmə prosesindən imtinanın səbəbləri və alternativ yeni metodlarla bunun qarşısının alınmasının həlli yolları**

Fəaliyyət qiymətləndirməsi fəaliyyətin, başqa sözlə tədqiqat nəticələrinin, səmərəlilik, faydalılıq və qənaət kimi meyarlar daxilində qiymətləndirilməsini nəzərdə tutur. Ümumi çərçivədə qiymətləndirmə işi göstərilən və ya planlaşdırılan fəaliyyətin hədəfə çatıb-çatmadığını və əgər varsa, nə dərəcədə olduğunu ölçməyə imkan verir. Bu həm də həqiqi və hədəflənmiş nailiyyət arasındakı fərqi müəyyənləşdirməyə imkan verən bir proses kimi də ifadə edilə bilər. Proses menecerlə işçi arasındakı münasibətlər əsasında baş verir. Başqa sözlə, performans qiymətləndirmə sistemi işçilərin fəaliyyətini və təşkilata verdiyi töhfələri qiymətləndirmək üçün menecərə vasitəçilik edir. Barutçugil tərifi yuxarıdakı ifadələri möhkəmləndirir və ümumiləşdirir: Performans qiymətləndirməsi işçilərin işdəki müvəffəqiyyətlərini, münasibət və davranışlarını, əxlaqi vəziyyətlərini və xüsusiyyətlərini özündə cəmləşdirən və təşkilatın müvəffəqiyyətindəki töhfələrini qiymətləndirən sistemə vasitəsidir.

Fərdi iş performansını təşkilati uğur baxımından çox vacibdir. Çünki işçilərin fərdi çıxışları təşkilati performansını induktiv olaraq müəyyənləşdirir. Buna görə sistem həm fərdi, həm də institusional səviyyədə motivasiyaedici bir vasitədir. Bundan əlavə, performans qiymətləndirmə işçi ilə menecerin, hər iki aktyor tərəfindən istər qüsurları, istərsə də müvəffəqiyyəti baxımından məsuliyyətini bölüşdürməsinə və özlərini inkişaf etdirməsinə təmin edən təsirli bir sistemdir (Eraslan E., Algün. O. 2015: s.95-106).

Ən sadə formada, fəaliyyətin qiymətləndirilməsi işçilərin uğurlarını müəyyənləşdirmək və inkişaf etdirmək üçün görülən işlərin hər biri əhatə edir.

Performans qiymətləndirməsi, başqa sözlə, uğur qiymətləndirmə, xüsusən insan resurslarının idarə edilməsində kadrların bacarıqlarını nümayiş etdirir

biləcəkləri bir iş mühiti yaratmaq, işçilərin inkişafına qatqı təmin edəcək bir hərəkət sahəsi formalaşdırmaq və buna təkan vermək kimi amillərə görə mühüm yer tutur.

İnsan resursları müəssisələrdə idarəetmə sisteminin alt elementini təşkil edir. İnsan resursları praktikasının əvəzolunmaz bir hissəsidir. Bu idarəetmə sisteminin digər vacib elementləri işçi seçimi, motivasiya və təlimdir. Performans qiymətləndirməsinin bu elementlərə qarşı üstünlüyü və ya əhəmiyyəti onlara təsir etməsi və istiqamətləndirməsi ilə bağlıdır.

Performans qiymətləndirmə prosesinin planlaşdırılması və icra edilməsi üçün fərqli müxtəlif metodlardan bəhs edilə bilər. Qrafik qiymətləndirmə, cütləşdirilmiş müqayisə, qiymətləndirmə, məcburi seçim, bal bölgüsü, davranış qiymətləndirməsi, yoxlama siyahısı, bal toplama kimi metodlar nümunə kimi göstərilə bilər. Metodlar ədəbiyyatda klassik və müasir olaraq ikiye ayrılır. Bu metodların ümumi tərəfi qiymətləndirmələrin məxfilik siyasəti çərçivəsində aparılması, yoxlamaya, cəzalandırılma və mükafatlandırılmaya yönəlməsi və qiymətləndirilənlərin qiymətləndirmə prosesində fəal iştirak etməməsidir (Yıldız O., Dağdeviren M., Çetinyokuş T. 2018: s.239-248).

Müxtəlif müəssisələr və təşkilatlar quruluşları üçün ən uyğun metodu müəyyənləşdirir və həm iş prosesini, həm də ayrı-ayrılıqda kadrları qiymətləndirirlər. Əks təqdirdə təşkilati müvəffəqiyyətin zədələndiyi, işçilərin səmərəliliyinin və məhsuldarlığının azaldığı müşahidə edilə bilər.

Qeyd etmək olar ki, fəaliyyət qiymətləndirməsi insan resurslarının idarə edilməsində üstün bir mövqeyə malikdir və məqsədləri və istifadə sahələri baxımından geniş bir çərçivə müəyyənləşdirdiyindən praktikada bir çox metodlara malikdir. Bu çərçivədə performans qiymətləndirməsi metodlarının tətbiqi ilə bağlı məqsədlər iki əsas qrupda araşdırıla bilər:

- İdarəetmə Məqsədləri
- Gələcək Kadr İnkişaf Məqsədləri

Birinci qrupdakı inzibati hədəflər kadrların fəaliyyətinin ölçülməsinə, şirkətin və işçinin məqsəd və tələblərinin birləşdirilməsinə, idarəetmə qərarları (işə götürmə, vəzifəyə yüksəltmə, mükafatlandırma, cəzalandırma, köçürülmə və s.) üçün lazım



olan məlumatların toplanmasına və obyektiv tədbirləri təmin edə biləcək bir mühitin yaradılmasına xidmət edir. Eləcə də müəssisənin işçi qüvvəsi və idarəetmə potensialı haqqında etibarlı məlumatların yaradılması və gələcək üçün uğur cədvəlinin tərtib edilməsi, həmçinin bu istiqamətdə effektiv plan və proqramlar hazırlanmasını reallaşdırır (Eraslan E., Algün. O. 2015: s.95-106).

İkinci qrupdakı məqsədlər işçilərin müvəffəqiyyət səviyyələri, səhvləri və çatışmazlıqları barədə işçilərə məlumat vermək və rəhbərlərinin rəy və gözləntilərinin onlara çatdırılmasını təmin etmək vəzifəsi daşıyır. Bu rəylər vasitəsilə işçilərin iş məmnuniyyətini və motivasiyasını artırmaq üçün səylər göstərilir, zəif nöqtələr işçilərə bildirilir, eyni zamanda təlim və inkişaf planları ilə bu çatışmazlıqları aradan qaldırmaq üçün onlara fürsət verilir. Həmçinin, bu metodlar fərdi hədəflərlə iş hədəflərinin uzlaşmasını təmin etmək istiqamətində işçilərin gələcəyə yönəlik vəziyyəti haqqında məlumat vermək, prosesə rəhbərliyi, planlama tətbiqetmələrini təmin etmək vəzifələrini əhatə edir.

Göründüyü kimi, performans qiymətləndirmə sistemində yeni metodların məqsədləri fərqli üsullarla izah olunmuşdur. Sözügedən metodlar ümumbəşəri xarakter daşımır. Bu səbəbdən fərqli disiplinlərlə məşğul olan elm adamları mövzunu fərqli aspektlərdən dəyərləndirmişdirlər.

Məsələn, Akçakanat performans qiymətləndirməsinin məqsədlərini aşağıdakı kimi ifadə edir:

- İşçilər və onların iş yerləri barədə etibarlı məlumatlar əldə etmək;
- İş performansını yaxşılaşdırmaq və gücləndirmək;
- İşçilərin motivasiyasını artırmaq və bu şəkildə iş səmərəliliyini təmin etmək;
- Fəaliyyətin yaxşılaşdırılması və imkanlar yaradılması üçün nələrin edilməsinin vacib olduğunu müəyyənləşdirmək;
- İşçilərin işə cəmlənməsini və diqqətlərini bu istiqamətə yönəltməsinə təmin etmək;
- Menecer və işçinin səmərəli ünsiyyət qurmasını təmin etmək;
- İdarəetmə bacarıqlarını və menecerlik bacarıqlarını artırmaq;

- İşçiləri onlardan gözlənilənlər haqqında aydın şəkildə məlumatlandırmaq və bununla əlaqədar narahatlığa səbəb ola biləcək qeyri-müəyyənlikləri aradan qaldırmaq;

- Performansla bağlı bəzi standartlar təyin edərək, yaxşı və pis performansını aşkarlamaq;

- Yaxşı performansın mükafatlandırılmasını təmin etmək üçün zəif performansın səbəblərini müəyyən etmək, məşq və s. vasitəsilə bərpaedici yollar axtarmaq;

- İşçilər arasındakı münasibətlərin komanda işinin əhəmiyyətinə əsaslanaraq tənzimləmək;

- İşçilərin maraqlarını müəyyənləşdirmək;

- İşçilərin maraqlandığı mövzularla təşkilatın məqsədləri arasında uyğunluğu təmin etmək.

Performans qiymətləndirməsinin məqsədləri və istifadə sahələri diqqətlə araşdırıldıqda, performans qiymətləndirmə sisteminin məqsədinin işçiləri performans səviyyələrinə görə sıralamaq və ya onları işdən azad etmək olmadığı aydın şəkildə müşahidə edilir. Məqsəd işçinin müsbət və mənfi tərəflərini müəyyənləşdirmək və müvafiq təlim və inkişaf proqramlarını hazırlamaqdır.

Performans qiymətləndirmə sistemi ilə bağlı akademik işlər araşdırıldıqda, sistemin müsbət cəhətlərindən bəhs edildiyi görülür. Bununla birlikdə, bu vəziyyət bəzən insanları performans qiymətləndirməsinin mənfi cəhətlərinin olmaması, eləcə də rəhbərlər və təbəçiliyində olanların mənfi cəhətlərinin olmaması haqqında düşündürür.

Qeyd edilməlidir ki, işçilərin xidməti fəaliyyətinin dəyərləndirilməsi sisteminin yuxarıda sadalanan üstünlükləri ilə yanaşı, müəyyən çatışmazlıqları və yaratdığı mənfi nəticələr də vardır. Bu nəticələr daha aydın şəkildə aşağıdakı kimi ifadə edilə bilər:

- Fəaliyyət qiymətləndirmə sistemi ədalətli təşkil edilmədiyi hallarda, işçilərin motivasiyasına mənfi təsir göstərir;

- Qiymətləndirmə, iş qaydasında və münasibətlərdə problemlərə səbəb ola bilər, xüsusən də bu hallar qiymətləndirmənin mənfi tərəflərinin qapalı olan işçilərə aid olması kimi hallarda baş verir;

- İşçi əvvəllər yaxşı düşünülməmiş və dizayn edilməmiş bir sistemlə qarşılaşaraq, pis bir təcrübə yaşamışdırsa, qiymətləndirmə prosesinə şübhə ilə yanaşa bilər;

- Bəzən qiymətləndirici şəxslər qeyri obyektiv davranaraq, ümumiyyətlə pis qiymət verməyə yaxınlaşırlar, bu da adekvatlığın təmin edilməsində ciddi çətinliklər yarada bilər;

- Qiymətləndirmə təcrübələrinin müəssisələrdə və qurumlarda həyata keçirilməsi çox vaxt aparır, iqtisadi baxımdan böyük maliyyə və əmək sərf edilməsini tələb edir;

- Qiymətləndirmə bəzi hallarda qiymətləndirici şəxslərin qərəzli və ya irqçi davranışlarından təsirlənir.

Yuxarıda qeyd edildiyi kimi, performans qiymətləndirmə sistemi bəzi hallarda işçilər üçün dezavantaja çevrilə bilər. Mövcud sistem ədalətli deyilsə, işçilər motivasiya itkisi yaşayır və ya sistemə əvvəlcədən kifayət qədər düşünülməmiş bir sistemlə qarşılaşdıqları üçün qərəzli bir şəkildə yanaşırlar. Qiymətləndirmə qərəzsiz bir yanaşma ilə aparılmazsa və işçinin obyektiv dəyərləri nəzərə alınmırsa, burada əlverişsiz bir vəziyyət formalaşır və işçilərin sistemə qarşı olan inamı sarsıla bilər. Xüsusilə menecerlərin performans qiymətləndirmə prosesi zamanı qarşılaşa biləcək bu problemlər barədə məlumatlı olması və bu istiqamətdə hərəkət etmələri bu problemlərin minimuma endirilməsinə imkan verir.

Bununla yanaşı, sistemin struktur baxımından ideal və funksional baxımdan ədalətli olması bütün çatışmazlıqların aradan qaldırılması demək deyildir. Çünki performans qiymətləndirmə proqramlarının icrası həm maddi, həm də zaman baxımından olduqca ağırdır. Buna görə də bu vəziyyət sistemi təkbaşına əlverişsiz vəziyyətə gətirə bilər. Bundan əlavə, sözügedən qiymətləndirmə insanlara yönəlmiş mücərrəd bir qiymətləndirmə olduğu üçün müəyyən bir səhv sərhədinə də malikdir.

Bu vəziyyət qiymətləndirmənin həyata keçirildiyi sistemin dezavantajlarından birini ifadə edir.

Ayrı-ayrı qurumlarda sözügedən dezavantajı aradan qaldırmaq istiqamətində yüksək etibarlılığı və güvənirliyi olan ölçü alətlərinə daha çox üstünlük verilməlidir. Göstərilən üstünlüklər və çatışmazlıqlar işığında, qiymətləndirmə sisteminin əsas xüsusiyyətləri haqqında ümumi bir qiymətləndirmə edilə bilər. Bu xüsusiyyətlər aşağıdakılardır:

- Qiymətləndirmə sistemi ədalətli olmalıdır: İşdəki müvəffəqiyyətlə əlaqəli məsələləri qiymətləndirməli və işçinin şəxsi xüsusiyyətlərinə əhəmiyyət verilməməlidir.

- Qiymətləndirmə sistemlərində bir inkişafetdirici amil mütləq şəkildə olmalıdır: İşçiləri hər zaman inkişaf etdirmək istiqamətində lazımi məlumatlarla təmin etmək vacibdir;

- Qiymətləndirmə sistemi həvəsləndirici mahiyyət kəsb etməlidir: Yaxşı fəaliyyət göstərən işçilər müəyyən müddətdən bir mükafatlandırılmalı və motivasiya edilməlidir;

- Qiymətləndirmə sistemi müəssisələrdə vəziyyətlərə uyğun olmalıdır: İşin bütün vəziyyətlərini və xüsusiyyətlərini nəzərə alaraq tərtib edilməlidir,

- Qiymətləndirmə sistemi etibarlı mahiyyət daşımalıdır: belə ki bu sistemdə ölçmə nəticələri realist və ideal olmalıdır;

- Qiymətləndirmə sistemi hərtərəfli və davamlı olmalıdır: İş nəticələrinə dair yoxlamalar və qeydlər müntəzəm olaraq aparılmalı və işlə əlaqəli bütün qiymətləndirmə məlumatları vahid şəkildə tərtib edilməlidir;

- Bu sistemdə bütün kadrların iştirakına imkan verməlidir.

Bu prinsiplərin fəaliyyətin qiymətləndirilməsi prosesində nəzərə alınması mümkün çatışmazlıqların qarşısını almaq üçün həyati əhəmiyyətə malikdir.

Kadr sayı artdıqca və dövlət idarəçiliyi əhatə dairəsi genişləndikcə, bəzi subyektiv amillər qurumların quruluşu ilə birbaşa nisbətdə ortaya çıxmağa başlayır. Bu vəziyyətdə dövlət idarəçiliyi üçün tək və ümumi bir performans

qiymətləndirməsindən daha çox, qurumların subyektivliyini həll edən daha spesifik sistemlər hazırlanmalı və həyata keçirilməlidir.

Fəaliyyət qiymətləndirməsinin ətraflı hesabatı hazırlanmalı və sistem haqqında bütün personal məlumatlandırılmalıdır. Sistem haqqında işçiləri məlumatlandırmaqla yanaşı, fərdi performansları barədə də onlara məlumat verilməlidir.

Eləcə də bu sistemlərdə tabe və ya yuxarıdan asılı olmayan bütün dövlət işçiləri qiymətləndirmə aksiyasında iştirak edə bilməli və yalnız inzibati qrupun fəal rol oynadığı bir sistem yerinə bütün personalın, həmkarlarının və hətta vətəndaşların iştirak etdiyi bir sistemə üstünlük verilməlidir (Altan Y. 2015: s.178).

Fəaliyyətin qiymətləndirilməsinə dair əvvəlki başlıqda ətraflı təsvir olunan mənfi vəziyyətlər dövlət rəhbərliyi üçün də keçərlidir. Burada, xüsusən sistemin mücərrəd qiymətləndirmələrə əsaslandığı üçün bir səhv həddinin olduğu və yaxşı planlanmış bir sistem olmadığı təqdirdə işçilərin motivasiyasını azalda biləcəyi xatırladılmalıdır.

Son olaraq isə unutmamaq olmaz ki, fəaliyyət qiymətləndirmə sisteminin düzgün işləməsi üçün dövlət qurumlarında təsirli yoxlama mexanizmləri yaradılmalı və daimi fəaliyyət göstərməlidirlər.

### III FƏSİL. AZƏRBAYCANDA XİDMƏTİ FƏALİYYƏTİNİN QIYMƏTLƏNDİRMƏSİNİN YENİ METODLARLA TƏŞVİQİ

#### 3.1. Azərbaycanda xidməti fəaliyyətin qiymətləndirmə prosesinin əhəmiyyətsizliyinin səbəbləri

Azərbaycanda xidməti fəaliyyətin düzgün qiymətləndirilməsi müəssisələrdə tətbiq olunan fəaliyyət qiymətləndirmə metodlarının nə qədər, hansı üsullarla və kim tərəfindən tətbiq olunduğunu və fəaliyyətin qiymətləndirilməsinin müəssisənin səmərəliliyinə və işçilərin motivasiyasına təsirlərini açıqlamaq və bunları izah etmək məqsədi daşıyır. Yeni metodların tətbiq edilməsi ümumilikdə sözügedən prosesin xüsusiyyətləri, fəaliyyət qiymətləndirmə meyarları, performans qiymətləndirmə texnikaları və bu texnikaların Azərbaycandakı dövlət və özəl qurumlar təsisatı və yerli və xarici kapitalla sahib olan təşkilatlar üzərində təsirlərinin şübhə altına alınmasına əsaslanır.

Ümumiyyətlə, işçilərin xidməti fəaliyyətinin dəyərləndirilməsinin iqtisadi yanaşma çərçivəsində əsas amilləri aşağıdakı (Cədvəl 1) kimi ümumiləşdirilmişdir:

Cədvəl 1: İşçilərin analizi

<i>Effektivlik şəraiti</i>	<i>Xüsusi çətinliklər</i>
İcra üçün dəqiq tapşırıq	Dəyişən şərtlərə uyğunlaşma çətinliyi.
2. Kifayət qədər stabil mühit	Dönməz bürokratik üst qurum (ciddi tapşırıq və situasiya dəyişərkən, yaradıcı və müstəqil qərarların qəbul edilməsini çətinləşdirən ierarxik idarəçilik strukturu)
3. Eyni bir məhsulun istehsalı	gər işçilərin maraqları təşkilatın məqsədinə üstə gəlirsə, arzu edilməz nəticələr mümkündür (heyətin motivasiyası xarici stimullaşdırmaya bağlı olduğundan, hətta stimullaşdırma sxemində əhəmiyyətsiz dəyişiklik əvvəlcədən gözlənilməyən nəticələr üçün yetərlidir).
4. İnsan maşının detalı olmağa razıdır və özünü əvvəlcədən planlaşdırılmış kimi aparır	İşçilərə humanist olmayan təsir (heyətin məhdudlaşdırılmış imkanlarının istifadə edilməsi aşağı ixtisaslı əməkdə effektiv ola bilər)

**Mənbə:** [http://unec.edu.az/application/uploads/2015/12/176\\_heyet.pdf/](http://unec.edu.az/application/uploads/2015/12/176_heyet.pdf/), materialları əsasında müəllif tərəfindən tərtib edilmişdir.

Ölkədə şirkətlər tərəfindən işçilər üzərində qurulan performans qiymətləndirmə meyarlarında ortaya çıxan əhəmiyyətli fərqlər müəyyən nəticələri göstərir. Şirkətlərdə fəaliyyət qiymətləndirmə dövrləri ümumilikdə hər il müəyyən edilir. İllik şirkət fəaliyyətinin qiymətləndirilməsini həyata keçirən şirkətlər üçün bu qiymətləndirmə qurum üçün kifayət olmaya bilər. Rüblük performans qiymətləndirmələri olan şirkətlərdə tabe-üstün münasibətlər formalaşır. İşləri ilə bağlı davamlı rəy onların motivasiyasına və təşkilata verdiyi töhfələrə təsir göstərir. Performans qiymətləndirməsini tez-tez fasilələrlə həyata keçirmək və nəticədə işçilərə rəy vermək də təşkilatın məhsuldarlığına müsbət təsir göstərir. Əks halda isə əldə edilən nəticələr əhəmiyyətsiz xarakter daşıyır (Quliyev T. 2013: s.828).

Rəy vermək prosesi müəssisələrdə daha çox yuxarılar tərəfindən həyata keçirilir. Bununla birlikdə, tabeliyində olanlar, rəhbərlər, müştərilər və digər həmkarlar tərəfindən işçilərə rəy verilməsi, onların fəaliyyətlərini hər tərəfli ortaya qoymuş olacaqdır. Yalnız yuxarıların rəyləri hər zaman kifayət etməyə bilər. Eyni zamanda, işçilərə qurumun siyasət və strategiyaları haqqında kifayət qədər məlumat verilmələri tövsiyə olunur. Qurumun missiyası və vizyonu təyin edilərkən, işçilərin məlumatlandırılması və hətta vizyon və missiyanın təyin edilməsi prosesində iştirak etmək, qurumun hədəflərinə çatmaq üçün təsirli olacaqdır. Nəticədə, qurumlarda insan resursları idarəçiliyinə, fəaliyyətin qiymətləndirilməsinə, karyera rəhbərliyinə, kompensasiyaya və s. mövcud sistemin yuxarıda göstərilən məsələlərə uyğun olaraq yenidən qurulması, daxili səmərəlilik və məhsuldarlıq baxımından funksiyaların yaxşı yerinə yetirilməsi səmərəlilik baxımından müsbət nəticələr verəcəkdir.

Uğurlu kadrların hazırlığı və yenidən hazırlanması məsələsinin dəqiq və vaxtında həllinin təşkili əmək bazarındakı vəziyyətə səmərəli təsir göstərir. Lakin bir məsələ var ki, təhsil müəssisələri bu və ya başqa sahədə peşə və ixtisas sahəsinə uyğun kadr yetişdirərkən praktiki əmək bazarının mövcud vəziyyəti ilə lazımı şəkildə maraqlanmır. Sahibkar ilk olaraq, əmək haqqı ilə qəbul etdiyi işçinin oxuduğu təhsil müəssisəsini yox, bu və ya başqa sahədə konkret hansı fəaliyyətləri icra edə biləcəyi ilə daha da çox maraqlanır. Hazırda özəlləşdirilməmiş bir çox müəssisə kadrların keyfiyyət xarakteristikasının inkişaf etdirilməsi ilə lazımı qədər

maraqlı olmamaqdadır. Onlar daha çox müəssisələrin yaşaması və davamlılığının təmin edilməsində daha çox qaygılıdır. Burada uzunmüddətli əhəmiyyətə sahib olan problemlər hələlik ikinci planda dayanmaqdadır (Muradov Ş.M. 2014: s.661).

Müxtəlif müəssisələrdə işçi qüvvəsinə tələbin həddinin stabil olmaması müəssisə və firmaların kadr hazırlığına, fəaliyyət göstərən işçilərin isə öz ixtisaslarını yüksəltməyə investisiya etməyə stimullaşdırmır. İşçilərin peşə hazırlığı kadrlarda çeviklik və məsuliyyətlik kimi yüksək keyfiyyətlər təkmilləşdirməlidir, çünki onlara öz əmək prosesində işlərini bir neçə dəfə dəyişmək mütləq olacaqdır.

Qeyd edilməlidir ki, bu prosesi hələ tam formalaşmamış əmək bazarı şəraitində təmin etmək olduqca mürəkkəbdir. Bu səbəbdən işçi axını yüksəlir və peşə hazırlığına həvəs nisbətən aşağı enir.

Müəssisələrin fəaliyyətində işçilərin xidməti fəaliyyətinin dəyərləndirilməsi olduqca vacibdir. Lakin bəzi hallarda bu qiymətləndirmə prosesinin kortəbii şəkildə icra edilməsi neqativ hallara gətirib çıxara bilər.

İqtisadiyyatın möhkəmlənməsi ilə bağlı olaraq, müəyyən inkişaf etmiş işçi qüvvəsinə tələbatın kəskin yüksəlməsi və iş qüvvəsinə təklifin dəyişdirilməsi müəyyən işçilərin öz ixtisaslarından uzaqlaşaraq, ayrı işlərlə məşğul olmasına gətirib çıxarır. Struktur müasir dövrün tələblərini əhatəli şəkildə qarşılamadığından işsizliyin daha da artması ehtimalını istisna etmək olmaz. Bununla əlaqədar olaraq, regional qurumların ərazi və sahə daxilində ixtisaslı işçilərə və mütəxəssis şəxslərə tələbin əvvəlcədən proqnozlaşdırılması, qeydiyyatı və təhlil edilməsi, onların yetişdirilməsi istiqamətində şəraitin yaradılması sahəsi üzrə aktivliyin təmin edilməsi tələb olunur. İşsizlərin və məşğulluğu olmayan şəxslərin ixtisas təlimi fəal məşğulluq siyasətinin vacib istiqamətlərindən biri olmalıdır.

Yeni kadrların hazırlanması prosesində həyata keçirilən peşə istiqamətli təhsil və hazırlıq proqramları sərbəst fəaliyyət göstərən işçilərin daha sürətli iş tapmasına imkan yaratmalıdır. Ölkəmizdə yaşayan qeyri-məşğul əhəlinin yüksək həddə olmasından asılı olmayaraq onların keyfiyyət və kəmiyyət göstəricilərində böyükmiqyaslı uyğunsuzluqların mövcudluğu nəticəsində iqtisadiyyatın yüksəkixtisaslı işçilərə və mütəxəssislərə böyük ehtiyac duyulur. Qeyd edilməlidir



ki, bu proses gələcəkdə daha çox hiss oluna bilər. Belə ki, işçilərin yüksək ixtisaslı kadr kimi hazırlanması müəyyən zaman tələb edir (Həmidov H.İ. 2013: s.74-97).

Şübhəsiz ki, yüksəksəviyyəli işçi potensialı ölkənin inkişafı üçün açılan imkan və çıxış yollarının sayını daha da artırır. Səriştəliliyin potensial xarakteri daha çox bazarın müəyyənləşdirdiyi tələblərə müvafiq verilən bilik dərəcəsi ilə müəyyən ediləcəkdir.

Hazırda kadr işinin qiymətləndirilməsi müxtəlif resurslarda İnsan Resursları şöbəsi fəaliyyətinin ən vacib sahələrindən biri olmuşdur. Bununla birlikdə, personal qiymətləndirməsinin vacibliyini dərk edən bir çox menecer hələ də qiymətləndirmə prosedurundan yayınmaqda davam edir. Bunun üçün kifayət qədər anlaşılan səbəblər mövcuddur:

- menecerlər qiymətləndirmə aparmaq istəmirlər, çünki bu proseduru təsirsiz olan əlavə bir yük, tabeliyində olanlarla münasibətlərini korlaya biləcək “yararsız bir kampaniya” hesab edirlər;

- adi işçilər qiymətləndirmə proseduruna müqavimət göstərirlər, çünki səlahiyyətlərinin yoxlanılması nəticəsində vəziyyətlərinin pisləşəcəyindən qorxurlar;

- tez-tez qiymətləndirmə prosedurunun tətbiqinə müqavimət əslində menecerlərin insan olaraq özünü dəyişməsinə olan müqavimətdən qaynaqlanır.

Bütün bu səbəblər, ilk növbədə, kadr qiymətləndirməsinin imkanlarına qarşı anlayışın olmaması və ya inamsızlıqdan qaynaqlanır.

Araşdırmalar göstərir ki, işçilər qiymətləndirmə mövzusu olaraq birbaşa rəhbərlərini və birlikdə çalışdıqları müştərilərdən bir qədər az üstünlük verirlər. Birdən çox qiymətləndirici də birindən daha üstün hesab edilir.

Digər vacib amil qiymətləndirmənin vaxtı və tezliyidir. Çox vaxt bir təşkilatda rəsmi qiymətləndirmə ildə bir və ya iki dəfə aparılır. Tədqiqatlar bunun kifayət olmadığını göstərir (Muradov Ş.M. 2014: s.661).

Qiymətləndirmə çox rəsmi olmaya bilər, lakin daha tez-tez aparılmalıdır. Ən yaxşısı qiymətləndirmə müntəzəm olaraq deyil, bir layihənin sonunda və ya böyük bir layihənin əhəmiyyətli bir mərhələsinin sonunda aparılarsa yaxşıdır. İşçilərin

qiymətləndirilməsində “sürprizlər” olmamalıdır və bunun yeganə yolu qiymətləndirmələri daha tez-tez etməkdir.

Fərqli qiymətləndirmə metodlarından istifadə edilməsi qiymətləndirmə prosesinin obyektiv və düzgün olacağı barədə düşündürür. Lakin qiymətləndirmələr insanlar tərəfindən icra edildiyi üçün həmişə müəyyən bir subyektivlik və bu subyektivlikdən doğan səhvlər müşahidə edilir.

Ölkədə müxtəlif qurumlarda həyata keçirilən qiymətləndirmə prosesinin əhəmiyyətsizliyinə gətirib çıxaran bir sıra səbəblər vardır. Bu səbəblər arasında ən çox yayılan səhvlər aşağıdakılardır:

1. Qiymətləndiricinin həddindən artıq təmkinliliyi, mülayimliyi;
2. Qiymətləndiricinin sərtliyi.
3. Qiymətləndirmə prosesinin orta qiymətə istiqamətləndirilməsi
4. Qiymətləndirmə prosesinə şəxsi amillərin qarışması.

Qiymətləndirici işçinin yaxşı və ya pis biri olması ilə bağlı ilkin təəssürat aldıqda bu qiymətləndirməni işinin digər tərəflərinə köçürmüş olur.

5. Kontrast səhv. Bir neçə işçi obyektiv meyarlara görə deyil, bir-birinə qarşı mühakimə olunursa, bu qiymətləndirmədə ziddiyyətli bir səhv mümkün ola bilər. Məsələn, iki işçi zəif işləyirsə, üçüncüsü ortadırsa, ilk ikisindən fərqli olaraq, onun nəticələri əla kimi qiymətləndirilə bilər.

6. Yeni göstəricilərə fokus olmaq.

Qiymətləndirmə uzun müddətdən sonra aparılırsa, qiymətləndirici yalnız işçinin yeni, son nəticələrini nəzərə ala bilər. Bu vəziyyətdə işçilər vaxtın çox hissəsi üçün zəif nəticə göstərə və qiymətləndirmədən dərhal əvvəl yüksək nəticələr əldə etməyə çalışa bilərlər.

1. Ənənəvi olaraq həyata keçirilən qiymətləndiricilik təlimi səhvlərin aradan qaldırılmasına yönəlmişdir. Təəssüf ki, bu cür proqramlar yalnız qısamüddətli təsir göstərir. Daha pisi isə odur ki, səhvləri azaltmağa çalışaraq, qiymətləndirmənin dəqiqliyini azaltmaq və əhəmiyyətsizliyini artırmaq olar. Bunun üçün aşağıda qeyd edilənlərə qiymətləndirici şəxslər tərəfindən diqqət yetirilməlidir (Cəbraylova Z.Q., Nobari S.M. 2014: s.57-66).

1. Qiymətləndiricilər diqqəti müəyyən bir qiymətləndirmə metodunun necə tətbiq olunacağına deyil, işçiləri müşahidə etmək üçün düzgün metodların öyrənilməsinə yönəltməlidir;

2. Qiymətləndirici şəxslər öyrənmə prosesində yaxından iştirak etməlidir. Tədqiqatlar göstərir ki, qiymətləndiricilər öyrənmə prosesinə nə qədər fəal cəlb olunsalar, nəticələr bir o qədər uğurlu olar.

3. Qiymətləndiricilər qiymətləndirmə parametrlərini və tətbiqetmə nümunələrini daimi öz aralarında müzakirə etməlidirlər.

4. Onlara öz qiymətləndirmələrini müqayisə edə biləcəkləri “düzgün” (və ya ekspert) qiymətləndirmələr təqdim edilməlidir.

Qiymətləndirmə sistemində iştirak edənlər tərəfindən sözügedən sistemə etibar edilməsi son dərəcə vacibdir. Tabeliyində olanlardan gözlənilən nəticələrin səviyyəsini aydın şəkildə müəyyənləşdirmək rəhbərliyin vəzifəsidir. Yalnız bu halda qiymətləndirmə sistemi işçilər üçün məqbul olacaq və onlar bunu ədalətli olaraq qəbul edəcəklər.

Praktiklik qiymətləndirmə vasitələrinin həm rəhbərlər, həm də tabe olanlar üçün asan başa düşülməsi və istifadə edilməsi deməkdir.

Performans qiymətləndirmə sistemi yaradılarkən və tətbiq olunarkən heç bir xüsusiyyətə laqeyd qalına bilməz. Ancaq hər hansı bir insan resursu qərarında bir sıra səhvlərin olması qaçınılmaz hal olduğu üçün, bal sistemi istifadəsinin təmin etdiyi qazancların səhvlərdən yaranan potensial itkiləri üstələdiyi sualına cavab vermək vacibdir.

4. Performansın ölçülməsinin qiymətləndirmə prosesinin nəticələrinə təsir edən müəyyən məqamlar və qanunauyğunluq problemləri mövcuddur. Qiymətləndirmə prosesini apararkən qanuniliyin qarşısını almaq üçün aşağıdakı addımlara əməl olunmalıdır:

1. İşə uğurla başa çatdırmaq üçün tələb olunan xüsusiyyətləri müəyyənləşdirmək və bunun üçün iş araşdırması aparmaq;

2. Bu xüsusiyyətləri qiymətləndirmə vasitələrinə daxil etmək; İstifadə olunan metoddan asılı olmayaraq, bütün qiymətləndiricilərə standartların yazılı bir ifadəsini təqdim etmək;

3. Performans standartlarının necə istifadə ediləcəyi daxil olmaqla, qiymətləndirmə vasitələrinin istifadəsində menecerləri təlimatlandırmaq;

4. İşçilərin qiymətləndirməyə qarşı müraciəti ehtimalını nəzərə almaq və bu istiqamətdə onlar üçün müəyyən imkanlar formalaşdırmaq;

5. Xüsusən işçiyə xitam verilməsi kimi hallarda vacib olduğu təqdirdə bütün qeydləri sənədləşdirmək;

6. Pis işləyən işçilərə bəzi tövsiyələr vermək və onlar üçün kömək almaq imkanları yaratmaq.

Qiymətləndirmə sistemi yaradarkən əvvəlcə sistemlə nəyə nail olmaq istəniləyi müəyyənləşdirilməlidir. Belə ki prosesdə güclü performans idarəetmə strategiyasına ehtiyac vardır.

Menecerlər qiymətləndirmə prosesinin əhəmiyyətliliyini artırmaq üçün prosesdə qısamüddətli və uzunmüddətli hədəfləri müəyyənləşdirə bilirlər. Performans idarəetmə strategiyası təşkilatın rəqabətçi üstünlüklərdən (sürət, yenilik, keyfiyyət, xərclərə nəzarət) istifadə edilməsinə yönəlmiş strategiyası ilə əlaqələndirilməlidir.

ABŞ-da hədəflərə görə idarəetmə (MBO) qiymətləndirmə sistemi olduqca populyardır. Bu sistem qısamüddətli hədəflərə çatmağı hədəfləyir, nəticələrin necə əldə olunduğuna deyil, onların özlərinə yönəldilir.

Yaponiyada bir qiymətləndirmə sistemi inkişaf etdirilərkən əsas vurğu nəticələrin özlərinə deyil, onları əldə etməyin psixoloji və davranış səbəblərinə, yəni. uzunmüddətli meyarlar üzərinə edilir.

Rəhbərlik bal sistemi ilə hansı hədəflərə çatmaq istədiyini müəyyənləşdirdikdən sonra növbəti addım performansın ölçülən performans standartlarını hazırlamaq olur.

5. Performans standartları nə qədər aydın və başa düşüləndirsə, qiymətləndirmə o qədər dəqiq və obyektiv olacaqdır. İşçilərin fəaliyyət standartları iki növ vacib

məlumatdan ibarət olmalıdır: nə edilməli və nə qədər yaxşı edilməli. Bunun üçün kəmiyyət və keyfiyyət meyarlarından istifadə olunur. Performans təhlili nə edilməli olduğunu təyin etmək üçün istifadə edilir və performans standartları bunun nə dərəcədə yaxşı yerinə yetirilməsinə diqqət yetirir (Armstrong M. 2014: p.215).

Növbəti addım bir performans qiymətləndirmə metodunu müəyyənləşdirməkdir.

İşçilərin fəaliyyətinin qiymətləndirilməsi üçün alternativ metodlar iki böyük qrupa bölünür:

1) işçi davranışının qiymətləndirilməsinə yönəlmiş metodlar.

Bu, işçinin digər işçilərlə əlaqəli qiymətləndirməsi (nisbi reyting sistemi) və ya işçinin müəyyən olunmuş standartlarla əlaqəli qiymətləndirməsi (mütləq reyting sistemi) ola bilər.

2) əldə olunan nəticələrin qiymətləndirilməsinə yönəlmiş metodlar (satış həcmi, istehsal olunan vahid sayı, xidmət verilən müştəri sayı və s.).

### **3.2. Azərbaycanda xidməti fəaliyyətin qiymətləndirilməsində istifadə olunan yeni metodların tətbiq üsulları**

Ölkədə bazar iqtisadiyyatının strukturuna və şərtlərinə uyğun olaraq, işçilərin peşə-ixtisas səviyyəsinin müxtəlif olması, müəssisə və şirkətlərdə işləyənlərin ixtisas səviyyəsinin artırılması müəyyən subyektiv və obyektiv faktorlardan asılıdır. Sözügedən proses mürəkkəb və çoxistiqamətli olmaqla, bir tərəfdən ölkədə baş verən əsaslı iqtisadi, siyasi və sosial dəyişikliklərlə, digər tərəfdən isə hər bir sahə və ya bir müəssisə və ya təşkilatda baş verən texnoloji dəyişikliklərlə birbaşa əlaqəlidir.

Bazar iqtisadi sisteminin inkişafı prosesi müasir şəraitdə ETT-nin sürətli şəkildə inkişafı və ictimai istehsalın gündən-günə intensivləşdirilməsi ən yeni texnoloji vasitələrdən, yüksək texnologiyalardan istifadə edilməsini zəruri edir. Odur ki, yüksək ixtisas profilinə sahib işçilərə tələbat ölkədə gündən-günə artmaqdadır. Hazırkı əmək alətlərindən xüsusi peşə hazırlığına, eləcə də yüksək ixtisasa malik işçilər effektiv şəkildə istifadə edə bilirlər. İstehsalın

avtomatlaşdırılması öz növbəsində insan resurslarının daha da peşəkar yetişdirilməsinə və həmin şəxslərin ixtisas səviyyələrinin daimi şəkildə artırılmasına spesifik diqqət və qayğının göstərilməsini zəruri edir (Muradov Ş.M. 2014: s.661).

Ölkədə iqtisadi bazar sisteminin spesifikliyinə uyğun şəkildə işçilərin sayını yüksəltmədən istehsal edilən məhsulun keyfiyyətini və istehsal miqyasını daha da genişləndirmək lazımdır, bu əmək məhsuldarlığı daha da artırmağın mühüm istiqamətidir. Bu istiqamətdə ən vacib siyasət işçilərin əməyinin keyfiyyətinin daha da artırılmasıdır.

Müxtəlif müəssisələrdə əməyin keyfiyyətini müəyyən vacib göstəricilər əsasında müəyyən etmək olar. Qeyd olunan göstəricilərə aşağıdakıları misal göstərmək olar:

- Əməyin mürəkkəbliyi;
- İşçilərin ümumi təhsil və peşə-ixtisas səviyyəsində hazırlıq dərəcəsi;
- İşçilərin əməyinin intensivliyi;
- İşçilərin əmək prosesinə yenilikçi və yaradıcı münasibəti;
- Müəssisələrdə əmək vəziyyəti;
- Əmək məhsuldarlığı.

Əməyin keyfiyyətinin yüksək olmasının zəruriliyi o səbəblə şərtlənir ki, az kəmiyyətli, lakin yüksək keyfiyyətli əmək ağır əmək prosesini özündə təcəssüm etdirir.

Müəssisələrdə istehsalın sürətləndirilməsi vəziyyətində əməyin keyfiyyətini qaldırmaqla onun kəmiyyət səviyyəsinə qənaət etmək mümkündür. Əməyin keyfiyyətinin daha da artırılması müəssisələrdə fasiləsiz və davamlı şəkildə həyata keçirilən bir prosesdir.

İstehsal prosesinin texnoloji səviyyəsinin qaldırılması işçilərin xüsusi və ümumi hazırlığının daha da yüksəlməsinə, peşə kadrlarının risk və bacarıq qabiliyyətinin daha da artmasına, icra funksiyalarının müəyyənləşdirilməsinə səbəb olur. Bu prosesin nəticəsində isə iş prosesində baş verən kəmiyyət dəyişiklikləri öz növbəsində əməyin keyfiyyətində də dəyişikliklərin formalaşmasına rəvac verir.

Aparılan tədqiqatlar göstərmişdir ki, işçilərin ixtisas səviyyəsinin qaldırılması bilavasitə əmək məhsuldarlığının yüksəlməsinə təkan verir. İşçilərin ixtisas səviyyəsindəki 1 faizlik yüksəlmə ilə əməyin məhsuldarlığı da 0,3-0,4 faiz dərəcəsində yüksəlir (Həmidov H.İ. 2013: s.74-97).

Qeyd edilən məsələlər müasir iqtisadi vəziyyətdə elmi-texniki və sosial-iqtisadi inkişafın sürətli və dinamik inkişaf prosesi, istehsalın mürəkkəbləşməsi və kəmiyyətə artması, müxtəlif sektorlar arasında iqtisadi və istehsal mahiyyəti olan təsərrüfat münasibətlərinin çoxalması və dərinləşməsi, bu sahələrin yüksək nəzəri və praktiki vərdişlərə malik olan kadrlarla təmin olunmasının əhəmiyyətini daha da artırır.

Azərbaycanda bazar iqtisadiyyatı sahəsi işçi qüvvəsinin keyfiyyətinin daha da yüksəlməsi və bununla da onun potensialından hərtərəfli istifadə edilməsini tələb edir. Bu mənada peşə-əmək bölgüsü və kadrların peşə hazırlığı dərəcəsi ilə bağlı problemlər hər zaman diqqət mərkəzində olmalı, daimi təkmilləşdirilməli və bazar münasibətlərinin tələblərinə uyğun olmalıdır.

Müasir iqtisadi dövrdə cəmiyyətin inkişafı istiqamətində atılan addımlar inkişaf prosesinə təkan verən, ETT-nin nailiyyətlərindən səmərəli formada istifadə edən yüksək səviyyəli geniş dünyagörüşünə sahib olan insan resurslarının hazırlanmasından asılıdır. Hazırda mövcud olan iqtisadi dövr bir çox sahələrdə fəaliyyət göstərən iqtisadi, texniki, təşkilati xüsusiyyətlərə malik olan daha mürəkkəb problemlərin həll olunması ilə bağlı olaraq yeni tələblər müəyyənləşdirir. Bu isə texniki sahədə, həmçinin, layihələndirmə və quraşdırma zamanı avtomatlaşdırılmış idarəetmə mexanizmlərinin geniş tətbiq olunduğu istehsal sahəsində işçilərin texniki xarakterli biliklərlə yanaşı, fundamental biliklərə də sahib olmalarına, təbiət və humanitar elmlərdə bu bilikləri tətbiq etməyə zərurət yaradır.

Azərbaycanda fəaliyyət göstərən müxtəlif qurumlarda işçilərlə istifadə edilən avadanlıqlar arasında funksiyaların izah edilməsi və bölüşdürülməsi ilə işçilərin əmək fəaliyyəti müddətində qəbul etdiyi informasiya və onun təqdimat formasının əsaslandırılması, informasiya sistemi modellərinin, fəaliyyət mexanizminin, EHM-nin proqram təminatının, iş seçimi kriteriyalarının, peşə hazırlığı metodlarının tərtib

edilməsi istiqamətində ilkin informasiyaların əldə edilməsində mühüm əhəmiyyət kəsb edir. Bu həm də kadrların avadanlığa uyğunlaşması baxımından olduqca mühüm xarakter daşıyır (Muradov Ş.M. 2014: s.661).

Hər bir işçinin fərdi xüsusiyyətlərinin nəzərə alınması və konkret əmək növünə olan faydalılığının müəyyən edilməsi məqsədi ilə bir əmək fəaliyyəti növünün əsasını müəyyənləşdirən psixoloji və fizioloji qanunauyğunluqların aşkar olunmasına əsaslanan ergonomik tədqiqat işlərinin icra edilməsi, peşə seçimi və onun yerinə yetirilməsi mexanizminin daha da inkişaf etdirilməsi, ergonomikada mühüm əhəmiyyətə malik psixofizioloji seçimin əsas metod və göstəricilərinin müəyyənləşdirilməsi, aparılmış tədqiqatların nəticələrinin bu mənada tətbiq edilməsi olduqca vacibdir. Tədqiqatçılar belə düşünür ki, bu cür seçimin tətbiq olunması təhsil qurumlarında yetişdirilən gələcək kadrların peşə yararsızlığı ilə əlaqədarmüəyyən edilib kənarlaşdırılmasının 35-50 faiz azalmasına, “insan-texnikamühit” mexanizmi işinin davamlılığının 10-25 faiz yüksəlməsinə, sistemdə baş verən qəza hallarının 40-70 faizə qədər ixtisar olunmasına şərait yarada bilər.

İstehsalatda tətbiq edilən avadanlıqların və iş mühitində baş verən texniki proseslərin mürəkkəbləşməsi ilə yeni hazırlanan kadrların təhsil və peşə hazırlıq səviyyəsini daha da yüksək formada inkişaf etdirməyə zərurət formalaşdırır. Bu isə yeni uğurlu kadrların hazırlanmasına, onların əmək fəaliyyətinin təşkil olunmasına “insan-texnika-istehsalat mühiti” mexanizmində kompleks halda yanaşmanı, mexanizmin hər bir komponenti ilə qarşılıqlı münasibət prosesində insanın həm də öz imkanlarının gücünü düzgün şəkildə nəzərdə tutmasını tələb edir.

Qeyd edilməlidir ki, yeni nəslin nümayəndələri təhsil müddətini başa vurduqda artıq müasir informasiya cəmiyyətində işləməyə hazır olmalıdırlar. Belə kadrların hazırlanması üçün təhsil sistemində mütləq şəkildə aşağıdakı dəyişikliklər həyata keçirilməlidir:

- yüksək informasiya texnologiyalarının tətbiq edilməsi əsasında fəal təhsil formaları hazırlanmalı;
- yeni metodikalar işlənib hazırlanmalı və tətbiq olunmalı;
- internet mühitində distant təhsil formalarından istifadə edilməlidir.



Təhsil müddətində baş verən dəyişikliklər ixtisas müəllimləri üçün yeni tələblər formalaşdırır:

- Fənn dərslərində yüksək texnologiyalar hazırlamaq və tətbiq etmək;
- Yeni informasiya sistemlərini araşdırmaq, öyrənmək və təhsil prosesində tətbiq etmək;
- Fəal və sərbəst təhsil formaları metodlarını tərtib etmək və dərslərdə tətbiq etmək;
- Yeni hazırlanan təhsil proqramlarına aid vəsaitlər tərtib etmək. Müasir təhsil sisteminin qarşısında yüksək ixtisaslı kadrların hazırlanmasını tələb edən işə aşağıdakı məsələlər dayanmaqdadır:

- Yüksək texnologiyaların tətbiq edilməsi ilə tələbələrə yeni nəzəri praktiki biliklər və bu bilikləri iş prosesində tətbiq etmək bacarığı aşılamaq;

- Müəssisələrdə və firmalarda geniş tətbiq olunan proqram təminatları haqqında tələbələrə məlumatlandırmaq;

- Yeni İnformasiya-kommunikasiya texnologiyalarını dəyərləndirmək və tətbiq etmək bacarığını aşılamaq;

- Yeni proqram təminatlarını əldə etmə bacarıqlarını ötürmək və s.

Yuxarıdakı tələbləri həyata keçirmək, hər an dəyişən informasiya bazalarını, texnologiyaları təqib etmək, innovasiyaları təhsil sistemində gətirmək, verilənlər bazasını yeniləmək, tədris prosesində tətbiq olunacaq zamanın tələblərinə uyğun metodikaları işləyib hazırlamaq və bunun kimi işlər müəyyən yeni kadr hazırlayan şəxslərdən zaman və bacarıq tələb edir.

Yerinə yetirilən müşahidələr əsasında aşağıdakı təklifləri vermək olar:

İnformasiya bazarında müasir dövrün tələblərinə uyğun şəkildə formalaşan innovasiyaları tədris prosesinə gətirə bilmək üçün yüksək texnologiyalardan istifadə edən müəssisələrlə və təşkilatlarla müqavilələr bağlamaq;

- Yeni informasiya sistemlərinin və yüksək inkişaf etmiş texnologiyaların tədris metodikasını tərtib etmək;

· Tələbələrə bu yeni informasiya və texnologiya sistemləri ilə bir alət kimi işlətməyi öyrətmək, yeni proqram təminatları ilə tanışlıq üçün ixtisas fənləri ilə birlikdə yeni fənlərin tədrisinə başlamaq.

İnformativ cəmiyyətin təkamülü və yüksək texnologiyaların inkişafı bütün sahələrdə olduğu kimi, yeni uğurlu kadrların inkişaf etdirilməsi kimi olduqca əhəmiyyətli təsirlər göstərmişdir (Gümüsoğlu Ş., Pınar İ. 2017: s.13).

Müxtəlif cəmiyyətlərdə yüksək texnologiyaların və iqtisadi, lokal və qlobal şəbəkələrin gündən-günə daha da inkişafı yeni bir inkişaf istiqamətinin - yeni işçi kadrların hazırlanmasının qrup formasının yaranmasına və daha da inkişafına gətirib çıxarmışdır. Qeyd olunan istiqamət hazırlıq prosesindən keçən kadrların fiziki olaraq bir yerdə olmasını əsas məqsəd kimi qarşıya qoymur, onları virtual formada toplayır. Bu üsul tələb olunan məqsəddən və mövcud olan tələbatdan asılı olaraq, müəllimlə yaxud müəllimsiz, anonim və ya aşkar şəkildə ola bilər.

İnternet şəbəkələrinin hərtərəfli formada inkişaf prosesi, bütün dünyada uğurlu kadrların yetişdirilməsində yeni addımların müəyyən edilməsinə uyğun zəmin formalaşdırmışdır. İnternet platforması bütün yuxarıda qeyd edilən istiqamətləri özündə birləşdirir. Telekommunikasiya sisteminin müasir dövrdə daha da inkişaf etməsi multimedyanın, bu da öz növbəsində uzaq məsafədən kadrların hazırlıq prosesinin təkmilləşdirilməsinə imkan yaratmışdır.

Bugün müxtəlif sahələrdə sahəsindən asılı olmayaraq, işçi hazırlığı müddətində kompüterdən və xüsusi proqram təminatlarından istifadə etmək adi prosesə çevrilmişdir. Ancaq yekun olaraq qeyd etmək lazımdır ki, telekommunikasiya və yüksək texnologiyaların tətbiq olunması bütün problemləri tam şəkildə aradan qaldırmır. Bununla bərabər, onları tətbiq etmək və müasir düşünmə bacarığına sahib olan kadrları da yetişdirmək son dərəcə vacibdir.

Qeyd edilməlidir ki, istehsal prosesinin ən vacib amili insan resurslarıdır. Sözügedən proses dövrün tələblərinə müvafiq şəkildə geniş təkrar istehsal prosesinin təhsil məsələlərini ön plana çıxarır.

Təhsil müəssisələrinin idarə edilməsi pedaqoji prosesdə iştirak edən şəxslərin fəaliyyətinin təhsil qurumlarının inkişafının təmin edilməsinə istiqamətləndirən fəaliyyət sahəsidir.

Qeyd olunan bu mənada təhsil qurumlarının müasir standartlara uyğun şəkildə idarə olunmasına düzgün planlaşdırma, təşkilmə, rəhbərlik, nəzarət funksiyalarının icra edilməsi başa düşülür.

- Planlaşdırma hər hansı bir müəssisəsinin fəaliyyət istiqamətini müəyyənləşdirmək və onlara nail olmaq istiqamətində müəssisə tərəfindən müvafiq qərarların qəbul olunmasıdır.

- Təşkilmənin başlıca hədəfi təyin edilmiş məqsədə çatmaq və öncədən planlaşdırılan işləri yerinə yetirmək üçün müvafiq strukturun formalaşdırılmasıdır.

- Müəssisə rəhbərliyi öz fəaliyyətinin mövcud olan planlaşdırma və mövcud olan strukturlarla səmərəli halda uzlaşdırılması və reallaşdırılması prosesini əhatə edir.

- Nəzarət - bir müəssisədə müəyyən olunmuş qərarların icra olunması ilə bağlı operativ məlumatlar toplamaq, qərarlarda müvafiq dəyişikliklərin həyata keçirilməsi ilə bağlı təkliflər işləyib hazırlamaq, nəticədə isə müəssisə daxilində qarşıda duran hədəflərin icra edilməsi istiqamətində xidmət göstərməkdir.

Müxtəlif müəssisələrin bazarda cəmiyyətin yüksək ixtisaslı mütəxəssislərə ehtiyacını məhdud resursların olması şəraitində tədrisə yeni informasiya-idarəetmə texnologiyaları gətirilmədikdə reallaşdırmaq qeyri-mümkündür. Dünya səviyyəsində bir çox inkişaf etmiş ölkələrdə ənənəvi təhsiləmə prosesi zamanla daha da mürəkkəbləşməkdədir. Distant təhsil prosesinin təşkili əhalinin böyük bir hissəsinin göstərilən təhsil xidmətlərindən daha rahat istifadəsinə uyğun vəziyyət formalaşdırır. Bu isə məhdud imkanlar daxilində həm də uğurlu işçi kadrların yetişdirilməsində mühüm rol oynayır. Bu səbəbdən də son dövrlərdə, xüsusən dünyanı əhatə edən Covid-19 pandemiyası dövründə distant təhsilə olan maraq daha da artmışdır.

## NƏTİCƏ VƏ TƏKLİFLƏR

Müasir dövrdə zamanla daha çox yeni qaydalar diktə edilməkdədir. Belə bir şəraitdə müəssisələrdə işçilərin qiymətləndirilməsinə ehtiyac vardır və böyük təşkilatların əksəriyyəti (həm dövlət, həm də özəl sektorda) bunun əhəmiyyətini başa düşməkdədir. Buna görə təsirli qiymətləndirmə metodları, kadr idarəetməsini yaxşılaşdırmaq üçün əsas vəzifələrdən biridir.

Kadrlarla işin yaxşılaşdırılmasına, işçilərin peşə və fərdi keyfiyyətlərindən ən rasional istifadəyə və əmək nəticələrinə maddi və mənəvi maraqların güclənməsinə kömək edən qiymətləndirmə sisteminin tətbiqi hər zaman effektivdir.

Fəaliyyətin qiymətləndirilməsi işçilərin keçmiş uğur və uğursuzluqlarının təhlilidir və onların vəzifəyə yüksəldilməsinə uyğunluğunun və ya əlavə təlim ehtiyacının qiymətləndirilməsini əhatə edir.

Demək olar ki, hər hansı bir müəssisə inkişafının müəyyən bir dövründə yalnız kadrları seçmək, yetişdirmək və həvəsləndirməyin kifayət olmadığını başa düşməkdə, onların müəssisəyə bağlılıqlarını formalaşdırmağın vacib olduğunu və dəyərli işçiləri saxlamağın labüd olduğunu anlamaqdadır. Bununla birlikdə, işçilərin işdən və təşkilati şərtlərdən məmnunluğunu yaxşılaşdırmaq üçün tədbirlər hazırlamadan əvvəl işçilərin ehtiyaclarını da müəyyənləşdirmək vacibdir.

Sosial-psixoloji iqlim problemini nəzəri olaraq öyrənərkən bir təşkilatın müvəffəqiyyətinə yalnız işçilərin peşəkarlığı deyil, həm də komandadakı münasibətlərin təsir göstərdiyi ortaya çıxmışdır: “insan faktoru” tez-tez qiymətləndirilmir. Əslində isə bu təşkilatdakı düzgün psixoloji iqlim uğurlu və məhsuldar fəaliyyət üçün çox vacibdir.

Tədqiqat işində iş məmnuniyyətinin subyektiv və obyektiv komponentlərinin təhlili göstərmişdir ki, əmək məhsuldarlığı və işdən məmnunluq yalnız onun texniki təchizatının səviyyəsindən, işçinin peşə bacarığından, bacarıq və biliklərindən, maddi təminat olan əmək haqqından deyil, həm də sosial inkişaf göstəricilərindən də asılıdır. Buraya fərdin mənəvi potensialı, insan ünsiyyəti formaları, psixoloji iqlim daxildir. Şəxsin onun yerinə yetirdiyi qənaətbəxş və ya qənaətbəxş olmayan işinin ümumi vəziyyətini təyin edən bir sosial-psixoloji tarazlıq mövcuddur. İş

məmnuniyyəti, bir insanın işinin maddi, mənəvi, iqtisadi və sosial nəticələrindən gözləntilərinin yerinə yetirilməsidir; buraya işin məzmunu və iş şəraiti daxil olmaqla əmək motivasiyası komponentlərinin işçiyə məcmu təsiri də daxildir.

Komandanın sosial-psixoloji iqlimi səviyyəsi ilə işdən məmnunluq arasındakı əlaqəni praktik olaraq öyrənmək məqsədi ilə bu əlaqənin nəzəri cəhətləri tədqiq edilmişdir ki, bu da sosial-psixoloji iqlimin iş məmnuniyyətinə əhəmiyyətli dərəcədə təsir etdiyini göstərir. Komanda üzvlərinin bir-biri ilə səmərəli qarşılıqlı əlaqəsi, bir-birinin psixoloji xüsusiyyətlərini bilməsi, öz funksiyalarını məhsuldar şəkildə həyata keçirmələrinə imkan verir, nəticədə hər bir işçi peşəkar uğurlarını və görülən işlərdən məmnun olduğunu hiss edir.

Beləliklə, bu nəticələrin ümumiləşdirilməsi ilə aşağıdakı təklifləri irəli sürmək mümkündür:

1. İşçilərin mənfi qiymətləndirməyə gözlənilən reaksiyaları nəzərə alınaraq, insanların qiymətləndirməyə reaksiyasının ilkin halının öyrənilməsi və təqdimetmə yollarının müəyyənləşdirilməsi;

2. İnsanları öz imkanlarını obyektiv şəkildə anlamağa təşviq edən xüsusi bir təşviq sisteminin formalaşdırılması;

3. Qiymətləndirilən işçiyə qiymətləndirmə nəticələrinə etiraz etmək və hətta nəticələri təkzib etmək hüququnun verilməsi. Ancaq o, diaqnoz prosesində səhvlərin və ya imkanlarının azaldılmasının reallaşdırıldığını praktikada da sübut etməlidir.

4. Subyektiv qiymətləndirmələrə, işçilərin tədqiqatlarının nəticələrinin qəsdən təhrif edilməsinə, qiymətləndirmə nəticələrinin icazəsiz öyrənilməsinə və ya kənar bir şəxs haqqında məlumatların istifadəsinə görə ciddi məsuliyyətin müəyyənləşdirilməsi;

5. İşçilərlə yanaşı, menecerlərin də düzgün qiymətləndirmə prosesi ilə bağlı təlimatlandırılması və uğurlu şəxs kimi yetişdirilməsi;

6. Qiymətləndirmə prosesində yeni metodların tətbiqi ilə yanaşı, aktuallığını və səmərəlilik dərəcəsini itirməyən ənənəvi metodlara da yer verilməsi.

# İSTİFADƏ OLUNMUŞ ƏDƏBİYYAT SİYAHISI

## Azərbaycan dilində

1. Cəbrayılova Z.Q., Nobari S.M. “Personalın idarə olunması məsələlərində kriteriyaların vacibliyi haqqında informasiyanın emali üsulları və ziddiyyətin aşkarlanması // İnformasiya texnologiyaları problemləri”, №1, 2015, səh.57-66.
2. Əliyev M., Həmidov H. (2012), “İnsan resurslarının idarə edilməsi”, Bakı, “Nurlan” 251 səh.
3. Əliyev M., Həmidov H. (2013) “Biznesdə İnsan Resurslarının İdarə Edilməsi”. Bakı, “Adiloğlu”, 531 səh.
4. Həmidov H.İ. (2013), “İnsan resurslarının idarə edilməsi”, Bakı, “Elm” səh 74-97.
5. Quliyev T. (2013), “İnsan resurslarının idarə edilməsi”. Bakı, “Nağıl evi” şirkəti, 828 səh.
6. Muradov Ş.M. (2014), “İnsan potensialı; vacib meyillər, reallıqlar, problemlər”, Bakı, “Azərnəşr” 661 səh.

## İngilis dilində

1. Addabbo T., Ales E., Curzi Y., Fabbri T., Rymkevich O., Senatori I. (2020), Performance Appraisal in Modern Employment Relations: An Interdisciplinary Approach “Springer International Publishing” 270 p.
2. Aishwarya P.T., & Srikanth N. Transition of performance appraisal from the 90 degree to 720 degree.
3. Angelo S. DeNisi K., Murphy R. “Performance Appraisal and Performance Management:100 Years of Progress?” Journal of Applied Psychology Vol. 102, №3, 2017, p.421-433.
4. Anthony L.B. (2017), Performance Management Success: A Best Practices and Implementation Guide for Leaders and Managers of All Organizations, 123 p.
5. Apak S., Gümüş S., Öner G., & Gümüş H.G. (2016), Performance Appraisal and a Field Study. Procedia - Social and Behavioral Sciences, 229, p.104-114.

6. Armin T. (2017), *The End of Performance Appraisal: A Practitioners' Guide to Alternatives in Agile Organisations* 185 p.
7. Armstrong M. (2013), *Performance management: Key strategies and practical guidelines*. London: Kogan Page. 215 p.
8. Armstrong M. (2019), *Armstrong on Reinventing Performance Management: Building a Culture of Continuous Improvement*. 241 p.
9. Bayo-Moriones A., Galdon-Sanchez J.E., & Martinez-de-Morentin S. (2020), *Business strategy, performance appraisal and organizational results*. *Personnel Review*, ahead-of-print(ahead-of-print). 563 p.
10. Camardella M.J. (2013), *Effective management of the performance-appraisal process*. *Employment Relations Today*, 30(1), p.103-107.
11. Curzi Y., Fabbri T., Scapolan A.C., & Boscolo S. (2019), *Performance Appraisal and Innovative Behavior in the Digital Era*. *Frontiers in psychology*, 10, 1659. 203 p.
12. Ghutke S. (2014), *STUDY OF TRADITIONAL METHODS OF PERFORMANCE APPRAISAL*. *Abhinav-International Monthly Refereed Journal of Research In Management & Technology*, 3, p.22-28.
13. Ikramullah M., Van Prooijen J. Iqbal M.Z., Ul-Hassan F.S. (2016), *Effectiveness of performance appraisal*. *Personnel Review*, 45(2), p.334-352.
14. Islami X., Mulolli E., & Mustafa N. (2018), *Using Management by Objectives as a performance appraisal tool for employee satisfaction*. *Future Business Journal*, 4(1), p.94-108.
15. Kang H., & Shen J. (2015), *International performance appraisal practices and approaches of South Korean MNEs in China*. *The International Journal of Human Resource Management*, 27(3), p.291-310.
16. Kang H., & Shen J. (2015), *International performance appraisal practices and approaches of South Korean MNEs in China*. *The International Journal of Human Resource Management*, 27(3), p.291-310.

17. Kaushik N. & Arora A. (2020), Digitized Performance Appraisal Process: A case of Brakes India, *Journal of Strategy and Performance Management*, 8(2), p.64-78.
18. Kim T., & Holzer M. (2014), Public Employees and Performance Appraisal. *Review of Public Personnel Administration*, 36(1), p.31-56.
19. Levy P.E., & Williams J.R. (2014), The social context of performance appraisal: A review and framework for the future. *Journal of management*, 30(6), p.881-905.
20. Linda A. (2018), *Performance Management “Kogan Page Limited”* 202 p.
21. Lunenburg F. Performance Appraisal: Methods and Rating Errors. *INTERNATIONAL JOURNAL OF SCHOLARLY ACADEMIC INTELLECTUAL DIVERSITY VOLUME 14, №1, 2012, 156 p.*
22. Majid J. (2016), “Effectiveness of Performance Appraisal Methods.” *International Journal of Trend in Research and Development, Volume 3(3), 563 p.*
23. Rubin E.V., & Edwards A. (2018), The performance of performance appraisal systems: understanding the linkage between appraisal structure and appraisal discrimination complaints. *The International Journal of Human Resource Management*, p.1-20.
24. Sarkar A. (2016), Is it time to do away with Annual Performance Appraisal System? *Human Resource Management International Digest. 520 p.*
25. Sharma A., Sharma T. (2017), “HR analytics and performance appraisal system: a conceptual framework for employee performance improvement”, *Management Research Review, Vol. 40 Issue: 456 p.*
26. Silva A., Varajão J., Pereira J.L., & Pinto C.S. (2017), Performance Appraisal Approaches and Methods for IT/IS Projects. *International Journal of Human Capital and Information Technology Professionals*, 8(3), p.15-28.
27. Singh P. (2015), Performance Appraisal and it’s Effectiveness in Modern Business Scenarios. *The SIJ Transactions on Industrial, Financial & Business Management*, 3(4), p.36-40.



28. Song, Ma-Lin et al. (2016), “Environmental Performance Evaluation with Big Data: Theories and Methods.” *Annals of Operations Research* 270. 1-2, p.459-472.

29. Turgut H., & Mert I. (2014), Evaluation of Performance Appraisal Methods through Appraisal Errors by Using Fuzzy VIKOR Method. *International Business Research*, 7, 170 p.

30. Wiese D.S., & Buckley M.R. (2014), The evolution of the performance appraisal process. *Journal of Management History (Archive)*, 4(3), p.233-249.

31. Xiangjun F., & Mingyue X. (2016), The documents reviewed of team performance appraisal methods. 13th International Conference on Service Systems and Service Management (ICSSSM). 125 p.

### **Türk dilinde**

1. Akal Z. (2012) İşletmelerde Performans Ölçüm ve Denetimi - Çok Yönlü Performans Göstergeleri, Ankara: 78 s.

2. Akıncı Z. (2012). Turizm Sektöründe İş gören İş Tatminini Etkileyen Faktörler: Beş Yıldızlı Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama, *Akdeniz I.I.B.F. Dergisi*, Sayı.4, s.1-25.

3. Akyüz Ö.F., (2012), Değişim Rüzgarında Stratejik İnsan Kaynakları Planlaması, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 82 s.

4. Altan Y. (2017). Türk Kamu Personel Yönetiminde Performans Değerlemesi Sistemi ve Çağdaş Bir Model Önerisi. Doktora Tezi. Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta. 178 s.

5. Çalışkan Z. (2015), “İş Tatmini: Malatya’da Sağlık Kuruluşları Üzerine Bir Uygulama”, *Doğu Anadolu Bölgesi Araştırmaları*, 3(1), s.9-18.

6. Dolgun U. (2017), İnsan Kaynakları Yönetimi, 1. Baskı, Ekin Yayın, Ankara, 789 s.

7. Eraslan E., ve Algün O. (2015) İdeal Performans Değerlendirme Formu Tasarımında Analitik Hiyerarşi Yöntemi Yaklaşımı. s.95-106.

8. Eren E. (2015), Yönetim ve Organizasyon, Beta Yayınları, İstanbul: 549 s.

9. Gümüőođlu Ő. ve Pınar İ., (2017), Hizmet Kalitesi: Kavramlar, Yaklaőımlar ve Uygulamalar, Detay Yayıncılık, Ankara.: 13 s.
10. Helvacı M. (2012), Performans Yönetimi Sürecinde Performans Deđerlendirmenin Önemi. Ankara Üniversitesi Eđitim Bilimleri Fakóltesi Dergisi, 35 (1-2), s.155-169.
11. Kantar H. (2014), İőletmede Motivasyon, Kum Saati Yayınları, İstanbul.: 64 s.
12. Okakın N., Őakar M. (2013). İnsan Kaynakları Yöneticisinin El Kitabı (2. Baskı). İstanbul: Beta Basım Yayım Dađıtım.139 s.
13. Özen, Paőa, (2017) ‘‘Performans Eđitim İliőkisinin İrdelenmesi ve Çalıőan Performansının Araőtırılmasında Eđitimin Rolünün Belirlenmesine Yönelik Bir Araőtırma’’, SBE, Çukurova Üniversitesi, Adana: 5 s.
14. Palmer M., Winters T.K. (2013) çev: Őahiner D., İnsan Kaynakları, Rota Yayın, 1. baskı, İstanbul, 6 s.
15. Sabuncuođlu Z. (2015) İnsan Kaynakları Yönetimi, 2.baskı, Bursa, 186 s.
16. Őahin A., Erkiő İ.U. ve Taőpınar Y. (2014). Kalite Yönetimi: Teori, Sistem ve Uygulama Örnekleri. Konya: Atlas Akademi.: 62 s.
17. Serhat Sefa (2018), ‘‘Örgütlerde İő Tatminini Etkileyen Demografik Faktörler ve Verimlilik: Karaman Gıda Sektöründe Bir Uygulama, SBE, Karamanođlu Mehmet Bey Üniversitesi, Karaman 46 s.
18. Yazıcıođlu, İrfan, (2018), ‘‘Örgütlerde İő Tatmini ve İőgören Performansı İliőkisi: Türkiye ve Kazakistan Karőılaőtırması’’, Bilig, 55, s.243-264
19. Yıldız O., Dađdeviren M., ve Çetinyokuő T. (2018), İőgören Performansının Deđerlendirilmesi İçin Bir Karar Destek Sistemi ve Uygulaması. Gazi Üniversitesi Mühendislik Mimarlık Fakóltesi Dergisi, 23 (1), s.239-248.

### **Rus dilinde**

1. Андреева Г.М. (2014), Социальная психология: учебник для вузов/ Г.М.Андреева.-М. 432 стр.
2. Баранова В.С. (2018), Современные методы оценки

производительности труда работников предприятий и организаций. Аллея науки, 4(4), 534 стр.

3. Жуйкова М.А. (2014), Вестник Удмуртского Университета. Философия. Социология. Психология. Педагогика. Удовлетворенность трудом как объект социологического изучения /М.А.Жуйкова. Вып. №3-1. стр.18-22.

4. Кучина Е.В. & Тащев А. (2017), Методологические подходы к оценке производительности труда на микроуровне. Вестник Южно-Уральского государственного университета. Серия: Экономика и менеджмент, 11(2), 23 стр.

5. Логунова Н.А. (2016), and Носенко Елизавета Игоревна. “Анализ производительности труда и эффективность использования персонала предприятия” Символ науки, по. 2-2, стр.173-176.

6. Подрезова Ю.В. (2012), Социально-психологические особенности современной организации/ Ю.В. Подрезова// Прикл. Психология. № 2. стр.20-32.

7. Столбов К.Л. & Савченко И.А. (2017), Актуальные проблемы оценки производительности труда работников социальной сферы. Научный журнал Дискурс, (4), стр.90-95.

8. Щёкин Г.В. (2014), Основы кадрового менеджмента: Учебник. 5-е изд., стереотип. К.:МАУП, 280 стр.

### **Internet resurslari**

1. <https://www.researchgate.net/publication/316786007>
2. <https://www.academia.edu/22871700/>

## **Cədvəllərin siyahısı**

<b>Cədvəl 1:</b> İşçilərin analizi.....	63
---	----

## **Sxemlərin siyahısı**

<b>Sxem 1:</b> Motivasiya prosesi.....	27
--	----