

**AZƏRBAYCAN RESPUBLİKASI TƏHSİL NAZİRLİYİ**  
**AZƏRBAYCAN DÖVLƏT İQTİSAD UNİVERSİTETİ**  
**«MAGİSTRATURA MƏRKƏZİ»**

*Əlyazması hüququnda*

**Səmədov Tural Allahyar oğlu**

**(MAGİSTRANTIN A.S.A.)**

**«Firmannın kadr siyasətində dövlətin rolu » mövzusunda**

**MAGİSTR DİSSERTASIYASI**

İstiqamətin şifri və adı İİM020000 Mühəndis iqtisadiyyatı və idarəetmə

İxtisasın şifri və adı İİM020012 «Strateji idarəetmə»  
(menecment)

Elmi rəhbər	Magistr proqramının rəhbəri
(A.S.A., elmi dərəcə və elmi ad)	(A.S.A., elmi dərəcə və elmi ad)
<u>i.e.n., dos. Məmmədov M.H.</u>	<u>i.e.d.,prof. Həsənov H.S.</u>

Kafedra müdiri(A.S.A., elmi dərəcə və elmi ad) prof. K. A. Şahbazov

**BAKİ - 2015**

# MÜNDƏRİCAT

<b>GİRİŞ .....</b>	<b>3</b>
--------------------	----------

## **I FƏSİL. KADRLARIN İDARƏ EDİLMƏSİNİN NƏZƏRİ METODOLOJİ ƏSASLARI**

1.1 Kadrların idarə edilməsi anlayışı və onun kateqoriyalar üzrə təsnifatı.....	7
1.2 Firmalarda kadrların idarə edilməsi konsepsiyası və kadrlarla iş.....	11
1.3 ABŞ və Yapon firmalarında kadrların idarə edilməsi xüsusiyyətləri.....	23

## **II FƏSİL. FİRMALARIN KADR SİYASƏTİNİN REALLAŞDIRILMASI MEXANİZMİ**

2.1 Firmada kadrların işinin səmərəliliyinin qiymətləndirilməsi metodları.....	29
2.2 Firmada kadrların seçilməsi yerləşdirilməsi və qiymətləndirilməsi strategiyası.....	35
2.3 Firmalarda idarəçilik əməyinin kompleks qiymətləndirilməsi.....	46

## **III FƏSİL. KADRLARIN İDARƏ EDİLMƏSİNİN SƏMƏRƏLİLİYİNİN YÜKSƏLDİLMƏSİ PERSPEKTİVLƏRİ**

3.1 Kadrların idarə edilməsi strategiyasının təkmilləşdirilməsi.....	52
3.2 Kadrların fəaliyyətinin yüksəldilməsi istiqamətləri.....	59

<b>NƏTİCƏ.....</b>	<b>69</b>
--------------------	-----------

<b>ƏDƏBİYYAT.....</b>	<b>72</b>
-----------------------	-----------

## GİRİŞ

**Mövzusunun aktuallığı.** Müasir dövrdə firmalarda kadrların idarə edilməsinin effektiv sisteminin yaradılması müvafiq kadr siyasətinin aparılmasını tələb edir.

Firmalarda kadrların effektiv idarə edilməsi strategiyasının və taktikasının formalaşdırılması metodologiyasının hazırlanmasına və onların həm yerli, həm dünya bazarlarında rəqabətə davamlılığının təmin olunmasına ehtiyac yaranır.

Firmalarda kadrların aşağı ixtisas və peşəkar hazırlığı onların müasir effektiv idarə edilməsi sisteminin yaradılması tələblərinə adaptasiyasını çətinləşdirir, bu isə firmaların ümumi və ixtisaslaşdırılmış yüksək təhsil səviyyəsinə malik işçilərin yenidən hazırlanmasını aktual edir.

Qeyd etmək lazımdır ki, hal-hazırda müəssisənin qarşısında duran əsas problem müasir menecmentin tələblərinə cavab verən kadr xidmətlərinin, şəxsi effektiv təhsil, yenidən hazırlıq və ixtisasın artırılması, o cümlədən firmanın işçilərinin təlimi sistemlərinin yaradılmasıdır.

Bununla əlaqədar minimal xərclərlə firmada istehsalat prosesinin effektivliyini təmin edən kadrların idarə edilməsi xüsusi aktuallıq kəsb edir.

Kadrların idarə edilməsinin müxtəlif aspektləri həm yerli, həm də xarici alimlər tərəfindən müxtəlif səpgidə kifayət qədər ətraflı öyrənilmişdir.

Bu sahədəki tədqiqatlar rus alimlər V.A.Antropovun, N.İ.Arhipovun, T.Y.Bazarovun, O.S.Vixanskinin, A.D.Vıvarsın, B.M.Qenkinin, L.D.Qitelmanın, V.A.Dyatlovun, L.İ.Evenkonun, A.P.Yeqorşinin, A.Y.Kibanovun, L.İ.Koçetkovanın, Y.V.Maslovun, D.V.Nesterovanın, İ.A.Nikitinin, İ.İ.Piçurinin, V.V.Semenenkonun, A.İ.Tatarkinin, V.V.Travinin, N.İ.Şatalovun, və s. işlərində kifayət qədər əks olunmuşdur.

Digər xarici ölkələrdə kadrların idarə edilməsi təcrübəsi xarici alimlər C.İvantseviçin, M.X.Meskonun, M.Albertin, A.Xedourinin, Q.Şmidtin və digərlərinin əsərlərində baxılmışdır. Onlar tərəfindən müəssisədə heyətin idarə edilməsi üzrə işlərin məzmunu ilə şərtlənən təşkilati strukturların optimallaşması üzrə nəzəri və praktiki məsələlər tədqiq olunmuşdur.

Eyni zamanda firmada kadrların effektiv heyətin idarə edilməsi sisteminin formalaşması və onların kadr potensialının qorunması problemlərinə, kadr potensialının inkişafı təcrübəsinə və perspektivlərinə, şəxsi effektiv təhsil sisteminin yaranmasına, firma işçilərinin yenidən hazırlanması və ixtisaslarının artırılması, rəhbər kadrların axtarışı və seçimi sisteminə lazımi diqqət ayrılır.

Yuxarıda qeyd olunanları nəzərə alaraq müasir şəraitdə kadrların idarə edilməsi xüsusiyyətlərinin və istiqamətlərinin aşkar olunması ilə bağlı tədqiqatların aparılması, istehlakçıların tələblərinə istiqamətlənən firmanın strukturunu optimallaşdıran sosial və iqtisadi aspektləri birləşdirən kadrların idarə edilməsini təkmilləşdirən metodologiyanın əsaslandırılması və hazırlanması müəssisələr üçün aktual olaraq qalmaqdadır.

**Tədqiqatın məqsədi** firmanın təşkilati strukturlarının effektiv fəaliyyəti üçün lazımi əsaslar yaradan kadrların idarə edilməsinə elmi-metodoji yanaşmaların hazırlanmasından ibarətdir.

Tədqiqat məqsədinə nail olunması aşağıdakı məsələlərin qoyulmasını və həllini tələb edir:

- “kadrların idarə edilməsi” anlayışının məzmunun dəqiqləşdirmək və müəssisədə istehsal güclərinin və istehsalat münasibətlərinin sosial-iqtisadi inkişafı məqsədlərinə istiqamətlənməklə bu anlayışın mahiyyətini aşkar etmək;
- firmalarda kadrların idarə edilməsinə dair müasir problemləri, heyətin idarə edilməsi üsullarını və metodlarını aşkar etmək;
- firmada kadrların idarə edilməsi sistemlərini hazırlamaq;
- firmada kadrların effektiv istifadə edilməsinin artırılmasını təmin edən kadrların yenidən hazırlanması qaydasını əsaslandırmaq;
- firmada kadrların idarə edilməsinin təşkilinin effektivliyinin qiymətləndirilməsini həyata keçirmək.

**Tədqiqat obyektı** firmalarda çalışan kadrların.

**Tədqiqatın predmeti** firmada kadrların idarə edilməsinin zamanı yaranan təşkilati və sosial-iqtisadi münasibətləridir.

Tədqiqat işinin **nəzəri və metodoloji əsasını** kadrların idarə edilməsinin təşkili, idarəetmənin effektivliyi və heyətin idarə edilməsinin təşkili problemləri üzrə yerli və xarici alimlərin tədqiqat işləri, normativ aktlar, elmi nəşrlər, statistik toplular və.s təşkil etmişdir.

İşdə qarşıya qoyulmuş məsələlərin həlli iqtisadi-riyazi və sistem modelləşməsi üsulları, ekspert qiymətləndirmələri üsulları istifadə olunmaqla sistem yanaşma əsasında həyata keçirilir.

**Tədqiqatın elmi yeniliyi aşağıdakılardan ibarətdir:**

- “kadrların idarə edilməsi” anlayışı konkretləşdirilib, o “effektiv istehsal prosesinin və işçilərin peşəkar və şəxsi inkişafında tələbatlarının təmin olunması məqsədi ilə müəssisədə işləyən işçilərə təsir edən qarşılıqlı əlaqəli təşkilati, iqtisadi və sosial idarəetmə mexanizmləri köməyi ilə sistemli, planlı şəkildə təşkilatlanmış proses” kimi təyin edilib;

- kadrların idarə edilməsi sisteminin effektivliyinin qiymətləndirilməsində elmi istiqamətlər təsnifatlanıb. Kadrların idarə edilməsinin effektivliyinin qiymətləndirilməsinin göstəricilər qrupu müəyyənləşdirilib :

- firmalarda kadrların idarə edilməsi problemləri araşdırılaraq, onların müəssisə işçilərinin potensialının qeyri- effektiv istifadəsi, əmək münasibətləri sahəsində qeyri- stabillik, işçilərin sosial müdafiəsinin aşağı səviyyəsi, kadrların ümumi və peşə hazırlığının lazımi səviyyədə olmaması və s .aydınlaşdırılıb.

- firmanın iqtisadi fəallığının təhlili onun kadr siyasəti çərçivəsində konkret tədbirlərin köməyi ilə həyata keçirilməsi müəyyənləşdirilib;

- ayrı-ayrı tərkib hissələri üzrə kadrların qiymətləndirməsinin metodikası təklif olunur.

- işçilərin psixoloji məmnunluq səviyyəsinin müəyyən olunması zamanı işçilərin təhsil səviyyəsini və peşəkar inkişafını nəzərə almağa imkan verən göstəricilər sisteminin formalaşması üzrə tövsiyələr təklif olunub.

-işçi kadrların peşəkar-ixtisas tərkibinin optimallaşdırılmasının iqtisadi-riyazi modelləri hazırlanıb: işçilərin ixtisas səviyyəsinə görə paylanmasının

optimallaşdırılmış modeli və işçi kadrların yenidən hazırlanmasının optimallaşdırılmış modeli təklif olunub.

-xətti-loqirifmik modelin köməyi ilə əməyin səmərəliyinin əmtəə məhsulun maya dəyərinə təsirini müəyyən etməyə imkan verən üsul təklif olunub.

**Tədqiqatın nəzəri və praktiki mahiyyəti** ondan ibarətdir ki, metodiki əsaslandırmanın və işdə əldə olunmuş elmi nəticələrin köməyi ilə firmalarda kadrların idarə edilməsi xidmətinin dəqiq qeyd olunmuş funksional, vəzifə öhdəliklərini effektiv yerinə yetirməyə imkan verən təşkilati məsələlərinin, təşkilati mexanizminin və informasiya təsirinin istifadəsi hesabına müəssisənin idarəetmə bölmələrində heyətin idarə edilməsini məqsədyönlü təkmilləşdirməyə imkan yaranır.

Dissertasiya işinin nəticələri heyətin idarə edilməsi sisteminin təkmilləşdirilməsi üzrə tədbirlərin hazırlanması zamanı müəssisənin heyətin idarə edilməsi şöbəsi və sosial məsələlər üzrə şöbə səviyyəsində istifadə üçün tövsiyyə oluna bilər.

**Tədqiqatın həcmi və strukturu**-tədqiqat işi 3 fəsildən, nəticə və ədəbiyyat siyahısından ibarət olmaqla 75 səhifədən ibarətdir.

# I FƏSİL. KADRLARIN İDARƏ EDİLMƏSİNİN NƏZƏRİ METODOLOJİ ƏSASLARI

## 1.1. Kadrların idarə edilməsi anlayışı və onun kateqoriyalar üzrə təsnifatı

Müasir dövrdə təşkilatın fəaliyyətində kadrların rolunun artması insan amilinin, onun intellektual, yaradıcı funksiyasına olan zəruri tələbatdan irəli gəlir. Kadrların idarə edilməsi işgüzar mühitinin bütün aspektlərini əhatə edir və özünə inteqrasiya edilməsi baxımından yanaşılmasını tələb edir. Çünki klassik iqtisadi nəzəriyyənin bəzi nümayəndələrinin düşündüyü kimi, dünyada qlobal rəqabətin yüksəlməsinin milli rəqabət qabiliyyətinin ən mühüm amillərini torpaq, kapital və təbii resurslar deyil, yüksək ixtisaslı və motivləşdirilmiş heyət təşkil edir.

Firmanın, idarə və təşkilatların iqtisadi və başqa imkanları həmin resursların keyfiyyətindən və xarakterindən asılıdır. Kadrların idarə edilməsi idarəetmə təcrübəsini biznes strategiyası ilə əlaqələndirir. Buna görə də, innovasiya xarakteri daşıyır və son məqsəd kimi müəssisənin, idarənin, təşkilatın, şirkətin iqtisadi nəticələrinin yüksəldilməsi və əhalinin tələbatının ödənilməsi vəzifəsini qarşıya qoyur. hər hansı idarəetmə məsələsi həll edilərkən insan amili, yəni kadrların imkanı və onlara təsiri nəzərə alınmalıdır.

Bir sıra iqtisadçılar, o kimi V.P.Puqaçev da kadrların rolunun artmasını aşağıdakı amillərlə şərtləndirirlər:

- əməyin məzmununda baş verən dəyişikliklər, yeni texnika və texnologiyanın tətbiqi, kompyüter texnikasının inkişafı.
- müasir dövrdə Teylor modelindən fərqli olaraq işçilər üzərində avtoritar nəzarət sisteminin götürülməsi və əməkdaşların özünə nəzarət və özünü intizama cəlb etmək imkanının meydana çıxması;
- istehsalın makroiqtisadi amillərinin, habelə dünya bazarında rəqabətin kəskinləşməsi, işçi qüvvəsinin rəqabət qabiliyyətinə tələbatın artması;
- müəssisələrdə əməyin təşkilinin kollektiv formasının inkişafı, müasir istehsalın çox funksiyalı səciyyə daşması və daha çox məsuliyyət tələb etməsi.
- işçilərin mədəni və təhsil səviyyəsinə tələbatın artması.

- demokratiyanın, o, cümlədən istehsal demokratiyasının inkişafı.

Müasir idarəetmə təcrübəsi cəmiyyətin müxtəlif inkişaf mərhələlərində kadrların idarə edilməsinin 3 əsas aspektini xüsusilə qeyd etməyə imkan verir:

1. sosial-siyasi. Bu qruplarda ilkin idarəetmə heyəti ilə bağlı olan qaydanın yaradılması, təkmilləşdirilməsi və inkişaf etdirilməsini nəzərdə tutur.

2. maddi iqtisadi. Bu maddi nemətlər ehtiyatının axtarılması, onların istehsalı və yaradılan məhsulların idarəetmə qurumları tərəfindən bölünməsinə nəzərdə tutur.

3. özünü təmin etmə. Bu rəqiblərdən, eləcə də hər cür gözlənilməz təbii və qeyri-standart vəziyyətlərdən çıxış yolları tapmaq məqsədilə insanların idarə edilməsini nəzərdə tutur.

Kadrların idarə edilməsi menecmentin, sosial elmlərin fəaliyyəti ilə bağlı olduğuna görə bir çox elmlərin obyektinə çevrilmişdir. Həmin elmlərin köməyi ilə heyətin idarə edilməsi haqqında tam təsəvvür əldə etmək olar. Kadrların idarə edilməsi, həmçinin müəssisə iqtisadiyyatının tərkib hissəsi olduğuna görə, həm də təşkilatlar haqqında təlimin tərkib hissəsidir. O, həm dövlətin, həm də hər bir firmanın kadr siyasəti ilə bağlıdır. Ona görə də kadrların müxtəlif aspektlərin vəhdət halında öyrənilməli, tədqiq olunmalıdır. Burada həmçinin işçinin sosial, işgüzar fəaliyyəti, səmərəliliyi konkret vəziyyətdən asılı olaraq qiymətləndirilməlidir.

Kadrların idarə edilməsi — peşəkar heyətlə müəssisənin təminatına və bu resursun savadlı istifadəsinə yönəldilmiş fəaliyyət sferasıdır. Səmərəli idarəetmə üçün, idarəetmə prosesinin mexanizmini, əməkdaşların davranışının dəyişikliyinə səbəb olan amillərin sistemini, həmçinin bu amillərə təsirin vasitələrini bilmək lazımdır. İdarəetmə mexanizmi və prinsiplərinin dərk edilməməsi təşkilatın fəaliyyətinin aşağı düşməsinə gətirib çıxara bilər. Amma yüksək ixtisaslı kadrları səriştəli idarəetmə, hər bir əməkdaşın düzgün motivasiyasının təşkili bütövlükdə şirkətin çiçəklənməsinə aparır və hər bir əməkdaşın həyat səviyyəsinin yaxşılaşdırılmasına gətirib çıxarır.

Kadrların idarə edilməsi həmçinin ayrı - ayrı firma və şirkətlərin təşkilatı strukturu və strateji məqsədləri ilə də üzvü şəkildə bağlıdır. Kadrların idarə edilməsi istehsal amilləri, kadr planlaşdırılması, şaquli və üfqi idarəetmə, rəhbərlik məsələləri



ilə əlaqədardır. Ona görə də kadrların idarə edilməsi üzrə fəaliyyət obyektiv olaraq inteqrativ səciyyə daşıyır. Beləliklə, kadrların idarəedilməsi firma və şirkətlərə rəhbərlik funksiyasının inteqrasiyası kimi təzahür edir və peşəkar bir fəaliyyət səviyyəsinə malik olur.

İdarəetmə birinci növbədə işçilərin birgə fəaliyyətinin əlaqələndirilməsi və təşkilidir. Bu isə sözün geniş mənasında əmək ehtiyatlarından səmərəli istifadə olunması, insan amilinin nəzərə alınması, insan münasibətləri, əməyin təşkili, sosial inkişaf, təşkilatda əmək davranışı, kadr siyasəti, əmək bazarı kimi ümdə problemləri əhatə edir. Beləliklə, işçi kadrların bir sistem kimi idarə edilməsinin öz xüsusiyyətləri, məzmunu və mənası vardır.

Postsovet dövlətlərində başqa sahələrdə olduğu kimi əmək sferasında da böhranın baş verməsi heyətin idarə edilməsi işinə ciddi zərbə vurmuşdur. Əmək böhranı özünü aşağıdakı sferalarda daha aydın təzahür etdirmişdir:

- əmək dəyərləri nüfuzdan düşmüşdür;
- əmək, insan qabiliyyəti özünün maddi və mənəvi mənə kəsb edən əhəmiyyətini itirmişdir;
- əməyin bütövlükdə həyat tərzinin formalaşmasındakı rolu azalmışdır, onu digər amillər əvəz etməyə başlamışdır.

Bütün bunlar hələ həmin proseslərə haqq qazandırılması demək deyildir, əksinə, antiböhran idarəçilik tədbirləri, kadrların idarə edilməsinin təkmilləşdirilməsi tədbirləri sistemində bunlar ən başlıca, həm də tezliklə həll olunmalı bir problem kimi irəli sürülməlidir.

Kadrların idarə etmənin təkmilləşdirilməsi ilə bağlı problemlərin həmçinin heyəti idarə sistemlərinin qurulması metodlarının öyrənilməsi işləri yerli və xarici alimlərin apardıqları tədqiqata əsaslanır. İdarəetmə sistemində heyəti idarə etmənin səmərəliliyinin təyininə bir çox yanaşma bəhs edilir. İşçilərin əməyinin istismarının səmərəlilik meyarıyla F. Teylor və A. Fayolun nəzəriyyəsinə görə əməyə vaxtın və istehsalın xərcləriylə ölçülən əmək xidmət edirdi. M. Veberin nəzəriyyəsində isə təşkilatda kadrların idarə etmənin effektivliyi təşkilatın bürokratlaşdırmasının dərəcəsiylə təyin edilirdi.

İqtisadiyyatın inkişafının postindustrial mərhələsi təşkilatın heyəti idarə etməsində diaqnostik analiz rolunun kəskin artması ilə səciyyələnilir.

Bununla birlikdə "diaqnoz qoyan" iqtisadi kateqoriyası əməyin effektivliyinin amili kimi yalnız təşkilatda heyəti idarə edilməsi ilə dəyişməməlidir, həm də əmək məhsuldarlığının artırılması ehtiyatlarının tədqiqinə imkan yaradan təşkilatı-iqtisadi mexanizmlərin hərtərəfli təhlilinə metodoloji yanaşmanı formalaşdırmalıdır. Hal-hazırda işçinin intellektual potensialının artan rolu təşkilatın heyəti idarə etməsinin əsasını təşkil edir. Onun şəxsi və peşəkar keyfiyyətlərinin, biliyinin, bacarığının təşkilatın qarşısında duran əsas məsələlərinə uyğun yönəltməkdir. Belə vəziyyətdə heyəti idarəetmənin xüsusi əhəmiyyəti var : o ümumiləşdirməyə və iqtisadi artımın amili kimi diaqnostik analizin keçirilməsi vaxtı insan kapitalının iqtisadi əsaslandırılması üzrə tədbirlər kompleksini həyata keçirməyə icazə verir.

- kadrların inkişafının, təhsilinin, ixtisatın yüksəlməsinin təmini;
  - firma kollektivində mənəvi-psixoloji mühitin yaxşılaşdırılması.
- kadrların idarə edilməsinin əsas məqsədləri:
- firmanın, onun bölmələrini müasir və keyfiyyətli, lazımi sayda kadrlarla təmin etmək;
  - kadr potensialından səmərəli istifadə etmək;
  - nəzərdə tutulmuş əmək qanunvericiliyi ilə işçilərin hüquq və vəzifələrinin realizə şərtlərinin təmin etmək .

Kadrların idarə edilməsinin əsas vəzifələri isə aşağıdakılardır:

- müəssisənin ümumi inkişaf konsepsiyası çərçivəsində kadrların ixtisas səviyyəsinə olan tələblərinin müəyyənləşdirilməsi;
- yeni kadr sturukturunun müəyyən edilməsi;
- heyətin idarə olunmasını nizamlayan prosedurların işlənilməsi;
- əməkhaqqı konsepsiyasının yaranması, işçilərin maddi və mənəvi stimullaşdırılması;
- kadrların cəlb olunma, istifadə olunma və azad olunma mexanizmlərinin müəyyənləşdirilməsi;
- sosial münasibətlərin inkişafı;

Qarşıda duran məqsədlərin reallaşdırılması üçün zəruri sayda kadrların cəlb edilməsi, həm də, bu zaman ayrı-ayrı funksiyaları yerinə yetirəcək işçilərin kateqoriyalar üzrə sayının və nisbətinin düzgün müəyyənləşdirilməsi hər bir sənaye sahəsinin, müəssisənin qarşısında duran əsas problemlərdən biridir. Bu problemin optimal həlli üçün öncə kadr funksional tərkibinə görə təsnifləşdirilməlidir.

Maddi istehsal sahələrinin kadrların öncə iki kateqoriya bölünür:

- sənaye istehsal heyəti
- qeyri-istehsal heyəti.

Sənaye istehsal kadrların bilavasitə sənaye istehsalı ilə məşğul olan və ya ona xidmət edən işçilər aid edilir. Sənaye istehsal kadrlarına, öz növbəsində, icra etdikləri funksiyaların xarakterinə görə, mühəndis-texniki işçilər, qulluqçular, fəhlələr, kiçik xidmətçi kadr, şagirdlər və mühafizə işçiləri kateqoriyalarına bölünür. Mühəndis-texniki işçilərə – mütəxəssis və rəhbər işçilər kateqoriyasına – istehsala texniki rəhbərliyi həyata keçirən işçilər; qulluqçular kateqoriyasına – maliyyə, uçot, təchizat-satış, dəftərxana, bəzi inzibati-idarə işçiləri; fəhlə kateqoriyasına – bilavasitə istehsal prosesində iştirak edən əsas istehsal fəhlələri və istehsal prosesinin normal gedişatını təmin edən köməkçi və yardımçı fəhlələr işçilər; kiçik xidmətçi heyətə – inzibati-idarə binalarına qulluq edən xadimlər, süpürgəçilər, kuryerlər və s; şagirdlərə – fəhlə peşəsinə yiyələnmək üçün fərdi və ya briqada şəklində həm bilavasitə firmanın özündə, həm də başqa məktəblərə ezamiyyə olunmuş gənc işçilər; mühafizə işçiləri kateqoriyasına – firmanın gözətçiləri və yanğından mühafizə işçiləri aiddirlər.

Firmanın qeyri-istehsal sahələrində (mənzil-kommunal təsərrüfatı, uşaq bağçaları, səhiyyə, istirahət, yardımçı təsərrüfatlar və s.) çalışan işçiləri istehsal heyətinə aid edilmir. İşçilərin Sənaye istehsal kadrlara və qeyri-istehsal kadrlara ayrılmasında məqsəd onlar arasında optimal say nisbətinin müəyyən edilməsidir.

## **1.2 Firmalarda kadrların idarə edilməsi konsepsiyası və kadrlarla iş**

Ölkəmizdə gedən iqtisadi və siyasi sistemdəki dəyişikliklər hər bir fərd üçün imkanlar yaratdığı kimi, həm də onun fəaliyyətinin sabitliyinə, cəmiyyətdə yerini

tutmağa, hər bir insanın həyat və fəaliyyətinin müəyyən olunmasına təhlükə yaradır. Bu situasiyada heyətin idarə edilməsi özünə məxsus mahiyyət daşıyır, belə ki, fərdi, həm də xarici mühiti nəzərə almaqla adaptasiyaya dair geniş məsələlər toplusunu həll etməyə, heyətin idarə edilməsi sistemində fərdin şəxsi keyfiyyətlərini nəzərə almağa vadar edir. Bunları nəzərə alaraq, təşkilatın insanlarla qarşılıqlı əlaqəsinin 3 amilini fərqləndirmək olar;

1. əsas təsir vasitələrinin olduğu ierarxiq təşkilati struktur. Bu işçi –rəhbər münasibətləri yuxarıdan insanlara təzyiq və maddi nemətlərin bölüşdürülməsinə nəzarəti nəzərdə tutur.

2. Cəmiyyət və insan qrupları tərəfindən formalaşdırılan mədəniyyətdir. Buraya sosial normalar davranışın tənzimlənməsi şəxsiyyətin davranışının reqlamentləşdirilməsi daxildir.

3. Bərabərhüquqlu münasibətlərin olduğu bazardır. Bu bazar məhsul və xidmətlərin alqı- satqısına mülkiyyət münasibətlərinə alıcı və satıcının bərabər maraqlarına əsaslanır. Bu qarşılıqlı təsir amilləri praktikada çox az hallarda təklikdə istifadə edilir, onlar adətən sistem halında araşdırılır.

Kadrların idarə edilməsi sistemi özündə məqsədlərin formalaşmasını, heyətin idarə edilməsinin təşkilati strukturunu, idarəetmə qərarlarının işlənilib-hazırlanması, əsaslandırılması, qəbulun reallaşdırılması, rəhbər və mütəxəssislərin şaquli və üfuqi qarşılıqlı təsirini cəmləşdirir.

Hal-hazırda kadrların idarə edilməsi konsepsiyasının əsasını işçinin inkişaf etməkdə olan şəxsiyyəti, onun motivasiyası elementlərinin dərk edilməsi və onların təşkilatın qarşısında duran vəzifələrə uyğun olaraq formalaşdırılması və istiqamətləndirilməsi bacarığı təşkil edir.

Kadrların idarə edilməsi konsepsiyası dedikdə heyətin idarə edilməsinin mahiyyətini, məzmununu, məqsədini, vəzifələrini, meyarlarını, prinsip və metodlarını dərk etməyə və müəyyənləşdirməyə, həmçinin konkret şəraitdə təşkilatın fəaliyyət göstərməsi mexanizminin formalaşmasına təşkilati-təcrübi yanaşmaya əsaslanan nəzəri – metodoloji baxışlar sistemini nəzərdə tutulur. O, özündə - həyatın idarə edilməsinin metodologiyasının işlənilib hazırlanmasını, kadrların idarə edilməsi

sisteminin formalaşdırılması və heyətin idarə edilməsi texnologiyasının işlənilib hazırlanmasını birləşdirir.

Kadrlarının idarə edilməsi konsepsiyasının hamı tərəfindən qəbul edilmiş müddəaları, cəhətləri vardır. Bununla belə bu konsepsiya ayrı-ayrı ölkələrdə müxtəlif variantlarda qəbul olunur, həyata keçirilir.

Kadr istehsal, idarəçilik, onlar isə uyğun olaraq əsas, köməkçi və xidmətedici fəhlələrdən, habelə rəhbər işçilər və mütəxəssislərdən, mütəxəssislər isə funksional mütəxəssislərdən, mühəndis - mütəxəssislərdən, texniki - qulluqçulardan ibarətdir.

Kadrların idarə edilməsinə müasir dövrdə dünya miqyaslı və firma daxili mühüm problemlər cərgəsində yanaşılması digər aspektlərlə yanaşı həm də aşağıdakılarla bağlıdır:

- əməyin çevik, səmərəli təşkili
- təşkilatların operativ və strateji funksiyaları
- peşə irəliləyişləri
- motivləşdirmə modellərinin seçilməsi
- menecment konsepsiyasının təkmilləşdirilməsi
- şəxsi keyfiyyətin və məhsul keyfiyyətinin yüksəldilməsi
- heyətə istehsal sisteminin bir vacib ünsürü kimi yanaşılması
- firmadaxili səmərəliliyin artırılması

Ona görə də heyətin idarə edilməsi istehsal, texniki - texnoloji sistemlərin idarə edilməsi qədər çətin və məsuliyyətli bir prosesdir.

Kadrların idarə edilməsi iqtisadi, sosial, hüququ, təşkilatı və psixoloji məsələləri əhatə edir. Ona görə də heyətin idarə edilməsinə aşağıdakı aspektlər, istiqamətlər baxımından yanaşmaq olar:

- insan resurslarından səmərəli istifadə edilməsi;
- işçinin potensialının aşkara çıxarma və fəaliyyətini motivləşdirmə, stimullaşdırma;
- kadrların fəaliyyətinin təşkilatların iqtisadi göstəriciləri və nəticələri ilə əlaqələndirmə;
- kadrların idarə edilməsi təşkilatın iqtisadiyyatının tərkib hissəsi kimi;

- insanın istehsal fəaliyyətinin təşkili baxımından;
- insana, onun fəaliyyətinə iqtisadi (istehsal və istehlakın subyekti kimi), sosial (sosial qrupun üzvü kimi), peşə - ixtisas, demoqrafiya, sinfi, sosial status, bioloji, mədəni, mənəvi dəyərlər sistemi baxımından yanaşma;

Ona görə də kadrların idarə edilməsinin integrativ səciyyə daşıyan aşağıdakı konsepsiyaları vardır:

1. Sosioloji konsepsiyalar (sosial davranış, əmək davranışı, sosial qrup nəzəriyyələri, münaqişələr.)

2. İqtisadi konsepsiyalar. (İşçi qüvvəsinin maddi stimulları, əmək bazarı problemləri, əmək kollektivlərinin təmin edilməsi və s.)

3. Psixoloji konsepsiyalar. (İşçinin dəyərlər meyli, mentaliteti, ünsiyyətin və davranışın psixanalizi, əmək fəaliyyətinin psixologiyası və s.)

4. Əmək və sosial hüquq. (Kadrların idarə edilməsi prosesinin müəyyən qanunlar, qaydalar çərçivəsində aparılması. Əmək hüququ, tarif razılaşmaları, maddəli işçi və iş verən arasındakı hüquqi münasibətlər və s.).

İşçi kadrları idarə edərkən yuxarıdakı konsepsiyalar və müəyyən elmi prinsiplər hökmən nəzərə alınmalıdır.

İşçi kadrlarını idarə edilməsi sisteminin qurulması prinsipləri həm universal və həm də konkret, spesifik (konkret şəraitə uyğun gələn) səciyyə daşıyır. Ayrı - ayrı ədəbiyyatlarda heyətin idarə edilməsi sisteminin qurulması prinsipləri müxtəlif qaydada təsnifatlaşdırılır. N.A.Solomatın bu prinsipləri əsasən aşağıdakı iki böyük qrupa ayırır.

- kadrların idarə edilməsi sisteminin formalaşmasına olan tələbləri səciyyələndirən prinsiplər;
- kadrların inkişafının əsas istiqamətlərinin idarə edilməsi sistemini müəyyən edən prinsiplər.

Birinci qrup prinsipə aşağıdakılar daxil edilir:

a) kadrların idarə edilməsi funksiyasının istehsalın məqsədi ilə şərtləşməsi, prinsipi. Bu prinsipə bircə yalnız istehsalın deyil, daha geniş (digər sferalar üçün də), universal baxımından yanaşmaq lazımdır.

- b) kadrların idarə edilməsində mütərəqqillik prinsipi, yəni dünya ölkələri təcrübəsini, etalonlarını və səmərəli, optimal modellərini özündə əks etdirməsi;
  - c) bu sahədə təşkilatların gələcək inkişafını nəzərə alan perspektivlik prinsipi;
  - ç) kadr siyasətində ayrı - ayrı struktur bölmələrin (üfiqi və şaquli qaydalarda) səlahiyyətlərində avtonomluq prinsipi;
  - d) kadrların seçilməsində aşkarlıq, şəffaflyq prinsipləri və s.
- İkinci qrup prinsipinə aşağıdakılar aid edilir:
    - a) hər hansı bir əsas, vaxtı çatmış vəzifələrin, problemlərin həlli üçün işçilərin səyinin təmərküzləşməsi, istiqamətləndirilməsi prinsipi;
    - b) kadrların idarə edilməsi sistemində funksional əmək bölgüsünü nəzərə ixtisaslaşma prinsipi;
    - c) kadrların idarə edilməsi sisteminin təşkilatın dəyişilən məqsəd və iş şəraitinə adaptivlik (çeviklik) prinsipi və s.

### **Kadrların idarə edilməsinin funksiyaları.**

Həmin funksiyalar aşağıdakılardan ibarətdir:

- İşçilərin seçilməsi, qiymətləndirilməsi və işə qəbul edilməsi;
- İşçilərin əməyə uyğunlaşdırılması, təlimatlandırılması və ixtisasının yüksəldilməsi;
- Kadrların yaradıcı əməyinin motivləşdirilməsi;
- Karyeranın planlaşdırılması;
- Kadrların fəaliyyətinə integrativ qaydada ümumi rəhbərlik;
- Kadrların fəaliyyəti ilə bağlı xərclərin (əməyin ödənilməsi, təhsili, sosial xərçlər və s.) idarə edilməsi;
- İş yerlərinin, əmək fəaliyyətinin təşkili;
- Kadrların marketinqi (yüksək ixtisaslı işçilərə, menecerlərə tələbatı müəyyən etmə);
- Fəaliyyətin nəticələrini qiymətləndirmə;

- Kadr fəaliyyəti üzərində nəzarət, əmək intizamını təmin etmə, münaqişələri tənzimləmə.
- Kadrların sosial təminatı və hüququ tənzimlənməsi və s.

### **Kadrların strukturu və yarım sistemləri**

Kadrların idarə edilməsi ayrı - ayrı işçi kateqoriyaları ilə müəyyən prinsiplər, üsullar, səlahiyyətlər, funksiyalar çərçivəsində aparılan işlərin məcmuudur, sistemidir. Bu birinci növbədə firma və şirkətlərin kadr siyasəti ilə üzvü şəkildə bağlıdır. Kadr siyasətinin özü də müəyyən yarım sistemlərdən, istiqamətlərdən ibarətdir:

- Kadrların seçilməsi: struktur və bölmələr üzrə peşə - ixtisaslar üzrə əsas və əlavə tələbatın hesablanması; iş yerlərinin, vəzifələrin müəyyənləşdirilməsi; kadrların peşə seçimi; kadr ehtiyatının formalaşması.
- Kadrların qiymətləndirilməsi: Hər bir işçinin real potensialının qiymətləndirilməsi; işçilərin əmək töhfələrinin müəyyən edilməsi; kadrların attestasiyası; funksiyaların bölüşdürülməsi.
- Kadrların yerləşdirilməsi: xidməti karyeranın planlaşdırılması; əmək şəraiti və əməyin ödənilməsi; kadrların hərəkəti; vəzifə instruksiyası.
- Kadrların təlimi, hazırlanması: peşə hazırlığı, ixtisasın artırılması, ali təhsildən sonra əlavə hazırlıq, hazırlıq planı və proqramı.

Kadrların idarə edilməsində onun strukturunun formalaşması qanunauyğunluqlarının və ona təsir edən amillərin öyrənilməsinin böyük əhəmiyyəti vardır. Bəzi müəlliflər, o cümlədən A.P.Eqorşin heyətin struktur anlayışına daha geniş aspektdə yanaşır, onu firmaların təşkilatı strukturu ilə birlikdə izah edir. Əlbəttə, bu struktur növləri öz məzmununa görə bir - birindən əhəmiyyətli dərəcədə fərqlənirlər. Firma və şirkətlərdə bir qayda olaraq aşağıdakı struktur növləri vardır:

- Təşkilatı struktur.
- Funksional struktur.
- Rol strukturu.



- Sosial struktur.
- Ştat strukturu.
- Bölmələrin strukturu.
- İdarə aparatının strukturu.
- Bölmələrin istehsal və funksional strukturu.

İstər təşkilatın və istərsə də kadrların strukturunun müəyyən edilməsində müvafiq amillərin təsirini və müəyyən prinsipləri nəzərə almaq lazımdır. Təşkilatı strukturun qurulması prinsipləri aşağıdakılardır:

- Çeviklik prinsipi.
- İşçi və bölmələrin, şöbələrin funksiyalarının səmərəli mərkəzləşməsi prinsipi.
- Funksiyaların ixtisaslaşması prinsipi.
- Hüquq və məsuliyyətin vəhdətliyi prinsipi.
- İdarə olunmalılıq prinsipi.
- Xətti və funksional rəhbərliyin səlahiyyətlərinin fərqləndirilməsi, ayrılması prinsipi.
- . İdarəetmə strukturlarının qurulmasında və idarəetmə səviyyəsinin müəyyən edilməsində qənaətçilik prinsipi.

İşçi kadrları idarə edilməsinin bir çox yarım sistemləri vardır. Bu, əsasən 9-10 yarım sistemlərdən ibarətdir. Biz indi aşağıdakı üç vacib yarım sistemi nəzərdən keçirək.

Sxem 1.2

Kadrların idarə edilməsi sistemi və yarım sistemləri:



Bir qayda olaraq 1-ci yarım sistemə kadrların işə düzəlməsi, işdən getməsi, yerdəyişməsi, kadrların idarəetmə sisteminin informasiya təminatı, peşə meyli, məşğuliyyətin təmin edilməsi, 2-ci yarım sistemə texniki, iqtisadi təlim, kadrların yenidən hazırlanması və ixtisasının artırılması, kadrların ehtiyatları ilə aparılan iş, işgüzar gələcək, mənəbin (karyeranın) planlaşdırılması və ona nəzarət, yeni işçilərin əməyə sistemli uyğunlaşması, 3-cü yarım sistemə kadrların idarə edilməsi strategiyasının hazırlanması, kadrlar potensialının təhlili, kadrlara olan tələbatın planlaşdırılması və proqnozlaşdırılması, əmək bazarının təhlil edilməsi, kadrların qiymətləndirilməsi və s. daxildir.

Yuxarıda göstərilən üç vacib yarım sistemlərdən başqa işçi kadrların idarə edilməsinin hüquqi xidmət yarım sistemi (kadrların idarə edilməsi, əmək münasibətləri üzrə hüquqi sənədlər sistemi), idarəetmənin təşkilatı strukturu yarım sistemi (təşkilatı strukturunun təhlili, bu strukturun layihələndirilməsi, ştat cədvəlinin hazırlanması, yeni strukturun qurulması), əmək şəraiti yarım sistemi (psixofizioloji ergonomik tələblərə, texniki estetikə, texniki təhlükəsizlik tələblərə və qaydalarına əməl etmə), əmək münasibətləri yarım sistemi (qrup və şəxsi qarşılıqlı münasibətlərin, rəhbərlik - təbəçilik münasibətlərinin təhlili, əmək - istehsal münaqişə və streslərin idarə edilməsi, sosial - psixoloji diaqnostika, etik normalara əməl etmə), və s. daxildir.

**Kadrların idarə edilməsi sisteminin üstünlükləri**

- Kadrların işinin effektivliyinin artırılması;
- Ştat cədvəlləri və təşkilatı strukturların planlaşdırılma və optimallaşdırma proseslərinin avtomatlaşdırılması;
- Kadrlarla bağlı istənilən analitik məlumatı almaq üçün asan analitik alətlərlə təmin olunma;
- Təlim proqramları, həmçinin təlim və təhsillə bağlı dəqiq və əsaslandırılmış planların yaradılması;
- Hər bir əməkdaşın fəaliyyəti və effektivliyi barədə məlumatın olması;

Sistemdə olan bütün modullar bir biri ilə tam inteqrasiya olunub. Bu da o deməkdir ki, sistemə məlumatı bir dəfə daxil etmək yetər ki, sonradan bu məlumat dəfələrlə sistem modulları tərəfindən istifadə edilsin.

Kadrların idarə edilməsi sisteminin funksional imkanları aşağıdakı kimi müəyyənləşdirilmişdir.

1. Ştat cədvəllərinin və təşkilatı strukturların aparılması modulu

Bu modul müəssisənin istənilən miqdarda təşkilatı strukturlarını yaratmaq, dəyişmək və planlaşdırmaq imkanını verir.

2. Kadrların uçotu modulu

Firmada mövcud olan bütün kadr əməliyyatları avtomatlaşdırmaq imkanını verir: işə qəbul, yerdəyişmə, işdən azad olma, xəstəlik kağızının, məzuniyyətin, ezamiyyətin və s. rəsmiləşdirilməsi, həmçinin işçilərin şəxsi işlərinin aparılması.

3. İş vaxtının uçotu modulu

Bu modul iş vaxtı cədvəllərinin günə və dövrə əsasən konfigurasiya etmək, bayram günləri təqvimini aparmaq, avtomatik olaraq iş təqvimini yaratmaq imkanını verir.

4. Əmək haqqının hesablanması modulu.

Modul istənilən miqdarda əlavə və ya tutulmuş məbləğlərin aparılmasını, işçilərin şəxsi işləri və tabellərindən əmək haqqı üçün məlumat toplamaq, həmçinin əmək haqqının bir neçə məzənnədə paralel olaraq hesablamaq imkanını verir.

5. Təhsilin idarə edilməsi modulu.

Bu modulda təhsil proqramların parametrləri siyahısını aparmaq olar

6. İşçi heyətin axtarışı və seçilməsi modulu.

"İşçi heyətin axtarışı və seçilməsi" modulu müəssisədə vakant olan vəzifələrin axtarışı və tutulması prosesin avtomatlaşdırır. Modul müəssisənin vahid vakansiya reyestrinin aparılmasını təmn edir. Sistemdə vakansiyalar əllə, boş olan vəzifə barədə ərizə və ya ştat cədvəlində faktiki açıq olan vəzifələr əsasında yaradıla bilər.

## 7. İşçi heyətin qiymətləndirilməsi modulu.

Sistemin bütün modulları ilə sıx inteqrasiya olunmuş "İşçi heyətin qiymətləndirilməsi" modulu əməkdaşın fəaliyyət və səlahiyyətlərinin effektivliyinin planlaşdırılması və qiymətləndirilməsini aparmaq imkanını verir. Bu modulda həmçinin əməkdaşların kadr ehtiyatlarını aparmaq olar. Modul əməkdaşın kadr ehtiyatına düşməsinə tam avtomatik nəzarətdə saxlayır.

### **Kadrlarla iş**

Kadrlarla iş idarəetmə sisteminin və idarəetmə nəzəriyyəsinin mühüm cəhətlərindən biridir. Kadrlarla iş sistemi dedikdə, burada geniş və əhatəli məsələlər – kadrların seçilməsi, yerləşdirilməsi, irəli çəkilməsi, onların ixtisasının artırılması, işçi kateqoriyaları və vəzifə nomenklaturasının müəyyənləşdirilməsi və təhlili, onların işinin təşkili, planlaşdırılması, əməyinin qiymətləndirilməsi sistemləri və s. nəzərdə tutulur. Həmin məsələlərdən bəziləri idarəetmə əməyinin təşkili məsələləri ilə də əlaqədardır.

Kadrlarla aparılan iş məcmu iş sistemlərindən ibarətdir. Burada idarəetmə strukturu, idarəetmə məqsədi, metodu və prinsipləri, həcmi, idarəetmə funksiyaları və s. nəzərə alınmalıdır. Çünki bunun əsasında idarəetmə orqanı üçün lazım olan işçilər, onların strukturu - peşə və vəzifə tərkibi müəyyən edilir. Bundan sonra isə hər bir idarəetmə strukturunda çalışan vəzifəli şəxsə qarşı əsas tələblər, onun nəyi bilməsi və bacarması, heyətin seçilməsi, yerləşdirilməsi və irəli çəkilməsi məsələsi irəli sürülür. Burada konkret şərtlər və vəzifələr çərçivəsində onların seçilməsi və irəli çəkilməsi həyata keçirilir. Kadrların seçilməsi müəyyən modellər, əlamətlər və prinsiplər əsasında icra olunur. Bu məsələ ən çətin və prinsiplial əhəmiyyətə malik olan bir fəaliyyət sahəsidir. Çünki kadrların seçilməsi nəticə etibarilə idarəedən sistemin formalaşmasını - onun bugünü və gələcəyini müəyyənləşdirir.

Kadrlarla aparılan iş onların hazırlanması və ixtisasının artırılması məsələləri ilə də əlaqədardır. Onlardan istifadə olunması məsələsi də ən vacib problemlərdən biridir.

Kadr problemi, onlarla aparılan iş sistemi müəyyən dərəcədə universal xarakter daşıyır. Çünki, bu, heyətin yerləşdirilməsi və onların formalaşması problemini vahid

bir qayda əsasında həll etməyə imkan verir. Bununla yanaşı hər bir sahənin kadrlarla təmin olunması, onlarla iş metodları, onlara qarşı konkret spesifik tələblər də nəzərə alınır. Kadrlarla iş zamanı onlar sistem və kompleks halında öyrənilir və qiymətləndirilir. Sistemlilik və komplekslilik tələbləri, prinsipləri xüsusən rəhbər işçilərin seçilməsi və irəli çəkilməsi zamanı nəzərə alınmalıdır.

Kadrlarla aparılan işdə hüquqi normativlər mühüm rol oynayır. Hüquqi normativlər kadrların seçkisində özbaşınalığın, neqativ halların aradan qaldırılmasında mühüm rol oynamalıdır. Hüquqi normativlər həmçinin heyətlə iş sisteminin formalaşması və bu işlərin reqlamentdəşdirilməsi üçün mühüm əhəmiyyət kəsb edir. Bu zaman əmək haqqındaki qanunlar məcəlləsi, respublikaların əmək barəsində qanunçuluğun əsasları, daxili əmək qaydalarının tipik qaydaları başlıca rol oynayır. Burada əmək münasibətlərinin tənzim edilməsi, işçilərin işə qəbul olunması və işdən xaric edilməsi, bu sahədə müdiriyyətin və işçilərin hüquq və vəzifələri və s. məsələlər konkret şəkildə göstərilir. Bundan başqa, işçilərin işə təyin edilməsi, vəzifə nomenklaturaları, vəzifənin tutulması qaydası seçkili, müsabiqə və s. da hüquqi - normativ aktlar vasitəsilə müəyyənləşdirilir.

Kadrlara iş sistemi həmçinin onların hazırlanması sistemini, yaradıcılığının artmasının təşkilini, kadrlar ehtiyatının yaradılmasını, təhsil metodlarını, heyətin attestasiyası məsələlərini də özünə daxil edir..

### **Kadrlarla işin planlaşdırılması və strateji idarə edilməsi**

Kadrlarla iş planı onların formalaşmasında mühüm rol oynayır. O, planlaşdırma sisteminin, kadrlar siyasətinin mühüm tərkib hissəsidir. Bu hər bir müəssisə, idarə və nazirlik üzrə tərtib olunur. Burada istehsal vəzifələri, elmi-texniki tərəqqidən irəli gələn tələblər nəzərə alınır. Kadrlarla iş planı cari və perspektiv planların tərtib olunması ilə əsaslandırılır. Müəssisə, firma və nazirliklərin iş təcrübəsində heyətlə iş planı dörd mərhələdə aparılır:

- birinci mərhələdə təsərrüfat rəhbərlərinin, MTİ-lərin tərbiyə edilməsi onların keyfiyyətə tərkibinin yaxşılaşdırılması, ehtiyat heyətinin yaradılması, heyətin yeniləşməsi, onların attestasiyası, gənc mütəxəssislərlə iş, onların yerləşdirilməsi məsələləri;

- ikinci mərhələdə heyətin hazırlıq formaları ilə əlaqədar olan bütün məsələlər
- üçüncü mərhələdə elmi-texniki tərəqqi ilə əlaqədar olaraq kadrların yenidən hazırlanması və ixtisasının artırılması üzrə işlər;
- dördüncü mərhələdə isə kadrların firma və idarə daxili bölmələr üzrə yerləşdirilməsi, onlardan istifadənin təhlili əks olunur.

təşkilatla işçi kadrları, iş verənlə işə girənlər arasında etirazlı mənafelər birliyinə xüsusi fikir verməlidir, həm də elə etmək lazımdır ki, kadr planlaşdırması ilə kadrlarla aparılan iş bir - birilə vəhdətlik təşkil edə bilsin. Çünki burada kadr planlaşdırılması strategiyası başlıca yer tutur. Təşkilatlarda kadr planlaşdırılması bir qayda olaraq dörd məsələni əhatə edir. Bu, aşağıdakılardan ibarətdir:

1. Kadr strategiyası (strategiyanın, siyasətin əsaslarını işləyib hazırlanması, işçilərin yeni şəraitə uyğunlaşması, peşə irəliləyişi və s)
2. Kadr məqsədi (işçilərlə təşkilatların məqsəd birliyinin təmin edilməsi)
3. Kadr vəzifələri (təşkilatın müvafiq kadr təminatı).
4. Kadr tədbirləri (konkret vəzifələri icra etmək məqsədilə kadr tədbirləri planının hazırlanması).

Kadr planlaşdırılmasında daha çox praktiki əhəmiyyət kəsb edən məsələlər aşağıdakılardan ibarətdir:

- işçilərin mövcud əmək bölgüsü və əmək kooperasiyasına uyğun olaraq düzgün yerləşdirilməsi.
- təşkilata və onun bölmələrinə hansı peşə - ixtisasdan və nə qədər işçinin lazım gəldiyini müəyyənləşdirmək.
- nə qədər yeni peşədən olan işçini işə qəbul etmək və köhnə işçilərdən nə qədər ixtisar etmək.
- işçiləri öz potensialına uyğun istifadə etmək.
- əmək resurslarını, kadrları keyfiyyətcə inkişaf etdirmək, bunun üçün lazım gələn xərcləri müəyyənləşdirmək.
- kadrlara olan tələbatı (operativ və strateji) planlaşdırmaq.
- kadrların işə cəlb edilməsinin təşkilat daxili və xarici mənbələrini araşdırmaq, müəyyən etmək.

Kadrlarla işin planlaşdırılmasında heyətin marketinqi mühüm əhəmiyyət kəsb edir. Kadrların marketinqinin ən başlıca vəzifələrindən biri işçilərə olan tələbatın və onun ödənilməsi mənbələrinin müəyyən edilməsidir. Bununla yanaşı kadrların marketinqi bazar prinsipləri əsasında kadr siyasətini, marketinq fəaliyyətini həyata keçirməkdən ibarətdir. Həmin fəaliyyət isə müvafiq informasiyaların əldə edilməsi, firma daxili və firmadan kənar amillərin, əmək bazarı amillərinin nəzərə alınmasını, heyət-marketinq planının tərtib edilməsini, müvafiq tədbirlərin görülməsini nəzərdə tutur.

Kadrların strateji idarə edilməsi, təşkilatların bütün strateji fəaliyyəti və konsepsiyası, onun proqnostikası ilə üzvü şəkildə bağlıdır. Bu, kadr potensialının indiki və gələcək vəziyyətini müqayisəli halda qiymətləndirməyi, problemə yeni qaydada yanaşmağı tələb edir. Kadrların strateji idarə edilməsi həmçinin təşkilatın strateji məqsədinin, missiyanın formalaşması, strateji variantların seçilməsi, firma daxili və firmadan xaric amillərin sistemli təhlili ilə də şərtləşir. Kadrların strateji idarə edilməsinin səmərəli nəticələri isə strateji sahibkarlıq, strateji dinamik artım, ilə üzvü halda əlaqədardır. Burada kadrların inkişafı, seçilməsi və qiymətləndirilməsi, səmərəlik meyarlarının, bütövlükdə strateji modelin seçilməsi də mühüm əhəmiyyət kəsb edir. Ona görə də kadrların strateji idarə edilməsi ilə təşkilatların strateji idarə edilməsi bir - birilə bağlıdır və onlar bir - birini tamamlamalıdır.

### **1.3 ABŞ və Yapon firmalarında kadrların idarə edilməsi xüsusiyyətləri**

Kadrların idarə edilməsində başlıca məqsəd onların potensialından, yaradıcı imkanlarından maksimum istifadə edilməsidir. Lakin sözün geniş mənasında kadrların idarə edilməsi aşağıdakı kompleks məsələləri əhatə edir:

- müəssisə, firma və şirkətlərin konkret strategiyasına uyğun gələn işçi kadrlarına (ümumi və kateqoriyalar üzrə) tələbatın müəyyən edilməsi;
- əmək bazarının qiymətləndirilməsi və məşğulluq amilinin təhlili;
- əməkdaşların karyerasının planlaşdırılması, onların inkişaf irəliləyişi;
- fəaliyyətin motivləşdirilməsi sisteminin hazırlanması;

- əmək məhsuldarlığının idarə edilməsi;
- əmək gəlirlərinin, müəssisə daxili əmək və istehlak ölçüsünün tənzimlənməsi;
- firma daxili fəal sosial siyasətin aparılması;
- yaradıcı işin, o cümlədən texniki yaradıcılığın stimullaşdırılması;
- qabaqcıl əmək üsullarının tətbiqi;
- kadrların peşə - ixtisas hazırlığı;
- münaqişələrin yumşaldılması, idarə edilməsi;
- normal sosial- psixoloji mühitin yaradılması.

Məhz qeyd edilənlərə görə inkişaf etmiş sənaye ölkələrində, xüsusilə də ABŞ – da və Yaponiyada menecerlərin hazırlanması zamanı onların tədris planlarında yuxarıda qeyd edilənlərə xüsusi diqqət yetirilir. Məsələn, bu ölkələrdə sosial qrupların psixologiyası, təşkilat nəzəriyyəsi, insan davranışı, şəxsiyyətin psixologiyası, heyətin motivləşdirilməsi, rəhbərlik üslubu, situasiyaların araşdırılması, peşə fəaliyyətinin motivləşdirilməsi və s. məsələlər ayrıca fənn kimi öyrənilir .

«Kadrların idarə edilməsi» xüsusiyyətlərinə görə Amerikan firmaları müasir Yapon idarəetmə sistemindən fərqlənirlər. Yapon firmalarında məşhur belə bir fikir vardır ki, «təşkilat öz insanlarına uyğunlaşmalıdır». ABŞ-da ondan fərqli olaraq onlar aşağı səviyyəyə də işçilər qəbul edərkən işçinin ixtisas biliyinə, elmi və praktiki təcrübələrinə, təhsildə şəxsi potensialına və keyfiyyətlərinə fikir verirlər. Kadrların idarə edilməsində kapital qoyuluşunun minimallaşdırmasının ideyası "elmi idarə etmə məktəbinin heyəti idarə etmə prinsipləri əsasını təşkil edirdi. Tələblərin reallaşdırılması, xüsusi halda iş yerlərinin planlaşdırılması vaxtı, icraçıların əməyinin keyfiyyətindən istehsalın asılılığı azaldırdı. Ən sadə, elementar əməliyyatlara texnoloji prosesin parçalanması kadrların ixtisas tələblərinin minimallaşdırmasının məsələsini həll edirdi və aşağı ixtisaslaşdırmanın ucuz iş qüvvəsindən istifadə etməyə imkan yaradırdı.

"Elmi idarə etmə məktəbinin nümayəndələri, F. Teylor öz idarəçilik nəzəriyyəsi ilə təşkilatın kadrlarına daha çox insan cəlb edə bilirdi amma bu gəlir üçün təqib şəraitində idarə etmənin əsas prinsiplərinin reallaşdırmasına zidd olurdu.



Amerika idarə etməsində kadrları idarə etmənin əsası yeni nəzəri konsepsiyaların qəbulu və, nəticə kimi, formalarda və kadr işi metodlarında bir sıra yeniliklərin çox firmalar tərəfindən tətbiq etməsidir.

Konsepsiya və kadr işi təcrübəsi iş qüvvəsinin praktik olaraq qeyri-məhdud bazarı şəraitində, heyətin yüksək idarə edilməsi ilə nizamlanırdı, müvafiq olaraq heyətə əlavə xərclər kimi baxılırdı, korporasiyalar bütün hadisələrdə onları minimuma yaxınlaşdırmağa çalışırdı.

ABŞ inkişafı prosesində amerika idarəetmə üslubu formalaşdırılırdı. Bu stilin xüsusiyyətləri amerika cəmiyyətinin yaradılmasının, feodalizmin qalıqlarının yoxluğu kimi, həmçinin enerjili və ixtiraçı immiqrantlar tərəfindən ərazinin və ölkənin sərvətlərinin mənimsənməsi amilləri ilə səciyyələnirdi. Elmi-texniki irəliləmə əmək metodlarının dərin dəyişikliklərinə gətirir ki, öz növbəsində, təşkilatın və heyəti idarə etmənin yeni formalarını tələb edir, heyətin idarə edilməsi xüsusiyyətlərindən istifadənin təsirliliyin artmasına istiqamətlənir.

Kadrları idarə etmənin amerika stilinin analizi xüsusi diqqət tələb edir. Birincisi, bu idarəetmənin o sahəsidir amerika stilinin fərqlər aydın şəkildə görünür. Yapon stili kifayət qədər genişdir. Kadr siyasətinin ilk ilkin şərtləri, amerika müəssisələrində onun keçirməsinin konkret metodları kimi, yaponlardan əhəmiyyətli dərəcədə fərqlənirlər. İkincisi, amerika müəssisələrində alınmış nəticələr onu göstəririrlər ki, orada istifadə edilən heyəti idarəetmə metodları kifayət qədər effektivdir. Məhz effektivlik xarici tədqiqatçıların bütün diqqətini cəlb edir, hansılar ki, kadrları idarə etmənin amerika metodlarını öyrənərək öz ölkələrində onların istifadəsinə şərait yaratmağa çalışırlar. Xüsusiyyətlərin və heyəti idarə etmənin amerika stilinin tipik xüsusiyyətlərinin üzə çıxardılması işin hədəfidir. Hədəfin nailiyyəti üçün növbəti məsələlər araşdırılır:

- ABŞ-da kadrların seçməsinin sistemini təhlil etmək
- ödənişin və əməyin stimullaşdırılmasının sisteminin xüsusiyyətlərini aşkar etmək
- hazırlığın və kadrların ixtisasın artırılmasının sistemə baxmaq
- ABŞ-da ali icraçıların xidmətinin xüsusiyyətlərini açmaq

ABŞ-ın ən böyük firmasına daxil olan 30% amerika korporasiyasında idarə etmənin yüksək səviyyəsinin işçilərinin əmək haqqında xüsusi imtiyazlar təyin edilir.

Hesab edilir ki, ABŞ-da ən yüksək idarə kadrları olan təşkilatlar daha yüksək gəlirlərə malikdir,. Əgər ABŞ-da prezidentin və ixtisasız işçinin əmək haqqının arasında nisbət 20:1-i təşkil edirsə, onda Yaponiyada - 8:1.

Əmək haqqının elastik sistemləri firmanın gəlirlərində və ya gəlirlərin bölgüsündə işçilərin iştirakına əsaslandırılmışdır.

ABŞ-da gəlirlərdə işçilərin iştirakının müxtəlif proqramları istifadə olunur, xüsusi halda, təqaüd fondlarının təhsili üçün, menecerlərin əmək haqları, ilin nəticəsinə görə birdəfəlik mükafat ödəmələri üçün, hansıların ki, ölçüsü həcmdən gəlirin alınmış firması tərəfindən asılıdır.

Təcrübə göstərir ki, elastik sistemlərdən istifadə əmək məhsuldarlığının və istehsalın gəlirliliyinin eyni zamanda olan artımı vaxtı əmək haqlarını əhəmiyyətli dərəcədə səviyyəni yüksəltməyə icazə verir. Bu əmək haqqı sisteminin formalaşmasına yeni yanaşmadır. O həmçinin işçilərin mənəvi stimullaşdırmanın elementlərini daxil edir.

Yaponiyanın əsas üstünlüyü, - B. Brus-Briqqs tədqiqatçısı yazır, - ondan ibarətdir ki, o yaxşı ucuz iş qüvvəsinə malikdir". Nəticədə ona "xərclərin minimallaşdırmasına" əsaslanan heyətlə işə əhəməvi yanaşma çox korporasiyalarda müflisliyi aşkar edir.

Kadrların muzdla tutulması zamani əsas məsələ işçilərə olan tələbatın həm keyfiyyət həm də kəmiyyət baxımından öyrənilməsidir. İşçilərin muzdla tutulmasından və qəbulundan heyətin idarə olunması başlayır.

Bundan sonra yapon işçilərini təşkilata uzun müddətə işə götürürlər. Çox vaxt məktəbi qurtarmış şagirdləri işə götürməklə, onlara müvafiq təcrübə və ixtisası firmada, ya da firma hesabına müvafiq yerlərdə öyrədirlər. Yüksək və orta idarəetmə səviyyələrinə heyətin seçilməsində isə onlar öz firmalarının işçilərinə üstünlük verirlər. İri firmalarda isə "ömürlük muzd" prinsipi əsas götürülür.

Yapon modelinin perspektivliyi göründüyü kimi yüksəkdir, amma bəzi istisnalar bu modeli bazar iqtisadiyyatının tam müəyyən edilmədiyi və böhran şəraitində olan ölkələrdə tətbiqini məqbul hesab etmir.

Rəhbərlik təcrübəsində boş iş yerlərinə kadrların seçilməsinin dörd prinsiplə sxemi var:

- təcrübəli rəhbər və mütəxəssislərin təyin edilməsi
- gənc mütəxəssislərin, məktəb məzunlarının qəbulu
- daxili imkanlardan istifadə
- rəhbər heyət ehtiyatından istifadə

Seçmədən əvvəl rəhbərlik müvafiq tələblərə yüksək şəkildə cavab verən namizədlərin axtarılmasına ehtiyac duyur. Təşkilat müasir dövrdə ciddi şərtlər daxilində inkişaf etmiş, ixtisaslaşmış və praktiki cəhətdən hazır olub, məsuliyyəti öz üzərlərinə götürən heyətə malik olmağa çalışaraq namizədlərin ixtisaslaşma imkanlarına diqqət yetirirlər. Ona görə də rəhbər və mütəxəssislər bu yuxarıdakı xüsusiyyətlərə azca da olsa malik olan insanlara namizəd kimi baxır.

Seçmə zamanı nəzərə almaq lazımdır ki, təşkilatın bir sıra üzvləri bəzi işçilərin fəaliyyətinin qiymətləndirilməsi üçün lazımi informasiya vermirlər ki, həmin işçilərin imkanlarını rəhbərlik bilsin və onlara yüksək vəzifə versin və əksinə. Ona görə də bir çox işçilərin bir səviyyədə uzun müddət çalışmaları onların işdə effektivliyini aşağı salır, nəticədə təşkilat itirir. İşçilərə öhdəsindən gələ biləcəkləri bir neçə funksiya və vəzifələrin tapşırılması təşkilatda yarana biləcək narazılıqların qarşısını əvvəlcədən ala bilər. ABŞ təcrübəsində belə qəbul olunmuşdur ki, kadr məsələləri üzrə düzgün qərar qəbul edilməsi vəzifəyə olan tələblər düzgün və dəqiq müəyyən edilməyə qədər qeyri-mümkündür.

Amerika firmalarında rəhbər vəzifə tutmaq istəyən namizədə olan tələbləri müəyyənləşdirərkən aşağıdakı qaydalara əsaslanırlar:

- vəzifəli şəxs vəzifəsinə namizədlərdən hər hansı birini seçərkən müəyyən kompromislərə getmək qaçılmazdır. Belə ki, ən yaxşı işçinin də zəif cəhətləri ola bilər. Bu zaman bu vəzifə üçün həqiqətən hansı keyfiyyətlərin hökmən

zəruri olduğu hər hansı keyfiyyətlər olmadan keçinmək haqqında səlahiyyətli şəxslərin aydın təsəvvürü olmalıdır;

- rəhbər və mütəxəssislər daha tez-tez buraxılan səhvlərə diqqət yetirməlidirlər və vəzifəyə olan tələbləri müəyyənləşdirərkən işə qəbul edilənə qədər və qəbul edildikdən sonra keyfiyyətlər arasında dəqiq sərhədi müəyyən etməyi bacarmalıdır. Zəruriyyət olmadan ixtisas səviyyəsinin yüksəldilməsinə əlavə tələblər irəli sürmək lazım deyildir. Xüsusilə də iddiaçı az olan vəzifələr olduqda bu arzu olunmazdır. Belə hallarda vəzifəyə olan tələbləri keyfiyyətlə məhdudlaşdırmaq lazımdır.
- keyfiyyətə olan tələbin yüksəlməsi işçinin ümumi potensialının və ixtisasının tam qiymətləndirilməsinə gətirib çıxara bilər, ki, bu parametrlər də gələcəkdə işçilərdən tələb oluna bilər.
- vəzifəyə olan tələblərin dəqiq müəyyən edilməsi qiymətləndirilmədəki labüd subyektivliyi aradan qaldırmalıdır;
- Kadrların daxili mənbə əsasında yığılması ən çox təşkilatın heyətlə bağlı siyasətindən asılıdır. Kadrların idarə edilməsinin əhəmiyyəti özünü Yapon menecerlərinin qarşılıqlı qoyduqları vəzifələr içərisində onun nə qədər əhəmiyyət kəsb etməsində də bir daha özünü göstərir.

## II FƏSİL. FİRMALARIN KADR SİYASƏTİNİN REALLAŞDIRILMASI MEXANİZMİ

### 2.1 Firmada kadrların işinin səmərəliliyinin qiymətləndirilməsi metodları

Kadrların işinin qiymətləndirilməsində, müvafiq standart və normalardan, qiymətləndirmə metodlarından istifadə edirlər. Burada ən başlıca vəzifə həm seçilmiş qiymətləndirmə meyarlarının özünün keyfiyyətli olması, həm də əməkdaşların qiymətləndirilməsinin obyektiv aparılmasıdır.

İqtisadi inkişafı istehsalat texnikası, təşkilatı-iqtisadi təşkil edən istehsal güclərinin yerləşdirilməsiylə və investisiyaların həcmiylə təyin edilmir, müəssisənin səlahiyyətli, təşəbbüslü, bacarıqlı kadrla firmanın hədəflərinin nailiyyəti üçün məsuliyyəti öz üzərinə almaq, mürəkkəb və dəyişkən vəziyyətdə optimal qərarları qəbul etmək, həmçinin təşkilatda heyətlə səmərəli idarə etmənin sisteminin mövcudluğuyla əlaqədardır. Bu amillər tez-tez rəqabət mübarizəsinin proseslərində üstün rol oynayır və müəssisənin səmərəli fəaliyyətinin təminatının göstəricisidir. Bundan başqa, heyəti idarəetmə müasir təşkilatın strategiyasında ən əhəmiyyətli istiqamətlərdən biridir, bir halda ki, yüksək texnoloji istehsalın inkişafı şəraitində insanın rolu artır və onun qabiliyyətlərinə, daha da yüksək tələblər biliklərin və ixtisaslaşdırmanın səviyyəsinə ehtiyac duyulur..

Firmada kadrlarla səmərəli idarəetmə firmadakı əlverişli şəraiti qurmağa zəif yerləri aşkar etməyə və onun yaxşılaşması üçün tövsiyəni verməyə icazə verən idarə etmənin səmərəliliyinin qiymətləndirilməsinin dəqiq mexanizmi olmadan mümkün deyil.

Bazar münasibətlərinə keçid, iqtisadi əlaqələrin çətinləşdirilməsi, elmi-texniki irəliləmə, həmçinin məhsuldar güclərin intensiv inkişafı əmək metodlarının dəyişikliyinə səbəb olur, təşkilatlar daha çox qaydaya salınmış struktur tələb edir, hansıların ki, fəaliyyəti firmanın kadrları idarə etməsinin təsirliliyini artmasına

yönəldilmişdir. Kadrları idarə etmənin səmərəliliyinin qiymətləndirilməsini baza dövrünün nəticələriylə və müəssisənin hədəfləriylə onların nəticələrinin əlaqələndirilməsi üçün kadrları idarə etmənin fəaliyyəti proqramlarıylə bağlı xərclərin və xeyirlərin ölçüsünə yönəldilmiş sistemə, formallaşdırılan proses kimi müəyyən etmək olar.

M.İ-in "Personalın İşin dəyərləndirilməsi, hazırlıq və attestasiyanın keçirilməsi" dərslinin müəllifləri, Maqura və M.B. Kurbatov, öz növbəsində, beş əsas məqsədə heyətin işinin göstəricilərinin qiymətləndirilməsini hədəflərə bölür.

- inzibati hədəflər
- idarə fəaliyyətinin keyfiyyətinin qiymətləndirilməsi
- verilmə uyğunluğun dərəcəsi haqqında əks əlaqənin işçilərinə
- onların işçi göstəriciləri təşkilat tələblərinə
- işçilərin inkişafı
- kadrları idarə etmə prosesinin təkmilləşdirilməsi.

İnzibati hədəflər onundan ibarətdir ki, rəhbər heyətin fəaliyyətinin qiymətləndirilməsini inzibati qərarların qəbulu üçün, əmək haqqı, vəzifədə artım və enmə, təşkilatın daxilində başqa işlə əvəz olunmasını rəşional şəkildə təmin edir. İnzibati qərarların qəbulu üçün adətən, işçiləri müqayisə etməyə kömək edən işçinin qiymətləndirilməsi mexanizmindən istifadə olunur. Bu mexanizimdə inteqral qiymətləndirilmədən istifadə olunur. Belə ki inteqral qiymətləndirilmə məhz kadrların işinin səmərəliliyinin qiymətləndirilməsində istifadə olunur.

Kadrların işinin fəaliyyətinin qiymətləndirilməsi hədəflərin ikinci qrupudur. Kadrların işin dəyərləndirilməsi, müxtəlif səviyyənin rəhbərlərinin qarşısında duran məsələləri nə qədər müvəffəqiyyətlə, nə qədər keyfiyyətlə həll etmək bacarığı ilə əlaqədardır. Bu ilk növbədə aşağıdakı məsələləri əhatə edir :

- fəaliyyətin və resursların bölgüsünün planlaşdırılması;
- kritik vəziyyətlərdə idarə etmə;
- sənədlərlə iş;

- innovasiya fəaliyyəti;
- nümayəndə göndərmə;
- tabe olanın motivasiyası;
- tabe olanın təlimi təhsili;
- rəhbərlərin arasında əməkdaşlığın yüksək səviyyəsinin təminatı və tabe olan;
- təşkilatın başqa bölmələriylə qarşılıqlı təsirin təşkili;
- təşkilatın hədəflərinə cavab verən əmək əxlaqına tabe olanın kollektivində formalaşma.

Onların işçi göstəricilərinin uyğunluğu haqqında işçilərin məlumat verilməsi təşkilat tələblərinə heyətin fəaliyyətinin qiymətləndirilməsinin hədəflərinə aiddir, çünki bu işçiyə rəhbərdən əks əlaqəni almağa imkan verir.

Kadrların işinin qiymətləndirilməsinin növbəti hədəfi işçilərin inkişafıdır. Bu məqsədlə işçi göstəricilər və əməkdaşın işçi davranışı işlərin bu növü üçün təyin edilmiş standartlarla , normalarla və işçi davranışa təqdim edilən tələblərlə və başqa işçilərin nəticələriylə müqayisə edilir.

Elm və təcrübə təşkilatda kadrların idarə edilməsi sisteminin vəziyyətinin oyrənilməsi alətini yeni sistemin təşkili əsaslandırılması və realizəsini kadrların idarə edilməsi sisteminin təşkili metodlarını işləyib hazırlamışdır. Bu metodların ümumilikdə və onların təsniflədirilməsini aşağıdakı cədvəldən aydın görmək olar .

## Təşkilatın kadrların idarə edilməsi sisteminin təhlili və təşkili metodlarının təsnifatı

Tədqiqat metodları	Təhlil metodları	Formalaşma metodları	əsaslandırma metodları	Tətbiq metodları
Özünü yoxlama Müsahibə söhbət İş gününün aktiv müşahidə edilməsi Ani müşahidə Anketləşdirmə Sənədlərin öyrənilməsi Funksional dəyər təhlili	Sistemli təhlil İqtisadi təhlil Dekompozisiya Müqayisə Dinamik Məqsədlərin strukturlaşdırılması Normativ Parametrik Modelləşdirmə Funksional dəyər təhlili əsas komponent balans koorelyasiya və reqresi təhlil təcrübə matris	İdarəetmə Aparatının işçilərinin təlimi hazırlığı və ixtisasının artırılması Yeniliklərin maddi və mənəvi stimullaşdırılması İctimai təşkilatların cəlbi Funksional dəyər təhlili	Sistemli Yanaşma Analoji Ekspert analitik Parametrik Bloklu Modelləşdirmə Funksional dəyər təhlili Məqsədlərin strukturlaşdırılması təcrübə kollektiv bloknot nəzarət sualları 6-5-3 Morfoloji təhlil	Analogiya. Müqayisə. Normativ. Ekspert. Analitik. Araşdırılan obyektin istənilən və faktiki vəziyyətini modelləşdirilməsi. Nəzərdə tutulan variantların səmərəlik göstəricilərinin qiymətlərinin hesablanması. funksional dəyər təhlili.

Sistemli təhlil -heyətin idarə edilməsi sisteminin mənimsənilməsinin dərk edilməsi probleminin həllinə sistem yanaşmaya metodoloji vasitə kimi xidmət edir .sistemli yanaşma araşdıran şəxsi kadrların idarə edilməsi sistemini bütövlükdə və onun komponentlərini açmağa yönəldir .belə komponentlərdən məqsədləri funksiyaları təşkilati strukturları kadrları idarəetmənin texniki vasitələrini informasiyanı insanları idarəetmə metodlarını və.s göstərmək olar. Dekompozisiya metodu-mürəkkəb halları sadələrə bölməyə imkan verir. Belə ki yaranmış hal nə qədər sadədirsə onun dərinliklərinə varmaq və mahiyyətini müəyyən etmək bir o qədər də asan olur.

Müqayisə metodu - mövcud kadrların idarə edilməsi sistemini analoji təşkilati sistemi ilə və ya normativ vəziyyətlə ya da ötən müddətdəki vəziyyət ilə müqayisə etməyə imkan yaradır. Onu da nəzərə almaq lazımdır ki müqayisə eyniköklü eyni



tipli sistemlər arasında aparıldığı zaman müsbət nəticə verir. Belə müqayisələrin sərhədlərinin müqayisəlik faktorlarının aradan qaldırılması yolu ilə də genişləndirmək olar.

Dinamik metod-verilənlərin dinamik sıralanmasını nəzərdən keçirir. Bu zaman həm də gözlənilməz ayrılımların nəzərə alınmamasına da nəəzr yetirir. Belə olduqda sıra möhkəm tendensiyalarını rəqabəti təcəssüm etdirir. Bu metod heyətin idarə edilməsinin sistemini xarakterizə edən göstəricilər külliyyatının araşdırılması zamanı istifadə olunur .

Məqsədlərin strukturlaşdırılması metodu-təşkilatın məqsədlərinə kadrların idarə edilməsi sistemi və onun məqsədlərinin kəmiyyət və keyfiyyət baxımından əsaslandırılmasına uyğunluğu nəzərdən keçirir.

Strukturlaşdırma şəraitində kadrların idarə edilməsinin müxtəlif səviyyələri arasında qarşılıqlı bağlılıq tamliq məqsədlərin müqayisəliliyi uyğunluğu olmalıdır.

Ekspert-analitik metod-kadrların idarə edilməsinin mənimsənilməsinə yönəldilmişdir və mənimsəmə prosesini həyata keçirmək üçün yüksək ixtisaslı mütəxəssislərin cəlbinə əsaslanır. Bu metodun tətbiqi zamanı sistemləşdirmə formasının işlənməsi ekspert nəticələrinin və fikirlərinin bildirilməsinin yazılması qeydə alınması mühüm şərtlərdəndir. Bu metod həm də çoxaddımlı ekspertiza zamanı daha müvəffəqiyyətli effektiv olur.

Praktikada kadrların idarə edilməsinin qavranılmasına dair müstəsna effekti normativ metod vasitəsilə əldə etmək olar. O heyətin idarə edilməsi sisteminin funksiyalarının tərkibini müəyyən edən normativlər sisteminin tətbiqini funksiyalar üzrə işçilərin sayını təşkilati struktur tipini təşkilatın idarəetmə sisteminin strukturunun təşkili kriteriyalarını nəzərdə tutur .

Daha geniş tətbiq olunan metod parametrik metoddur. Bu metodun vəzifəsi – istehsal sisteminin elementlərinin və heyətin idarə edilməsi sisteminin uyğunluğu səviyyəsinin aşkara çıxarılması üçün parametrlər arasında funksional asılılıqların təyin olunmasıdır.

Son zamanlar kadrların idarə edilməsi sisteminin təkmilləşdirilməsində funksional–dəyər metodunu tətbiq etməyə başlayıblar. Bu metod heyətin idarə

edilməsi sisteminin qurulmasının və ya heyətin idarə edilməsinin bu və ya digər funksiyanının elə variantını seçməyə imkan verir ki həmin variant ən az xərc tələb edir və son nəticələr nöqteyi-nəzərdən daha effektiv sayılır. O idarəetmənin bu və ya digər səbəblərə görə icra edilməyən artıq və təkrar funksiyaları aşkara çıxartmağa heyətin idarə edilməsi funksiyasının mərkəzləşdirilməsi və qeyri mərkəzləşdirilməsi səviyyəsini müəyyən etməyə imkan verir. Əsas komponent metodu bir göstəricidə onlarla göstəricilərin xüsusiyyətlərinin əks etdirməyə imkan verir. Balans metodu balans müqayisələrini aparmağa imkan verir. Korrelyasiya və reqressiya təhlili parametrlər arasında əlaqələrin xətti asılılığının və sıxlığının təhlil olunmasıdır.

Təcrübi metod heyətin idarə edilməsinin verilən sisteminin əvvəlki dövrün təcrübəsinə və digər oxşar sistemin təcrübəsinə əsaslanır. Heyətin idarə edilməsi təkmilləşdirilməsində daha çox analogiyalar metodu inkişaf edib. O nəzərdən keçirilən sistemə münasibətdə heyətin idarə edilməsinin oxşar iqtisadi təşkilati xüsusiyyətlərinə malik fəaliyyətdə olan sistemlərinin təşkilati formalarının tətbiqindən ibarətdir .

Heyətin idarə edilməsinin təkmilləşdirilməsində tipik metodlardan istifadə edilməsinin effektiv metodu xətti–funksional və proqram məqsədli strukturlarının alt sistemlərinin tipləşdirilməsinin blok metodudur .tipik blok qərarları orjinal təşkilati qərarlarla heyətin idarə edilməsinin vahid təşkilati sistemində bağlanır.

Blok metodu heyətin idarə edilməsinin yeni sisteminin formalaşdırılması prosesini sürətləndirir və ən az xərclərlə sistemin fəaliyyətinin effektivliyini yüksəldir. Yaradıcı müşavirələr metodu mütəxəssislər və rəhbərlər tərəfindən heyətin idarə edilməsi sisteminin inkişaf istiqamətlərinin kollektiv müzakirəsini nəzərdə tutur. Metodun effektivliyi ondadır ki bir insan tərəfindən söylənmiş ideya iclasın digər iştirakçılarında yeni ideyalar yaradır. Yaradıcı müşavirənin məqsədi heyətin idarə edilməsi sisteminin təkmilləşdirilməsinin daha çox yollarını aşkara çıxarmağa imkan verir .

Kollektiv bloknöt metodu- hər ekspert tərəfindən ideyanın müstəqil irəli sürülməsi ilə onun müşavirədə kollektiv qiymətləndirilməsini birləşdirməyə imkan verir . Yoxlama sualları metodu- əvvəlcədən hazırlanmış sualların köməyi ilə heyətin

idarə edilməsi sisteminin təkmilləşdirilməsinin tapşırıqlarının həllinin yaradıcı axtarışının aktivləşdirilməsindən ibarətdir. Sualların forması elə olmalıdır ki onlarda tapşırığı necə həll etmək haqqında işarə olsun .

6-5-3 metodu heyətin idarə edilməsi sisteminin inkişafı üzrə ideyaların tapılması prosesinin sistemə salınması üçündür. bu metodun mahiyyəti ondan ibarətdir ki ekspert qrupunun hər 6 üzvündən biri ayrıca vərəqdə 3 ideya yazır və onu qrupun digər üzvlərinə ötürür onlar da öz növbəsində artıq təklif edilmiş variantlar əsasında da daha 3 ideya yazırlar bu prosedur başa çatdıqdan sonra hər 6 vərəqin birində qərarın 18 variantı yazılacaq və cəmi 108 variant olacaq .

Heyətin idarə edilməsinin səmərəliliyini qiymətləndirmək üçün heyətin idarə edilməsinin təşkili metodlarından geniş istifadə olunur . Bu zaman təşkilatda düzgün qurulmuş heyətin idarə edilməsi strategiyası effektiv nəticəni daha tez əldə edə bilər.

## **2.2 Firmada kadrların seçilməsi yerləşdirilməsi və qiymətləndirilməsi strategiyası**

Bazar iqtisadiyyatı şəraitində firmanın, təşkilatın uğurla fəaliyyət göstərməsi üçün heyətin düzgün seçilməsi yerləşdirilməsi və qiymətləndirilməsi ən vacib şərtlərdəndir. Hər bir rəhbər təşkilatın uğurlu fəaliyyətini görmək istəyirsə mütləq insan resursları ilə bağlı idarəetmə qərarlarını təşkilatın strategiyası ilə düzgün əlaqələndirilməlidir. Təşkilatda heyətin seçilməsi işçilərin muzzla tutulması ilə bağlıdır. İşçilərin muzzla tutulması – təşkilatın ehtiyac duyduğu və tələb olunan bilik və bacarıqlara malik insanların muzzla tutulması fəaliyyətidir. Təşkilat işçiləri əsasən 2 mənbə hesabına toplayır; daxili (təşkilatın işçiləri arasından ) və xarici (təşkilatla heç bir əlaqəsi olmayan insanlar arasından). Heyətin daxili mənbə hesabına yığılması işçilər arasından seçmələr aparılması ilə əlaqədardır. Xarici mənbə dedikdə isə təşkilatdan kənarında olan insanların işə cəlb edilməsi mənbəyi başa düşülür.

Müasir bazar iqtisadiyyatı şəraitində iqtisadi sistemin əsas atributlarından biri də rəqabətdir. Rəqabət şəraitində təşkilatın rəqabətə davam gətirməsi üçün kadrlarla işin

təşkilati olduqca vacib məsələyə çevrilmişdir. Təşkilatın işçilərə olan tələbatı kadrlar şöbəsi tərəfindən müəyyən edilir. Onların verdiyi informasiya nə qədər düzgün və dəqiq olsa kadrların seçilməsi prosesi bir o qədər effektiv olur. Seçmənin başlanğıcından sonunadək rəhbərlər bu işdə iştirak edirlər .

Seçmədən əvvəl rəhbərlər müəyyən kriteriyalara cavab verən işçiləri seçmək məqsədinin qarşısına qoyurlar. Ona görə də yüksək bilik və bacarığa malik ,ixtisaslaşmış,məsuliyyəti dərk edən insanlar arasından seçimlər aparılır. Boş iş yerlərinə namizədlər seçilən zaman rəhbər və mütəxəssislər iddiaçıların bu və ya digər fəaliyyət keyfiyyətlərini öyrənə bilirlər. Bu keyfiyyətlər təşkilata konkret vəzifələrə uyğun gələn keyfiyyətlərə malik insanları seçməyə imkan verir.

Təşkilatda heyətin seçilməsini kadrlar şöbəsinin işçiləri həyata keçirir. Heyətin seçilməsində menecer bir sıra funksiyaları icra edir. Məsələn; Seçmə kriteriyalarının müəyyənləşdirilməsi. Menecer təşkilatın məqsədlərinə xidmət edəcək işçi profilini hazırlayır. Digər bir funksiya seçmə ilə əlaqədar müsahibə funksiyasıdır. Menecerlər işə namizədlərlə müsahibədə iştirak edirlər. Söhbət zamanı menecerdə axtardığı işçi profilinə uyğun namizədlə söhbət edib – etmədiyi haqqda ilkin fikirlər formalaşır. Başqa bir funksiya seçmə zamanı son qərarın verilməsi ilə bağlıdır. Menecer təşkilatın ümumi məqsədinə çatması üçün tələb olunan işçi profilinə uyğun işçinin seçmə mərhələsindən keçib – keçmədiyi ilə bağlı son qərarı vermək funksiyasını icra edir.

Birinci qeyd etdiyimiz funksiyaları daha dərinləndirən təhlil edək. Fəaliyyətə uyğun olaraq kriteriyaların düzgün müəyyən edilməsinə ehtiyac duyulur. İşçilərin sağlamlığı tələb olunan kriteriyalardan biri hesab olunur.Sağlam olmayan insan təşkilatın ümumi məqsədinə çatmasına xidmət edə bilməz. Uzun illərin təcrübəsi göstərir ki ,əsas göstəricilərdən biri də işçinin ixtisas səviyyəsidir. Ona görə də heyətin seçilməsi zamanı işçilərin əmək praktikasına ,iş stajına önəm verilməlidir. Bəzən elə işlərə işçilər, həmin işdə çalışmaq üçün insanlardan müəyyən fiziki qüvvə tələb olunur. Məsələn; neft hasilatı sənayəsində çalışan işçilər. Ona görə də fiziki qüvvə də bəzən əsas kriteriyalardan ola bilər.

Əsas kriteriyalardan biri də namizədlərin yaşıdır. Çox zaman işçinin heç təcrübəsi olmadığından o təşkilata lazımı xidmətləri göstərə bilmir. Həmçinin həddən artıq yaşlı insanların da seçilməsi onların yaşla bağlı yaranan sağlamlıq problemlərindən dolayı lazımı səmərəni vermir .

Müvafiq tələblərə uyğun işçilər testdən keçirilir. Testin nəticələri gizli saxlanılmalı və işə qəbulu haqqında onların özlərinin iştirakı olmadan qərar qəbul edilməlidir.

Beləliklə, menecerin heyətin seçilməsi mərhələsindəki seçmənin kriteriyasını müəyyənləşdirmək funksiyası seçmənin sonrakı mərhələlərinə də təsir edir .

Kadrların seçilməsinin həyata keçirilməsi bir neçə mərhələlərin formalaşmasından ibarətdir ki ,bu mərhələlərdən iddiaçılar keçməlidirlər. Kadrların seçilməsi prosesi aşağıdakı mərhələlərdən ibarətdir..

İlkin müsahibə. Müsahibənin əvvəlcədən qaydaları müəyyən olunur ki, bu qaydalar əsasında işə namizədlərlə ilkin seçmə müsahibəsi aparılır. Bu müsahibədə menecer və ya müsahibəni aparan şəxs özü üçün namizədin işə nə dərəcədə uyğun olub-olmaması ilə bağlı ilkin rəy formalaşdırır.

Vəzifələrə uyğun olaraq iddiaçıların ərizə blanklarının və CV-lərinin doldurulması. İlkin seçmə müsahibəsindən sonra namizədlər ərizə və blanklarını doldurməlidirlər. CV (Curriculum Vitae)-işə namizədlərin özləri ilə bağlı məlumatlarının yazılı olduğu anket formasıdır. CV- də işə namizədin adı, soyadı, ailə vəziyyəti ,xüsusi bilik və bacarıqları, iş stajları, əvvəlki işdən azad olma səbəbləri və s.məlumatlar olur. Bunlar son məlumatların toplanması üçün istifadə edilir. CV-lər minimum həddə olmalı və oradakı məlumatlar reallığı tam əks etdirməlidirlər. Anketləşdirmə namizədlərin qiymətləndirilməsinin ilk mərhələsidir.

CV-də hər hansı bir uyğunsuzluq işçinin işdən gələcəkdə qovulmasına səbəb ola bilər. Anketləşdirmənin əsas vəzifələrindən biri namizədlərin şəxsi keyfiyyətlərini və vəzifələrini müəyyən etməkdir. Qeyd etmək lazımdır ki, CV-lərin standart forması olmur. Yəni, hər bir təşkilatın tələb etdiyi informasiyaları əks etdirən CV-lər həmin tələbdən asılı olaraq dəyişilə bilər.

İşçilərlə söhbət .Muzdla işə qəbul zamanı söhbət müxtəlif formada həyata keçirilir.

- Sxem əsasında aparılan
- Zəif formalaşdırılan
- Sxemsiz aparılan

Söhbət zamanı adi dialoqlar vasitəsilə məlumatlar ötürülür.Bəzən söhbət zamanı səhvlər meydana gəlir. Bu səhvlərdən ən geniş yayılan söhbətin ilk dəqiqəsində namizəd haqqında yaranan ilkin təsüratla bağlı olan səhvdir. Ona görə də söhbət aparan zaman belə tip səhvlərə yol verməmək üçün qarşı tərəfin danışığına nəzarət etmək lazımdır.

Testləşdirmə. Seçmə ilə bağlı qərarın qəbulunu asanlaşdırmaq üçün bir metoddan da istifadə edilir ki ,bu da işə namizədlər arasından test yoxlamalarının aparılmasıdır. Psixoloqlar tərəfində müxtəlif testlər hazırlanır.Bu testlər əsasında namizədlərin işə uyğunluğu yoxlanılır.

Siyahıdakıların yoxlanması və zəmanət verilməsi .İşə seçilmək üçün namizədlər ərizə verəndən sonra əvvəlki iş yerləri haqqında məlumatlar alınır. Əgər bu məlumatları yoxlamaq zərurəti yaranarsa işə namizədin əvvəlki iş yerindən azad olma səbəbləri araşdırıla bilər.

Qəbul təklifinin verilməsi.Bu heyətin seçilməsi prosedurasında sonuncu mərhələdir. Bütün yoxlamalardan keçən işə namizədlə təşkilat arasında əmək müqaviləsi bağlanılır. Bu müqavilə qanunvericilik aktlarına uyğun şəkildə bağlanılır və işə namizəd rəsmən işə qəbul edilmiş hesab olunur.

Heyətin yerləşdirilməsi strategiyası. Heyətin yerləşdirilməsi dedikdə işçilərin hazırlığını ,iş təcrübəsini ,işgüzarlığını və şəxsi keyfiyyətini nəzərə almaqla onların bölmələr və vəzifələr üzrə yerləşdirilməsi başa düşülür. Heyəti yerləşdirərkən normativ sənədlərdə işçilərə qarşı olan müvafiq tələblərlə yanaşı həmin təşkilatın mənafeyi, işçinin peşə və ixtisasından istifadə imkanı ,onun şəxsi və işgüzar keyfiyyətinin, qabiliyyətinin icra ediləcək fəaliyyətinin xarakterinə nə dərəcədə uyğun gəlməsi kimi ümdə cəhətlər nəzərə alınır:

- İşçinin müvafiq vəzifəni icra etmək üçün yararlı olmasını müəyyənləşdirmək.
- Mümkün olan namizədlər haqqında məlumatlar toplamaq .
- Namizədin şəxsi keyfiyyətini ,keyfiyyət amillərini qiymətləndirmək.
- Məcmuu keyfiyyətlə namizədin yerinə yetiriləcək vəzifə funksiyalarının müqayisəsi
- Müxtəlif namizədlərin məlumatlarının müqayisəsi və nəzərdə tutulan vəzifə üçün layiqlisinin seçilməsi
- Namizədin vəzifəyə təyin edilməsi

Yuxarıda göstərilənlərin hər birinin özünəməxsus xüsusiyyətləri vardır. Məsələn, şəxsiyyətin keyfiyyətini öyrəndikdə aşağıdakı konkret cəhətlər nəzərə alınır:

- Qabiliyyətli: təşkilatçılıq , texniki,evrestik-yaradıcılıq
- Yararlılığı :psixofizioloji komponentləri ,təfəkkürü, diqqəti və yaddaşı və.s
- Xarakteri: təşəbbüskarlığı, təşkilatçılığı, məqsədyönlülüüyü, ideyalılığı və.s
- Sosial təbiətli xassəsi: mənəvi keyfiyyəti ,əməyə ,adamlara və özünə münasibəti
- Peşə ixtisas hazırlığı :xüsusi biliyi ,praktiki iş təcrübəsi.

Firmanın idarəetmə heyətinin tərkibinə yeni işçilərin cəlb edilməsinə görə kompaniya keçirərkən ,qəbul edilmiş ərizələrə görə iddiaçıları qiymətləndirmək lazımdır. Təşkilatın rəhbərliyi həmişə başa düşməlidir ki, onlar idarəetmə heyət üzvlərinin düzgün seçilməsinə cavabdehdir. Belə ki, yeni qəbul edilmiş işçilər firmaların strategiyalarını həyata keçirmə imkanlarına malik olmalı ,idarəetmə heyətinin üzvləri özündə işdə yaxşı hiss etmələri şəxsi heyətin imkanlarını əhəmiyyətli dərəcədə artırmış olacaqdır.

İdarəetmə heyətinin qiymətləndirilməsi iş yerinə və vəzifə tələblərinə müvafiq işgüzarlıq və şəxsi keyfiyyətinin müəyyən edilməsində sınaq üsullardan sayılmalıdır. Heyətin üzvlərinin qiymətləndirilməsi üsullarını 3 əsas qrupda birləşdirmək olar.

- Proqnozlaşdırma üsulu. Bu metoddan geniş istifadə olunur. Anket verilənləri ,yazılı və şifahi xasiyyətnamədən ,şəxsi söhbətlər psixoloji testlərdən ibarət olur.
- Təcrübəvi üsul. Təcrübələrdə işin nəticəsi əsasında firmada xidməti vəzifələrinin yerinə yetirilməsi prosesində işçinin yararlılığı yoxlanılır.
- İmitasiya üsulu. İddiaçıya idarəetmə məsələləri ilə bağlı konkret bir məsələni həll etmək təklif olunur. Bəzən boş vəzifəni tutmaq üçün iddiaçıya qəbul ediləcək təşkilatda müəyyən işçi vəziyyətini nəzəri cəhətdən həll etməyə tövsiyə edirlər. Toplanmış yekunda ekspert qiymətinin və şəxsin işgüzar keyfiyyətinin öyrənilməsi aparılmaqla ,müəssisənin idarəetmə heyətinə yeni üzvün qəbul olunması haqqında əsaslandırılmış qərarlar çıxarılır.

Firmada heyətə daxil olan işçilərin qiymətləndirilməsi 3 əsas məqsədə xidmət edir .

- Kadrların qiymətləndirilməsi vasitəsilə layiqli namizədi aşkarlamaq və onu idarəetmə işlərinə cəlb etmək
- İnzibati idarəetmə məqsədləri üçün iddiaçını müəyyənləşdirmək və işə qəbulunu tezləşdirmək
- Kadrların fəaliyyəti haqqında məlumat almaq üçün iddiaçının qiymətləndirmə motivasiyasını əsas götürməklə heyət üzvünün gələcək inkişafını planlaşdırmaq və işçi axınının qarşısını almaq

Beləliklə, heyətin seçilməsi, yerləşdirilməsi və qiymətləndirilməsi strategiyası yuxarıda qeyd edilən ardıcılıqla bağlıdır. Hər bir rəhbər heyətin idarə edilməsi zamanı təşkilatın strategiyası ilə heyətin tərkibinin müəyyən edilməsi arasında əlaqəni düzgün qurmalıdır.

Kadrların idarə edilməsi strategiyası –müəssisənin resurslarla təminatını bilən, firmanın əsas strategiyasını analayan işçilərin və ya işçi qrupunun təşkilatın məqsədinə çatması üçün yönləndirilməsi, idarə edilməsi tədbirlərinin məcmusudur. Kadrların idarə edilməsi strategiyasının əsas cəhətləri bunlardır:

- Onun uzunmüddətli xarakterə malik olmasıdır. Bu onunla izah olunur ki, təşkilatda heyətin psixoloji atmosferini dəyişmək, motivasiyanı, işçilərin strukturunu formalaşdırmaq uzun müddət tələb edir .



- Təşkilatın daxili və xarici mühit amilləri onun strategiyasına daim təsir edir. Həmin amillərin dəyişməsi təşkilatın strategiyasının dəyişdirilməsinə və dolayısı yolla da təşkilatda heyətin idarə edilməsi strategiyasının dəyişdirilməsinə gətirib çıxarır. Çünki, təşkilatın strategiyası ilə heyətin idarə edilməsi arasında əlaqə vardır. Belə ki, heyətin idarə edilməsi strategiyası təşkilatın idarə edilməsi strategiyasının tərkib hissəsini təşkil edir.

Bəzi mütəxəssislər qeyd edirlər ki, heyətin idarə edilməsi strategiyası təşkilatın strategiyası ilə birgə fəaliyyət göstərir. Bu zaman onlar heyətin idarə edilməsi strategiyasının təşkilatın istehsalla bağlı strategiyasından asılı olduğunu qeyd edirlər. Heyətin idarə edilməsi strategiyası ilə müəssisənin strategiyası arasındakı birbaşa əlaqəni misal üzərində izah edək. Tutaq ki, hər hansı bir müəssisə bazarda güclü bir mövqe tutmaq və öz gəlirini artırmaq istəyir. Bu zaman müəssisə öz istehsal xərclərini azaltmalı və dolayısıyla da məhsulun maya dəyərini aşağı salmalıdır. Bu halda müəssisədə heyətin idarə edilməsi sferasında bəzi dəyişiklik variantları tətbiq oluna bilər. Məsələn; müəssisədə əmək prosesinin rasionallaşdırılması, təkrar olunan, artıq, lazımsız əmək əməliyyatlarının ixtisar olunması. Bu həmin müəssisənin heyətin idarə edilməsi sahəsindəki strategiyası olacaqdır. Nəticədə, məhsulun maya dəyəri azalacaq və müəssisə məqsədinə çatmış olacaq. Bu da müəssisənin strategiyası ilə heyətin idarə edilməsi arasındakı əlaqəni göstərir.

Heyətin idarə edilməsi strategiyası funksional strategiya kimi 2 səviyyədə fəaliyyət göstərə bilər:

- Təşkilatın ümumi strategiyasının həyata keçirilməsi üçün vəitəsi kimi
- Çoxprofilli kompaniyanın hər bir sahəsi üçün əlavə ayrıca fəaliyyət sahəsi kimi. Məsələn əgər böyük elektro –texnika kompaniyası hərbi elektronika cihazlarının, avia texnikanın ,elektrodəzgahların istehsalı ilə məşğul olursa onda hər bir sahənin işçilərinə uyğun heyətin idarə edilməsi strategiyası hazırlanmalıdır.

Heyətin idarə edilməsi strategiyasını təşkil edir:

- Heyətin təhlükəsizliyi texnikası, əməyin mühafizəsi

- əmək münasibətlərinin tənzimlənməsi formaları və metodları
- istehsal və sosial konfliktlərin həll edilməsi metodları
- kollektivdə etika norma və prinsiplərinin işlənilib hazırlanması
- heyətin adaptasiyası və oriyentasiyası
- heyətin işgüzar qiymətləndirilməsi və attestasiyasının forma və metodlarının təkmilləşdirilməsi
- heyətin inkişaf etdirilməsi konsepsiyasının yenidən hazırlanması
- işçilərin maddi və mənəvi stimullaşdırılmasının ,əməyin ödənilməsinin yeni forma və sistemlərinin işlənilib hazırlanması və s.

Hər bir konkret situasiyada heyətin idarə edilməsi ilə bağlı qeyd edilən bu xüsusiyyətlər dəstinin seçilməsi təşkilatın ümumi strategiyası və hədəfləri ilə əlaqədar olaraq müxtəlif olacaqdır[40]. Məsələn ;təşkilat özünə istehsal xərclərini azaltmaq üçün strategiya seçib .Bu zaman əmək məhsuldarlığının 10% artırılması məqsədi qarşıya qoyulur.Onda idarəetmə ilə bağlı xüsusiyyətlər dəsti belə olacaqdır:

**Kadrların seçilməsi** (seçim heyət üzvləri arasında daha ixtisaslıların və stimullaşanların seçilməsinə yönəlməlidir), **informasiya təminatı, heyətin motivasiyası və s.** Göründüyü kimi, heyətin idarə edilməsi strategiyası konkret biznes –strategiyaya və ya korporativ strategiyaya oriyentasiya edilir.

Strategiyanın seçilməsi və reallaşdırılması həm uzunmüddətli, həm orta, həm də qısa müddətli dövrdə strateji, taktiki, operativ idarəetmə məsələlərinin həlli ilə birbaşa bağlıdır. Heyətin idarə edilməsi sahəsindəki strategiya bunları əlqələndirməlidir:

- bazarda rəqiblərlə mübarizədə müəssisənin rəqabətə davamlı olması üçün müəssisənin heyətin idarə edilməsi sahəsindəki imkanlarının genişləndirilməsi
- Xarici mühitlə münasibətdəki təşkilatın öz güclü cəhətlərini göstərməsi
- əmək potensialından effektiv istifadənin inkişaf etdirilməsi üçün şərait yaradılması hesabına təşkilatın rəqabət şəraitində rəqabət imkanlarının genişləndirilməsi
- təcrübəli, ixtisaslı heyətin formalaşdırılması

- heyət üçün işçilərin həm şəxsi məqsədlərinə həm də təşkilatın ümumi məqsədlərinə çatmaq naminə innovativ inkişafa imkan yaradılması

Heyətin idarə edilməsi strategiyasının hazırlanması heyətin və təşkilatın idarə edilməsi strategiyalarının birgə fəaliyyət göstərməsinə şərait yaradan təşkilatın daxili və xarici mühitin amillərinin dərin ,sistematik təhlil ilə bağlıdır.Xarici mühitlə makromühit və təşkilatın bilavasitə heyətin idarə edilməsi sistemi ilə əlaqəli əhatəsi aiddir.

Xarici və daxili mühitin SWOT metodunun təhlili ilə təşkilatın heyətin idarə edilməsi sahəsində güclü və zəif tərəfləri, həmçinin həmin mühitin zərərli və xeyirli tərəfləri aşkar olunur. Güclü və zəif tərəflərin aşkar olunması təşkilatın özünü qiymətləndirilməsini təmin edir və təşkilata özünü əmək bazarında rəqibləri ilə müqayisə etmək imkanı verir. Qiymətləndirməni həmçinin xüsusi rəqabət profili vasitəsilə əlavə göstəricilər və funksiyalar üzrə də aparmaq olar. Əlavə göstəricilər üzrə qiymətləndirmə müqayisəli təhlil metodu ilə, funksiyalar üzrə isə ekspert metodu ilə aparılır.

- Heyətin idarə edilməsi sahəsindəki güclü və zəif tərəflərin aşkar edilməsi təşkilatın uğurla mövcud olması şəraitini təmin edir. Ona görə də daxili mühitin təhlili zamanı heyətin strateji idarə edilməsi çərçivəsində təşkilatın xüsusi idarə etmə sahəsi olan heyətin sistemli idarə edilməsi sahəsində hansı güclü və zəif tərəflərə malik olmasını aşkar etmək olduqca zəruridir. Bu məsələnin həlli üçün bir çox effektiv metodlardan istifadə edilir. Bu metodlardan biri SWOT metodudur.Təşkilatın heyətin idarə edilməsi sahəsindəki güclü və zəif tərəflərinin həmçinin imkanlarının və təhlükənin siyahısını tərtib etdikdən sonra növbəti mərhələyə onların əlaqələndirilməsi mərhələsinə keçilir. Bunun üçün SWOT matrisi tərtib olunur. Bu matris Tompson və Striklend tərəfindən aşkar olunub. Matrisin sol tərəfində 2 blok tərtib edilir:

- güclü tərəflər
- zəif tərəflər

Bunlar daxili və xarici mühitin təhlilinin nəticəsində aşkar olunur. Matrisin yuxarı hissəsində də 2 blok tərtib edilir. Təşkilatın heyətin idarə edilməsi sahəsindəki imkanları və təhlükələri . Bu blokların kəsişməsində 4 sahə yaranır:

- 1-ci sahə - güclü tərəflər və təhlükələr
- 2-ci sahə -güclü tərəflər və imkanlar
- 3-cü –sahə zəif tərəflər və imkanlar
- 4-cü –sahə zəif tərəflər və təhlükələr

Heyətin idarə edilməsi ilə bağlı məsul şəxs bu sahələrə diqqət yetirməli və heyətin idarə edilməsi ilə bağlı strategiyanın hazırlanmasında bu kombinasiyalardan istifadə etməlidir. 2-ci sahə üçün ele strategiya işlənilib hazırlanmalıdır ki, güclü tərəflərindən xarici mühitdəki imkanların reallaşdırılması üçün istifadə edilsin. 1-ci sahə üçün hazırlanan strategiyadan güclü tərəflərdən istifadə edilməklə xarici mühitdəki təhlükələrin uzaq tutulması üçün istifadə edilməlidir. 3 cü sahə üçün hazırlanan strategiya təşkilatın xarici mühitdəki imkanlardan öz zəif tərəflərini gücləndirmək üçün istifadə etməyə yönəlməlidir. 4-cü sahənin strategiyası təşkilata daxiləki heyətin idarə edilməsi ilə bağlı zəif tərəflərdən xilas olmağa və xarici mühitdəki təhlükələrdən təşkilatı uzaq tutmağa istiqamətlənməlidir. Əgər təşkilatın heyəti yüksək innovativ potensial və ixtisasa malikdirsə və rayon, şəhər miqyasında sosial təminat sistemi pisləşirsə heyətlə bağlı strategiya əlavə maliyyə və qeyri mənbələrin axtarışına və təşkilatın sosial infrastrukturunun inkişafının saxlanması üzrə qərarların qəbuluna, işçilərin heyətin digər şəhər və rayonlara axınına maneə olmaq üçün işçilərin sayını və potensialını saxlamaq üçün onlara sosial yardım, dəstəklərin genişləndirilməsi və gücləndirilməsinə yönəlməlidir. Yaxud, məsələn, təşkilatda heyətin idarə edilməsi ilə bağlı qərarların qəbulu və icrası üçün lazımınca maliyyə ehtiyatı yoxdursa lakin təşkilat əlverişli yerdə yerləşirsə və vakant yerlərə namizədlərin lazımı sayını cəlb edə bilmək və onların arasından ən yaxşılarını seçmək iqtidarındadırsa onda təşkilat rəhbərliyi heyətin idarə edilməsi ilə bağlı strategiyanın hazırlanması zamanı heyətə yüksək ixtisaslı və təşkilatın ümumi məqsədlərinə xidmət edəcək bilikli heyətin seçilməsinə lazımı miqdarda pul vəsaitlərinin ayrılmasına yenidən baxmalıdırlar.

Hər bir təşkilatın zəif və güclü tərəfləri, imkanları və təhlükələri təşkilatın yerləşdiyi konkret situasiyadan asılı olaraq həmin təşkilata məxsus individual xarakter daşıya bilər. Ona görə də heyətin idarə edilməsi strategiyasının seçilməsində SWOT matrisinin köməyi ilə bütün lazımı kombinasiyaları dəyərləndirmək lazımdır.

Beləliklə, heyətin idarə edilməsi strategiyası təşkilatda heyətin idarə edilməsinin bütün aspektlərini əhatə etməlidir :

- Heyətin strukturunun təkmilləşdirilməsi
- Heyətə əməyin ödənilməsi
- Mükafatlandırma
- Onların təhsili ilə bağlı çəkilən xərclərin effektivliyinin artırılması
- Heyətin inkişaf etdirilməsi
- Təşkilatın sosial inkişafını, sosial təminatını əhatə edən qərarların qəbulu
- Heyətin idarə edilməsi sisteminin təkmilləşdirilməsi

Heyətin idarə edilməsi strategiyası təşkilatın ümumi strategiyasını tamamlamalı, təşkilatın bütün istiqamətlərdə uğurla fəaliyyət göstərməsini təmin etməli və elə qurmalıdır ki, təşkilatın strategiyasının həyata keçirilməsini ləngitməsin.

Bununla bağlı heyətin idarə edilməsi ilə bağlı lazımı strategiyayı hazırlanması prosesi maliyyə, material, intellektual resursların, mütəxəssislərin peşəkarlıq səviyyəsinin çatışmaması üzündən şərtləşsə heyətin idarə edilməsi strategiyasının işlənməsinin prioritet istiqamətləri işlənilib hazırlanmalıdır. Ona görə də, strategiyanın seçilməsi kriteriyası kimi onun reallaşdırılması üçün resursların seçilməsi peşəkar-ixtisaslı heyətin lazımı miqdarda olması və başqa bu kimi amillər çıxış edə bilər. Strategiyanın seçilməsində güclü tərəflərin seçilməsi və idarəetmə qərarlarının hazırlanması bazis rolunu oynadıqda bu təşkilata rəqabət mühitində heyətlə bağlı sahədə üstünlüklərə malik olmağa imkan verir. Bunun da nəticəsində təşkilat öz rəqiblərinə qarşı özünün ümumi strategiyasının reallaşdırılmasının nail olur və rəqabətə davam gətirir.

Beləliklə, qeyd edilənlərdən aydın olur ki, təşkilatda heyətin idarə edilməsi strategiyasının seçilməsi, reallaşdırılması təşkilatın ümumi strategiyasının ayrılmaz

tərkib hissəsidir və onlar birgə fəaliyyət göstərir, bir-birini tamamlayırlar. Təşkilatın güclü heyətə malik olması onun ümumi strategiyasının reallaşdırılmasına xidmət edirsə təşkilatın ümumi strategiyası da öz növbəsində heyətin idarə edilməsi strategiyasının daim təkmilləşdirilməsini əhatə etməlidir. Bu iki strategiyayı lazımınca dəyərləndirən və düzgün əlaqələndirən təşkilat uğurla fəaliyyət göstərə biləcəkdir.

### **2.3 Firmalarda idarəçilik əməyinin kompleks qiymətləndirilməsi**

İdarəçilik əməyinin müstəqil bir məşğulluq növü kimi ayrılması əmək kooperasiyasının inkişaf etməsi nəticəsidir..

Əməyin təşkili müəssisələrdə istehsalın təşkilinin mühüm tərkib hissəsidir. Cəmiyyət istehsal və istehlakdan kənar yaşaya bilmədiyi kimi təbiətlə insanın iştirakından ibarət olan əmək prosesi olmadan da yaşaya bilməz.

Firmalarda əməyin düzgün təşkili dedikdə, iş qüvvəsindən səmərəli istifadə və az əmək sərfi ilə çox məhsul istehsal etmək vəzifəsi başa düşülür. Texnika və istehsalın təşkilinin təkmilləşməsinin mövcud səviyyəsində iş qüvvəsindən plana uyğun və məqsəduyğun istifadə etməyə yönəldilmiş tədbirlər məzmununa əməyin təşkili deyilir.

Əməyin təşkilindən məqsəd az əmək sərfi ilə çox məhsul istehsalından, insanın əmək proseslərində hərtərəfli inkişafı üçün əlverişli şərait yaratmaqdan, müəssisə kollektivinin bütün iş vaxtı fondundan, istehsal avadanlıqlarından və maddi vəsaitlərdən səmərəli istifadə hesabına əmək məhsuldarlığının dönmədən artmasını təmin etməkdən ibarətdir. Yeni texnika və mütərəqqi texnoloji proseslərin inkişafı, kompleks mexanikləşdirmə və avtomatlaşmanın geniş tətbiqi, habelə müəssisələrin daha da ixtisaslaşdırılması və istehsal kooperasiyasının yaxşılaşdırılması əsasında istehsalın texniki səviyyəsinin yüksəldilməsi əmək təşkilinin təkmilləşməsini tələb edir. Elm və texnika inkişaf etdikcə əməyin təşkili də öz formasında müəyyən qədər dəyişiklik edir. K.Marks və F.Engels hələ vaxtı ilə yazırdılar: "Əməyin təşkili üsulları, formaları və xarakteri həm istehsal münasibətləri və həm də məhsuldar

qüvvələrin inkişaf səviyyəsi ilə müəyyənləşir. Əmək mövcud əmək alətlərindən asılı olaraq müxtəlif şəkildə təşkil olunur və bölüşdürülür.

Hər bir müəssisə kollektivinin əməyi, hər şeydən əvvəl cəmiyyət qarşısında qoyulan vəzifənin həll edilməsinə yönəldilən ictimai əməyin bir hissəsi kimi çıxış edir. Digər tərəfdən isə müəssisə daxilində əməyin təşkili qismən ictimai əmək təşkili ilə müəyyən olunur. Ayrı-ayrı müəssisələrdə, sexlərdə, istehsal sahələrində və iş yerlərində əməyin təşkilinin yaxşılaşdırılması ölkəmizdə ictimai əmək təşkilinin möhkəmləndirilməsi və inkişafının nəticəsidir.

Firmalarda əməyin təşkilinə aşağıdakı məsələlər daxildir:

- əmək bölgüsü və əmək kooperasiyası
- əmək proseslərinin təşkil olunması
- əməyin mühafizəsi və texniki təhlükəsizlik üzrə tədbirlər
- əmək intizamının möhkəmlənməsi
- işçilərinin mədəni-texniki və istehsal ixtisasının artırılması üzrə tədbirlər
- mütərəqqi əmək üsulları və əmək fəndlərinin tətbiqi
- iş yerlərinin təşkili
- işçilərin maddi və mənəvi həvəsləndirilməsi
- əməyin normallaşdırılması

Firmalarda əmək təşkilinin əsas, şərtləri aşağıdakılardan ibarətdir:

- əməyin mexanikləşmə səviyyəsinin yüksəldilməsi;
- istehsalın texnoloji prosesinin təşkili;
- istehsalın ixtisaslaşması və təmərküzləşməsi;
- müəssisə və onun istehsal bölmələrinin operativ təsərrüfat müstəqilliyinin təmin edilməsi;
- işçilərin mədəni-texniki səviyyəsinin yüksəldilməsi.

Əmək təşkilinin əsas prinsiplərinə isə aşağıdakılar daxildir: əmək məhsuldarlığının yüksəldilməsi əsasında işçilərin həyat səviyyəsinin ardıcıl olaraq yaxşılaşmasının təmin edilməsi; əmək şəraitinin sağlamlaşdırılması; işçilərin yaradıcı təşəbbüsünün inkişaf etdirilməsi və müəssisədaxili ictimai münasibətlərin

təkmilləşməsi; şəxsi və kollektiv maddi marağ prinsipinin möhkəmlənməsi və onların düzgün əlaqələndirilməsi.

İdarəçilik əməyinin iqtisadi cəhətdən tam təcrid olunması kapitalizmin meydana gəlməsi ilə baş vermişdir. Kapitalizmin meydana gəlməsi ilə eyni zamanda idarəçilik əməyi ilə bilavasitə fiziki əmək arasındakı ziddiyyətlər də kəskinləşməyə başladı.

İstehsal prosesi bir kibernetik sistem olduğuna görə idarə etmə prosesi, məlumat və əlaqələr vasitəsilə idarə olunan və idarə edən sistemlər arasında qarşılıqlı münasibətlərin müəyyən edilməsi ilə üzvi şəkildə bağlıdır. İstehsalın inkişafı bilavasitə istehsal proqramının hazırlanması və nəzarət etmə məqsədi ilə bir çox sadə və mürəkkəb məlumatların zaman və məkan etibarilə axtarılması, toplanması, saxlanması, işlənib hazırlanması və yenidən icraçılara çatdırılması kimi müstəqil fəaliyyət tələb edir. Ona görə də yuxarıda göstərilən işlər üçün kompleks əməliyyatların icrası üzrə olan fəaliyyət idarəçilik fəaliyyəti adlandırılır, onunla məşğul olan işçilər isə idarə aparatı işçiləri hesab olunurlar.

İdarə aparatının işçiləri öz fəaliyyətinin predmeti və məhsulu olan məlumatlar sisteminə malik olurlar və maddi istehsala bilavasitə onların vasitəsilə təsir göstərirlər. Digər tərəfdən isə istehsalın maddi məhsulunu idarəçilik əməyinin nəticəsi hesab etmək olar. Belə ki, fəhlə hər hansı bir məhsulu istehsal edərkən mühəndis-texnik işçilər və qulluqçuların hazırladığı məlumatlardan - iş cizgilərindən, iş tapşırıqlarından və s. istifadə edir.

### **İdarəçilik əməyinin xüsusiyyətləri**

Bu xüsusiyyətlər aşağıdakılardan ibarətdir:

- əməyin xüsusiyyətləri - intellektual, zehni əmək;
- təsir etmə səciyyəsi - inzibati, təşkilatı, bütövlükdə idarəedici;
- əmək cismi - informasiya;
- əmək vasitələri - hesablama texnikası, təşkilatı texnika;
- maddi nemətlər istehsalına təsiri - qeyri müstəqim;
- əməyin son nəticəsi - idarəetmə qərarları.



İdarəetmə də əməyin elmi təşkili o zaman müsbət nəticə verir ki, onun prinsipləri və metodları idarəetmənin bütün mərhələlərində - ustadan nazirə qədər - həyata keçirilmiş olsun. mühəndis-texnik işçilərin və qulluqçuların əməyin elmi təşkilinin nəzəri əsası bir sıra qanun və qanunauyğunluqlarla - vaxta qənaət qanunu, əmək məhsuldarlığının daima yüksəldilməsi qanunu, əmək fəaliyyətinin dəyişilməsi qanunları və s. ilə tənzim olunur. mühəndis-texnik işçilərin və qulluqçuların əməyin elmi təşkilinin texniki-texnoloji əsasları da vardır. Texnika və texnologiyanın inkişaf səviyyəsi əməyin elmi təşkili üçün mühüm şərtidir. Bununla əlaqədar olaraq eyni zamanda mühəndis-texnik işçilərin və qulluqçuların istehsal prosesindəki texnika və texnologiyanın bilmələri də vacibdir. Məsələn, deyək ki, tornaçının əməyi normalaşdırarkən, yaxud onun əməyini səmərəli təşkil etmək üçün tornaçı texnologiyasının əsaslarını, spesifik xüsusiyyətlərini bilmək lazımdır.

İdarəçilik əməyinin təşkilati-iqtisadi əsası özündə hər şeydən əvvəl, onun ümumi səviyyəsini, konkret məzmununu ifadə edir, müəssisədə əməyin təşkili sisteminin quruluşunu göstərir. Bu isə ƏET-nin istiqamətləri ilə müəyyən edilir. ƏET-nin hər bir istiqaməti üzrə praktiki yaradıcılıq işləri xüsusi təşkilati prinsiplərə əsaslanır. Məsələn, əmək bölgüsü və əmək kooperasiyasının səmərəli formasını seçmək üçün bu formanın təsnifləşdirilməsi, əmək bölgüsünün sərhədlərini ayırmaq, kadrları yerləşdirmək, peşə və funksiyaların qovşumasını bilmək mühüm əhəmiyyət kəsb edir. ƏET-nin təşkilati-texniki əsasının xüsusi təşkilati prinsipləri vardır. Bu prinsiplər aşağıdakılardır:

- hərəkətə qənaət prinsipi. Bu prinsip işi yerinə yetirərkən artıq, lazımsız, təkrar hərəkətlərin qarşısını almağı, əmək metodlarını təkmilləşdirməyi tələb edir.
- iş yerinə xidməti tənzim edən prinsip. Burada iş yerinə xidmətə sərf olunacaq vaxtı əvvəlcədən qeydə almalı, onun pozulmasına imkan verilməməlidir.
- işçinin ixtisasının onun yerinə yetirdiyi işə uyğun gəlməsi prinsipi.
- əmək normalarının texniki, iqtisadi və psixofizioloji əsaslandırılması prinsipi və s.

İndi də idarəçilik əməyinin funksiyalarını icrası ilə bağlı olan əsas əməliyyatları nəzərdən keçirək.

- Təşkilatı-inzibati əməliyyatlar: bu daha çox rəhbər işçilərə aiddir.
- Xidməti-kommunikasiya əməliyyatları: telefon danışıqları, dispeçer əlaqələri, adamların qəbulu, digər kommunikativ əməliyyatlar, ezamiyyətə getmə və s.
- Sərəncam vermə əməliyyatı: əmr, instruktiv xarakterli sərəncamlar, tapşırıqların verilməsi və s.
- Əlaqələndirmə (koordinasiya) əməliyyatları: idarə aparatının həlqələrinin fəaliyyətinin əlaqələndirilməsi, bunun üçün digər fəaliyyətlə yanaşı müşavirə və iclasların çağırılması, iş planının ertib edilməsi və s.
- Nəzarət-qiymətləndirmə əməliyyatları: əmrlərin, müşavirə qərarlarının, tapşırıqların yerinə yetirilməsinə, habelə işçilərin öz vəzifə funksiyalarını icra etmələrinə nəzarət.
- Analitik-konstruktiv əməliyyatlar: yaradıcı qaydada təşkilat, texniki, iqtisadi və digər qərarların qəbul edilməsi; bunun üçün mövcud vəziyyətin sistemli təhlili, qərarlar layihəsinin hazırlanması, informasiyaların qəbulu, tanışlıq və istifadəsi, xüsusi əməliyyatlarla tanışlıq. Bu əməliyyatlar sistemində konstruktiv əməliyyatın də böyük rolu vardır. Əgər analitik əməliyyatlar əsasən informasiyalarla, onların idarəetmə funksiyaları ilə əlaqələndirilməsi ilə, konstruktiv əməliyyatlar müxtəlif qərarların hazırlanması və qəbul edilməsi ilə şərtləşir. Bunun üçün aşağıdakı metodlardan istifadə edilir:
  - inversiya metodu: vəzifələrə, problemlər yeni qaydada yanaşma, bunun üçün onların həllində köhnə görüşlərdən, fikirlərdən imtina etmə, yeni mövqe tutma;
  - analogiya metodu: digər hallarda təsadüf edilən situasiyalardan istifadə etmə. Bu isə məsləhət qaydasında müxtəlif ideyaların və fikirlərin

məsləhət qaydasında müzakirəsini, təhlilini və müvafiq nəticənin çıxarılmasını tələb edir. İri miqyaslı vəzifələrin həlli üçün sərbəst mühakimələr irəli sürməkdə "beyin hücumu" metodunun da böyük əməliyyatı vardır.

- İnformasiya-texniki əməliyyatlar: idarə aparatının informasiya, sənədlər təminatı, onların işlənilib hazırlanması ilə əlaqədar olan hesablama-texniki, məntiqi və digər əməliyyatlar.

Bazar münasibətləri şəraitində idarəçilik əməyinin səmərəliliyi ənənəvi səmərəlilik meyarları ilə yanaşı şirkət və firmaların məqsədli funksiyaları işgüzar partnyorluq prinsipləri satış həmçinin artırılması kimi ən vacib cəhətlərlə bağlıdır. burada idarəçilik səhvləri idarəçilik böhranı firmaya həm istehsal sistemi, həm də idarəçilik strukturu bürokratiya nəzəriyyəsi davranış konsepsiyası baxımından yanaşılmanın da böyük əhəmiyyəti vardır. burada firma və şirkətlərin tipindən asılı olaraq mülkiyyət –nəzarət-idarəetmə-peşəkar menecment fəaliyyəti modelinin xüsusiyyətləri də dəqiq nəzərə alınmalıdır. çünki suveren mülkiyyətçinin dəqiq nəzarəti və stimullaşdırıcı təsirini həqiqi peşəkarlıq fəaliyyəti ilə əlaqələndirmədən idarəçilik əməyinin səmərəsini yüksəltmək olmaz .

## **III FƏSİL. KADRLARIN İDARƏ EDİLMƏSİNİN SƏMƏRƏLİLİYİNİN YÜKSƏLDİLMƏSİ PERSPEKTİVLƏRİ**

### **3.1 Kadrların idarə edilməsi strategiyasının təkmilləşdirilməsi**

Sosial bir obyekt kimi təşkilatın idarə edilməsini şərti olaraq 2 hissəyə ayırmaq olar:

- Xarici mühitə münasibətdə təşkilatın idarəedilməsi
- Təşkilatın heyətinin idarə edilməsi

Aydındır ki, birinci növün arxa plana atılması halında insanların idarə edilməsi problemi daha aktual olacaqdır. Heyətin idarə edilməsinin aktual məsələyə çevrilməsinə səbəb müasir dövrdə təşkilatın rəqabət qabiliyyəti olması üçün insan amilinin rolunun günü gündən artmasıdır. Bəzi təşkilatlar heyətin idarə edilməsi probleminə önəm vermirlər nəticədə ümumi strateji idarəetmə fonunda təşkilatın uğura nail ola bilməməsinin səbəbini ortaya çıxara bilmirlər. Bunun üçün hədəflə nəticə arasında əlaqə yaradan bir alət axtarmaq, həm idarə etmə heyətinin həm də işçi heyətinin motivasiyasına diqqət ayırmaq lazımdır. Belə bir alət rolunu əmək fəaliyyətinin qiymətləndirilməsi oynaya bilər. Məhz qiymətləndirmə nəticəsində heyətin təşkilatın məqsədlərinə çatmaq üçün ixtisasının yetərli olub-olmaması aşkara çıxarılır. Əldə olunan nəticələrə əsasən təşkilatda heyətin idarə edilməsi strategiyasının təkmilləşdirilməsi yolları axtarılır. Hər bir təşkilatda düzgün qiymətləndirmə sisteminin olması heyətin idarə edilməsi strategiyasının təkmilləşdirilməsi məsələsində vacib informasiya rolunu oynaya bilər.

Kadrların idarə edilməsi strategiyasının təkmilləşdirilməsinə müxtəlif yollara başlamaq olar. Məsələn: İdarəetmə heyətinin ixtisasının artırılması. İxtisasın artırılması heyətin öz işini daha səmərəli görməsi üçün lazimi şəraitin yaradılmasına və nəzarətə xidmət edən idarəedicilərin-menecerlərin idarəetmə vərdişlərinin, bacarıqlarının inkişaf etdirilməsi ilə bağlıdır. Praktikada menecerlərin ixtisasının artırılmasına yönələn sistemik proqramların tez-tez tətbiq edilir. Bu işin uğurlu davam etdirilməsi üçün treninqlərlə yanaşı xüsusən analiz və planlaşdırmanın olması

vacibdir.

Hər şeydən əvvəl qeyd etdiyimiz heyətin işinin qiymətləndirilməsi yolu ilə təşkilat həmçinin öz menecerlərin işinin qiymətləndirilməsinə də nail olur. Bu qiymətləndirmə yolu ilə rəhbərlik müəyyən edir ki, hansı vərdiş və qabiliyyət lazımdır ki, təşkilatın bütün xətti və qərərgah vəzifələrində bütün məqsədlərə nail olunsun. Bu hansı menecerin bu və ya digər vəzifəyə layiq olduğunu, hansının isə treninqlərə, təlimlərə ehtiyacı olduğunu aşkar etməyə imkan verir. Bundan sonra vəzifəsi qaldırılacaq və ya dəyişdiriləcək işçilərin qrafiki tərtib edilir.

Heyətin idarə edilməsi strategiyasının təkmilləşdirilməsi prosesi motivasiya ilə sıx bağlı məsələdir. Əlbəttə, idarəedicilərin ixtisasının artırılması hər şeydən əvvəl təşkilatın qarşısına qoyduğu məqsədə çatmağa kömək edəcək menecerlərin bilik və qabiliyyətlərə yiyələnməsinə istiqamətlənir. Bu həmçinin menecerlərə biliyə olan öz tələbatlarını ödəmək üçün imkanlar yaradır. Təəssüf ki, heç də bütün təşkilatlarda menecerlər üçün biliyə olan tələbatının ödənilməsi şəraiti yaradılmır. Tədqiqatlar göstərir ki, idarəetmə məktəbinin məzunları təşkilatda işə başlayarkən onların gələcəklə bağlı gözlədikləri ilə onlara təqdim olunan imkanlar uyğun gəlmir. Belə olan halda işçi zəif motivləşir, biliyə yiyələnməyə onda stimül yaranmır. Ona görə də heyətin ixtisasının artırılması məsələsində heyət üzvlərində əlavə bilik və bacarıqlara yiyələnməyə stimül yaratmaq rəhbərliyi ciddi düşündürməlidir. Bu da heyətin idarə edilməsi strategiyasının təkmilləşdirilməsi, daha da inkişaf etdirilməsi üçün olduqca zəruridir.

Bəs idarəetmə heyətinin ixtisasının artırılması metodları hansılardır? İdarəetmə kadrlarının ixtisasının artırılması böyük olmayan qruplarda mühazirələr aparmaq yolu ilə, oxumaq və işgüzar oyunlar aparmaq yolu ilə aparıla bilər. Bir neçə təşkilat hər il xüsusi kurslar və seminarlar təşkil edirlər. Başqa bir metod-iş yerlərinin rotasiyasıdır. Menecerin bir idarəetmə səviyyəsindən digərinə keçirilməsi onu təşkilatın ayrı-ayrı bölmələri ilə yaxından tanış olmasına şərait yaradır. Menecer müxtəlif şöbələrin problemləri ilə tanış olur, koordinasiyanın vacibliyinin fərqi varır, qeyri-formal qruplarla tanış olur və s. Bütün bunlar həm idarəetmənin həm yuxarı həm də aşağı səviyyələrində effektivliyə nail olmağa imkan verir.

Yapon təşkilatları Amerikan təşkilatlarına nisbətən rotasiyaya daha çox önəm verirlər. Professor U.Uçi bildirir ki, “Yaponiyada praktiki olaraq hər bir bölmədə bölmənin heyəti ilə yaxından tanış olan, onların problemləri ilə daim maraqlanan əməkdaşlar fəaliyyət göstərirlər. Koordinasiyaya ehtiyac yarananda tərəflər bir-birini asanlıqla başa düşürlər və effektiv əməkdaşlığa nail ola bilirlər. Əksər yapon firmalarında hər bir işçini əmək fəaliyyəti dövrü ərzində rotasiyaya yönəldirlər. əgər onlar bütün karyeraları ərzində təşkilatın bir bölməsində fəaliyyət göstərsələr onda yalnız bu bölmənin problemləri onları maraqlandıracaq, ümumi təşkilatın inkişaf etdirilməsinə tövhə vermək arzusu formalaşmayacaqdır”.

Digər mühüm alət-iş prosesində idarəetmə fəaliyyətinin təkmilləşdirilməsidir. Bəzi təşkilatlar yeni menecerlərin qarşısına elə sadə tapşırıqlar qoyurlar ki, onlar təcüblənirlər. Bu problemi nəzərə alaraq AT&T, Procter and Gamble, Ford və s. Kompaniyalar menecerin qarşısına onun bilik, bacarıq səviyyəsinə uyğun olan məsələləri əhatə edən proqram hazırlamışlar .

Bir tədqiqat hətta yeni menecerin qarşısına qoyulan məsələnin çətinliyi ilə onun gələcək karyerasındakı uğuru arasında əlaqəni aşkar etmişdir. Qarşısına daha çətin məsələlər qoyulan menecerlər qarşısına nisbətən asan məsələlər qoyulanlara nisbətən daha yüksək standartlara nail olmuşlar. Onların karyerasında irəliləmə də daha sürətli baş vermişdir.

İdarəetmə heyətinin idarəedilməsi strategiyasının təkmilləşdirilməsini layihəsinin həyata keçirilməsi müəyyən xərclərlə bağlıdır. Bu proses müəyyən miqdarda pul vəsaitləri ilə həyata keçirilir. Heyətin idarə edilməsi strategiyasının təkmilləşdirilməsi ilə bağlı xərclər 2 yerə ayrılır: birdəfəlik və cari xərclər. Bu xərclər böyük həcmdə olduğuna görə onları heyətin idarə edilməsi strategiyasının təkmilləşdirilməsinin effektivliyinin iqtisadi qiymətləndirilməsi zamanı nəzərə almaq daha əlverişli olur. İdarəetmənin təkmilləşdirilməsinin birdəfəlik xərcləri belə hesablanır :

$$K = K_{y1} + K_{y2} + K_{y3} + K_{y4}$$

$K_{y1}$ -istehsal öncəsi xərclər

$K_{y2}$ -idarəetmə qərarları ilə bağlı kapital qoyuluşu

$K_{y3}$ -istehsalla bağlı kapital qoyuluşları

$K_{y4}$ -idarəetmə qərarlarının qəbulundan sonra istehsal edilmiş kapital Qoyuluşları .

İstehsal öncəsi xərclər elmi-tətqiqat işlərinə çəkilən xərcləri, heyətin idarəedilməsinin təkmilləşdirilməsi ilə bağlı idarəetmə qərarlarının həyata keçirilməsi ilə bağlı xərcləri özündə əhatə edir. Bu xərclərin həcmi həmin işlərin smeta dəyəri ilə müəyyən edilir. İstehsal öncəsi xərcləri təşkilati layihənin icra olunmasının hər bir mərhələsi üzrə bölmək olar: texniki-iqtisadi layihənin işlənilib hazırlanması, təşkilati layihələndirmə işinin işlənilib hazırlanması, ümumi layihənin işlənilib hazırlanması, təşkilati işçi layihənin işlənilib hazırlanması. Kadrların idarə edilməsi sisteminin layihələndirilməsi xərclərinin strukturunu aşağıdakı cədvəldən görmək olar :

Cədvəl 3.2

Kadrların idarə edilməsi sisteminin layihələndirilməsi xərclərinin strukturu

Təşkilati layihənin işlənilib hazırlanması mərhələsi	Xərclərin həcmi
Texniki-iqtisadi layihənin işlənilib hazırlanması	10
əsaslandırma	15
təşkilati layihələndirmə işinin işlənilib hazırlanması	20
ümumi layihənin işlənilib hazırlanması	60
təşkilati işçi layihənin işlənilib hazırlanması	25
Bütün təşkilati layihə	100

Cari xərclər idarəetmə qərarlarının müsbət nəticə verməsi üzrə fəaliyyət xərcləri növünə əsaslanan heyəti idarə edilməsi strategiyasının təkmilləşdirilməsi xərcləridir.

Heyətin idarə edilməsi strategiyasının təkmilləşdirilməsi zamanı digər məsələ heyətin təhlükəsizlik texnikası əməyin mühafizəsi probleimidir. Təşkilatda heyətin

idarə edilməsi zamanı rəhbər işçilərə mümkün qədər təmiz, səliqəli, təhlükəsiz iş şəraiti yaratmağa məcburdur. Bu zəruri şəraiti yaradan rəhbər işçilərdən maksimum verimliliyi tələb edə bilər. Belə şəraitin yaradılması işçilərlə münasibətdə motivasiya məsələsini də həll edir. Həmin şəraiti görə işçi daha tez motivləşir.

İstehsal və sosial konfliktlərin həll edilməsi məsələsi heyətin idarə edilməsi strategiyasının tərkibinə daxil edildiyi üçün onun həlli heyətin idarə edilməsi strategiyasını təkmilləşdirilməsi prosesində katalizator rolunu oynaya bilər. İnsan qruplarını olduğu hər yerdə rəqabət, dostluq, müzakirə, mübahisə və s. daim özünü göstərir. Heyəti idarə edilməsi strategiyasının tərkib hissələrindən biri də bu konfliktlərin minimuma endirilməsi, konfliktlərin və stresslərin idarə edilməsi ilə bağlı olmalıdır. Rəhbər hər bir heyət üzvünə bərabər məsafədə dayanmalı, onlar arasında razılığın və qarşılıqlı anlaşmanın təmin olunmasını təmin etməlidir.

Heyəti idarə edilməsi strategiyasının ən önəmli üsürlərindən biri də təşkilatda peşə adaptasiyası və oriyentasiyası kadrlar hazırlanması sisteminin vacib elementi kimi çıxış edir və istehsalla təhsil sisteminin arasındakı əlaqənin tənzimləyicisi kimi çıxış edir. Onların vəzifəsi, mənfəətliliyi və rəqabət qabiliyyətini yüksəltmək üçün təşkilatı lazımı miqdarda və keyfiyyətdə işçi qüvvəsi ilə təmin edilməsinə köməklik göstərməkdən ibarətdir. Rəhbərlərdə heyətə yeni kadrlar cəlb edərkən onların peşə adaptasiyası və oriyentasiyasına da ciddi fikir verirlər. Hər bir işçinin sorğu vasitəsi ilə işinə nə dərəcədə uyğunlaşıb uyğunlaşmadığı müəyyən edilir. Məhz bu sistemin idarə edilməsinin təkmilləşdirilməsi və sistemin daha təkmil variantının işlənilib hazırlanması ümumilikdə heyətin idarə edilməsi strategiyasının təkmilləşdirilməsinə zəmin yaradır.

Qeyd etdik ki, təşkilatda heyətin idarə edilməsi strategiyası təşkilatın ümumi strategiyası ilə sıx qarşılıqlı əlaqədədir. Təşkilatın ümumi strategiyasına uyğun olaraq heyətin idarə edilməsi strategiyası da dəyişdirilə bilər. Deməli, həm də təşkilatda heyətin idarə edilməsi strategiyasının təkmilləşdirilməsi təşkilatın ümumi strategiyasının təkmilləşdirilməsi ilə bağlıdır. Təşkilatın strategiyasının təkmilləşdirilməsi daxili və xarici mühitin təhlil edilməsindən əldə olunan nəticələrə əsasən aparıla bilər. Bu zaman təşkilat təhlil üsullarını, metodlarını təkmilləşdirməklə



həm də nəticələrin əldə olunması prosesini sadələşdirir. Bu da strategiyanın işlənməsinin təkmilləşdirilməsi deməkdir ki, özünü heyətin idarə edilməsinin strategiyasının təkmilləşdirilməsində göstərir.

Təşkilatda heyətin idarə edilməsi strategiyasının təkmilləşdirilməsi məsələsində vacib yerlərdən birini də heyətin xidməti- peşə vəzifələrinə irəli çəkilməsinin idarə edilməsi tutur. Xidməti peşə vəzifələrinə irəli çəkmə dedikdə həm təşkilatın həm də ayri-ayri şəxslərin inkişafına kömək edən müxtəlif vəzifələr üzrə vəzifələrin davamlı olaraq dəyişilməsi seriyası başa düşülür. Rəhbər bu məsələni heyata keçirilməsinə nəzarətin təkmilləşdirilməsi ilə heyətin idarə edilməsi strategiyasının təkmilləşdirilməsinə şərait yarada bilər. Belə ki, bildiyimiz kimi, xidməti-peşə vəzifələrində irəli çəkmə bir sıra mərhələlərdən keçir. Hər bir mərhələnin yerinə yetirilməsinə nəzarət sisteminin formalaşdırılmasının təkmilləşdirilməsi o prosesin asanlıqla və sona qədər icra olunmasına şərait yaradır. Bu da heyətdə rəhbərə və təşkilata qarşı ekstra inam, motivasiya yaradır. Belə olan halda heyətin idarə edilməsi prosesi də asanlıqla icra olunur.

İşçilərin ixtisasının artırılması işinin təşkili də, idarəetmə strategiyasının tərkib hissələrindəndir. Azərbaycanda energetika, neft sənayəsi müəssisələrində müasir dövrdə işçilərin ixtisasının artırılmasına daha da ciddi önəm verilməyə başlamışdır. “Bakı elektrik şəbəkə” ASC, ARDNŞ( SOCAR) və s. Təşkilatlarda işçilərin ixtisasının artırılmasına dair konkret addımlar atılır. Məsələn : ARDNŞ- in “İşçilərin peşə təhsilinin təkmilləşdirilməsi haqqında” əmrinə əsasən dövlət neft şirkətinin müəssisə və təşkilatlarında çalışan kadrların peşə təhsilinin səviyyəsinin artırılması, fəhlələrin peşə ustalığının yüksəldilməsi, ikinci peşəyə yiyələnmə, mühəndis- texniki işçilərin ixtisaslarının artırılması və fəhlə kadrlarının hazırlanması həyata keçirilir. Bundan başqa hər il müəssisələrdə verilən sifarişlər əsasında həm fəhlə kadrların hazırlanması, həm də ixtisasartırma, ikinci peşəyə yiyələnmə və təkrar hazırlıq kursları təşkil edilir. Firmalardan gələn sifarişlərə əsasən təsdiq edilmiş tədris proqramlarına və dərs cədvəllərinə uyğun olaraq altı ixtisas- texnoloji qurğuların operatoru, texnoloji qurğuların kompressor maşinisti, nəzarət-ölçü ciyazları və

avtomatika üzrə çilingər, elektrik avadanlıqlarının təmiri və xidməti üzrə montyor, elektrik-qaz qaynaqçısı, texnoloji qurğuların və nasosların təmiri üzrə çilingər ixtisasları üzrə dərslər (nəzəri və praktiki) yekunlaşdırılıb və nəzəri hissə üzrə yekun test imtahanları keçirilib. Bundan sonra tədris planına əsasən, tələbələr müvafiq idarələrdə istehsalat təcrübəsində olublar. Bu kurslarda təhsil alan 52 tələbə buraxılış imtahani verərək, seçdikləri ixtisas üzrə sertifikat alıblar. İmtahan zamanı yüksək nəticə göstərən 2 nəfərə isə beynəlxalq sertifikatın verilməsi nəzərdə tutulub.

Azərbaycanda idarəetmə kadrlarının ixtisasının artırılması ilə bağlı da dövlət səviyyəsində tədbirlər görülür. Belə ki, “Azərbaycan Respublikasında biznesin idarə olunması sahəsində kadrların ixtisasının artırılması üzrə Azərbaycan Respublikasının İqtisadi İnkişaf Nazirliyi ilə Almaniya Federativ Respublikasının Federal İqtisadiyyat və Texnologiyalar Nazirliyi arasında əməkdaşlıq haqqında” Anlaşma Memorandumu imzalanıb. Memoranduma əsasən, Azərbaycanın özəl sektorunda biznesin idarə olunması sahəsində fəaliyyət göstərən menecerlərin “Azərbaycan Respublikasında biznesin idarə olunması sahəsində kadrların ixtisasının artırılması üzrə Almaniya-Azərbaycan ikitərəfli Proqramı” çərçivəsində Almaniyada tədris və təcrübə keçməsi nəzərdə tutulub və həyata keçirilib.

Beləliklə, təşkilatda heyətin idarə edilməsi strategiyasının təkmilləşdirilməsi məsələsi işçi heyətinin və idarəetmə kadrlarının artırılması, iş yerində rotasiya edilməsi, heyətin işinin düzgün qiymətləndirilməsi sisteminin təkmilləşdirilməsi, heyətin ixtisasının artırılması ilə bağlı xərclərin optimallaşdırılması, heyətin təhlükəsizliyi və əməyin texnikası probleminin həlli məsələsi, istehsal və sosial konfliktlərin həll edilməsi məsələsi, heyətin xidməti-peşə vəzifələrinə irəli şəkildəsinin idarə edilməsi və s.məsələləri özündə əks etdirir. Bu məsələlərin həlli təşkilatda heyətin idarə edilməsi strategiyasının təkmilləşdirilməsi məsələsinin həllində açar rolunu oynaya bilər.

### 3.2 Kadrların fəaliyyətinin yüksəldilməsi istiqamətləri

Bildiyimiz kimi XXI əsr texniki tərəqinin inkişaf əsri olaraq qiymətləndirilir. Bu inkişafa uyğunlaşmaq və digər müəssisələrlə rəqabət etmə gücünə malik olmaq üçün müəssisə təhsilli bacarıqlı heyətə ehtiyac duyur. Buna görə də heyətlə işin ən vacib mərhələsi heyəti seçmə mərhələsidir. Fərdlərin arasında isə ən uyğun olanı seçmək asan bir proses deyil.

Heyəti seçmək üçün birinci növbədə, onları öyrənmək lazımdır. Burada anket məlumatları kifayət deyildir.

Heyətin seçilməsi aşağıdakı məsələləri əhatə edir:

- bu və ya digər vəzifə üçün mümkün olan namizədlər haqqında informasiya;
- onların haqqında zəruri məlumatların təhlili;
- namizədlərin keyfiyyət göstəricilərinin məcmu halda müqayisə edilməsi;
- nəzərdə tutulan vəzifə ilə bu keyfiyyətin müqayisə edilməsi;
- həmin vəzifəyə daha uyğun gələn adamın seçilməsi;
- konkret adamın vəzifəyə təyin edilməsi.

Heyət seçilərkən və yerləşdirilərkən bir sıra xüsusi qaydalara, prinsiplərə əməl olunmalıdır. Bu qaydalar aşağıdakılardır:

- rəhbər işə, vəzifəyə namizədin həmin işə, yaxud vəzifəyə uyğunluğu qaydasıdır. Bu ilk baxışda çox sadə görünür. Lakin bu tələblərə həmişə əməl olunmur, bir çox hallarda pozulur, işçinin təcrübəsi, biliyi, ixtisası, texniki - texnoloji profili və s. nəzərə alınmır.
- yaşlı rəhbər işçi ilə gənc kadrların düzgün əlaqələndirilməsi və kadrların seçilməsində onun nəzərə alınmasıdır.
- rəhbər işçinin (namizədin) idarəetmə obyektinin rəhbərlik səviyyəsinə (direktor, müavin və s.) uyğunluğudur.
- rəhbər işçidə olan keyfiyyətlərlə onun tabeçiliyində olan, onun köməkçiləri olan adamların yaxşı keyfiyyətlərinin əlaqələndirilməsidir. Bunun idarəetmə

kollektivlərinin formalaşmasında, yeni keyfiyyətlərin meydana çıxmasında mühüm əhəmiyyəti vardır.

- təsərrüfat kadrları həm də ictimai istehsalın mənafeyini nəzərə almaqla seçilməsi tələbidir.
- hər bir təsərrüfat rəhbəri üçün onun qabiliyyətindən tam istifadə oluna bilməsi şərti ilə iş sahəsinin (vəzifənin) seçilməsidir.

Heyətin yerləşdirilməsi dedikdə işçilərin hazırlığını, iş təcrübəsini, işgüzarlığını və şəxsi keyfiyyətini nəzərə almaqla struktur bölmələr və vəzifələr üzrə yerləşdirilməsi başa düşülür. Heyətin yerləşdirilməsində normativ sənədlərdə işçilərə qarşı olan müvafiq tələblərlə yanaşı həmin təşkilatın mənafevi, işçinin peşə və ixtisasından istifadə imkanı, onun şəxsi və işgüzar keyfiyyətinin, qabiliyyətinin icra ediləcək fəaliyyətinin xarakterinə nə dərəcədə uyğun gəlməsi kimi ümdə cəhətlər nəzərə alınır. Bu və digər cəhətlər xüsusilə heyətin seçilməsi prosesində, mərhələsində nəzərə alınmalıdır, həmin mərhələdə aşağıdakılar nəzərə alınmalıdır:

- İşçinin müvafiq vəzifəni icra etmək üçün yararlı olmasını müəyyənləşdirmək.
- Mümkün olan namizədlər haqqında məlumatlar toplamaq.
- Namizədin şəxsi keyfiyyətini, keyfiyyət amillərini qiymətləndirmək.
- Məcmuu keyfiyyətlə namizədin yerinə yetirəcək vəzifə funksiyalarının müqayisəsi.
- Müxtəlif namizədlərin məlumatların müqayisəsi və nəzərdə tutulan vəzifə üçün ən layiqlisinin seçilməsi.
- Namizədin vəzifəyə təyin edilməsi.

Heyətin seçilməsi və yerləşdirilməsi idarə aparatının, idarəetmə fəaliyyətinin başlıca funksiyasıdır. Kadrlar istehsal və qeyri-istehsal kadrlarına ayrılırlar. İstehsal kadrları, o cümlədən sənaye müəssisələrinin sənaye-istehsal kadrları fəhlə, MTİ-lər, qulluqçular, şagirdlər, kiçik xidmətdəci heyətlərə bölünür. Bu, funksional əmək bölgüsü ilə bağlıdır. Kadrların strukturu sabit qalmır, elmi – texniki tərəqqi, buraxılan məhsulun mürəkkəbliyi və s. ilə əlaqədar olaraq mütəmadi olaraq dəyişilir. Həmin amillərlə əlaqədar yalnız işçi heyətinin kateqoriya strukturu deyil, həmçinin onların hər biri daxilində peşə - ixtisas, təhsil səviyyəsi baxımından da müvafiq dəyişikliklər

baş verir. Ona görə də ayrı-ayrı firmalarda, şirkətlərdə müəssisələrin kadrlara olan tələbatı yalnız ümumi halda deyil, konkret peşələr, ixtisaslar və işçi kateqoriyaları üzrə müəyyən edilir. Burada kadrlara olan həm əsas, həm də əlavə tələbat nəzərə alınır. Bununla əlaqədar ayrı-ayrı işçi heyəti üçün olan əsas tələbat hesablanır, əlavə tələbat üzrə plan tərtib edilir, əsas və əlavə tələbatla təsir edən konkret amillər nəzərə alınır. Həm də bu amillər, əsas və əlavə tələbat hər bir işçi kateqoriyası üzrə ayrılıqda müəyyən edilir. Çünki bu amillərin təsiri bütün işçi kateqoriyaları üçün eyni deyildir. Məsələn, fəhlə və qulluqçulara tələbatla təsir edən amillərin təsiri müxtəlif olur. Firmaların kadrlarla təmin olunma mənbələri də müxtəlifdir. Fəhlə kadrlarına olan tələbat planı tərtib edilərkən ümumi, əlavə tələbatın üç mənbə hesabına ödənilməsi üzrə hesablamalar aparılır: peşə - texniki məktəblərdən daxil olma; bilavasitə müəssisənin özünün fəhlə toplaması; müəssisələrdə fərdi və briqada formasında fəhlə hazırlığı.

Mütəxəssislər isə ali məktəblərdə və orta ixtisas təhsili məktəblərində hazırlanır. Müasir elmi - texniki tərəqqi mütəxəssis kadrların hazırlanmasına qarşı yeni-yeni tələblər irəli sürür. Mütəxəssislər və təsərrüfat rəhbərlərinin ixtisasının artırılması, yenidən hazırlanması sahələr və sahələrarası ixtisası artırma kursları və fakültələr, daimi fəaliyyət göstərən tədris mərkəzləri, qısa müddətli seminarlar vasitəsilə həyata keçirilir. Burada

- tədris proseslərinin modeli,
- tədris planı,
- tədris proqramları,
- tədrisin forması və müddəti,
- vəzifə peşə - ixtisas modeli,
- vəzifəyə,
- biliyə olan tələblər,
- rəhbər kadrların hazırlanması mərhələləri və təlim metodları, idarəetmə funksiyaları ilə konkret təsərrüfatçılıq situasiyalarının əlaqələndirilməsi, tədrisin intensivləşdirilməsi və s. məsələsi əsas yer tutur.

Təşkilatların, firmaların kadrlara olan tələbatının müəyyən edilməsində gələcək dövr üçün olan tələbatın düzgün müəyyən edilməsinin böyük əhəmiyyəti vardır. Burada mütəxəssis hazırlığının həcmi, əhalinin (əmək ehtiyatlarının) istehsalın, iş yerlərinin artımı və azalması və s. cəhətlər nəzərə alınmalıdır. Mütəxəssislərə tələbatın müəyyən edilməsindəki səhvlərə yol verdikdə kadr hazırlığına dövlət və özəl tədris müəssisələrinin artıq vəsait xərcləmələrinə, diplomlu mütəxəssislərin iş yerləri ilə təmin edilməsindəki ciddi çətinliklərə, sosial gərginliyə gətirib çıxarır. Ona görə də mütəxəssislərə tələbat müəyyən edilərkən elmi cəhətdən əsaslanmış müvafiq kompleks normativ və metodiki materiallar nəzərə alınmalıdır. Bu işə ciddi yanaşılmalı, hər bir firma və şirkətin strateji inkişaf planının ən önəmli tərkib hissəsi, habelə makroiqtisadi məşğuliyyət siyasətinin aparıcı problemi kimi qiymət verilməlidir. Diplomlu mütəxəssislərə tələbat müəyyənləşərkən, onun proqnozları verildikdə aşağıdakı əsas metodlar nəzərə alınır:

- Ştat - nomenklatura metodu: vəzifə normativləri, ştat cədvəlləri, vəzifələr üzrə ixtisas - sorğu kitabları; vəzifələrin miqdarının artması və azalması amilləri.
  - Normativ metod: işin, istehsalın həcmi, mütəxəssislərin müvafiq əmək normativləri.
  - Təmin olunma normativi: diplomlu mütəxəssislərin ümumi işçilərə görə xüsusi çəkisi;
  - bu xüsusi çəkinin məhsulun,
  - işin mürəkkəbliyindən,
  - elmi - tədqiqat, konstruksiya işlərinin həcmindən,
  - ETT - dən idarəetmənin təşkilatı strukturundan və s.-dən asılı olması.
- Perspektiv dövr üçün normativ kəmiyyət proqnozlaşdırılarkən faktiki ilkin məlumatlar əsas götürülməklə gələcəkdəki amillər, baş verə biləcək hadisələr, proseslər korrelyasiya - reqreesiv təhlil əsasında nəzərə alınmalıdır. Bu, xüsusi olaraq mütəxəssislərə olan əlavə tələbatın müəyyən olunması üçün lazımdır.

İdarəetmə sistemində rəhbər işçilərdən başqa mütəxəssislər və texniki icraçılar da çalışırlar. Onlar Dövlət Statistika Komitəsi tərəfindən inzibati - idarə və istehsal idarə heyəti işçiləri kimi uçota alınır. İnzibati - idarəçilik heyəti dedikdə, bura şöbələrin, büroların, qrupların rəhbərləri və s. daxildir. İstehsal heyətinə isə istehsal strukturunun, sexlərin rəisləri, ustalar, texnoloji, konstruktor, layihə şöbələrinin, büro və qruplarının rəhbərləri və s. daxildir. Bütün bunlar vəzifə nomenklaturası tərəfindən müəyyən edilir. Lakin müəssisə işçilərinin inzibati -idarəetmə, istehsal heyətinə, MTİ-lər və qulluqçular qrupuna ayrılmasında müəyyən çatışmazlıqlar vardır. Bu, birinci növbədə, idarəetmə funksiyalarının düzgün ixtisaslaşmaması və onun işçilər arasında dəqiq bölüşdürülməməsindən irəli gəlir. Ona görə də «vəzifə» anlayışı özü hər bir xətti və funksional idarəetmə strukturu sistemində dəqiq müəyyən edilməlidir. Burada vəzifənin özünün adının dəqiq olması, konkret iş fəaliyyətini əks etdirməsi, fəaliyyət dairəsi, həmin vəzifəyə olan tələblər, vəzifədən irəli gələn məsuliyyət və s. sistem halında əks olunmalıdır. Bu məsələnin elmi həllində işçilərin və vəzifələrin hüquqi, təşkilati - struktur və funksional təsnifatının böyük əhəmiyyəti vardır. Məsələn, işçilərin istehsalatda, idarəetmə proseslərindəki funksional rolu burada başlıca şərtlərdən birini təşkil edir. Belə ki, elə mütəxəssis var ki, əsasən bu və ya digər iş növlərinin icrası ilə, bir qrupu müəssisəyə informasiya xidmətini, digər qrup işçilər isə rəhbərlik funksiyasını həyata keçirir. Qulluqçuların vəzifə nomenklaturasında firma rəhbərlərinin 16, onun bölmələri üçün 80-ə qədər və bütövlükdə MTİ və qulluqçular üzrə 570-ə qədər ixtisas üzrə vəzifə nomenklaturası müəyyən edilmişdir. Əlbəttə, bu vəzifə nomenklaturalarının sayı elmi-texniki tərəqqinin müasir tələblərinə, idarəetmə proseslərinin inteqrasiyasına, qovuşmasına heç də uyğun deyildir.

Heyətin seçilməsi və yerləşdirilməsinin psixofizioloji aspekti. Məlumdur ki, müxtəlif istehsal prosesləri, əmək fəaliyyəti bir-birindən xeyli dərəcədə fərqlənir. Ona görə də hər bir iş sahəsi, əmək fəaliyyəti üçün heyəti seçərkən bu cəhət hökmən nəzərə alınmalıdır. Burada başlıca cəhət işçinin psixofizioloji keyfiyyətinin, iş qabiliyyətinin əmək fəaliyyəti ilə uyğunluğunun təmin edilməsidir. Bu isə hər bir iş, peşə-ixtisas üzrə işçilərə olan tələblər və həmin tələblərdən asılı olaraq peşəseçmə,

peşə təmayülü və onların konkret iş sahələri üzrə yerləşdirilməsi mexanizmi vasitəsilə həyata keçirilir. Deməli, kadrlar seçilərkən, onları peşəsini, ixtisasını və təhsilini nəzərə almaq hələ kifayət deyildir. Bu zaman onların psixofizioloji keyfiyyəti də nəzərə alınmalıdır. Peşəseçmə və peşə təmayülü kadrların əməyindən istifadə olunmasında mühüm əhəmiyyətə malikdir. Bu həm də əməkdən istifadənin təşkilinin mühüm sistemidir. Bu sistemdə ayrı-ayrı əmək fəaliyyətinin və peşələrin qarşılıqlı xüsusiyyətlərinin öyrənilməsi, onlara və adamlara olan tələblərin nəzərə alınması, həmin əmək fəaliyyəti üçün kadrların seçilməsi mühüm yer tutur. Burada ən çətin məsələlərdən biri həmin iş fəaliyyəti üçün kadrların seçilməsidir.

Heyət seçilən zaman aşağıdakı psixomotor tələblər nəzərə alınmalıdır: işdə tələb olunan hərəkət tempi, tələb olunan hərəkətverici reaksiyanın sürəti, işdə ahəngdarlığın vəziyyəti, hərəkətin tələb olunan qaydada əlaqələndirilməsi daimiliyi hərəkətin dəqiqliyi.

Heyət seçilərkən aşağıdakı fizioloji tələblər nəzərə alınmalıdır:

- tələb olunan fiziki səylər,
- gözün tələb olunan görmə qabiliyyəti,
- qulağın tələb olunan eşitmə qabiliyyəti,
- tələb olunan yaddaş qabiliyyəti,
- orqanizmlərin (əl, əzələ və s.) hissetmə qabiliyyəti,
- fiziki və zehni fəaliyyətə,
- iş tempinə, rejiminə dözümlülük qabiliyyəti.

Bundan başqa işçilərin intellektual qabiliyyətinə qarşı da bir sıra tələblər irəli sürülür. Bu tələblər müasir elmi-texniki tərəqqi şəraitində daha vacibdir. Həmin tələblər aşağıdakılardan ibarətdir:

- tələb olunan diqqətlilik,
- müşahidəçilik qabiliyyəti,
- yaradıcı və qeyri-yaradıcı düşüncə,
- təfəkkürün konkretliliyi səviyyəsi,
- ümumi zehni inkişaf,
- texniki, iqtisadi və digər elmləri dərk etmə qabiliyyəti.



Yuxarıda göstərilən psixo-fizioloji tələblər müəyyən peşələrin iş fəaliyyətinə uyğun olaraq seçilməsi və onun əsasında peşəqrammanın tərtib edilməsi üçün əsasdır. Bu, nəticə etibarilə adamların iş qabiliyyətinin müəyyən edilməsi, əməyin səmərəliliyinin artırılması, heyətin təlim sisteminin təkmilləşdirilməsi üçün də vacibdir.

Beləliklə, kadrların peşə seçilməsi və peşə təmayülü aşağıdakı üç məsələni əhatə edir:

- hər bir peşənin adamlardan tələb etdiyi psixo-fizioloji keyfiyyətlərin öyrənilməsi,
- seçilmiş (mövcud, iş fəaliyyəti) peşələr üçün adamların yararlılığının təyin edilməsi,
- konkret iş sahəsində işləməyə tövsiyə edilmək üçün işçinin psixo-fizioloji keyfiyyətinin müəyyənləşdirilməsi.

Burada peşə yararlılığına təsir edən amillərin nəzərə alınması, yararlılıq dərəcəsinin müəyyən edilməsi üçün fizioloji meyarların eksperiment və digər metodlarla əsaslandırılması, fizioloji mexanizmlərin öyrənilməsi, bu işdə tibbi məsləhətlərdən, həmin işlərin təşkilində tibb işçiləri ilə yanaşı sosioloqlardan, iqtisadçılardan, psixoloqlardan, onların təmsil etdikləri elmi sahələrin müddəalarından geniş və kompleks istifadə edilməsi böyük əhəmiyyət kəsb edir. Bütün bunlar heyətin seçilməsi və yerləşdirilməsinin elmi cəhətdən əsaslandırılması üçün müstəsna rola malikdir. Bunun heyətin qabiliyyətinin obyektiv, ədalətli qiymətləndirilməsi, heyətin seçilməsində səhvə yol verilməsi hallarının azaldılması, kadr axıcılığının azaldılması, əməyə mənəvi tələbatın formalaşması baxımından da əhəmiyyəti vardır.

Heyətin qiymətləndirilməsi ən çətin və mübahisəyə səbəb olan bir məsələdir. Burada ən vacib məsələlərdən biri qiymətləndirmə üçün ilkin materialların toplanmasıdır. Həmin ilkin materiallar aşağıdakılardan ibarətdir:

1. İş yerlərinin modeli və onun ünsürləri: (peşə biliyi və bacarığı, şəxsi keyfiyyəti, xidmət karyerası, əməyin təşkili, əməyin ödənilməsi və s);
2. Kadrların atestatsiyası haqqında əsasnamə və ilkin materiallar:

- atestatsiya kartları,
- atestatsiya edilənin sorğu vərəqəsi,
- iş yerinin modeli,
- əməkdaşla kontrakt,
- ştat cədvəli,
- vəzifə instruksiyası,
- ball qaydasında qiymətləndirmə,
- heyətin kompleks qiymətləndirilməsi,
- işçinin şəxsi keyfiyyəti (işgüzarlığı, icra intizamına əməl etmə, nüfuzu, təşkilatçılığı, məsuliyyəti, tələbkərliliyi, bacarığı, perspektivi görə bilmək bacarığı, dünya görüşün genişliyi, qiymətləndirmə testlərinin hazırlanması və tətbiq edilməsi (xüsusilə işçinin potensialı qiymətləndirildikdə),
- işin nəticələrinə görə fərdi töhfəsinin qiymətləndirilməsi.

3. Kadrların reyting qiymətləndirilməsi metodu.

4. Firma fəlsəfəsi (firmadaxili fəhlə və qulluqçular arasındakı qarşılıqlı münasibət prinsipləri və qaydaları, dəyərlər sistemi, kollektiv müqavilə və s).

5. Təşkilat daxili əmək qaydaları.

6. Digər ilkin məlumatlar:

- əməkdaşın şəxsi vərəqəsi
- ştat cədvəli
- sosioloji anketlər
- psixoloji testlər

Bütövlükdə heyətin qiymətləndirilməsi metodlarına aşağıdakıları aid etmək olar:

- ekspert qiymətləndirilməsi,
- kritik situasiyalar yaratmaq əsasında kritik qiymətləndirmə
- xüsusi testlər əsasında testləşdirmə
- işgüzar oyunlar
- sosioloji sorğular
- müşahidə

- ranjirovka
- proqram nəzarət
- imtahan
- biznes planın müdafiəsi
- əməyin kompleks qiymətləndirilməsi
- heyətin attestasiyası

Göründüyü kimi, firma və şirkətlər heyətin qiymətləndirilməsindən, müvafiq standart və normalardan, qiymətləndirmə metodlarından istifadə edirlər. Burada ən başlıca vəzifə həm seçilmiş qiymətləndirmə meyarlarının özünün keyfiyyətli olması, həm də əməkdaşların qiymətləndirilməsinin obyektiv aparılmasıdır. Kadrların düzgün qiymətləndirilməsi firma və şirkətlərin səmərəli fəaliyyətinin ilkin şərtlərindən biridir.

Kadrlar müəyyən obyektiv əlamətlərə görə attestasiyadan keçirilir. Attestasiya yalnız yeni vəzifələrə irəli çəkilmək üçün deyil, işçinin işlədiyi sahədə qalmasının məqsədəuyğunluğu üçün də vacibdir. Attestasiyanın nəticələri kadr uçotu şəxsi vərəqədə qeyd olunur. Attestasiya müəyyən sayda balla ifadə olunur. Ən yüksək bal bütün keyfiyyət əlamətlərinə cavab verən işçi üçün müəyyənləşdirilir.

Menecerin firmanın konkret bazarda və ya onun seqmentində rəqabət qabiliyyətliliyinin qiymətləndirilməsi layihələndirmə, texnoloji, istehsal, maliyyə və satış imkanlarının dəqiq və hər tərəfli təhlilinə əsaslanır. Belə təhlil müəssisənin potensial imkanlarını müəyyən etməyə və konkret mövqelərin təminatı üçün tədbirləri həyata keçirməyə imkan verir.

Firmanın heyətinin effektivliyinin artırılması hal-hazırda dünyada mühüm əhəmiyyət kəsb edir. Müasir progressiv cəmiyyət şəraitində təşkilatlar yeni qaydalarla idarə olunur:

- heyətin bacarıq səviyyəsini müəyyən etmək
- biliklər və işçilərin bacarıqları
- heyətin işinin səmərəliliyinin artması üsullarının axtarışları

Bu məsələnin müasir tədqiqatçıları yeni yanaşmaları axtarırlar. Müasir bazar şəraitində kadrların effektiv seçimi üçün istənilən müəssisənin idarə aparatı yalnız

gələcək işçilərin peşəkar keyfiyyətlərini nəzərə almamalıdır, həm də emosional sabitliyin səviyyəsi əsas amildir. Hadisə kimi əmək istehsalın intensiv inkişafıyla, həmçinin avtomatlaşdırılmış sistemlərdən, informasiya, kompüter texnologiyaları istifadəsi ilə birbaşa bağlıdır.

Heyətin idarə edilməsinin effektivliyinin artırılmasının əsas üsulları aşağıdakılardır :

- nəzarət və əmək intizamının saxlanması
- keyfiyyətli idarə etmə və hər bir əməkdaşın yerinə yetirilmiş işi üçün nəticələrin hesabı
- çatışmazlıqların düzəldilməsi
- diaqnostika , bütövlükdə və konkret hər işçinin kollektivində emosional atmosferin korreksiyası.

Bu amillərə diqqətsizlik ciddi çətinliklər doğura bilər. Metodların arasında heyətlə işin səmərəliliyinin artırılması üçün göstərilən amillər aşağıdakılardır.

- iş yerinə zamanında işçilərin gəlməsinə nəzarət,
- əməkdaşın iş vaxtından rəşional istifadəsinə nəzarət,
- əmək intizamını pozanların aşkar edilməsi ,
- əmək intizamının pozulmasının faktlarının sənədləşməsi,
- iş qrafiklərinin icrası üzərində nəzarət.

## NƏTİCƏ

XX əsrin ikinci yarısının XXI əsrin birinci rübünün təcrübəsi göstərir ki, kadrların idarə edilməsi ümumilikdə firmanın idarə edilməsində sosial-iqtisadi səmərəliliyin yüksək səviyyəsinə nail olmanı, kadrların və firmanın inkişaf məqsədlərinin inteqrasiyasını nəzərdə tutur.

-Kadrların idarə edilməsi sahəsində qabaqcıl ölkələrin və firmaların müvafiq nəzəri və praktiki nailiyyətlərini ətraflı şəkildə tədqiq etməklə magistr dissertasiyasında qarşıya qoyulan məqsədlərə nail olmaq olar;

XIX əsrin ortalarından azad rəqabət bazarı təşəkkül tapdıqca, firmalar bazarda tələb-təklif qanunlarına uyğun fəaliyyətlərini qurmağa başladılar. Daha sonra kapitalist münasibətləri yeni mərhələyə qədəm qoydu: bu mərhələ kapitalın mərkəzləşməsi və təmərküzləşməsi hesabına baş verdi. Odur ki, firmalar getdikcə böyüdükcə, orada olan münasibətlər də kəskin xarakter almağa başladı və idarəetmə prosesi çətinləşməyə doğru yol almış oldu. Odur ki, bazar özü yeni fəaliyyət sahəsi olan – menecment sferasının yaranmasına gətirib çıxardı.

Azad bazar rəqabəti şəraitində hər bir təşkilat iltimas öz rəqibləri ilə daima mübarizə şəraitində fəaliyyət göstərirlər. Bu mübarizədə təşkilatın davamlı fəaliyyət göstərməsi üçün təkcə onun işinin planlaşdırılması, təşkil edilməsi, motivləşdirilməsi və fəaliyyətin daima nəzarətdə saxlanılması yetmir. Həmçinin kadrların idarə edilməsi məsələsi daima diqqət mərkəzində olmalıdır.

Kadr menecmentində rəhbərlərin psixologiya, sosialologiya, iqtisadiyyat və s. sahələr üzrə bilikləri mühüm rol oynayır. Araşdırılan mövzudan da göründüyü kimi, firmalarda kadrların idarə edilməsi sosial-psixoloji problemlərin həlli ilə sıx bağlıdır. Firmalarda müxtəlif struktur bölmələrdə çalışan kadrlar arasında baş verə biləcək münaqişələrin, stresslərin idarə edilməsi rəhbərdən dərin psixoloji bilik tələb edir.

Kadrların idarə edilməsində rəhbərlə tabeçilikdə olanların qarşılıqlı münasibətlərinin etik-psixoloji aspektlərinin dərinlən təhlili də mühüm rol oynayır. Kollektivdə sağlam psixoloji mühitin olması, rəhbərin daima özünü, öz fəaliyyətini təhlil və düzgün tənqid etməsi – özünü tənqidi bacarması heyətin idarə edilməsinin

səmərəliliyini artırma bilər. Bundan başqa kadrların idarə edilməsində rəhbərin müdrikliyi ,qərarların reallığa uyğunluğu daima diqqət mərkəzində saxlanılmalıdır.Ağıllı rəhbər işçiləri düzgün qiymətləndirib ,onların idarə edilməsi ilə bağlı düzgün qərarlar verən rəhbərdir .

Təşkilatda kadrların seçilməsi, yerləşdirilməsi və qiymətləndirilməsi strategiyasının ayrı-ayrı mərhələlərinin təşkilatın ümumi məqsədlərinə çatması istiqamətində həyata keçirilməsi müasir azad rəqabət şəraitində təşkilatın öz rəqiblərinə qarşı mübarizədə dayanıqlı olmaq imkanı verir.Bu zaman menecerin öz funksiyalarını icra etməsi məsələsini ön plana çəkilməsi vacibdir.Kadrlarla iş zamanı onların qiymətləndirilməsi ,bilik və bacarıqlarına uyğun vəzifələrin verilməsi menecerin nəzarəti altında olmalıdır.

Təşkilatın ümumi strategiyasının heyətin idarə edilməsi strategiyası ilə qarşılıqlı əlaqədə tədqiq edilməsi onların arasındakı bağlılığı aşkara çıxarmağa imkan verdi .

Kadrların idarə edilməsi strategiyasının təşkilatın ümumi strategiyasına orientasiya edilməsi probleminin araşdırılması da bu məsələnin vacibliyini bir daha sübut etdi. Kadrların idarə edilməsi strategiyasının reallaşdırılması həmin strategiya ilə bağlı taktiki addımların strategiyanın həyata keçirilməsinin sürətləndirilməsinə xidmət etməsinin vacibliyini ortaya qoydu.

Kadrların idarə edilməsi strategiyasının təkmilləşdirilməsi təşkilat rəhbərliyini daima düşündürməlidir.necə etməli ki heyət daha effektiv idarə olunsun Təkmilləşdirmənin idarə edilməsi üçün rəhbər daima axtarışda olmalı, xarici ölkə təcrübələrindən faydalanmağı bacarmalıdır. Bu işdə xüsusi ilə, yapon və amerikan firma və təşkilatlarının təcrübəsi diqqətə layiqdir. Yaponlarda insan amilinə necə dəyər verilməsi göz qabağındadır.Onlar anlayırlar ki ən verimli kapital insan resurslarına sərf olunan kapitaldır. Yapon firmalarında insanların çalışdığı təşkilata öz evi kimi yanaşması, kollektivdə ailə mühitinin olması heyətin idarə edilməsi sisteminin əsas elementlərindəndir.

Kadrların idarə edilməsi strategiyasının təkmilləşdirilməsi yuxarıda qeyd edilən bir sıra vacib məsələlərin həllini özündə əks etdirir. Beləliklə,müasir təşkilatlarda

uğurlu fəaliyyətin əsasını təkə həmin müəssisə və ya təşkilatın xammal, material, avadanlıqlarla təmin edilməsi deyil, həm də heyətin idarə edilməsi problemlərinin həlli təşkil edir. Təşkilatın uğurla idarə edilməsi və rəqabətə davam gətirməsi üçün menecerlərin, idarə edicilərin qeyd edilənlərlə bağlı fəaliyyəti olduqca vacibdir. Kadrları düzgün, effektiv idarə edilməyən təşkilat rəqabətdə daim uduzmağa məhkumdur.

## Ədəbiyyat

1. Armstrong, Michael A Handbook of Human Resource Management (2006). Practice
2. Alexey Karpov // Management Today, 2003
3. Авдеев, В.В. Управление персоналом. Оптимизация командной работы. 2006 - 960 с .
4. А.Я. Кибанов Основы управления персоналом : учебник / А.Я. Кибанов , 2006 - 304 с.
5. А.Я. Кибанова, Управление персоналом организации, 2007.
6. Базаров Т.Ю. Управление персоналом организаций, 2006.
7. Базаров Т.Ю. Еремин Б.Л. Управление персоналом. 2006.
8. Балихина Н.Ю. Справочник по управлению персоналом. 2002.
9. Беляцкий Н.П. Управление персоналом, 2002 , 352 с.
10. Борисова Е.А. Оценка и аттестация персонала , 2003 -288
11. Егоршин А.П. Управление персоналом. – М.: Экономика, 2005.
12. Е.Б. Моргу , Модели и методы управления персоналом , 2001-464 с.
13. Егоршин, А.П. Управление персоналом, 2003 -720 с
14. Фалмер Р.М. Современное управление кадрами предприятий и организаций, 2005.
15. К.А. Şahbazov, М.Н. Мəтмədov, Н.С. Нəсənov Menecment, Bakı 2007
16. Климов Е.А. Управление кадрами организаций, 2005.
17. Кабатченко Т.С. Психология управления, 2000.
18. Карпов А.В. Психология менеджмента. М., 1999.
19. Legge, Karen Human Resource Management: Rhetorics and Realities (2004).
20. Мескон , Альберт, Хедоури – Основы менеджмента, 2008
21. Мурашко Н.И – Управление персоналом организаций, 2002
22. Морнель П. Новая система оценки и отбора персонала, 2005



23. Моргунов Е «Управление персоналом», 2005
24. Мордовин, С.К. Управление персоналом, 2005 -302 с.
26. Маслов, Е.В. Управление персоналом предприятия , 2000 - 312 с.
27. Макарова, И.К. Управление персоналом , 2002 -304 с.
28. Мордовин, С.К. Управление персоналом, 2003 - 288
29. Odegov U.G., Kotova L.R. Organization of Personnel Management 2009
30. Raauwe, J., & Boon, Human resource management, 2009.
31. R.Ə.İsgəndərov- Neuyətın idarə edilməsi
32. Стаут Л.У. Управление персоналом, 2007.
33. Семенов А.К. Психология и этика менеджмента в бизнесе, 2004.
34. Шапиро С. А., Шатаева О. В. Основы управления персоналом в современных организациях., 2008.
35. Шапиро С.А. Мотивация и стимулирование персонала, 2006.
36. Tofiq Quliyev - İdarəetmənin əsasları, 2000
37. Томпсон А.А. Стрклэнд А.-Стратегический менеджмент. 1998
38. Травин В.В. Кадровая политика в современных условиях , 2006.
39. The International Journal of Human Resource Management. (2009).
40. Ulrich, D. Effective personnel management , 2007
41. Виханский О.С., Наумов А.И.- Менеджмент человек , стратегия организация процесс, 1996

#### **Internet resurslari**

42. [www.google.az](http://www.google.az)
43. [www.allbest.ru](http://www.allbest.ru)
44. [www.pdfliab.ru](http://www.pdfliab.ru)
45. [www.biblioclub.ru](http://www.biblioclub.ru)
46. [www.socar.az](http://www.socar.az)
47. [www.press-release .az](http://www.press-release .az)

48. [www.top-personal.ru/iss](http://www.top-personal.ru/iss)

49. [www.tatsel.ru/delo/attestation](http://www.tatsel.ru/delo/attestation)

50. [www.aup.ru/books](http://www.aup.ru/books)

51. [www.bibliotekar.ru](http://www.bibliotekar.ru)

52. [www.humanresources.org](http://www.humanresources.org)

53. [staff-control.ru](http://staff-control.ru)

54. [ppm.sagepub.com](http://ppm.sagepub.com)

## XÜLASƏ

Magistr dissertasiyası firmaların kadr siyasətinə və bu işdə dövlətin roluna həsr olunmuşdur.

Dissertasiya işində kadrların idarə edilməsinin nəzəri-metodoloji əsasları-kadrların idarə edilməsi anlayışı və onun kateqoriyalar üzrə təsifatı, firmalarda kadrların idarə edilməsi konsepsiyası və kadrlar iş, həmçinin ABŞ və Yapon firmalarında kadrların idarə edilməsi xüsusiyyətləri öyrənilmişdir.

Magistr dissertasiyasında eyni zamanda firmaların kadr siyasətinin reallaşdırılması mexanizmi, firmalarda kadrların seçilməsi, yerləşdirilməsi və qiymətləndirilməsi strategiyası tədqiq edilərək kadrların idarə edilməsinin səmərəliliyinin yüksəldilməsi istiqamətləri göstərilmişdir.

## РЕЗЮМЕ

Магистерская диссертация посвящена кадровой политике фирм и роли государства в этой работе.

В диссертационной работе были изучены теоретико – методологические основы управления кадрами – понятие «управление кадрами – понятие» «управление кадрами» и его классификация по категориям, концепция управления кадрами в фирмах и работа с кадрами, также рассмотрены особенности управления кадрами в Американских и Японских фирмах.

Также в магистерской диссертации рассмотрен механизм реализации кадровой политики фирм, и на основы проведенных исследований стратегии выбора, возмещения, и оценивания кадров в фирмах, указаны направления повышения эффективности управления кадрами.

## SUMMARY

The master thesis is devoted to personnel policy of firms and a role of a gosudartsv in this work.

In dissertation work were studied the theorist – methodological bases of personnel administration – the concept "personnel administration-concept" "personnel administration" and its classification by categories, the concept of personnel administration in firms and work with shots, features of personnel administration in the American and Japanese firms are also considered.

Also in the master thesis the mechanism of a realization of personnel policy of firms, and on bases of the carried-out issloyedovaniye of strategy of a choice, compensation, and estimation of shots in firms is considered, the directions of increase of effective management of shots are specified.