

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

*Əlyazması hüququnda*

**Vüqar Hüseynli Rövşən oğlu**

« Heyətin idarə edilməsi strategiyasının reallaşdırılması  
xüsusiyyətləri və istiqamətləri»  
mövzusunda

**MAGİSTR DİSSERTASIYASI**

**İxtisasın şifri və adı**

060407 Menecment

**İxtisaslaşma**

Menecment

**Elmi rəhbər:**

i.e.n., dos. Mustafayeva G.M.

**Magistr proqramının rəhbəri:**

i.e.d., prof. Həsənov H.S.

**Kafedra müdiri:** i.e.d., prof. K. A. Şahbazov

**BAKI - 2 0 18**

## Mündəricat

<b>Giriş</b> .....	3
<b>Fəsil 1. Heyətin idarə edilməsində strategiyanın reallaşdırılmasının metodoloji əsasları</b> .....	6
1.1. Heyətin idarə edilməsinə müasir strateji yanaşmalar .....	6
1.2. Təşkilatda heyətin idarə edilməsi strategiyasının həyata keçirilməsi üçün zəruri olan prinsiplər. ....	15
1.3. Təşkilatda heyət üzrə strateji idarəetmənin məqsəd və vəzifələri .....	25
<b>Fəsil 2. Heyətin idarə edilməsi strategiyasının reallaşdırılması mexanizminin təhlili</b> .....	29
2.1. Strategiyanın reallaşdırılmasında əmək kollektivinin formalaşdırılması xüsusiyyətləri. ....	29
2.2. Heyətin idarə edilməsində strateji səmərəliliyinin qiymətləndirilməsi.....	37
2.3. Heyətin idarə edilməsinin strateji fəaliyyətinə dair təşkilati-iqtisadi tədbirlərin işlənilib hazırlanması. ....	44
<b>Fəsil 3. Təşkilatda heyətin idarə edilməsi strategiyasının reallaşdırılması və təkmilləşdirilməsi məsələləri</b> .....	51
3.1. Təşkilatda kadrların idarə edilməsinin yüksəldilməsi perspektivləri.....	51
3.2. Heyətin idarə edilməsində innovasiyaların tətbiqi.....	62
Nəticə .....	72
Ədəbiyyat .....	76

## Giriş

**Mövzunun aktuallığı:** Müasir dövrdə yaradılan, eləcə də fəaliyyətdə olan müəssisələrin bir çoxu az müddətdə sıradan çıxaraq müflisləşir və iflasa uğrayır. Bunun əsas səbəblərindən biri çox zaman müəssisə fəaliyyətinin geniş və əhatəli heyətin idarə edilməsinin düzgün olmamasıdır. Təbii ki, “heyətin idarə edilməsi” dedikdə inzibati amirlik sistemindən bizə miras qalmış “direktiv idarəetmə” nəzərdə tutulmur. Qarışıq iqtisadi münasibətləri şəraitində “idarəetmə” anlayışı mahiyyətcə yeni mənə kəsb edir. İnzibati-amirlik sistemindən fərqli olaraq, bazar münasibətləri şəraitində təşkilatlarda idarəetmə mövcud mühit dəyişikliklərinə və bəzi amillərin təsirinə uyğun olaraq çevik surətdə dəyişdirilə bilər.

Bununla da, heyətin müəssisədaxili idarə edilməsi strategiyasının işlənilib hazırlanması və onun ətraf mühit şəraitilə ayaqlaşmasının təmin edilməsi günün ən vacib problemlərindən birinə çevrilmişdir.

Digər tərəfdən, günümüzdə müəssisə və təşkilatlarda sözügedən strategiyanın işlənilib hazırlanması, həyata keçirilməsi və bu istiqamətdə təkliflərin irəli sürülməsi prosesinin əhəmiyyəti istər tədqiqatçılar, istərsə də ayrı-ayrı menecerlər tərəfindən fərqli formalarda dərk edilir. Bununla əlaqədar, müəssisə və təşkilatların rəhbərliyində bir-birini əvəzləməkdə olan kadrlar heyəti idarəetmə sahəsində inzibati amirlik şəraitində işləmiş rəhbərlərin gündəlik fəaliyyətlərində meydana çıxan çətinliklərə müxtəlif səviyyələrdə diqqət yetirməklə, bu problemlərin həllinə ayırdıqları təşkilati vəsaitlərin həcmi də fərqlidir.

Magistr işinin mövzusunu əhatə edən bu problemlərin həlli müasir dövrün aktual problemlərindən sayılır.

**Tədqiqatın məqsədi və vəzifələri.** Təşkilatlarda heyətin idarə edilməsində iqtisadi təsir metodlarının təhlili və onların təkmilləşdirilməsi istiqamətlərinin araşdırılması.

Tədqiqatda əsasən aşağıdakı vəzifələr müəyyənləşdirilmişdir:

- heyətin idarə edilməsində strateji konsepsiya və strateji yanaşmaların əhəmiyyəti və rolu;

- ölkəmizin təşkilatlarında heyətin idarə edilməsi mexanizmində prinsiplərin həyata keçirilməsinin zəruriliyi;
- heyətin idarə edilməsi strategiyasının işlənilib hazırlanması və həyata keçirilməsində əmək kollektivinin formalaşdırılması problemləri;
- heyətin idarə edilməsinin strateji məqsədlərinə nail olunmasına dair təşkilati-iqtisadi tədbirlərin işlənilib hazırlanması;
- təşkilatda kadrların idarə edilməsi səmərəliliyinin yüksəldilməsi perspektivləri;
- heyətin idarə edilməsi strategiyasının səmərəliliyini artıran innovasiyaların tətbiqi.

***Tədqiqatın predmeti.*** Təşkilatlarda heyətin idarəetmə strategiyasının hazırlanması, strategiyanın tətbiq xüsusiyyətləri, heyətin idarəetmə sistemində müxtəlif amillərin təsiri, idarəetmə bacarığı, təşkilatdaxili vəziyyətin təhlili, onun müasir xüsusiyyətləri, o cümlədən innovasiyalı idarəetmə araşdırılmışdır.

***Tədqiqatın obyektini.*** Tədqiqatın obyektini kimi “Kapital Bank”, “VTB Bank” seçilmişdir.

***Tədqiqatın nəzəri və metodoloji əsaslarını*** insan resurslarının idarə olunması sahəsində Azərbaycanın və xarici ölkələrin iqtisadçı alimlərinin apardıqları elmi araşdırmaları, nəzəri və praktiki fikirləri, bəhs edilən mövzuya dair idarəetmə baxımından qəbul etdikləri normativ qayda, metod, prinsip və üsullar təşkil edir. Magistr işinin yazılması prosesində heyətin idarə edilməsinə dair məlum mexanizm və strategiyalar ətrafında tədqiq edilmiş, məntiqi araşdırma, səbəb-nəticə, statistik təhlil və s. üsullardan istifadə edilmişdir.

***Tədqiqatın elmi yeniliyi.*** Müqayisə üçün demək olar ki, tədqiq olunan sahəyə fərqli aspektdən yanaşılmış, informasiya əsrinin hökm sürdüyü müasir şəraitdə bir-birilə qarşılıqlı asılılıqda, fəaliyyət və əlaqədə olan mürəkkəb proseslər təhlil edilərək, bir çox təkliflər verilmiş və təkmilləşmə aparılmışdır. Bu baxımdan elmi yeniliyə aid fikirlərdən aşağıdakıları göstərmək olar:

- Şirkətin kadr siyasətinin motivasiya amilləri;
- Heyətin idarə edilməsi strategiyasının reallaşdırılması planı;

- heyətin idarə edilməsində strateji səmərəliliyinin qiymətləndirilməsi amilləri;
- Heyətin məhsuldar fəaliyyətinin təmin edilməsinin əsas struktur özəyi;
- Heyətin idarə edilməsi strategiyası hazırlanması planı;
- Kadrların idarə edilməsinin yüksəldilməsində məhsuldarlığın artımına təsir edən psixoloji mühit komponentləri;
- Heyətin yenilikçi idarə edilməsinə təsir edən ətraf amilləri;
- Heyətin idarə edilməsi sistemində innovasiyalarla iş modeli.

***Tədqiqatın təcrübi əhəmiyyəti.*** Tədqiqat əsasında əldə edilmiş nəticələr heyətin strateji idarə edilməsi sahəsi üzrə gələcəkdə tətbiq edilmə imkanlarını daha da genişləndirir.

***Magistr işinin strukturu.*** Tədqiqat işi giriş, 3 fəsil, 8 paragraf, giriş və nəticədən ibarət olmaqla 78 səhifədən ibarətdir. Magistr işində 41 adda elmi ədəbiyyat və elektron informasiya vasitəsindən istifadə edilmişdir.

## **Fəsil 1. Heyətin idarə edilməsində strategiyanın reallaşdırılmasının metodoloji əsasları.**

### **1.1. Heyətin idarə edilməsinə müasir strateji yanaşmalar.**

Heyətin idarə edilməsi fəaliyyəti təşkilatın insan tərkibinə elə bir məqsədyönlü təsiri əks etdirir ki, bu təsir heyətin imkanları və təşkilatın inkişafının məqsəd, strategiya, eləcə də şəraitinə uyğunlaşdırılmasına yönəldilmişdir.

İdarəçilik fəaliyyətinin ən mühüm tərkib hissələrindən biri olan heyətin idarə edilməsi bir qayda olaraq, insanın təşkilatdakı yeri haqqında ümumiləşdirilmiş təsəvvürlərə, başqa sözlə, idarəçilik konsepsiyalarına əsaslanır<sup>1</sup>. Təşkilatın insan qisminin idarə olunması nəzəriyyəsi və təcrübəsində heyətin idarə edilməsinə üç əsas strateji yanaşma – iqtisadi, təbii və insan yönümlü yanaşmalar çərçivəsində təşəkkül tapmış dörd konsepsiyayı ayırd etmək olar:

- ✓ əmək ehtiyatlarından istifadə;
- ✓ heyətin idarə olunması;
- ✓ insan resurslarından istifadə;
- ✓ insanın idarə edilməsi.

Təşkilatlarda heyətin idarə edilməsində adı çəkilən strateji yanaşmaları nəzərdən keçirək.

#### **1) İqtisadi yanaşma.**

Əmək ehtiyatlarının istifadəsi konsepsiyasının bünövrəsini təşkil edən bu yanaşma çərçivəsində müəssisədə insanların idarəetmə deyil, texniki (ümumi halda alətlərə, daha doğrusu, əmək bacarıqlarına yiyələnməyə əsaslanan) hazırlığı aparıcı yeri tutur. Burada təşkilat, müəyyən sıralamaya malik bütöv cismin aydın çizilmiş hissələri arasında münasibətlər ardıcılığını bildirir. Mahiyyət etibarilə təşkilat mexaniki münasibətlər məcmusu olmaqla alqoritmləşdirilmiş, səmərəli, etibarlı və öncədən təyin edilə bilən qaydada fəaliyyət göstərməli, başqa sözlə, mexanizmi xatırlatmalıdır.

---

<sup>1</sup> Heyətin idarə edilməsi, T. Y.Bazarov, B.L. Yereminin redaktorluğu ilə yenilənmiş II nəşr, (tərcümə) Bakı 2012, səh. 96

İşçi qüvvəsinin strateji idarə edilməsi səmərəli tərəfdaşlıq, o cümlədən dinamik artım ilə üzvü halda əlaqədardır<sup>2</sup>. Əmək resurslarından istifadə konsepsiyasının aşağıdakı əsas prinsiplərini fərqləndirmək olar:

1) vahid rəhbərliyin təmin olunması – təbəçilikdəkilər yalnız bir rəhbərdən əmr alır;

2) ciddi idarəetmə subordinasiyasına riayət etmə – idarəetmə zənciri müdirdən təbəçilikdəkilərə yuxarıdan aşağıya bütün təşkilat boyu düşməklə kommunikasiya və qərarların qəbulu kanalı kimi istifadə olunur;

3) zəruri və yetərli nəzarət həcmi fiksasiya edilməsi – bir müdirə tabe olan şəxslər elə sayda olmalıdır ki, kommunikasiya və koordinasiya problem yaratmasın;

4) təşkilatın qərargah və xətti strukturunun dəqiq bölgüsünə riayət etmə – fəaliyyət məzmununa cavabdeh olan qərargah heyəti heç bir halda xətti rəhbərlərin üzərinə qoyulan səlahiyyətləri həyata keçirə bilməz;

5) hakimiyyətlə məsuliyyət arasında balansla nail olunması – müvafiq səlahiyyətlərin verilmədiyi şəxsin öhdəsinə hər hansı işdə məsuliyyət qoymaq mənasızdır;

6) nizam-intizamın təmin olunması – təbəçilik, əlavəlik, enerji və zahiri ehtiram əlamətlərinin biruzən verilməsi qəbul edilmiş qayda və adətlərə müvafiq surətdə həyata keçirilməlidir;

7) qətiyyətin, şəxsi nümunənin, dürüst razılaşmaların və daimi nəzarətin köməyi ilə işə ümumi fərdi maraqların tabe etdirilməsinə nail olma;

8) təşkilin hər bir mərhələsində heyəti öhdəliklərin səmərəli şəkildə icra etməyə həvəsləndirmək məqsədilə xoşniyyətlik və ədalətliyə əsaslanan bərabərliyin təmin edilməsi; mənəvi durumu yüksəldən, lakin tələb olunduğundan yüksək ödənişə və motivasiyaya gətirib çıxarmayan layiqli mükafatlandırma.

## **2) Təbii yanaşma.**

Təbii paradigma çərçivəsində heyətin idarə edilməsi və insan resurslarının idarə olunması konsepsiyaları ardıcıl surətdə formalaşmışdır. Məhz təbii yanaşma, heyət idarəçiliyi fəaliyyətini əməyin və əmək haqqının təşkilinə dair ənənəvi funksiyalardan

---

<sup>2</sup> İnsan resurslarının idarə edilməsi (dərslük), M.Əliyev, H.Həmidov, Bakı 2013, səh.109

xeyli uzaqlaşdıraraq adı çəkilən idarəetmə fəaliyyətinin yeni perspektivini ifadə edirdi. Qeydiyyat-nəzarət vəzifələrindən ayrılan kadr funksiyası tədricən inkişaf etməklə, işçilərin axtarışı və işə qəbuluna, təşkilat üçün vacib fiqurların karyera planlaşdırılmasına, idarəçilik aparatı işçilərinin qiymətləndirilməsinə, ixtisas artırmalarına sirayət etməyə başladı.

Diqqətin insan resursları üzərində cəmləşməsi təşkilat haqqında yeni təsəvvürlərin yaranışına təkan verməklə, təşkilatın ətraf mühitdə mövcud olan canlı sistem kimi qavranılmasına zəmin hazırladı. Bununla əlaqədar, təşkilati reallığa yeni baxışın inkişafına şərait yaradan iki analogiyadan istifadə olunurdu.<sup>3</sup>

Təşkilatı insanla eyniləşdirən birinci analogiya elm dünyasına təşkilatın məqsəd, tələbat və motivləri, həmçinin yaranış, yetkinləşmə, qocalma, ölüm və ya yenidən yaranışı kimi açar anlayışlar gətirdi. Bunu, A.Maslounun motivasiya nəzəriyyəsinin müddəələrindən istifadə etməklə heyətin idarə olunmasına dair fəaliyyətin məzmun və istiqamətlərinin ayırd edilməsi üçün əsas kimi təsvir edə bilərik.

İkinci analogiya insan kimi yüksək mütəşəkkil canlı orqanizmlərin beyinin fəaliyyətini təşkilati reallığın təsviri üçün nümunə qismində götürməklə, təşkilata idarəetmə, kommunikasiya və nəzarət xətlərilə birləşdirilmiş hissələrin yığıncığı kimi baxmağa imkan verdi. Bu imkanı isə kibernetika, beyin fiziologiyası və neyropsixologiya sahələrində aparılan tədqiqatlar yaratdı. Məhz bu araşdırmalar zamanı heyətin idarə edilməsində əhəmiyyət kəsb edən “funksiya”, “lokallaşdırma”, “simptom”, “əlaqə”, “əks əlaqə” kimi anlayışlara yenidən nəzər salındı.

### **3) İnsan yönümlü yanaşma.**

Son dövrlər inkişaf etməkdə olan insan yönümlü paradiqma insanın idarə edilməsi konsepsiyasından və təşkilat barədə mədəni fenomen kimi təsəvvürlərdən irəli gəlir.

Təşkilati mədəniyyətə gəldikdə, təşkilata xas olan məqsəd və dəyərlər, spesifik davranış prinsipləri və reaksiya üsulları haqqında bütöv təsəvvürlər izahedici prinsiplərdəndir.

---

<sup>3</sup> Бычкова С.М., Кузьмина О.В., «Управление персоналом аудиторской фирмы», Киев – 2016, səh. 81



Bu zaman mədəniyyət, biliklər, ideologiya, dəyər, qanun və gündəlik ayinlər, təşkilat baxımından xarici olan sosial icmalar sistemində əks etdirilən müvafiq inkişaf etalonları prizmasından nəzərdən keçirilir.

Heyətin idarə olunması konsepsiyasına mədəni aspektin təsiri tamamilə aydındır. Məsələn, Yaponiyada təşkilata ayrı-ayrı əməkdaşları birləşdirən iş yeri kimi deyil, kollektiv olaraq baxılır. Belə təşkilat üçün əməkdaşlıq ruhu, qarşılıqlı asılılıq səciyyəvidir. İşdə ömürlük saxlanma təşkilatı ailə həyatının davamına çevirməklə, tabeçlikdəkilərlə rəhbər şəxslər arasında himayədarlıq münasibətləri yaranır.<sup>4</sup>

İnsan yönümlü yanaşmaya görə mədəniyyətə hadisələri, hərəkətləri, situasiyaları müəyyən bir qaydada dərk etmək, öz davranışını mənalı və əhəmiyyətli etmək imkanı verən reallığın yaradılması prosesi kimi baxmaq olar. İnsanın bütün həyatının yazılmış və yazılmamış qaydalarla idarə olunduğu görüntüsü ortaya çıxır. Lakin əslində qaydalar sadəcə vasitə rolunu oynayır, əsas fəaliyyət isə yaranmış vəziyyətdə tətbiq ediləcək qaydanın seçilməsi zamanı baş verir. Bizim situasiya anlayışımız hansı qaydalar toplusundan yararlanmamızı şərtləndirir.

Cəmiyyətin təşkilat anlayışı çox vaxt, bütün təşkilat üzvlərinin bölüşdüyü mənalı sistemini doğuran proseslərə əsaslanır. Bu təqdirdə bir sıra suallar ortaya çıxır: hər hansı təşkilatın mövcudluğunu mümkün edən ümumi şərh sxemləri hansılardır? Onlar haradan peyda olur, necə yaradılır, ötürülür və saxlanır?

Təşkilatın hər bir aspekti simvolik məna ilə yüklənmiş olmaqla reallığı qurmağa kömək edir. Təşkilati strukturlar, qaydalar, siyasət, məqsədlər, vəzifə təlimatları, standartlaşdırılmış fəaliyyət prosedurları xüsusilə “obyektiv”dir. Belə ki, sadəcə vaxt itkisi olduğu heç kəsə sirr olmayan həftəlik və ya illik müşavirələr bir neçə gizli funksiyaya xidmət edən ayinlər olaraq başa düşülə bilər. Hətta boş iclas otaqlarının görünüşünə, məsələn, oturacaqların ciddi sırası, paralel yerləşdirilmiş qovluqlar, bardaqlar və s. kimi detallara əsasən təşkilati mədəniyyət barədə fikir yürütmək olar. İnsan yönümlü yanaşma təşkilatın, başqa yanaşmaların nəzərindən kənar qalan insan cəhətinə diqqət yetirir.<sup>5</sup>

---

<sup>4</sup> Daniel Kahneman, “Thinking, Fast and Slow”; New York – 2011, səh. 137

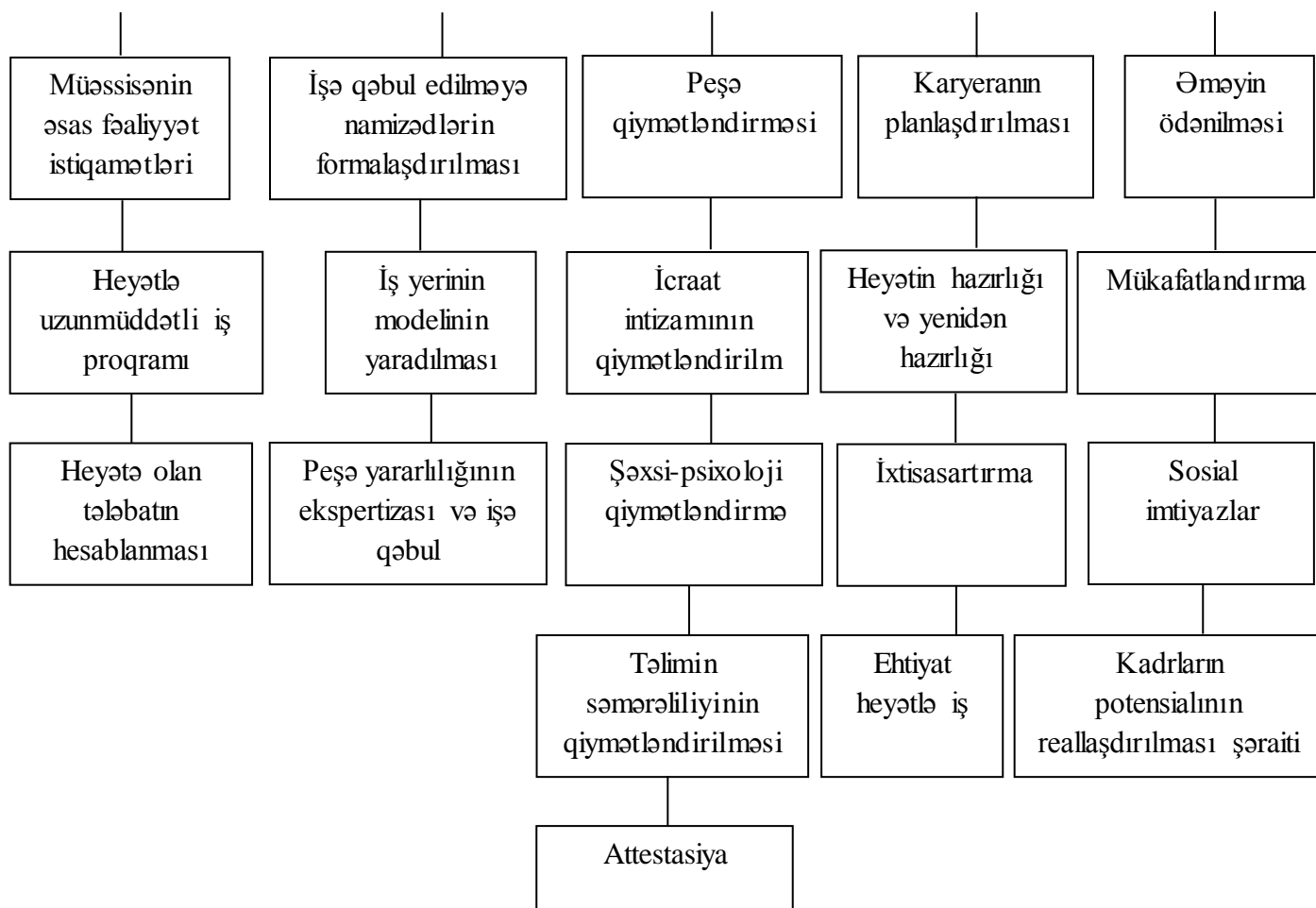
<sup>5</sup> Катернук А.В., Терских М.С., Салов А.Н., «Менеджмент: управление персоналом, маркетингом и продажами», практическое пособие; Ростов-на-Дону – 2011, səh. 163

Göstərilən parametr nöqtəyi-nəzərindən işçilərin müəssisənin mövcud dəyər sisteminə nə dərəcədə inteqrasiya edildikləri, başqa sözlə, bu sistemi nə dərəcədə “özününkü” kimi qəbul etdikləri, eləcə də nə qədər həssas, çevik olduqları və həyat və fəaliyyət şəraiti dəyişkənliklərlə bağlı olaraq dəyər sferasında dəyişikliklərə hazır olduqları faktı olduqca vacibdir. Həmçinin, bütövlükdə müəssisədə qərarlar qəbulunun eyni qayda və prinsiplərlə həyata keçirilməsi, yoxsa müəssisədə müxtəlif qrupların müxtəlif qayda və prinsiplərə riayət etməsi əhəmiyyət kəsb edir.

Ümumiyyətlə, heyətin idarə olunmasına müasir yanaşmalar həm inzibati idarəetməni prinsip və metodlarına, həm də insan münasibətləri nəzəriyyəsinə, şəxsiyyətin motivasiyası və hərtərəfli inkişafı prinsiplərinə əsaslanır. Heyətin idarə edilməsi strateji funksiya olmaqla, aşağıdakıları nəzərdə tutur (geniş təsviri şəkil 1-də):

- müəssisənin fəlsəfəsindən irəli gələrək kadr strategiyasının işlənilib hazırlanması, heyətin işə qəbulu, təşkilatın inkişafına yönəldilən kollektiv səylərin həvəsləndirilməsi, fərdi fəaliyyəti nəzərə almaqla stimullaşdırma, iş yerində əmək mübahisələrinin minimallaşdırılması və müsbət sosial-psixoloji iqlimin yaradılması;
- əməkdaşın öz işini icra etməyə həvəsli və hazırlıqlı olması təşkilatın səmərəli fəaliyyətinin təmin edilməsinin ən mühüm amillərindən biridir.





Şəkil 1. Heyətin idarə edilməsi sisteminin strukturu<sup>6</sup>

Heyətin strateji menecmenti – müəssisənin məqsəd və imkanları ilə müəssisədə çalışan işçilərin maraqlarının razılaşdırılmasını təmin edən təfəkkür və idarəetmənin proqram üsuludur.<sup>7</sup> Strateji idarəetmə təkcə müəssisənin fəaliyyətinin başlıca istiqamətinin müəyyən edilməsini deyil, həm də sözügedən menecmentin reallaşdırılmasında bütün əməkdaşların maraqlı olmasını və motivasiyasının yüksəldilməsini nəzərdə tutur.

Qeyd etmək lazımdır ki, hazırda heyətin strateji idarəetməsi də daxil olmaqla firmada strategiyanın işlənilib hazırlanmasına yanaşmalar dəyişmişdir. Əgər əvvəlki

<sup>6</sup> <http://1popersonalu.ru/upravlenie/strategiya-upravleniya-personalom.html>

<sup>7</sup> Robert B. Cialdini, "Influence: Science and Practice"; Oxford – 2013, səh. 95

dövlərdə strategiyanın yalnız dar çevrədə ali rəhbərlik nümayəndələrinə məlum olmalı və geniş auditoriyaya açıqlanmamalı olduğu hesab edilirdisə, bu günkü gündə açıq şəkildə formalaşdırılan siyasətə üstünlük verilir. Strategiyanın real və səmərəli olması üçün təşkilatın bütün idarəçilik səviyyələri onun hazırlanmasında iştirak etməlidir.<sup>8</sup> Bununla əlaqədar, heyətin azaldılmalı məsrəflər kimi nəzərdən keçirildiyi yanaşma öz yerini elə bir yanaşmaya vermişdir ki, burada heyətin savadlı idarə edilməsi, inkişafı üçün vəsait yatırmaq, şərait yaratmaq hər şeydən vacibdir.

Təcrübədə heyətin idarə edilməsi strategiyası ilə təşkilatın strategiyasının qarşılıqlı fəaliyyətinin müxtəlif variantlarına rast gəlinir:

a) Heyətin idarə edilməsi strategiyası haqqında təşkilati strategiyadan meydana gələn asılı strategiya təsəvvürləri daha geniş yayılmışdır. Belə situasiyada heyətin idarə edilməsi şöbəsinin əməkdaşları ümumi strateji maraqlara tabe olaraq, təşkilat rəhbərinin fəaliyyətinə tabe olmalıdır.

b) Təşkilatın ümumi strategiyası və heyətin idarə edilməsi strategiyası vahid sistem şəklində işlənilib hazırlanaraq həyata keçirilir ki, bu da strateji vəzifələrin korporativ səviyyədə həllinə heyətin idarə olunması şöbəsi mütəxəssislərinin cəlb olunması deməkdir. Buna həmin mütəxəssislərin yüksək səriştəlilik səviyyəsi və deməli, bütün təşkilatın inkişaf perspektivləri nöqtəyi-nəzərindən heyətə aid vəzifələrin sərbəst surətdə həlli imkanları şərait yaradır.

- Biznes strategiyası biznes bacarıqlarının inkişafına xidmət, insan resurslarının strategiyasının müəyyən olunması və yerinə yetirilməsidir.<sup>9</sup> Biznes strategiyası ilə əmək ehtiyatlarını idarəetmə strategiyasının düzgün qarşılıqlı fəaliyyətinin təşkili olduqca mürəkkəb və mübahisli məsələdir. İlk baxışda ikinci variantın daha əlverişli göründüyü şübhə doğurmur və aydındır ki, heyətin idarə edilməsi strategiyası ərzaq-marketing strategiyası ilə yanaşı işlənilib hazırlanmalıdır. Digər tərəfdən fərz edilir ki, təşkilati strategiyadan formalaşan heyətin idarə edilməsi strategiyasını marketing strategiyasından önəmli hesab edən şirkətlər yanılırlar və ola

---

<sup>8</sup> Herminia Ibarra, "Act Like a Leader, Think Like a Leader"; Harvard Business Review Press – 2015, səh. 141

<sup>9</sup> Məhəmməd Əliyev Həmid Həmidov, Biznesdə İnsan Resurslarının İdarə Edilməsi, dərslik, Bakı 2015, Səh. 54

bilsin ki, bunu dərk etmirlər.<sup>10</sup> Heyətin idarə edilməsi strategiyasında məqsədli, aralıq və hər hansı son göstəricilər müəyyənləşdirilməlidir. İnkişafı hansısa şəxslərlə yoxlamaq olar, ancaq bu zaman ərzaq-marketing siyasəti dəyişdikdə istiqamət asanlıqla dəyişə bilər. Strategiya bütün hallarda eyni qaydada tətbiq edilən hərəkətsiz plan deyil, rəqabət mühitinə uyğunlaşmaq üçün hansı tədbirlər görməli olduğumuzu bildirən fəaliyyət təlimatıdır. İnsan resurslarının idarə edilməsi strategiyası da maksimal elastikliklə seçilməlidir, gələcək planların bu günkü ilə üst-üstə düşməməsi tamamilə gözlənilən olmalıdır.

Mövcud kadr strategiyaları tipologiyalarının müqayisəli təhlili aparılmışdır. Elmi ədəbiyyatlarda heyətlə bağlı üç strateji variant nəzərdən keçirilir:

1) **stimullaşdırma (məsrəf) strategiyaları** – yüksək rəqabət mühitində çalışan firmalar tərəfindən daha çox tətbiq olunur. Belə müəssisələr üçün diqqətin cari məsrəflərdə dəqiq cəmləşdirilməsi, heyət üzvlərinin minimal sayının dəstəklənməsi və xammalın əmtəyə çevrilməsinin əməkdaşların təqsiri üzündən baş verən müxtəlif növdə iş pozuntularından təhlükəsiz məsafədə yerləşdirilməsi səciyyəvidir. Bu qəbildən olan təşkilatlar heyətin işə qəbulu, ixtisasının artırılması xərclərini minimallaşdırmaq məqsədilə əməkdaşların yerinə yetirilən işə maksimal faydasını təmin etməyə can atır. Təşkilatlar buna, əməkdaşların zəruri ixtisasının təmin edilməsi və istehsal prosesindəki yerini anlamaları üçün iş prosesinin təkrarlılığını təmin etmək və dar çərçivəyə salmaq yolu ilə nail olur. Adı çəkilən strategiyayı tətbiq edən müəssisələr işə yatırılan səylərlə əmək haqqı səviyyəsi arasında assosiativ əlaqəni qurmağa cəhd edir.

2) **sərmayələşdirmə strategiyaları** – bu strategiyayı işə, xərclərdə liderliyi deyil, əmtəə differensiallaşdırılmasını prioritet hesab edən şirkətlər üstün tutur. Səylərini ticarət nişanlarının, əmtəələrin keyfiyyət və funksionallıq səviyyəsinin yüksəldilməsinə yönəldən bu tip müəssisələr işçilərinin şəraitə çevik uyğunlaşma qabiliyyətinə nəzarət edilməsinə arxalanır. Buna bənzər firmalarda geniş çeşidli sahələr üzrə ixtisaslaşan mütəxəssislər meydana çıxması həmin təşkilatlara xas cəhətdir. Sözügedən strategiya üçün qərarlar qəbulunun dəqiq mərkəzləşdirilmiş sistemi və

---

<sup>10</sup> Светайло Р.В., Бажин А.С., «Антикризисное управление персоналом», учебное пособие для студентов вузов; Saarbrücken – 2015, стр. 78

mürəkkəbləşdirilmiş xidməti iyerarxiya səciyyəvidir. İşçilərin öhdəsinə qoyulan funksiyalar həddən artıq geniş olmaqla, dəqiq formalaşdırılmamışdır. Əməyin ödənilməsi praktikası yaradıcılığın və işə, firmaya sadıqlıyın həvəsləndirilməsinə, eləcə də təşkilat üçün dəyərli bilik və təcrübənin dəstəklənməsinə yönləndirilən fiksasiya edilmiş və dəyişən komponentlər qarışığını özündə əks etdirir. Eyni zamanda əməkdaşların təşəbbüskarlığı birbaşa nəzarətin yüksək səviyyəsi və geniş yayılmış hesabatlılıq sistemilə məhdudlaşdırılır.

**3) iştirak strategiyaları** – eyni zamanda həm xərclərdə, həm də innovasiyalılıqda liderliyə istiqamətlənən və qarışıq biznes strategiyaya malik olan təşkilatlar üçün səciyyəvidir. Yatırılan vəsaitlərdən maksimal səmərə əldə etməyə yönəldilən, bununla bərabər rəqiblərin fəaliyyətinə və dəyişkən bazar tələbinə çevik reaksiya verməyə qadir olan qeyri-mərkəzləşdirilmiş idarəetmə strukturu belə müəssisələr üçün səciyyəvidir. Adı çəkilən strategiyaları seçən firmalar yüksək innovasiyalılıq səviyyəsini təmin etmək üçün işçi funksiyaların strukturlaşdırılmasına, dolğun nəzarətə və mükafatlandırma sistemində böyük diqqət yetirir. Bu strategiyada əməkdaşların işə sadıqlığı və səriştəliliyinin yüksəldilməsi mühüm məqsədlərdəndir. Buna, yüksək hazırlıq səviyyəsinə və ən müasir texnologiyalara dair biliklərə malik işçi ştatlarının kompleksləşdirilməsi yolu ilə nail olunur. Əməkdaşların üzərinə qoyulan funksiyaların strukturlaşdırılması daha yüksək yaradıcılığı, işdə iştirak səviyyəsini və sərbəstliyi təmin etmək məqsədi daşıyır ki, bu da yaradıcı, səriştəli əməkdaşların motivasiyasında böyük rol oynayır. Yerinə yetirilən işə əməkdaşların töhfəsini maksimallaşdırmaq vəzifəsi əldə edilən nəticələrlə mükafat arasında dəqiq əlaqənin qurulması yolu ilə həyata keçirilir. Təbii ki, mükafatlandırmanın önəmli formalarından biri heyətin daima inkişaf etdirilməsi, istehsalın idarə olunmasına cəlb edilməsi, özünüidarəetmə özünənəzarət kimi təşkilat rəhbərliyinin yüksək etibar formalarının nümayiş etdirilməsidir.

Hazırda ölkəmizdə fəaliyyət göstərən SOCAR, AzPetrol kimi bir sıra şirkətlərin timsalında heyətin idarə edilməsinə daha bir strateji yanaşmanı müşahidə etmək olar. Təşkilatın idarə olunmasının marketinq strategiyası adlandırılan bu strategiyanın tətbiqi zamanı müəssisədə heyət iki segmentə ayrılır. Belə ki, heyətin ixtisasartırmaya ehtiyac

duyan bir qisminə şirkət müəyyən vəsait yatırılmalıdır, daha yüksək peşəkarlıq səviyyəsinə malik digər qisim işçilər hesabına isə vəsaitlərə qənaət etmək mümkündür. Belə olan halda, müəssisə büdcəsindən vəsaitlərin 80%-i “istedadlı” işçilərə, 20%-i isə qalan əməkdaşlara yönəldilir. Məhz həmin “istedadlı”lardan daha yüksək nəticələr gözlənilir. Həmçinin, heyətin idarə edilməsi strategiyasının işçilərdən tələb olunan səriştəliliklə müəyyənləşdirildiyi daha bir strategiya mövcuddur. Bu strategiya səriştəlilik üzərində qurulur.

Beləliklə təşkilatda heyət, pul vəsaitləri yatırıldıqdan sonra mənfəətə və ya azaldılmalı məsrəflərə gətirib çıxaran ehtiyatdır. Müəssisənin ümumi biznes strategiyası məsrəflərə qənaət strategiyası olaraq seçildiyi təqdirdə, heyət üzvlərinə çəkilən xərclərə qənaətə nail olunur. Differensiallaşdırma strategiyası kimi digər bir ümumi biznes strategiyası seçildikdə isə, vəsaitlər heyət üzvlərinə peşəkarlıq səviyyəsinin yüksəldilməsi və biznesdə inkişafa təkan verməsi məqsədilə ayrılır.

## **1.2. Təşkilatda heyətin idarə edilməsi strategiyasının həyata keçirilməsi üçün zəruri olan prinsiplər.**

Heyətin idarə edilməsi təşkilatın ətraf mühitinin hazırki və gələcək dəyişkənliklərini nəzərə almaqla, müəssisədə rəqabət qabiliyyətli əmək kollektivinin yaradılması proseslərini özündə əks etdirir. Məhz bu amil təşkilatın sağ qalmaq bacarığı, inkişafı və uzunmüddətli hədəflərə nail olmasını şərtləndirir.

Heyətin idarə edilməsi strategiyasının reallaşdırılması strateji idarəetmə prosesinin vacib mərhələsidir. Bu strategiyanın uğurla həyata keçirilməsi üçün təşkilat rəhbərliyi aşağıdakı qaydalara əməl etməlidir:

- heyətin idarə edilməsilə bağlı məqsəd, vəzifə və strategiyalar bütün təşkilat əməkdaşlarına hərtərəfli surətdə və vaxtılı-vaxtında çatdırılmalıdır ki, həmin işçilərin tək-cə təşkilatın və heyəti idarəetmə şöbəsinin nə ilə məşğul olduğunu dərk etmələrinə deyil, həm də strategiyaların icrası, xüsusilə əməkdaşların strategiyanın

həyata keçirilməsinə dair təşkilat qarşısındakı öhdəliklərin tərtib olunması prosesinə cəlb edilməsinə nail olunsun;

- ümumi təşkilat rəhbərliyi və heyətin idarə edilməsi şöbəsi rəhbərləri təkcə strategiyanın reallaşdırılması üçün bütün zəruri material, avadanlıq, kompüter texnikası, maliyyə və s. resursların vaxtlı-vaxtında daxil olmasını təmin etməli deyil, həm də əmək potensialının vəziyyəti və inkişafına dair məqsədli parametrlər şəklində strategiyanın reallaşdırılması planına malik olmalı və hər bir məqsədə nail olunmasını fiksasiya etməlidir.

Strategiyanın həyata keçirilməsi prosesi, təşkilatın ümumilikdə struktur yarımşöbələrinin, xüsusən isə heyətin idarə edilməsi sisteminin strateji planlarının əlaqəli surətdə işlənilib hazırlanaraq reallaşdırılmasını təmin etmək məqsədi daşıyır.

Strategiya icra edilən zaman üç məsələ həllini tapır:

- 1) ümumi rəhbərliyin vəzifələrindən biri olan inzibati vəzifələr arasında prioritetlik müəyyən edilir. Bunun məqsədi nisbi əhəmiyyətin, heyətin strateji idarə edilməsinin elə strategiyasına müvafiqliyini təmin etməkdir ki, heyətin strateji idarə edilməsi sistemi və təşkilat həmin strategiyanı həyata keçirsin. İlk növbədə buraya ehtiyatlar bölgüsü, təşkilati əlaqə və münasibətlərin qurulması, informasiya, normativ-metodiki, hüquqi və digər alt-sistemlər şamil edilir.
- 2) Təşkilatın fəaliyyətini seçilmiş strategiyanın reallaşdırılmasına yönəltmək məqsədilə heyətin idarə edilməsinin seçilmiş strategiyası ilə təşkilatdaxili proseslər, eləcə də heyətin idarə edilməsi sistemi daxilindəki proseslər arasında uyğunluq təmin edilir. Belə uyğunluq təşkilatın strukturu, motivasiya və stimullaşdırma sistemi, davranış norma və qaydaları, dəyər və inancları, işçi və rəhbərlərin ixtisas səviyyəsi və s. kimi bir sıra xarakteristikalarında təzahür etməlidir.
- 3) Heyətin idarə edilməsi strategiyasına müvafiq və zəruri olan, ümumilikdə təşkilata, xüsusən ayrı-ayrı yarımşöbələrə rəhbərlik üslubunun seçilməsidir. Heyətin idarə edilməsi strategiyasının müvəffəqiyyətlə reallaşması əsasən bu amildən asılıdır.



Heyətin idarə edilməsi strategiyasının həyata keçirilməsi vasitələrinə kadr planlaşdırılması, heyətin peşəkar inkişafı planı, o cümlədən təlim keçmə və xidməti irəliləmə, sosial problemlərin həlli, motivasiya və mükafatlandırmanı misal gətirmək olar.

Kadrların idarə edilməsi strategiyası aşağıdakı prinsiplərə əsaslanır:

- perspektivlərin uzunmüddətli təhlili;
- kadr potensialının dəyişdirilməsinə istiqamətlənmə;
- şirkətin daxili və xarici mühit vəziyyətindəki dəyişkənliyə müvafiq olaraq çoxvariantlı seçim;
- ətraf mühitin dəyişkənlik və statusunun izlənməsi və inzibati qərarların vaxtında modifikasiyası.

Strategiyaların differensiasiyasına çox sayda yanaşmalar mövcuddur. Belə ki, innovasiyalı müəssisələrin strategiyası, diversifikasiya strategiyası, maksimal mənfəətin əldə edilməsinə yönəldilmiş strategiya, istehlakçılara yönəlik strategiya, təşkilati inkişaf strategiyası və s. kimi növlər ayırd edilir.

Müəssisədə heyətin idarə edilməsi strategiyası ilə müəssisənin ümumi strategiyası arasında birbaşa qarşılıqlı əlaqə mövcuddur. Heyətin idarə olunması strategiyası ümumi strategiyaya tabe olur və ya onun məntiqi davamı kimi çıxış edir. İstənilən halda, müəssisədə insan resurslarının idarə edilməsi strategiyası müəssisənin biznes strategiyası tipinə istiqamətlənir.<sup>11</sup> Hər bir biznes strategiyası növünə konkret heyəti idarəetmə tipi uyğun gəlir. Heyətin idarə edilməsi sahəsində aşağıdakı strateji prinsipləri fərqləndirirlər:

1. İnnovasiya strategiyası insanlar arasında sıx əməkdaşlıq ideyasını ehtiva edir. Bu strategiyayı seçən şirkətdə insan resurslarının idarə edilməsilə məşğul olan menecerlər əməkdaşları təşkilatın digər vəzifələrində faydalı ola biləcək bacarıqlara yiyələnmək imkanı verən fəaliyyətlə təmin etməlidir. Şübhəsiz, mənimsənilən bilik və bacarıqlar sayəsində karyera yüksəlişi və inkişafının geniş dairəsi sözügedən strategiyanın üstün cəhətlərindəndir.

---

<sup>11</sup> О. С. Бойкова, «Реорганизация предприятия. управление персоналом в период реорганизации», Москва – 2006, с.212

2. Keyfiyyətin yüksəldilməsi planı. Heyətin idarə edilməsinin bu növ strategiyasının təhlili göstərir ki, bu halda əsas diqqət keyfiyyətə və ümumiyyətlə iş prosesinə yetirilir.
3. Məsrəflərdə liderlik strategiyası fəaliyyətin nəticəsinə olduqca ciddi diqqət yönəldilir. Bu özünü xüsusən buraialn məhsul həcmində göstərir. Heyətin idarə edilməsinin belə növü riskli əməliyyatları qəbul etmir, keyfiyyət səviyyəsinə böyük əhəmiyyət yetirmir və əsasən qısamüddətli perspektivə istiqamətlənmişdir.

Kadrlarla iş prinsiplərini və klassik strateji planlaşdırma əsaslarını əldə rəhbər tutaraq heyətin idarə edilməsi strategiyasının aşağıdakı başlıca elementlərini fərqləndirirlər:

- ümumi strategiyanın daxili və xarici missiyasından irəli gələrək əsas parametrlərin formalaşdırılması;
- müəssisənin rəqabət qabiliyyətliliyinin təhlili, yerli və regional əmək bazarı çərçivəsində güclü və zəif tərəflərin aşkara çıxarılması;
- heyətlə fəaliyyətə, kadr siyasətinin həyata keçirilməsinə, strateji məqsədlərin formalaşdırılmasına dair tədbirlər planının tərtib olunması;
- hər iki tərəfin, təşkilat və kollektivin maraqlarını nəzərə almaqla heyətin idarə edilməsi strategiyasının məqsədlərinin bildirilməsi;
- bütün etik normaların öz əksini tapdığı daxili sənədləşmədə şirkətin ideologiya və prinsiplərinin müəyyən edilməsi. Həmin etik normalara heyətlə iş zamanı hər bir kəs riayət etməlidir. Vəzifə və statusundan asılı olmayaraq bu qaydaların heç bir əməkdaş tərəfindən pozulmasına yol verilmir.

Seçilmiş strategiyanın təqib edilməsindən maksimal yararlanmaq üçün aşağıdakı prinsiplərə əməl etmək tələb olunur:

- kollektivin fəaliyyət keyfiyyətini yaxşılaşdırmaq məqsədi daşıyan yenilikçi layihələr perspektivli olmalı və uzun müddəti əhatə etməlidir;
- əməkdaşların potensialının inkişafı üzərində işləmək;

- əmək kollektivinin fəaliyyətinin nəticəlilyini yüksəltmək üçün əməkdaşların potensialının tam şəkildə üzə çıxarılması və reallaşdırılmasına şəraitin yaradılması;
- daxili və xarici mühitdə dəyişikliklər olduğu təqdirdə seçim etmə imkanının olması;
- idarəetmə qərarlarının vaxtında qəbulu məqsədilə xarici mühit dəyişkənliklərinə və qoyulan vəzifələrin əməkdaşlar tərəfindən icrasının keyfiyyətinə daimi nəzarət.

Kollektiv fəaliyyətin nəticəsi hər bir kollektiv üzvünün ayrılıqda həyata keçirdiyi işdən daha səmərəlidir. Təcrübədə özünü biruzə verən sinerji effekti buna parlaq misaldır. İnsanlar ayrılıqda yerinə yetirməyə çətinlik çəkdiyələri fəaliyyəti birlikdə asanlıqla icra edə bilirlər. Bu effekti əldə etmək üçün bir sıra şərtlərə əməl etmək vacibdir:

- əmək bazarının inkişafının xarici və daxili şəraitinə çevik uyğunlaşma;
- bütün əməkdaşların fəaliyyətinin elastik təşkili sistemi;
- səlahiyyətlərin ötürülməsi, daha doğrusu öhdəliklər bölgüsü. Bu zaman hər bir əməkdaş öz öhdəliklərinin dairəsinə dəqiq bələd olmalı və bu öhdəlikləri keyfiyyətlə yerinə yetirməlidir;
- əməkdaşın mükafatlandırılma dərəcəsi həm onun peşəkarlıq səviyyəsi, həm də onun təşkilatın ümumi hədəflərinə nail olunmasındakı əhəmiyyəti üzrə müəyyən edilməli, başqa sözlə, əməyin nəticələrinin motivasiyası və qiymətləndirilməsinə dair ədalətli sistem işlənilib hazırlanmalıdır;
- şaquli və üfüqi əlaqələrin inkişafı. Əməkdaşlar və işçi qrupları aktual və uzunmüddətli məqsəd və planların müzakirəsində, idarəetmə qərarlarının qəbulunda iştirak etməlidir.
- mütərəqqi kommunikasiya sisteminin mövcudluğu. Bütün heyətin idarə edilməsi bu sistem üzərində qurulur.

*Cədvəl 1.*

*Təşkilati strategiya ilə heyətin idarə edilməsi strategiyasının qarşılıqlı əlaqəsi.*

<b>Strategiyanın tipi</b>	<b>Strategiyanın xüsusiyyətləri</b>	<b>Heyətin idarə edilməsi strategiyası</b>	<b>Heyətin idarə edilməsi strategiyasının tərkib hissələri</b>
Sahibkar strategiyası	<p>Yüksək maliyyə riskli, minimal fəaliyyət tələb edən layihələri qəbul edir. Sifarişinin bütün tələbləri resurslarla ödənilir.</p> <p>Diqqət mərkəzində ən yaxın tədbirlərin müvafiq tərtibat olmadan cəld yerinə yetirilməsi durur.</p>	<p>Təşilatda uzun müddət çalışmaq niyyəti olan yenilikçi, təşəbbüskar, ünsiyyətçi, risklərə hazır, məsuliyyətdən qaçmayan əməkdaşlar axtarılır.</p> <p>Aparıcı əməkdaşların iş yerini tərk etməməsi vacibdir.</p>	<p>Heyətin işə qəbulu və yerləşdirilməsi: risk etməyə və işi sona qədər çatdırmağa qadir olan əməkdaşlar axtarılır.</p> <p>Mükafatlandırma: rəqabət əsasında, qərəzsizdir, imkan daxilində işçinin zövqünü qane edir.</p> <p>Qiymətləndirmə: nəticələrə əsaslanmaqla, nisbətən yumşaqdır. Şəxsiyyətin inkişafı: öyrədiciyə yönəlməklə, qeyri-formaldır.</p> <p>Yerdəyişmələrin planlaşdırılması: işçilərin marağı naminə mərkəzdədir. İş yerinin işçinin maraqları əsasında seçilməsi.</p>
Dinamik artım strategiyası	<p>Risk səviyyəsi aşağıdır. Cari məqsədlər daima qarşılaşdırılmaqla, gələcək üçün təməl qoyulur. Təşkilatın siyasəti və prosedurlar həm daha ciddi nəzarət üçün, həm də təşkilatın gələcək inkişafının əsası qismində zəruri olduğuna görə yazılı surətdə fiksasiya edilir.</p>	<p>Əməkdaşlar mütəşəkkil olmalı, dəyişən şəraitlərə çevik uyğunlaşa bilməli, problem-yönlü olmalı və həmkarları ilə sıx əməkdaşlıq şəraitində çalışmalıdır.</p>	<p>Heyətin işə qəbulu və yerləşdirilməsi: riskləri sevən, çevik və sadıq insanlar axtarılır.</p> <p>Mükafatlandırma: ədalətlidir.</p> <p>Qiymətləndirmə: dəqiq razılaşdırılmış meyarlara əsaslanır. Şəxsiyyətin inkişafı: səviyyənin və fəaliyyət sahəsinin keyfiyyət artımına diqqət yetirilir. Yerdəyişmələrin planlaşdırılması: hazırkı real imkanlar və xidməti irəliləmənin müxtəlif formaları nəzərə alınır.</p>
Mənfəətlilik strategiyası	<p>Diqqət mərkəzində mənfəətin mövcud vəziyyətinin saxlanması durur.</p> <p>Maliyyə məsrəflərini tələb edən səylər minimal səviyyədədir, hətta işəməz ləğvi mümkündür. İdarəçilik sistemi yaxşı inkişaf</p>	<p>Heyət sahəsində kəmiyyət və səmərəlilik meyarlarına yönəlmiş, müddətlər qısa, nəticələr - risk hədləri nisbətən aşağı, əməkdaşlar minimal mütəşəkkillik</p>	<p>Heyətin işə qəbulu və yerləşdirilməsi: yetərincə sərtədir. Mükafatlandırma: başçılığa, təşkilatdaxili ədalət təsəvvürlərinə görə layiq görülür.</p> <p>Qiymətləndirmə: dar və hərtərəfli düşünülmüşdür, nəticəyə əsaslanır. Şəxsiyyətin inkişafı: qoyulan vəzifələr sahəsində səriştəliliyə diqqət</p>

	etmiş, müxtəlif növlü prosedur qaydalarının geniş sistemi vardır.	səviyyəsindədir.	yetirilir, mütəxəssislər dar sahədə ixtisaslaşmışdır.
Likvidlik strategiyası	Aktivlər satışa çıxarılır, itki ehtimalları aradan qaldırılır, gələcəkdə heyətin ixtisarı mümkündür. Müəssisəni xilas etməyə demək olar ki heç bir cəhd göstərilmir, çünki mənfəətin daha da azalacağı gözlənilir.	Dar sahədə ixtisaslaşmış, təşkilata aşağı sadıqlıq dərəcəsinə malik işçilərə qısa müddətli tələbata yönəlmişdir.	Heyət ixtisar edildiyinə görə heyətin işə qəbulu az ehtimal olunur. Əmək haqqı layiq görülməyə əsaslanır, zəif sürətlə artır, əlavə stimullar yoxdur. Qiymətləndirmə: ciddi və formaldır, idarəçilik meyarlarına əsaslanır. Şəxsiyyətin inkişafı: məhduddur, xidməti zərurət əsasında. Xidməti irəliləmə: yalnız tələb olunan bacarıqlara sahib olan şəxslərə şamil edilir.
Təkrar olunan (tsiklik) fəaliyyət strategiyası	Əsas məqsəd təşkilatı xilas etməkdir. Yaxın zamanda sağ qalmaq, uzunmüddətli perspektivdə isə sabitliyə nail olmaq məqsədilə məsrəflərin və heyətin ixtisarına dair tədbirlər görülür. Heyətin mənəvi durumu kifayət qədər gərgindir.	Əməkdaşlar dəyişkən şəraitə çevik uyğunlaşmalı, böyük məqsədlərə və uzaq perspektivə istiqamətlənməlidir.	Müxtəlif istiqamətlərdə inkişaf etmiş işçilər tələb olunur. Əmək haqqı: stimül sisteminə və layiq görülməyə əsaslanır. Qiymətləndirmə: nəticəyə görədir. Təlim: imkanlar genişdir, ancaq namizədlər diqqətlə seçilir. Xidməti irəliləmə: müxtəlif formalardadır.

Beləliklə, təşkilatda heyətin strateji idarə edilməsi istənilən müvəffəqiyyətli firmanın fəaliyyətinin ayrılmaz ünsürüdür. İnsan resursları strategiyasının işlənilməsinə və heyətin idarə edilməsi strategiyasının formalaşdırılmasına məsuliyyətlə yanaşmaq lazımdır, çünki bu strategiya müəssisənin ümumi uzunmüddətli planının davamıdır.<sup>12</sup> Təkcə konkret vaxt həddlərində deyil, həm də uzunmüddətli perspektivdə heyətin fəaliyyətindən düzgün istifadə və bölgüsünün aparılması zəruridir.

Heyətin idarə olunması strategiyasının həyata keçirilməsinə rəhbərlik təşkilat rəhbərinin heyətlə iş üzrə müavininin öhdəsinə düşür. Lakin rəhbərin müavini, heyətin

<sup>12</sup> А. Я. Кибанов, И. Б. Дуракова, «Управление персоналом организации: стратегия, маркетинг, интернационализация», учебное пособие для студентов вузов; Москва – 2007, сәh. 125

idarə edilməsi sistemlərinin müvafiq yarımsöbələrinə rəhbərlik edən orta səviyyə rəhbərləri fəal şəkildə dəstəkləməli, əməkdaşlıq etməlidir. Burada məqsəd, sözügedən orta pillə rəhbərləri tərəfindən yerinə yetirilən funksiyalarda strateji dəyişiklikləri təmin etməkdən ibarətdir.

Bir qayda olaraq, heyətin idarə edilməsi strategiyasının reallaşdırılması prosesi təşkilatın iri istehsal yarımsöbələrindən tutmuş kiçik işçi, xidmətçi qruplarına, briqadalara qədər çox sayda struktur yarımsöbələrində çalışan işçiləri əhatə edir. Bu mənada bütün səviyyə rəhbərləri tabeçilikdəkilərlə bağlı səlahiyyət və məsuliyyət hədlərində strategiyanın icraçıları, heyətin idarə edilməsi şöbəsinin əməkdaşları isə bu prosesin iştirakçıları qismində çıxış edir.<sup>13</sup>

Heyətin idarə edilməsi strategiyasının icrası prosesində təşkilatın özəlliklərindən asılı olmayaraq bir sıra idarəçilik məsələlərini nizamlamaq tələb edilir.

Heyətin idarə edilməsi strategiyası iki mərhələdə həyata keçirilir: strategiyanın yeridilməsi və strategiyanın reallaşdırılmasına nəzarət və nəzarətin nəticələrinə əsasən bütün fəaliyyətin əlaqələndirilməsi. Strategiyanın yeridilməsinə aşağıdakılar daxildir:

- heyətin idarə edilməsi strategiyasının yeridilməsi planının işlənilib hazırlanması;
- ümumilikdə heyətin idarə edilməsi sisteminin yarımsöbələrinin strateji planlarının tərtib olunması;
- strategiyanın yeridilməsilə əlaqədar başlanğıc tədbirlərin fəallaşdırılması.<sup>14</sup>

Heyətin idarə olunması strategiyasının yeridilməsi özündə zəruri ehtiyatların bölgüsü, reallaşdırma vəsaitləri, icra müddətləri və məsul icraçıların təyin edilməsini ehtiva etməklə plana müvafiq şəkildə həyata keçirilir.

Strategiyanın yeridilməsi informasiyanın icrasına cavabdeh şəxslərə və yarımsöbə rəhbərlərinə məlumatın təqdim edilməsinin həcm və üsullarını, strateji alternativlər kompleksinin, funksional və struktur yarımsöbələrin vəzifə və strategiyalarının məzmununun vahid anlayışının təmin olunmasını nəzərdə tutur. Bütün bunlar heyətin idarə edilməsi sisteminin rəhbər və işçilərlə müşavirə, seminar və məsləhətləşmələrin

---

<sup>13</sup> Marcus Buckingham, "Now, Discover Your Strengths"; Gallup Press – 2001, səh. 189

<sup>14</sup> [https://www.cbar.az/assets/191/insan\\_resurslari\\_ve\\_riayet\\_olunma\\_standarti.pdf](https://www.cbar.az/assets/191/insan_resurslari_ve_riayet_olunma_standarti.pdf)

keçirilməsi, heyətin strateji idarə edilməsi yolu ilə reallaşdırılır.<sup>15</sup> Bundan əlavə, bu mərhələdə yarımşöbələrin layihələr şəklində rəsmiləşdirilə bilən strateji planları təşəkkül tapır. Bu məqsədlə layihənin tərtib olunmasına dair işçi qrupları yaradılır. Adı çəkilən layihələr əsasında heyətin idarə edilməsi sisteminin vahid strateji planı yaradılır.

Strategiyaların yeridilməsi prosesinə aşağıdakı amillər təsir göstərir:

- ✓ strategiyaları yeritmə mexanizmlərinin (texnologiyaların) mövcudluğu;
- ✓ heyətin idarə edilməsi sisteminin operativ və taktiki qərarlarının keyfiyyəti;
- ✓ strateji, operativ və taktiki səlahiyyətlər bölgüsünün qarşılıqlı əlaqəsi və xarakteri;
- ✓ heyətin və bütövlükdə təşkilatın idarə olunması sisteminin təşkilati strukturlarının keyfiyyəti;
- ✓ daxili və xarici mühitlə əks əlaqənin mövcudluğu və keyfiyyəti;
- ✓ təşkilati mədəniyyətin idarə edilməsi çərçivəsində mədəni strategiyalarla uyğunluğun keyfiyyəti;
- ✓ heyətin idarə edilməsi tətbiq edilən metodlarının keyfiyyət və məzmunu.

Nəzarət əsasında strateji idarəetmə icranın həm kəmiyyət, həm də keyfiyyətə qiymətləndirilməsinin nəticəsi olan informasiyalar əsasında idarəetmədir.<sup>16</sup> Strateji nəzarət mərhələsinin məqsədi heyətin idarə edilməsinin reallaşdırılan xarici və daxili mühitlə uyğunluq dərəcəsini və fərqlərini təyin etmək, eləcə də strateji planlaşdırmada və alternativ strategiyalar seçimində dəyişiklik istiqamətlərinin cizgilərini çəkməkdən ibarətdir.

Heyətin idarə edilməsi strategiyasının həyata keçirilməsinin əlaqələndirilməsilə bağlı tədbirlər aşağıdakı istiqamətlərdə aparılır:

- heyətin strateji idarə edilməsi sisteminin özündəki dəyişikliklərlə bağlı;
- heyətin strateji idarə edilməsinin xarici mühitində və heyətin idarə edilməsinin daxili mühitində dəyişikliklərlə bağlı;
- strategiyaların əlaqələndirilməsilə bağlı.

---

<sup>15</sup> Митрофанова Е.А., Баткаева И.А., Белова О.Л. и др., «Управление персоналом: магистерская программа "управление персоналом организации"», Москва – 2013, səh.67

<sup>16</sup> А.Н.Таğıєv, S.A.Fərzəliyev, Бизнесин тəşkili və idarə edilməsi, Sumqayıт 2007, Səh. 233

Daha çətin formalaşdırılan proses kimi çıxış edən koordinasiya idarəçiliyi heyətin idarə edilməsi sistemi idarəedicilərinin xüsusi hazırlığını tələb etməklə, strateji nəzarət prosesi və sistemin informasiya təminatı ilə sıx qarşılıqlı əlaqədədir. Koordinasiyanı həyata keçirmək üçün aşağıdakılar zəruridir:

- strateji planlaşdırma və idarəetmə proses və prinsiplərini dərk etmək;
- məlumatların toplanması, emalı və təhlili mexanizminin olması;
- situasionalı idarəetmə, həmçinin zəif siqnallarla idarəetmə, qeyri-müəyyənlik şəraitində idarəetmə metodlarının mövcudluğu;
- situasiyanın tərkib və strukturunu təyin etmək bacarığı;
- koordinasiyalı müdaxilənin fəallaşdırılmasında aralıq meyarların olması.

Heyətin idarə edilməsi strategiyasının işlənilib hazırlanması və reallaşdırılması üçün təşkilatın heyətlə təmin edilməsi, əmək potensialının gücləndirilməsi və reallaşdırılması kimi funksional istiqamətlər üzrə işçi qruplar yaratmaq tövsiyə olunur. Qruplara təkcə kadr şöbəsinin deyil, həm də hər hansı məsələnin həlli üçün cəlb edilən digər şöbələrin heyəti daxil ola bilər. Bir və ya bir neçə qrupun işi layihə idarəetməsi prinsiplərinə əsasən təşkil edilir.

İşçi qruplarının heyətindən seçilən qrup rəhbərlərinə heyətin idarə edilməsi sistemində strateji planlaşdırma ilə məşğul olan struktur yarımsöbələrin müdir müavini statusu verilir. Qrupların vəzifələrinə heyətin idarə edilməsi sisteminin fəaliyyət istiqamətlərilə bağlı cari vəziyyətin təhlili, verilənlərin informasiya bazasının formalaşdırılması, yarımsöbələrin strateji planlarının tərtib edilməsi, strategiyanın həyata keçirilməsinə nəzarət. Heyətin idarə edilməsi sisteminin struktur yarımsöbəsinin rəhbəri strateji planlaşdırma vəzifələrinin yerinə yetirilməsinə görə heyətin idarə edilməsi sisteminin rəhbərliyi qarşısında bilavasitə məsuliyyət daşıyır. Heyətin strateji idarə edilməsi xidmətini idarəetmə mərkəzi şöbə formasında yaradılmaqla, əlaqələndirmə və strateji nəzarət bürolarından təşkil olunur.

### **1.3. Təşkilatda heyət üzrə strateji idarəetmənin məqsəd və vəzifələri.**

Müasir menecment anlayışlarına əsasən, təşkilatda heyətin strateji idarəetməsi şirkətin rəqabət qabiliyyətli kadr ehtiyatının formalaşdırılmasının tənzimlənməsində



təzahür edir. Bu zaman təşkilatın daxili və xarici mühit şəraitindəki mövcud və proqnozlaşdırılan dəyişikliklər nəzərə alınır. Belə resursun mövcudluğu şirkətin sağ qalmaq bacarığının güclənməsinə, inkişafına və uzunmüddətli dövr üçün müəyyən edilmiş məqsədlərə müvəffəqiyyətlə nail olunmasına şərait yaradır.

Müasir təşkilatın strateji idarə edilməsi məsələsini nəzərdən keçirərkən şirkətin strateji idarə olunması termininin ümumi tərifini vermək lazım gəlir.

“Strateji idarəetmə” termini elmi ədəbiyyata ötən əsrin 2-ci yarısında daxil olmuşdur. Bu termin, şöbə, filial və xidmətlər səviyyəsində əməli menecmentlə yüksək səviyyəli menecment arasındakı fərqləri bildirmək məqsədilə işlədilmişdir.

20-ci əsrin sonunda idarəetmə praktiki işin bir növü olaraq yeni mərhələyə qədəm qoymuş, belə ki, yuxarı səviyyə rəhbərləri ətraf mühit amillərinə böyük diqqət yetirməyə başlamışlar. Belə yanaşma ətraf mühit dəyişikliklərinə vaxtında reaksiya vermək və müvafiq tədbirlər görmək imkanı verir ki, bu da şirkət üçün rəqabət üstünlüklərinin yaradılmasına zəmin hazırlayır.

Strategiyanın mövcudluğu biznesdə rəhbərlərin qərarlarının uzunmüddətli maraqlarına uyğunluğunu təmin edir.<sup>17</sup> Kadrların strateji idarə edilməsi özündə ətraf mühit dəyişikliklərinə çevik və operativ surətdə cavab verən və şirkətdə müvafiq tədbirlər tərtib edən kadr potensialına əsaslanan menecment sistemini ehtiva edir. Bu idarəetmə təşkilatın rəqabət qabiliyyətliliyini yüksəldir, müştərilərin tələbatlarına daha çox istiqamətlənməyə imkan verir və artan kəskin rəqabət şəraitində şirkətin sağ qalmaq bacarığına təkan verir. Kadr potensialının strateji idarə edilməsinin məqsədləri aşağıdakılardır:

- şirkətin gələcək kadr tələbatlarının ödənilməsi üçün perspektivli ehtiyatın yaradılması;

- əməkdaşların işə qəbulu, işdə saxlanması və stimullaşdırılması vəzifələrinə uyğun gələn əmək haqqı səviyyəsinin idarə edilməsi;

- aparıcı vəzifələrdə liderlik keyfiyyətlərinin inkişafının mühüm rolu;

- əməkdaşların peşəkarlıq səviyyəsinin yüksəldilməsi üçün treninqlərin planlaşdırılması, şirkət daxilində müvafiq kadr dinamikasının yaradılması;

---

<sup>17</sup> Biznes və menecmentin əsasları, ANAR Bayramov, Bakı 2011, səh. 113

- şöbə və fialiillarla inzibati heyət və digər işçilər arasında keyfiyyətli qarşılıqlı əlaqə sisteminin inkişafı;
- dəyişkənliklərin psixoloji qəbul edilməzliyinin dəf olunması mexanizmlərinin işlənilib hazırlanması.

Kadrların inkişaf strategiyasının məqsədi gələcəkdə əməkdaşlardan istifadə perspektivlərinin genişləndirilməsi istiqamətində şirkətin ümumi strategiyasının transformasiyasından ibarətdir. Sözügedən strategiya şirkətin daxili vəziyyətilə xarici mühitin əlaqələndirilməsi, həmçinin kadr potensialının uzunmüddətli inkişafı məqsədilə işlənilib hazırlanır. Müasir dövrdə təşkilatların kadr siyasətinin yönəldildiyi bir sıra məqsədləri ayırd edirlər. Həmin məqsədlərə aşağıdakılar aid edilir:

- müəssisənin inkişaf perspektivlərini nəzər almaqla, işçi qüvvəsinin təmin olunması;
- heyəti təkcə işə qəbul etməyə imkan verməklə kifayətlənməyən, həm də heyəti məhsuldar çalışmağa həvəsləndirən əmək haqqının rəqabət qabiliyyətli səviyyəsinin dəstəklənməsi;
- liderlik keyfiyyətlərinin inkişafı məqsədilə rəhbər kadrlarla iş aparılması;
- heyətin peşə bacarıqlarının yüksəldilməsi, həmçinin kadrların yüksək daxili dinamika səviyyəsinin formalaşdırılması üçün heyətin təlim proqramlarının işlənilib hazırlanması və istifadəsi;
- işçilərin rəhbər pilləsilə, şöbələrə isə departamentlərlə daxili rabitəsinin inkişafı və dəstəklənməsi;
- müəssisədə daxili və xarici dəyişkənliklər zamanı işçilərə psixoloji dəstəyin təmin olunması.

İdarəedicinin peşəkarlıq səviyyəsi onun strateji idarəçilik qabiliyyətində təsiretmə bacarığından asılıdır.<sup>18</sup> Kadrların strateji idarə edilməsi sisteminin tətbiqi aşağıdakı şərtlərin yerinə yetirilməsi zamanı təşkilatda sinerji səviyyəsini yüksəltməyə imkan verir:

- əmək ehtiyatlarının daxili və xarici mühitə yüksək uyğunlaşma səviyyəsi;
- zəruri işlərin təşkilinin və xidməti vəzifələrin icrasının elastik strukturu;

---

<sup>18</sup> Strateji idarəetmə, M.Axundov, 2001, səh. 197

- əməkdaşların işə şəxsi faydası və peşəkarlıq səviyyəsini nəzərə alan elastik əmək haqqı sistemi;
- inzibati qərarların müzakirəsində kollektivin demokratik iştirakı;
- hüquqların yuxarıdan aşağıya doğru ötürülməsi (kadrların idarə edilməsinin daha vacib və mürəkkəb prinsipi);
- kadrların strateji idarə edilməsinin bütün strukturu üçün inteqrallaşdırıcı funksiyasını icra edən mütərəqqi kommunikasiyalar sistemi.

Kadrların idarə olunmasının, idarəçilik metodunun yaxşılaşdırılmasına yönəldilmiş strategiyasını quran zaman, kadr idarəetməsi sisteminin müxtəlif komponentləri baxımından əmək ehtiyatları təməl əsasını təşkil edir.

- əmək şəraiti və təhlükəsizlik tələbləri;
- əmək münasibətlərinin reqlamentləşdirilməsinin forma və üsulları;
- sosial münasibətlər və istehsal sahəsində münaqişələrin həlli üsulları;
- heyət içərisində davranış və qarşılıqlı münasibət normalarının tətbiqi, korporativ davranış qaydalarının təsdiqi;
- şirkətdə işə düzəltmə siyasəti, o cümlədən əmək bazarının təhlili, heyətin işə qəbulu sistemi, əmək və istirahət rejimi;
- peşə istiqaməti üzrə iş və əmək kollektivinin adaptasiyası;
- ümumi kadr potensialının artırılmasına və əməkdaşlardan istifadəyə dair tədbirlər;
- şirkətin gələcək tələbatlarını nəzərə almaqla işçilər qarşısında xüsusi bacarıqlar, ixtisaslaşma və iş yerlərinin yaradılması sahəsində qoyulan tələblərin tədqiqinə əsasən proqnozlaşdırma üsullarının yaxşılaşdırılması və heyətin inkişafına dair gələcək planların tərtib olunması;
- müxtəlif vəzifələrdə həyata keçirilən iş planlarının daima təhlil və tərtib olunmasına əsasən xüsusi bacarıq və sərişmələr sahəsində mütəxəssislərə olan yeni tələblərin inkişafı;
- mütəxəssislərin işə qəbulu və peşə attestasiyasının yeni üsulları;

- heyətin inkişaf konsepsiyasının yaradılması, o cümlədən təlimin, ixtisasartırmanın, xidməti irəliləmədə planlaşdırmanın yeni üsulları, kadrlara yeni tələbatın meydana gəlməsini qabaqlayaraq əmək ehtiyatlarının yaradılması;
- heyətin mükafatlandırılmasının və stimullaşdırılmasının tənzimlənməsi mexanizminin yaxşılaşdırılması;
- heyətin əmək haqlarının müəyyən edilməsinin, maddi və mənəvi motivasiyasının yeni sisteminin qurulması;
- əmək münasibətləri və iqtisadi fəaliyyət sahəsində hüquqi problemlərin həlli sisteminin təkmilləşdirilməsinə dair tədbirlər;
- sosial sferanın inkişafına dair yeni tədbirlərə hazırlıq və cari tədbirlərin tətbiqi;
- heyətlə işin informasiyalı sisteminin işlənilib hazırlanan strategiyaya müvafiq qaydada yaxşılaşdırılması;
- kadrların idarə olunmasının bütün strukturuna və ya ayrı-ayrı komponentlərinin yaxşılaşdırılmasına dair tədbirlər.

Təşkilatda heyətin idarə edilməsi strategiyasının başlıca məqsədi rəhbərliyin aşağıdakı üç sualı cavablandırma bilməsini təmin etməkdir:

- 1) Hazırda təşkilat hansı mövqedə durur və kollektiv hansı mərhələdədir?
- 2) Heyət necə inkişaf edir? Həyata keçirilməkdə olan, kadrların peşəkarlıq səviyyəsinin yüksəldilməsinə və təkmilləşdirilməsinə yönəldilmiş tədbirlər müəssisənin təqib etdiyi strategiya ilə uyğundurmu?
- 3) Heyətin təşkilat qarşısında duran vəzifələri yerinə yetirə bilməsi üçün nə etmək, hansı tədbirlər görmək lazımdır?

Rəhbər kadrların bu suallara tam cavab verməyə qadir olması heyətin strateji idarəetmə sisteminin səmərəli şəkildə qurulduğunun göstəricisidir.

## **Fəsil 2. Heyətin idarə edilməsi strategiyasının reallaşdırılması mexanizminin təhlili.**

### **2.1. Strategiyanın reallaşdırılmasında əmək kollektivinin formalaşdırılması xüsusiyyətləri.**

Bazar iqtisadiyyatına keçid şəraitində məşul istehsalının keyfiyyətini şərtləndirən bütün proseslərin səmərəliliyini yüksəltmənin əhəmiyyəti artır. Bu sferada, o cümlədən idarəetmə sahəsində mövcud olan, buna qədər diqqətdən kənar qalmış ehtiyatları fəallaşdırmaq zəruridir. Bazar iqtisadiyyatı direktiv iqtisadiyyatla müqayisədə firmadaxili qərarların keyfiyyətinə daha yüksək tələblər qoyur. Əgər keçmiş iqtisadi mexanizmdə müəssisəyə mərkəzdən verilirdisə, hazırki dövrdə menecerlər bu vəzifəni sərbəst surətdə yerinə yetirməli olur.

Paretoya görə optimallıq konkret situasiyada israfçılığın olub-olmamasını göstərcəsini irəli sürür.<sup>19</sup> Bu məqsədlə strateji cəhətdən səmərəli idarəçilik aparatının qurulması məqsədəuyğundur. Tədqiqat obyektini kimi praktik hissənin araşdırılması üçün maliyyə institutlarından Kapital bank hədəf olaraq seçilmişdir.

1874-cü ildən fəaliyyətə başlamış Kapital Bank ASC 144 illik tarixə və böyük təcrübəyə malik olan ölkənin iri maliyyə institutlarındanıdır. Hal-hazırda 2 milyondan çox fiziki və hüquqi 22 mindən artıq hüquqi şəxslərə xidmət göstərən Kapitalbankda 2200-dən çox əməkdaş çalışmaqdadır. Respublikamızın ən perspektivli banklarından sayılan kapitalbank insan resurslarının inkişafına böyük önəm verir. İqtisadi gücü və potensialı kadr tərkibi imkan verir ki, bank ortalama ay ərzində 8 sosial-iqtisadi və elmi təlimlər keçirsin. Respublika üzrə 90 filial və 4 xitməti şöbəsi fəaliyyət göstərir. Fəaliyyətin müvəffəqiyyətə çatması üçün dövrü təkmilləşmə kadr siyasətinin aparılması diqqət mərkəzindədir. Bankın fəaliyyətinin təmülləşməsi məsələlərini “İnsan resurslarının idarə edilməsi departamenti” həyata keçirir. “İnsan resurslarının idarə edilməsi departamenti” öz fəaliyyətini aşağıdakı istiqamətlərdə təşkil edir.<sup>20</sup>

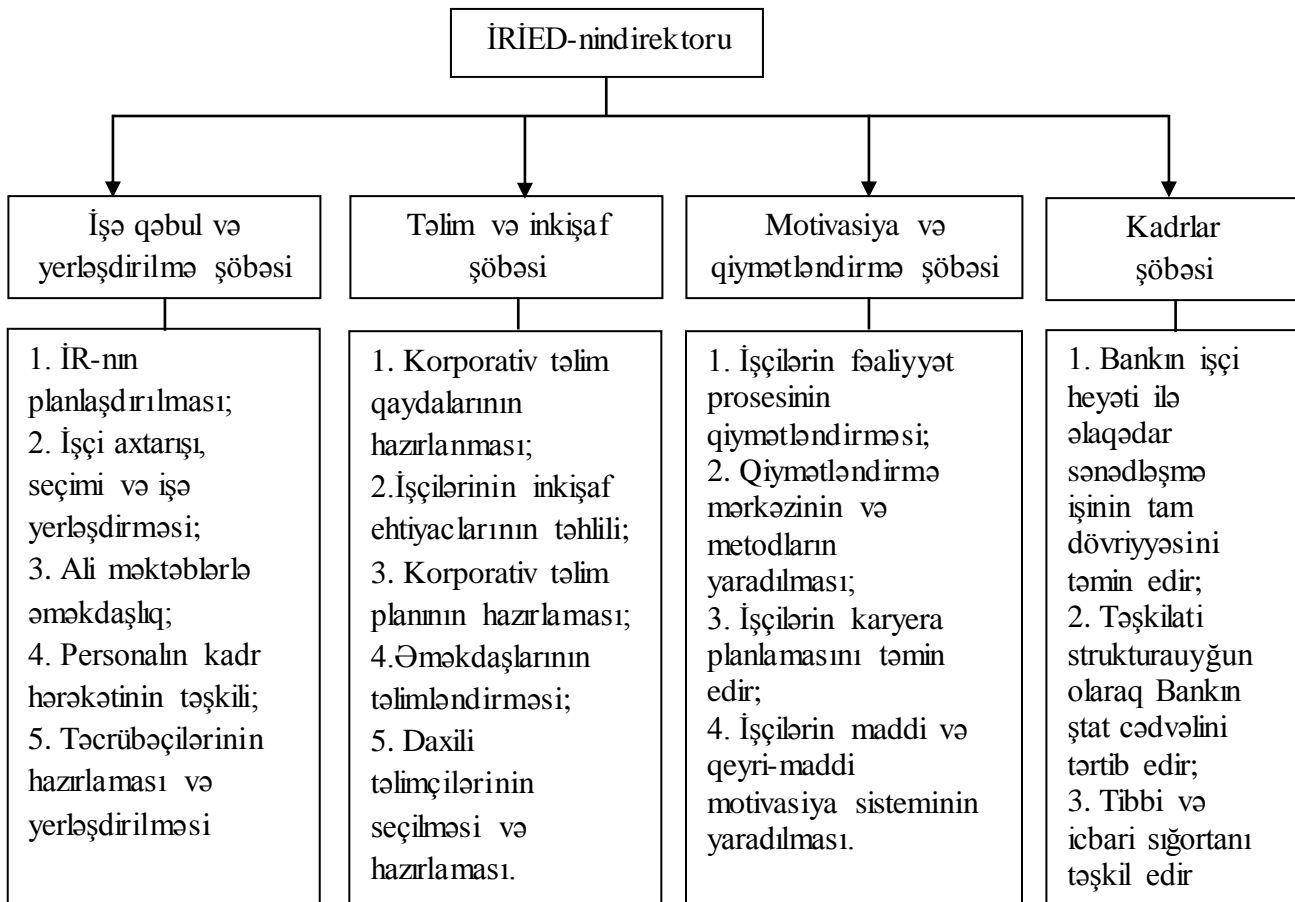
- Filialın strukturunun dəyişdirilməsi;
- Filial əməkdaşlarının funksiyalarının və iş vəzifələrinin müəyyənləşdirilməsi;
- Filial əməkdaşlarının qiymətləndirilməsi;
- Kadrların hərəkətinin təmin edilməsi (işə qəbul, rotasiya, ezam, işdən azad etmə və s.);
- İşçilərinin yeni funksiyaları üzrə təlimatlandırılması.

---

<sup>19</sup> M.C. Atakişiyev, H.M. Abbasov, N.H. Abbasova, Mikro və makroiqtisadiyyat (dərslük), Bakı-2010, səh. 138

<sup>20</sup> <https://kapitalbank.az/>

Departamentin əsas idarəetmə fəaliyyəti yeni işçi qüvvəsinin çəlb edilməsi, təşkilatda fəaliyyət göstərən heyətin ixtisas biliklərinin təkmilləşdirilməsi, rəqabət şəraitində yüksək nəticələr göstərən işçi qüvvəsinin fərdi mükafatlandırılmasının həyata keçirilməsi və yüksək potensiala malik işçi qüvvəsinin maliyyə təsissatından kənara kadr axıcılığının qarşısının alınmasına yönəldilmişdir. Sözügedən departamentin struktur və şöbələri aşağıdakı funksiyaları yerinə yetirir. (Şəkil 2.)



Şəkil 2. İnsan resurslarının idarə edilməsi departamentinin şöbələr üzrə funksiyaları

Kapital bankda yeni işçilərin işə qəbul edilməsinə şirkət tərəfindən təqdim edilən motivlərə aşağıdakı təsir amillərini göstərmək olar: (Şəkil 3.)



Şəkil 3. Şirkətin kadr siyasətinin motivasiya amilləri.

**Peşəkar komandada iş.** Əmək kollektivlərinin təşəkkülündə kadr siyasətinin tərkib hissəsi kimi peşəkar komanda işinin təşkili xüsusi əhəmiyyət kəsb edir. Belə ki, burada komanda işinin problemlərin açıq və etibarlı surətdə müzakirə edilməklə həllinə əsaslanması və daima informasiya mübadiləsində sürətli kommunikasiyanın mövcudluğu başlıca hədəf kimi qəbul edilir.

Peşəkar komanda əməkdaşlıq təcrübəsi və qarşılıqlı dəstək təcrübəsini toplamaq imkanı verir. Belə komanda fəaliyyətin əlaqəndirilməsi funksiyasını icra edən menecərə ehtiyac duymur, işin koordinasiyasında hər kəs bərabər iştirak edir. Komanda müştəri etibarını qazandıran əlverişli imic formalaşdırır. Komanda şəraitində müəssisə sərəfəli sifarişlərin əldə olunmasında üstünlük qazanır. Peşəkar komanda ilə iş hər bir komanda üzvünün yaradıcı sistemini əmələ gətirir. Peşəkar komandada iş hər zaman komanda üzvlərinin şəxsiyyət və peşə inkişafını yüksəldir, bununla da ümumilikdə komandanın səmərəliliyini yüksəldir.

**Təlim və inkişaf imkanları.** Konkret fəaliyyət növünün təkmilləşməsinə, bilik və bacarıqların eləcə də vəzifə inkişafı ilə bağlı onların qarşısında duran məsələlərin və

əmək şəraitinin inkişafı genişlənməsi məqsədilə heyətə təlim-tədrisin tətbiqi həyata keçirilir.<sup>21</sup>

Bankda heyətə təlim keçilməsi şirkətin özünə səmayə qoyuluşları deməkdir. Artıq çoxdan sübut olunmuşdur ki, istənilən təşkilatın başlıca dəyəri pul, texnologiya, ehtiyatlar və s. deyil, insanlardır. Yüksək ixtisaslı əməkdaşlar tək-cə işin sabitlik və səmərəliliyini təmin etmir, həm də müəssisənin özünün dəyərini dəfələrlə artırır. Heyətə təlim keçilməsi peşə biliklərinin, bacarıq və qabiliyyətlərinin inkişaf etdirilməsidir. Bu zaman bank heyətə dair strategiyası ilə müəyyən edilən müvafiq yarımqöbələrin məqsədləri nəzərə alınır. Əlverişli, sabit təşkilat öz gələcəyini düşündüyünə görə, ona vəsait yatırmağa hazırdır. Təlimin həyata keçirilməsi aşağıdakı 4 əsas sualla bağlı dəqiqləşdirmələr edilməklə aparılır.

1. Bankda heyətə təlim keçilməsi nə üçün lazımdır? Bu sualla təlimin hansı məqsədlə həyata keçirilməsi müəyyənləşdirilir.

2. Bankda heyətə təlim keçilməsi kimlərə şamil edilməlidir? Bu zaman təşkilatın hər bir əməkdaşı haqqında heyətin strukturu təhlil edilərək təlimə cəlb ediləcək işçi qrupu müəyyən edilir.

3. Heyətə təlim hansı forma və metodlarla həyata keçirilməlidir? Əmək kollektivlərinin formalaşdırılmasına dair aşağıdakı təlim metodlarını göstərmək olar:

- a) ilki təlim – sünit iş mühitinin imitasiyası (təqlid olunması);
- b) iş yerində təlim – real iş şəraitində təcrübəli işçi ilə birgə iş;
- c) iş yerindən kənarında təlim – laboratoriyalarda, tədqiqat obyektlərində və s. təlim;
- d) daxili və xarici staj keçmə – yeni işin icrasında mütəxəssis və rəhbər şəxslərə zəruri bilik və bacarıqların öyrədilməsi;

e) iş rotasiyası – müxtəlif iş istiqamətləri və təşkilatda müxtəlif yarımqöbələrin işlə tanışlıq məqsədilə işçinin təşkilat daxilində bir iş sahəsindən digərinə keçirilməsi.

Bankın “İnsan resurslarının idarə edilməsi departamenti” əmək kollektivlərinin formalaşmasına dair tədbirləri planını hazırlayarkən aşağıdakı nümunəni irəli sürmək olar. (Cədvəl 2.)

---

<sup>21</sup> Əmək və insan resursları üzrə iqtisadçının lüğət-məlumat kitabçası, E.D.Əzizova, Z.İ.Mustafayeva, S.R.Bayramova, A.A.Əzizov, Bakı -2011, səh. 125



**Heyətin idarə edilməsi strategiyasının reallaşdırılması planına nümunə.**

№	Tədbirlər	İcra müddətləri	Tələb olunan resurslar	İcraçılar
1	Vəzifələrintəsviri üçün məlumatlar bankının yaradılması			
2	Əməkdaşların səriştəsinə dair məlumatlar bankının yaradılması			
3	Tələb eidlən və mövcud səriştə sahəsində uyğunsuzluğun dəf edilməsi prioritetlərinin işlənilib hazırlanması			
4	Səriştəyə yiyələnmə planının tərtib olunması			
5	Həvəsləndirmə və sosial imtiyazların təqdim edilməsi sisteminin işlənilib hazırlanması			
6	Təşkilatın makrosəriştəsi xarakterinin müəyyən olunması			
7	Təşkilatın makrosəriştəsinin hazırlıq və dəstək planının tərtib olunması			

**Rəqabətli maaş.** Müəssisədəəməkdaşlara ödənilən əmək haqları rəqabət qabiliyyətli olması üçün yüksək miqdarda əmək haqqı zəruri deyil. Bu, müəssisənin öz əməkdaşlarına ödədiyi elə həddə əmək haqqıdır ki, analoji şirkətlərdəkindən yuxarıdır. Başqa sözlə, rəqabətqabiliyyətli əmək haqqı dəyərli işçiləri qorumağa qadirdir.

Fərdi yanaşmada əmək kollektivlərini motivləşdirmək üçün bonuslu əmək haqqı sistemi həyata keçirilir. Hər bir işəgötürən öz əməkdaşları üçün təkə vəzifə öhdəliklərinin həyata keçirilməsinin zəruri şəraitini təmin etməli deyil, həm də vaxtli-vaxtında mükafatlandırmanı həyata keçirməlidir.<sup>22</sup> Əmək haqqı işçilərin həvəsləndirilməsinin əlavə üsulu rolunu oynaya bilən müəyyən sistemə əsasən hesablanır. Əməyin ödənilməsinin bonuslu sistemi əmək haqqının başlıca növünün heyətin məhsuldarlığından asılı olmasını ehtiva edən səmərəli sistemdir. Adı çəkilən sistem əməksevərliyin mükafatlandırılması və başqa heyət üzvlərindən asılı olmamaq imkanı ilə səciyyələnir. Bonus sistemi öz xüsusiyyətlərinə görə razılaşma və müvəqqəti sistemlə oxşardır. Əməkdaşlara yalnız keyfiyyətli və çevik işin gözlənilən nəticələrə, buunla da mükafatlandırılmaya gətirib çıxardığı məlumdur.

**Sığorta.** Müəssisədə heyət üzvlərinin sığortası işəgötürən tərəfin üzərinə düşən öhdəliklərdəndir. Belə ki, işəgötürən öz tabeçiliyindəkiləri sığorta etdikdə böyük üstünlük əldə etmiş olur. İşçilərin istehsalda bədbəxt hadisələrdən sığortalanması

<sup>22</sup><http://vkadry.com/bonusnaja-sistema-oplaty-truda.html>

məsərəfləri əhəmiyyətli dərəcədə azaltmaq, öncədən müəyyən edilə bilməyən mənfə hallardan yaxa qurtarmaq, hətta əməkdaşlar, banklar və potensial tərəfdaşların gözündə ucalmaq imkanı verir.

Rəsmi mənbələrə əsasən, ölkəmizdə sığorta sistemi müxtəlif iqtisadi sahələrdə çalışan əhalinin qocalıq, əlillik, hamiləlik, analıq və ya qəyyumun ölümü zamanı sabit gəlirlərdən məhrum olmayacağına dair zəmanət verir. Dövlət sektorunda sığorta işləyən əhalinin sosial müdafiəsi, eləcə də işləməyin qeyri-mümkün olduğu bədbəxt hadisə, xəstəlik və digər bu kimi hallardan qorunma məqsədilə nəzərdə tutulur. İşçi nəyə arxalana biləcəyini və hansı zəmanəti əldə edəcəyini bilməli, işəgötürən isə sığortanı nə üçün təqdim etdiyini anlamalıdır.

İcbari sosial sığorta sistemi dövlətin iqtisadi sisteminin ayrıca bir qismini təşkil edir. İşçilərin bütün icbari sığortasını altı istiqamətə ayırmaq olar:

- ✓ icbari tibbi sığorta;
- ✓ analıqla bağlı sığorta;
- ✓ istehsalda bədbəxt hadisələrdən və peşə ilə əlaqədar meydana çıxan xəstəliklərindən sığorta;
- ✓ əmək qabiliyyətindən müvəqqəti məhrum olmaya görə sığorta;
- ✓ təqaüd sığortası;
- ✓ həyat sığortası.

Ölkəmizdə sadalanan istiqamətlər üzrə sığorta fəaliyyəti üç əsasqurum tərəfindən həyata keçirilir:

- Sosial Sığorta Fondu – SSF;
- İcbari Tibbi Sığorta Fondu – İTSF;
- Azərbaycan Respublikasının Təqaüd Fondu – ARTF.

**Korporativ tədbirlər.** Korporasiyadaxili ictimaiyyətlə əlaqələr şöbəsi tədbirləri adətən aşağıdakı qruplara bölünür:

1) Rəsmi korporasiyadaxili ünsiyyət. Buna misal olaraq rəhbərliyin cari situasiya və təşkilatın perspektivləri barədə bildirmək məqsədilə təbəçilikdəkilərə müntəzəm müraciətini, ilin, rübün və ya ayın yekunlarını kollektiv iclas şəklində təntənəli surətdə çıxarılmasını, korporasiyadaxili kommunikasiya vasitələrini aid etmək olar. O cümlədən

açıqlıq şəraitini yaradılmasının özü buna nümunədir. Bu, elə bir mühitdir ki, tabeçilikdəkilər direktorun kabinetinin yanından ehtiyatla keçmir, günün müəyyən saatlarında birbaşa olaraq rəhbərə müraciət edəcəyini bilir. Təbii ki, bu istisna hallarda olmalıdır, çünki təsərrüfatdaxili iyerarxiya təşkilatda kommunikasiyanın vacib şərtidir.

2) Müxtəlif qeyri-rəsmi ünsiyyət formaları. Buraya hər şeydən əvvəl, müxtəlif formalarda keçirilən korporativ bayramlar şamil edilir. Bütün bu tədbirlərdə ən başlıcası tədbirin strateji məqsədinin kollektivin rəhbərlik ətrafında sıx birləşdiyini aydın şəkildə ifadə etməkdir. Həm də bu məqsəd mənfi deyil, müsbət zəmində təzahür etməli, daha doğrusu, tədbir bəzi kollektiv üzvlərinin rəhbərliyi sevmədiyinə işarə vurmaq yox, bütün əməkdaşların təmsil etdikləri təşkilatın rəqiblər üzərində qələbə qazanacağına və bundan şəxsi fayda əldə edəcəyinə inandığını sübut etmək məqsədi daşmalıdır. Həmçinin taktiki vəzifə və məqsədlər dəqiq təyin olunmalı, başqa sözlə, tədbir təşkil edilərkən “biz nəyə nail olmaq istəyirik?” deyə sual verilməli və nəticənin əldə olunub-olunmadığı yoxlanmalıdır.

**Maddi və qeyri-maddi bonuslar.** Sahibkarlıq fəaliyyətinin nailiyyətlər əldə etməsində kollektivdən çox şey asılıdır. Müəssisədə uğurlu direktor olmaq üçün faydalı ideyalar ortaya çıxarmaq, səlahiyyətləri düzgün icra etmək, böyük müştəri şəbəkəsinə malik olmaq, iri miqdarda mənfəət əldə etmək yetərli deyil. Düzgün kadrları işə qəbul etmədən və heyəti zəruri qaydada motivləşdirmədən bütün bu müvəffəqiyyətlər tez bir zamanda sona çatır.

Təkcə savadlı əməkdaşları işə götürmək kifayət deyil, həm də heyətin əmək haqlarına əlavələr edilməsi və motivasiya sisteminin səmərəliliyi barəsində düşünmək lazımdır. İnsanlar onların əməyinin və səylərinin rəhbərlik tərəfindən nəzərə alınacağını və qiymətləndiriləcəyini bildiyi zaman yaxşı çalışırlar.

Heyətin motivasiyası və həvəsləndirilməsinin vacibliyini belə izah etmək olar. İki geyim mağazası təsəvvür edək. Hər ikisində sərfəli qiymətlərlə keyfiyyətli geyim məhsulları satılır, hər ikisində daimi müştərilərə endirim və bonuslar sistemi mövcuddur və hər iki mağaza şəhərin mərkəzində yerləşir.

Satışdan əldə olunan gəlirlərdə isə mağazalar arasında gözəçarpan fərq vardır. Bunun sirri ondadır ki, daha çox gəlir əldə edən mağazanın satıcıları mağazaya daxil olan potensial müştərinin əliboş qayıtmaması üçün əlindən gələni əsirgəmir.

Həmin satıcıların belə fəaliyyəti onların daha vicdanlı və ya peşəkar olması ilə deyil, aşağıdakı şərtlərlə bağlıdır:

- fiksasiya edilmiş əmək haqqı ilə yanaşı satışdan faiz əldə edir;
- ayın ən yaxşı işçiləri mükafatlandırılır;
- ilin ən yaxşı işçisinə xarici ölkəyə səyahət paketi verilir;
- məsləhətçilərin mağazada satılan geyimi 50% endirimlə almaq imkanı vardır;
- mağazada xidməti ərazi rahat avadanlıqla və kürsülərlə təchiz olunmuşdur, burada nahar fasiləsində növbə ilə istirahət etmək olar;
- bütün işçilər işə rəsmi şəkildə qəbul edilmişlər və heç kim əmək haqqını zərfdə almır;
- mağazanın satıcılarının orta aylıq gəliri mükafat sistemini çıxmaq şərti ilə rəqib mağazadakından 15% yüksəkdir.

Heyətin savadlı işlənilib hazırlanmış motivasiya sistemi aşağıdakılara nail olmağa kömək edir:

- hər bir əməkdaşın peşəkar inkişafını stimullaşdırmaq;
- bütün kollektiv üzvlərinin ixtisar dərəcəsini artırması;
- işçiləri gündəlik olaraq strateji əhəmiyyətli vəzifələrin yerinə yetirilməsinə yönəltmək;
- işçilərin rəhbərliyə sadıq münasibətini təmin etmək;
- sağlam rəqabət formalaşdırmaq;
- müəssisədə ən yaxşı mütəxəssislərin çalışmasına nail olunması;
- ayrı-ayrı işçilərin gizli və ya aşkar zərərverici fəaliyyət meyllərini minimallaşdırmaq;
- heyətin əməksevərliyinin və faydalılıq əmsalının yüksəldilməsi;
- kollektivlə əlaqədar bütün ödənişlərin optimallaşdırılması;
- heyət üzvlərində rəhbərliyin onlara qayğı və diqqətlə yanaşdığı ilə bağlı sabahkı günə inam aşılamaq.

## **2.2. Heyətin idarə edilməsində strateji səmərəliliyinin qiymətləndirilməsi.**

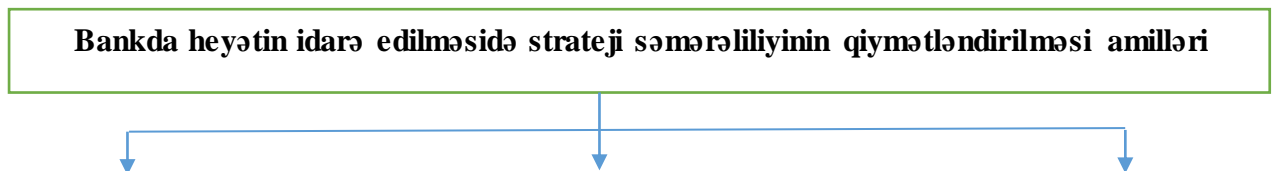
Maliyyə təsisatları içərisində VTB-Bankın strateji idarəetməsində heyəti fəaliyyətinin qiymətləndirilməsi müxtəlif metod və meyarlar vasitəsilə həyata keçirilir. VTB Bank tərkibində çalışan işçiləri qarşıya qoyulan məqsədlərin yerinə yetirilməsinə həvəsləndirmək məqsədilə aşağıdakı meyarlar üzrə fəaliyyətin səmərəliliyini fərqləndirir:

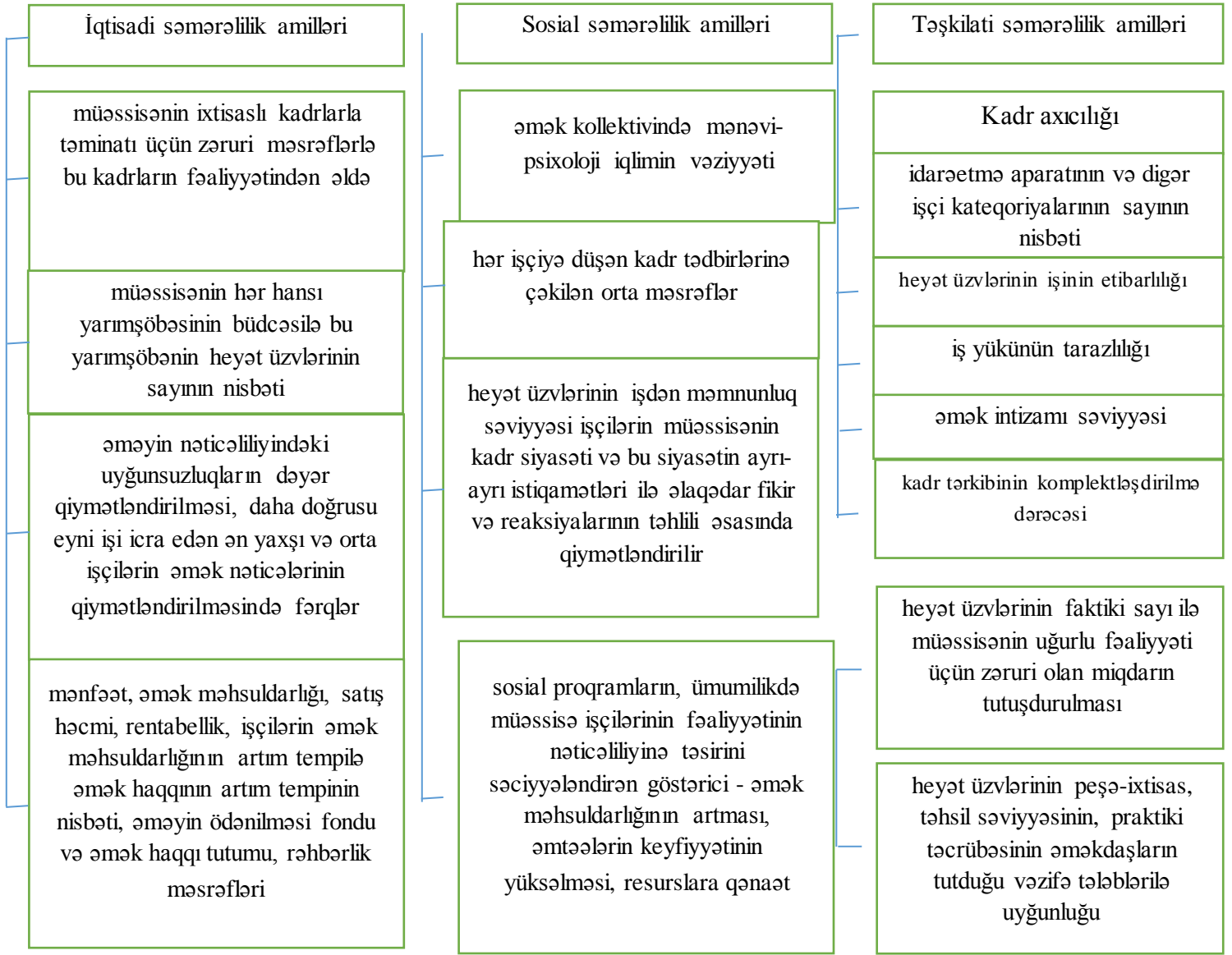
1) iqtisadi səmərəlilik – müəssisənin fəaliyyət məqsədlərinə əmək potensialından ən yaxşı şəkildə istifadə hesabına nail olunması. Müəssisədə heyətin idarə edilmə səmərəliliyinin qiymətləndirilməsi meyarları işçilərin canlı əməyinin və ya əmək fəaliyyətinin nəticəliliyini əks etdirməlidir.

2) sosial səmərəlilik – müəssisə işçilərinin gözləntilərinin doğruldulmasını, tələbat və maraqlarının ödənilməsini əks etdirir. Müəssisədə heyətin idarə edilmə sosial səmərəliliyi əməyin təşkili və motivasiyasından, əmək kollektivində sosial-psixoloji vəziyyətdən, başqa sözlə, hər bir işçi ilə işin forma və metodlarından mühüm dərəcədə asılıdır.

3) sosial səmərəlilik – müəssisə işçilərinin gözləntilərinin doğruldulmasını, tələbat və maraqlarının ödənilməsini əks etdirir. Müəssisədə heyətin idarə edilmə sosial səmərəliliyi əməyin təşkili və motivasiyasından, əmək kollektivində sosial-psixoloji vəziyyətdən, başqa sözlə, hər bir işçi ilə işin forma və metodlarından mühüm dərəcədə asılıdır.

Daha ümumiləşdirilmiş formada qeyd edək ki, heyətin idarə edilməsində səmərəlilik amillərini aşağıdakı şəkildə göstərmək olar. ( Şəkil 4.)





*Şəkil 4. Təşkilatda heyətin idarə edilməsi sisteminin səmərəliliyinin qiymətləndirilməsi amilləri.*

Araşdırmalar zamanı məlum olmuşdur ki, bank öz əməkdaşlarının fəaliyyət səmərəliliyini müəyyən etmək üçün icra effektivliyinin əsas göstəriciləri üzrə əməkdaşın individual qiymətləndirilməsini tətbiq edir.

Əməkdaşın fəaliyyəti şəxsi nailiyyətlərdən, o cümlədən təşkilatın uğur qazanmasında göstərdiyi təşəbbüskarlıqdan, bankın əldə etdiyi gəlirdə pay töhfəsində roluna görə qiymətləndirilir və adı çəkilən bankın şöbə rəhbərinin təqdimatı əsasında işçinin maaşına əlavələr şəklində artırılır. Bu zaman fəaliyyətin qiymətləndirilməsi bankın maliyyə vəziyyətinə əsasən qəbul edilir. Bu qiymətləndirmə daimi xarakterli deyildir. Başqa sözlə, işçi cari dövr ərzində öz bacarıq və qabiliyyətlərinə, əmək

fəaliyyəti üzrə töhfəsinə görə qiymətləndirilir. Bu qiymətləndirmənin fundamental dərəcəsi şöbənin fəaliyyət kateqoriyasından asılı olaraq dəyişir.

Fərdin əmək fəaliyyətinin onun məhsuldar olub-olmaması ilə qiymətləndirilir. Əmək məhsuldarlığı dedikdə əmək sərfiyyatının səmərəliliyi, məhsulun hər vahidinə sərf edilən əməyin səviyyəsi nəzərdə tutulur.<sup>23</sup> İşçinin əmək məhsuldarlığının ölçülməsi cari dövrün yekununda vahid qaydalar çərçivəsində həyata keçirilir.

Fərdin əmək məhsuldarlığının qiymətləndirilməsi işçinin qiymətləndirmə indeksi (İQİ) vasitəsilə müəyyən edilir. İQİ hər bir işçinin fərdi xarakterli göstəricilərini özündə birləşdirir. İQİ əməkdaşın cari dövrdə İşçinin Qiymətləndirilməsi Formasına əsasən meyarlar təyin edilir. İşçi-rəhbər münasibətlərindən irəli gələrək bu meyar strukturu aşağıdakı qaydada hesablanır. (Şəkil 5.)

Qiymət göstəricisi	Göstəricinin xarakteristikası
1	Təyin olunmuş tələblər tam cavab verir
0,5	Ümumilikdə təyin olunmuş tələblərə cavab verir, amma ciddi qeydlər var
0	Tələblərə uyğun deyildir

Qiymət göstəricisi	İndeks
1	1
$0,5 \leq \text{İQİ} < 1$	İQİ
$\text{İQİ} < 0,5$	0

Şəkil 5. İşçinin əmək məhsuldarlığının qiymətləndirilməsi göstəricisi.<sup>24</sup>

Şəkil 5-dən aydın görünür ki, qiymətləndirmə əmsalı 1 olduqda işçi cari dövrdə fəaliyyətini tam düzgün formada tələblərə uyğun olaraq yerinə yetirmişdir. Qiymətləndirmənin indeksi 0,5-lə 1 arasında olduqda işçi əmək məhsuldarlığını tələb olunan səviyyəsinin yarısından çoxunu yerinə yetirir. İndeks 0,5-dən aşağı olduqda isə bu o deməkdir ki, işçi səmərəsiz fəaliyyət göstərmiş və ya cari dövrdə öz fəaliyyətini tamamilə dondurmuşdur.

Müşahidələr nəticəsində belə nəticəyə gəlmək olar ki, bankda əməkdaşların idarəetmədə iştirak səviyyəsinin yüksəldilməsinə yönəldilən təşəbbüslərin qiymətləndirilməsi strategiyasına daxildir: vahid korporativ mədəniyyətin inkişafı; peşə və idarəetmə bacarıqlarının inkişafı proqramı; kadr ehtiyatlarının təkmilləşdirilməsi proqramı; sosial həyatın yaxşılaşdırılmasına dair tədbirlər proqramı.

<sup>23</sup> Müəssisənin iqtisadiyyatı (Dərs vəsaiti), İ.M.Hüseynova, Bakı – 2013, səh. 117

<sup>24</sup> <https://www.vtb.az/about/mukafat/>

Heyətin strateji səmərəliliyinin qiymətləndirilməsində korporativ davranışın və şirkətin korporativ, sosial, bazar və təbii mühitə təsirin idarə olunması məsələləri nəzərdə tutulur. Bank rəhbərliyi korporativ sosial məsuliyyətin sistemli idarəetməsini beş istiqamətdə həyata keçirə bilər:

- Bankın daxili mühiti;
- Bankın mövcud olduğu ərazilərin bazar mühiti;
- Bankın mövcud olduğu ərazilərin sosial mühiti
- Sosial ekologiya;
- Korporativ davranışı idarə edilməsi qeyd olunan dörd istiqamətin

kəsişməsində yerləşməklə, bankın fəaliyyətinin baza istiqamətinə ayrılır.

Heyətin idarə edilməsi strategiyasının uğurla həyata keçirilməsi üçün korporativ davranışın təsir istiqamətləri aşağıdakı şəkildə təsvir olunmuşdur (Şəkil 6).



*Şəkil 6. İdarəetmə səmərəliliyinin yüksəldilməsində korporativ davranışın təsir istiqamətləri.*

Heyətin idarə edilməsi strategiyasının müddəaları bankın bütün şöbələrinə aid edilir. Strategiyanın müddəalarına əməl olunması hər bir bank işçisi üçün məcburidir. Strategiyanın müddəalarına əməl olunmasına məsuliyyəti bankın korporativ sosial məsuliyyət sahəsində fəaliyyətə görə cavabdeh olan yarımsöhbələrin əməkdaşları daşıyır. Müxtəlif korporativ sosial məsuliyyət aspektlərinin idarə edilməsi prosesinə təşkilat səviyyəsində funksional yarımsöhbələr və rəhbərlik orqanları cəlb olunmuşdur.



Korporativ sosial məsuliyyətin elementləri həmçinin bankın idarəçilik komitəsi yanında bir sıra əlaqələndirmə komissiyalarında nəzərdən keçirilir. Bank səviyyəsində korporativ sosial məsuliyyətin vacib aspektləri ali rəhbərliyin, yəni Müşahidə Şurasının və bu şuranın nəzdində fəaliyyət göstərən komitələrin tabeliyindədir. Sözügedən aspektlərin əməli idarə edilməsi nöqtəyi-nəzərindən isə prosesə mühüm təmayüllü departament və şöbələr cəlb edilmişdir. Bundan əlavə, bəzi aspektlər üzrə ayrı-ayrı yarımşöbə və orqanlar yaradılmışdır.

Sosial hesabatın hazırlanması zamanı qeyri-maliyyə hesabatlılığı praktikasının gələcəkdə təkmilləşdirilməsi məqsədilə şirkət rəhbərliyin qlobal təşəbbüskarlığının dayanıqlı inkişafı sahəsində müəyyən etdiyi prinsiplərinə riayət etməyə davam edir.

Fəaliyyətin daima təkmilləşdirilməsi və bank qarşısında duran məsələlərə nail olunması ayrılmaz surətdə komandada yüksək motivləşdirilmiş, sadıq və səriştəli əməkdaşların mövcudluğu ilə əlaqədardır. Bankın kadr siyasəti Azərbaycan Respublikasının əmək qanunvericiliyinə, normativ-hüquqi aktlara və daxili rəqlament sənədlərinə müvafiq şəkildə həyata keçirilir.

VTB Bankda kadr ehtiyatlarının mərkəzləşdirilmiş idarəetməsi bankın idarəçilik komitəsi yanında heyətin idarə olunması üzrə əlaqələndirmə komissiyası tərəfindən həyata keçirilir. Bankda eləcə də heyətin idarə edilməsinə dair vahid komitə vardır. Bankın kadr siyasətinin prioritet istiqamətlərinə aşağıdakılar aiddir:

- heyətin cəlb olunması, təlim keçməsi və inkişafı;
- əməkdaşların motivasiyası və əmək haqlarının ödənilməsi;
- daxili kommunikasiyaların və korporativ mədəniyyətin inkişafı;
- əməyin mühafizəsi.

Heyətin idarə edilməsinin tətbiq olunan metodlarının səmərəliliyinin qiymətləndirilməsi üçün səmərəliliyin kəmiyyət və keyfiyyət qiymətləndirməsini aparmaq lazımdır. Bu qiymətləndirməni təşkilati, iqtisadi və sosial səmərəlilik nəzərə alınmaqla heyətin idarə edilməsi yarımşöbələri üzrə həyata keçirmək məqsədəuyğundur. Görülmüş tədbirlərin aşağı səmərəliliyini aşkar etdikdə işçilərin, müəssisənin məqsəd və vəzifələrilə uzlaşdırılmış tələbat və gözləntilərinə istinad etməklə, motivləşdirmə

siyasətinə yanaşmaları dəyişmək zəruridir. Eyni zamanda, müəssisədə konkret cari vəziyyətdən irəli gələrək həyata keçirilən kadr siyasətinin səmərəliliyini təyin etməyə imkan verən situasiyalı yanaşma vacibdir.

Heyətin idarə edilməsi səmərəliliyinin qiymətləndirilməsinə üç əsas yanaşmanı fərqləndirirlər:

➤ müəssisədə təyin olunmuş kadr siyasətinin reallaşdırılması nəticəsində formalaşdırılmış, xüsusi seçilmiş, təlim keçmiş və motivləşdirilmiş kollektivin köməyiylə fəaliyyətin müəyyən yekun nəticəsinə nail olma;

➤ minimal vəsait xərcləmək şərtilə motivasiyanın idarə edilməsi qarşısında qoyulan məqsədlərə çatma;

➤ idarəetmə prosesinin özünün nəticəliliyini təmin edən daha səmərəli idarəetmə metodlarının seçilməsi.

İqtisadi səmərəliliyin qiymətləndirilməsində işçi qüvvəsinə çəkilən xərclərlə yanaşı, fəaliyyətdən yaranan effekt göstəricisindən istifadə olunur. İdarəçilik qərarları qəbulunun nəticəsi olaraq ümumilikdə müəssisə kollektivinin, ayrılıqda isə hər bir işçinin əmək potensialının inkişafı istehsal fəaliyyətindən əlavə nəticənin əldə olunmasına xidmət edir.

Bu nəticə, müxtəlif şəkil ala bilən və müxtəlif göstəricilərlə qiymətləndirilə bilən effektin mənbəyi kimi təzahür edir. İdarəetmə effekti öz əksini aşağıdakı kimi tapa bilər:

- əmək məhsuldarlığında artımın və əməyin keyfiyyətinin yüksəlməsini nəticəsi olaraq məhsul buraxılışı həcmində artması;

- əməklə qane olma və ya motivasiya effekti. Bu, heyətlə işin sosial məqamlar və əmək münasibətləri üzərində qurulduğu zaman təzahür edir;

- əmək məhsuldarlığının artımı, kollektivin sabitləşməsi sayəsində kadr axıcılığının yetirdiyi zərərin azalması.

- yüksək peşəkar hazırlıqlı kadrların işə qəbulu sayəsində təlim müddətinin azalması heabına vəsaitlərə nisbətən qənaət. Bu təsir özünü, əmək potensialını müəyyən səviyyəsinə çatmaq üçün zəruri olan vəsaitlərə qənaətdə biruzə verir.

Hazırda heyətin idarə edilməsi səmərəliliyinin qiymətləndirilməsinin Qərb ölkələrində, xüsusilə marketing və konsaltinq fəaliyyətilə məşğul olan təşkilatlar tərəfindən qəbul olunmuş üsullarının tətbiqi məqsədəuyğundur. Bu üsullara aşağıdakıları aid etmək olar:

1. Ekspert qiymətləndirməsi. Bu üsul anketləşdirmənin köməyiylə yarımşöbə rəhbərlərinin heyətin idarə edilməsi menecerləri və onların iş metodları barədə nə düşündüklərini müəyyən etmək məqsədilə sorğuya cəlb edilməsi məqsədini daşıyır. Belə metod qiymətləndirmənin aparılmasına çəkilən xərclərin minimallaşdırılması baxımından səmərəlidir. Lakin bu metodun başlıca çatışmazlığı kollektivdə şəxsiyyətlərarası münasibətlərlə bağlı olan qiymətləndirmələrdə subyektivliyin mövcud olmasındadır.

2. Bençmarkinq metodu. Bu üsulda heyətin idarə edilməsi xidmətlərinin fəaliyyət göstəriciləri, məsələn, kadr axıcılığı əmsalı, işdə davamiyyət göstəricisi, yeni işçilərin təliminə çəkilən xərclər bazarda çalışan və təxminən eyni fəaliyyət növlərlə məşğul olan digər şirkətlərin analoji məlumatları ilə müqayisə edilir.

3. Filips metodikası. Bu üsula aşağıdakı mərhələlər daxildir:

- insan resursları şöbəsinə qoyulan sərmayələrin qiymətləndirilməsi. Bu, heyət xidmətinin xərclərinin əməliyyat məsrəflərinə, yaxud heyət xidməti məsrəflərinin işçilərin sayına nisbəti şəklində müəyyən edilir.

- iş yerində olmama göstəricisi. Bu göstərici işdən yayınmaların sayının gözlənilmədən işdən qovulanların sayına nisbəti şəklində müəyyən edilir.

- məmnunluq göstəricisi. Öz işi ilə qane olan işçilərin faizlə ifadə olunan sayını bildirən bu göstərici həm də keyfiyyət göstəricisidir.

4. Təşkilatda həmrəylik və qarşılıqlı razılığı bildirən meyar. Bu meyar sosioloji sorğular əsasında təyin edilir.

**2.3. Heyətin idarə edilməsinin strateji fəaliyyətinə dair təşkilati-iqtisadi tədbirlərin işlənib hazırlanması.**

Heyətin inkişafı istənilən təşkilatın müvəffəqiyyətinin başlıca amillərindəndir. Bu, xüsusilə elmi-texniki tərəqqinin heç vaxt olmadığı qədər sürətli inkişafı peşə bilikləri və bacarıqlarının köhnəldiyi hazırki şəraitdə aktualdır. Heyətin ixtisas dərəcəsinin şirkətin tələblərinə cavab verməməsi iqtisadi fəaliyyətdə mənfi nəticələr şəklində özünü biruzə verir.

Ümumi halda heyətin strategiyası təşkilatın idarəetmə planı olub onun mövqelərinin möhkəmlənməsinə, optimal iş bölgüsünün aparılması ilə vaxtın səmərəli idarə edilməsinə istiqamətlənir.<sup>25</sup> Heyətin inkişaf strategiyası təşkilat qarşısında qoyulan məqsəd və vəzifələrə daha effektiv şəkildə nail olmaq üçün şirkətin heyət üzvlərinin peşə və idarəçilik səriştəsinin yüksəldilməsinə yönəldilən tədbirlər kompleksidir.

Heyətin inkişafının məqsədi təşkilatın məqsədləri və inkişaf strategiyasına uyğun surətdə yaxşı hazırlıqlı əməkdaşlar əldə etməkdir.

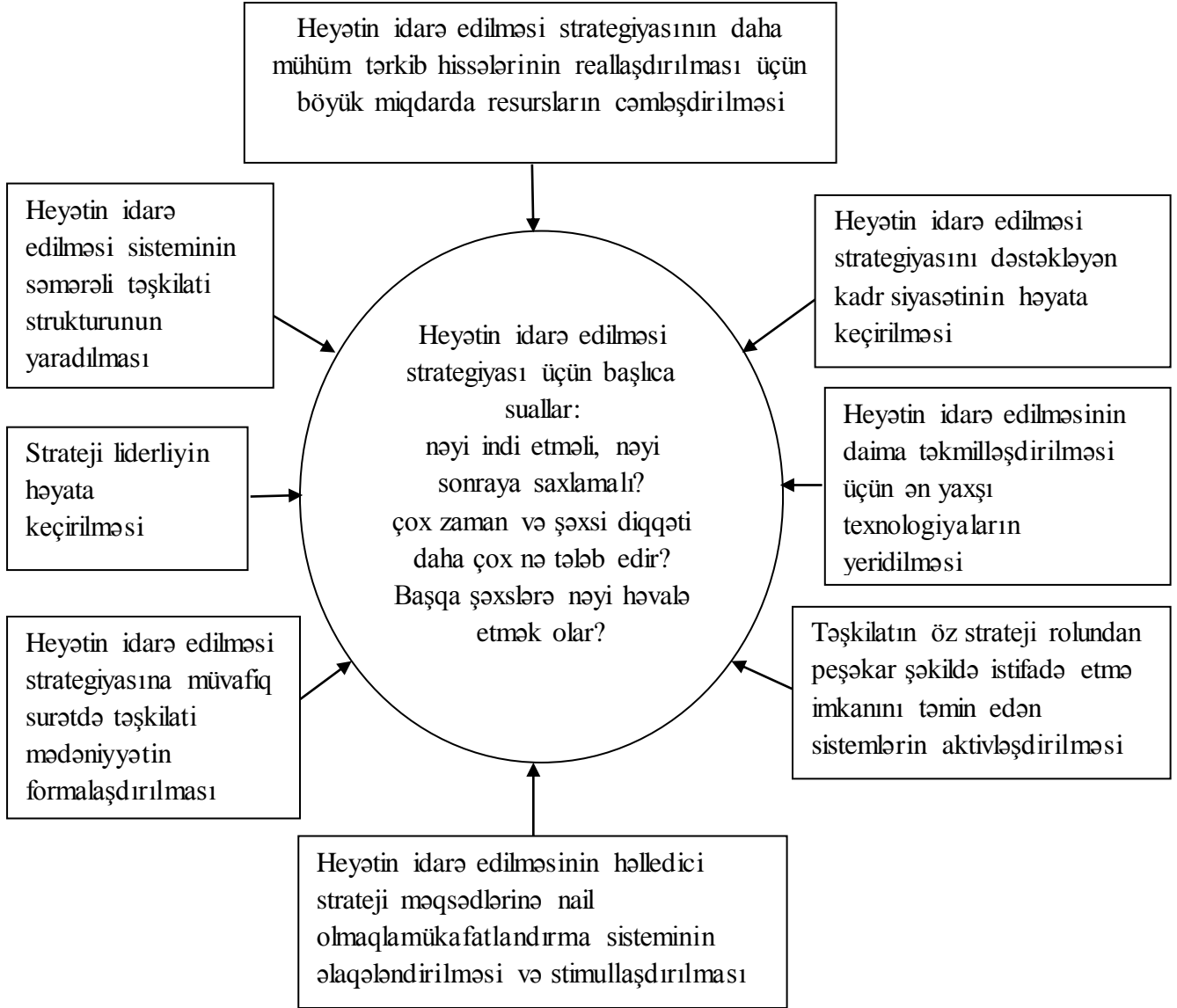
Strateji idarəetmə təşkilatın məqsədlərinin müəyyənləşdirilməsi üçün əsas rol oynayır. Heyətin strateji dəqiqləşdirilməsi müəssisənin mövcud şəraitindən, o cümlədən qarşılaşdığı problemlərdən asılı olaraq formalaşır.<sup>26</sup> Heyətin inkişaf proqramı, təşkilat qarşısında duran vəzifələrin icrasına daha güclü motivasiyaya və daha yüksək qabiliyyətlərə malik işçi qüvvəsinin formalaşdırılmasına şərait yaradır. Bunun sayəsində məhsuldarlıq artır, deməli təşkilatın insan resurslarının dəyəri də yüksəlir. Beləliklə, heyətin inkişafı ilə bağlı tədbirlərə təşkilatın qeyri-maddi nailiyyətlərinə sərmayə qismində yanaşmaq lazımdır. Mülkiyyət elementləri və maliyyə fəallığından fərqli olaraq belə yatırımların obyekt kimi təşkilatın əməkdaşları çıxış edir.

---

<sup>25</sup> Strateji idarəetmə, Məcid Axundov, Bakı -2001, səh.57

<sup>26</sup> [http://www.aqa.az/index.php?option=com\\_content&view=article&id=199&Itemid=186](http://www.aqa.az/index.php?option=com_content&view=article&id=199&Itemid=186)

Qeyd edək ki, strategiyanın reallaşdırılması kritik prosesdir, çünki müvəffəqiyyətli reallaşdırılma zamanı məhz bu proses müəssisənin qarşıya qoyulmuş məqsədlərə nail olunmasını təmin edir. Çox vaxt təşkilat seçilmiş strategiyanı həyata keçirmək iqtidarında olmur. Bu onunla əlaqədardır ki, idarəetmə mövcud firmanın



strategiyanın həyata keçirilməsi üçün lazımi qaydada potensial cəlb edə bilməz. Heyətin idarə edilməsində strategiyanın hazırlanması üçün aşağıdakı şəkildə uyğun suallar ətrafında plan hazırlana bilər.

Şəkil 7. Heyətin idarə edilməsi strategiyası hazırlanması planı.

Yuxarıdakı şəkil 7-dən belə qənaətə gəlmək olar ki, təşkilat heyətin idarəetmə strategiyasının hazırlanmasında təşkilatı-iqtisadi tədbirlərə həssas formada təşəbbüskar yanaşmalıdır.

Strateji planlaşdırma təşkilatın gələcək üçün strateji hədəflərinin müəyyənləşdirilməsi və ona nail olma metod və vasitələrini özündə əks etdirir.<sup>27</sup>

Heyətin kadr potensialı fərdi qabiliyyəti ixtisas səviyyəsinə malik insan kapitalından ibarətdir. Onların təhsili, intizamlılığı, ixtisas üzrə iş stajı və əmək münasibətlərinin qurulmasında operativ nizamlanması diqqət ediləsi məqamlardandır.<sup>28</sup> Heyətin idarə edilməsinin planlaşdırılmasının üç əsas və ya “xalis” strategiyasını ayırd etmək olar. Bu strategiyaların hər birində fərqli yanaşma olduğuna görə onları xalis adlandırırlar. “İşçi qüvvəsinin dəyişməz sayı zamanı istehsalın daimi həcmi” strategiyasında tələbin tərəddüdlərdən asılı olmayaraq məhsul istehsalının dəyişməz həcmi nəzərdə tutulur. Məcmu tələblə məcmu məhsul buraxılışı həcmi arasındakı fərq istehsalın həcmnin artımı və ya azalması, yaxud istehlakçıların təxirə salınmış tələb portfelilə kompensasiya edirlər.

Konkret təşkilatlarda mövcud olan kadr idarəetməsini təhlil edərək bu siyasətlərin iki əsaslandırmasını fərqləndirmək olar. İlk əsaslandırma kadr tədbirlərinin təməlinə duran norma və qaydaların dərk olunma səviyyəsilə, eləcə də bu səviyyə ilə bağlı olan təşkilatda idarəçilik aparatının kadr situasinyaına bilavasitə təsiri ilə əlaqədar ola bilər. Sözügedən əsaslandırmaya görə təşkilatda heyətin idarə edilməsinə dair təşkilati tədbirlərə aşağıdakı formal siyasətləri göstərmək olar:

- ✓ passiv;
- ✓ reaktiv
- ✓ aktiv;
- ✓ preventiv;
- ✓ fəal.

Passiv kadr siyasəti. Bu kadr siyasəti barədə təsəvvürlər məntiqsiz səslənir. Lakin elə bir situasiyayla qarşılaşmaq olar ki, təşkilat rəhbərliyinin heyətlə bağlı geniş əhatəli

---

<sup>27</sup>İqtisadiyyatın Davamlı İnkişafı Problemlər, Perspektivlər, Beynəlxalq Elmi Konfransın Materialları I hissə, Sumqayıt-2016 s.əh. 195

<sup>28</sup>“Azərbaycanda Torpaq İslahatı – 20: Nailiyyətlər Və Perspektivlər” mövzusunda ümumrespublika elmi- praktiki konfransın materialları, Bakı 2016, s.əh. 192

fəaliyyət planı yoxdur, kadr işi isə mənfi fəsadların aradan qaldırılmasına yönəldilmişdir. Belə təşkilat üçün kadr tələbatlarının proqnozlaşdırılmasında, əmək və heyətin qiymətləndirilməsi vasitələrində, ümumiyyətlə kadr situasiyasının diaqnostikasında çatışmazlıqlar səciyyəvidir. Buna bənzər kadr siyasətinin həyata keçirildiyi təqdirdə rəhbərlik meydana çıxan münaqişəli vəziyyətlərə fəvqəladə surətdə reaksiya vermə rejimində çalışmaq, çox vaxt münaqişənin səbəblərini və mümkün fəsadlarını anlamağa cəhd etmədən istənilən vasitə ilə aradan qaldırmağa can atır.

Reaktiv kadr siyasəti. Bu siyasətə üstünlük verən rəhbərlik kadrlarla iş zamanı neqativ vəziyyət simptomlarına, böhranın inkişafının səbəbləri və situasiyalarına nəzarəti həyata keçirir. Münaqişəli situasiyaların meydana çıxması, qarşıda duran məsələlərin həlli üçün kifayət qədər ixtisaslı işçi qüvvəsinin, yüksək məhsuldar əməyə motivləşdirmənin olmaması böhranın inkişafına səbəbləri kimi çıxış edə bilər. Müəssisə rəhbərliyi, böhranın lokallaşdırılmasına dair kadr problemlərinin yaranmasına gətirib çıxaran səbəblərin anlaşılmasına yönəldilən tədbirləri həyata keçirir.

Bir qayda olaraq, belə müəssisələrin kadr xidmətləri mövcud situasiyanın diaqnostikası və adekvat fəvqəladə yardım üçün zəruri vasitələrə sahibdirlər. Hərçənd müəssisənin inkişaf proqramlarında problemlər ayrı-ayrılıqda nəzərdən keçirilir, ortamüddətli proqnozlaşdırma zamanı meydana çıxır.

Preventiv kadr siyasəti. Sözün həqiqi mənasında siyasət firma rəhbərliyinə situasiyanın inkişafının əsaslandırılmış proqnozları məlum olduğu təqdirdə meydana gəlir. Lakin preventiv kadr siyasətinin mövcudluğu ilə səciyyələndirilən təşkilat situasiyaya təsir göstərmə vasitələrinə malik deyil. Bu kimi müəssisələrin kadr xidmətinin sərəncamında təkə heyətin diaqnostikası deyil, həm də kadr situasiyasının ortamüddətli dövrə proqnozlaşdırılması üçün vasitələr vardır. Təşkilatın inkişaf proqramlarında kadrlara olan tələbatın həm keyfiyyət, həm də kəmiyyət baxımından uzun və ortamüddətli proqnozları öz əksini tapır, həmçinin heyətin inkişafı məsələləri formalaşdırılmışdır. Belə müəssisələrin başlıca problemi məqsədli kadr proqramlarının işlənilməsi və hazırlanmasıdır.

Fəal kadr siyasəti. Bu növ siyasət barədə o halda danışmaq olar ki, rəhbərlik təkə proqnoza deyil, həm də situasiyaya təsir vasitələrinə malikdir, kadr xidməti isə

situasiyanın daxili və xarici parametrlərinə müvafiq şəkildə antiböhranlı kadr proqramlarını tərtib etməyə, situasiyanın daima monitorinqini aparmağa və proqramların icrasına düzəlişlər etməyə qadirdir.

Kadr siyasətinin differensiallaşdırılmasında ikinci əsas kimi şəxsi və ya xarici heyətə prinsipial istiqamətlənmə, kadr tərkibinin formalaşdırılması zamanı xarici mühitə qarşı açıqlıq dərəcəsi çıxış edə bilər. Bu əsasa görə, ənənəvi olaraq kadr siyasətinin iki növünü – açıq və qapalı formalarını fərqləndirirlər.

Açıq kadr siyasəti təşkilatın potensial əməkdaşlar üçün istənilən səviyyədə şəffaf olması ilə səviyyələnir. Müəssisəyə işə yeni qəbul edilən şəxslər həm aşağı, həm də yuxarı idarəetmə pillələrində yüksək vəzifələrə təyin edilə bilərlər. Təşkilat müvafiq ixtisasa malik olan istənilən mütəxəssisi bu sahədə və ya bununla əlaqəli sferalarda iş təcrübəsinin olub-olmadığını nəzərə almayaraq işə qəbul edə bilər. Belə növ kadr siyasəti, bazarın mənimsənilməsinin aqressiv siyasətini həyata keçirən, öz sahəsində sürətli artıma və çevik şəkildə ön sıralara çıxışa yönəldilən yeni təşkilatlar üçün adekvat ola bilər.

Qapalı kadr siyasəti, təşkilatın yeni heyət üzvlərini yalnız aşağı vəzifələrə təyin etməsilə, əvəzləyici kadrların işə yalnız təşkilat əməkdaşları içərisindən seçilməsilə xarakterizə olunur. Belə kadr siyasəti növü, müəyyən korporativ atmosferin yaradılmasına, həmçinin müəssisədə çalışanların kadr ehtiyatlarının qıtlığı şəraitində xüsusi iştirak ruhunun formalaşdırılmasına istiqamətlənən təşkilatlar üçün səciyyəvidir.

Heyətin idarə edilməsi strateji tədbirlər dedikdə, rəhbərlik tərəfindən ayrı-ayrı işçilərin və ya kollektivlərin davranışına təsir üsulu başa düşülür.

Aparılmış araşdırmalar təşkilatda heyətin idarə edilməsinə dair aşağıdakı tədbirlər qrupunu ayırd etmək imkanı verir:

- iqtisadi – əməyin ödənilməsi, sosial ödəniş və imtiyazlar, iş yerlərinin yaradılması, peşə-vəzifə irəliləmə sistemi;
- sosial-psixoloji – kollektivdə sosial-psixoloji mikroiklimin formalaşdırılması, sosial stimullaşdırma;
- təşkilati – təsiri sabitləşdirici, sərəncam, intizam, inzibati;
- hüquqi – avtoritar, muxtar.



İqtisadi tədbirlərin qurulması və tətbiqi əmək fəaliyyəti prosesində işçilərin iqtisadi maraqlarının öyrənilməsi və ödənilməsilə əlaqədardır. Müasir iqtisadi inkişaf mərhələsində digər metodların müəyyənləşdiricisi kimi çıxış edir. Bu, əmək prosesində işçilərin tələbatlarının strukturu ilə şərtlənir. Əməyə olan ehtiyacı işçinin və onun ailəsinin maddi rifah halının təmin olunması mənbəyi, eləcə də əmək prosesindən və onun nəticələrindən həzz almaq və özünü reallaşdırma vasitəsi kimi əks etdirən elementlər həmin tələbatlarda mütləq şəkildə daxil edilir. Müxtəlif peşə və sosial qruplara mənsub olan işçilərdə bu elementlər arasında nisbət eyni deyildir. Qeyd olunan fərq özünü dinamikada da göstərir. İqtisadi inkişaf dərəcəsinə, gəlirlərin və istehlakın artımına uyğun olaraq əməkdən həzz alma vasitəsi kimi çıxış edən əməyə olan ehtiyac maddi güzəranın təmin edilməsi mənbəyi kimi çıxış edən əməyə olan ehtiyacı sıxışdırıb çıxarır. Bundan irəli gələrək, iqtisadi, təşkilati və hüquqi metodlar tədricən zəifləyəcək, sosial-psixoloji metodlar isə güclənəcəkdir.

İqtisadi tədbirlər digər formadakı tədbirlərdən təcrid olunmuş şəkildə mövcud ola bilməz. Bu tədbirlərin qurulmasında sosial-psixoloji amillər nəzərə alınmadığı və müvafiq təşkilati-hüquqi metodlarla mükəmlənmədiyi təqdirdə adı çəkilən iqtisadi tədbirlərin səmərəliliyi mühüm dərəcədə azalır.<sup>29</sup>

Konkret formada iqtisadi tədbirlər əməyin ödənilməsi və sosial ödənişlər vasitəsilə yarımşöbə kollektivinin və işçilərinin maraqlarını qiymətləndirmək, onları işçilərin maraqları ilə bankın maraqlarını uzlaşdırmaqla qarşılamaq imkanı verir.

Hazırkı mərhələdə söylənilən iqtisadi tədbirlər içərisində başlıca metod əməyin ödənilməsidir.

Əməyin ödənilməsi sərbəst obyektidir. Burada yalnız qeyd etmək lazımdır ki, təşkilati formalar və həvəsləndirmə metodlarından asılı olaraq işçinin davranışını tədqiq etmədən elmi əsaslarda heyətin idarə edilməsi sistemini qurmaq mümkün deyil.

Əməyin həvəsləndirilməsinin təşkilati formalarının müasir inkişaf mərhələsini qiymətləndirdikdə onu həvəsləndirmənin möhkəmləndirici formasından qabaqlayıcı formaya keçid kimi müəyyən etmək olar.

---

<sup>29</sup> <http://hr-portal.ru/article/kak-ispolzuyutsya-ekonomicheskie-metody-upravleniya-personalom>

Möhkəmləndirici forma quruluşca daha sadə olmaqla, təşkilat işçilərinin etibarına, yaxşı sosial-psixoloji mikroiklimə, işçilərin bankın cari və perspektiv planları barədə məlumatlılıq dərəcəsindən, bu məlumatlılıqda konkret işçilərin əhəmiyyətindən, şöbə və idarələrin, ayrılıqda hər bir işçinin əməyinin nəticələrinin dəqiq hesablanmasına əsaslanır. Əməkdaş işin nəticələrinə dair əldə olunan maddi mükafatlandırmadan asılılıq haqqında məlumatları fəaliyyət yekunlaşdırıldıqdan sonra əldə edir.

Yaranmış istehlak fonduna malik olmaqla, təşkilat rəhbərliyi bu fondu icra edilən vəzifə səlahiyyətlərinə, əməyin keyfiyyətinə uyğun surətdə işçilər arasında bölüşdürür.

Reallıqda həvəsləndirmənin təşkilinin belə forması iqtisadi ədəbiyyatda “bərabərçilik” adlanan fenomeni əmələ gətirir. Ayrı-ayrı işçilərin əmək nəticələrinin qiymətləndirilməsində layiq olduğundan artıq, yaxud əksinə aşağı məbləğin ödənilməsilə müşayiət olunan subyektivlik meydana çıxır. Ümumiyyətlə bu forma hər şeydən əvvəl, xüsusilə, işəməz müqavilə formasında təşkilatlarda əmək münasibətlərinin yeni formalarına ən aşağı səviyyədə uyğun gələn əmək üzrü bölgü prinsipini həyata keçirir. Əmək qabiliyyətləri üzrə bölgü bu zaman zəif izlənilir.

Makroiqtisadi səviyyədə sosial-iqtisadi transformasiyalar dövründə təşkilatlarda işçilərin əməyinin maddi həvəsləndirilməsinin konyuktura formaları geniş yayılmışdır. Bu formalar vergi qanunvericiliyinin təkmil olmaması, bir sıra təşkilat rəhbərlərinin təşkilat işçilərindən tutulan vergi dərəcələrini aşağı salmaq cəhdlərilə əlaqədardır.

Belə cəhdlər arasında ən geniş yayılmış üsul öz işçilərinə aşağı faizlə kreditlərin verilməsidir. Bu kreditlərin əsasında depozit hesabları açılır. Bu zaman əldə edilən faizlər kreditin bağlanması və işçinin vəzifə maaşını xeyli dərəcədə üstələyən əmək haqqının ödənilməsi mənbəyidir. Kreditin məbləği işçilərin əmək haqlarının differensiallaşdırılmasının özünəməxsus vasitəsidir.

Həvəsləndirmənin qabaqlayıcı forması quruluşca daha mürəkkəbdir. Burada əməyin ölçülməsi və əmək normaları sisteminin, maddi mükafatlandırmanın məbləğinin təyin edilməsi üçün aralıq attestasiya sisteminin işlənilib hazırlanması nəzərdə tutulur. Bu forma əmək fəaliyyəti prosesində işçinin davranışını müəyyən edən maraq və tələbatların öyrənilməsini tələb edir. Əgər möhkəmləndirici formada işçi təşkilatın uğur və uğursuzluqlarını bölüşürsə, qabaqlayıcı formada işçi həqiqətən bazar şəraitinə düşür.

Maddi mükafatlandırma haqqında əsasnaməyə görə, işçi əmək qabiliyyətlərinə, başqa sözlə, işçi qüvvəsinin dəyərində, eləcə də əməyin keyfiyyət və kəmiyyətinə müvafiq qaydada mükafatlandırılmalıdır.

Təsadüfi deyildir ki, inkişaf etmiş ölkələrdə sosial ödənişlər yüksək səviyyədə qorunub saxlanılır.

### **Fəsil 3. Təşkilatda heyətin idarə edilməsi strategiyasının reallaşdırılması və təkmilləşdirilməsi məsələləri.**

#### **3.1. Təşkilatda kadrların idarə edilməsinin yüksəldilməsi perspektivləri**

Heyət müəssisənin ən mühüm funksional alt-sistemi olmaqla, innovasiyalı inkişafın ən dəyərli resurslarını özündə birləşdirir. İnsan faktoru xüsusi strateji və əməli funksiyalara malik olmaqla, istehsalın intellektuallaşdırılmasında və informasiyalaşdırılmasında mərkəzi rol oynayır.

Təşkilatda işçi qüvvə və rəhbərlik arasındakı münasibət ən optimal variantda daha məhsuldar istehsal nəticələri əldə etməyə imkan verir. Bu nəticəyə nail olunmağı təsir göstərən amillər arasında iqtisadi, inzibati, sosial və hüquqi mühit komponentlərini xüsusi vurğulamaq olar.

İqtisadi səmərəlilik maddi istehsal sahəsində bu və ya digər xərclərin effektivliyinin qiymətləndirilməsilə səciyyələnir.<sup>30</sup> Təşkilatda məhsuldarlığın artırılması istiqamətində idarəçilik mexanizmi maddi motivasiya, dəyər kateqoriyası, qiymət göstəricilərlə əlaqələndirilir. Bu mexanizm təsərrüfat fəaliyyətinin bütün funksiyalarının maliyyələşdirilməsi vasitəsi kimi özünü biruzə verir. İqtisadi mənfəətlilik, o cümlədən kadrların məhsuldarlıq prinsiplərinə istiqamətlik, məqsədyönlülük, qənaətcillik, sağlam rəqabət, məsuliyyəti aid etmək olar.

İnzibati amillər təşkilatın fəaliyyətinin, eləcə də təşkilat daxilində bütün təbəqələr arasında sıx qarşılıqlı fəaliyyətin səmərəliliyini təmin edir, həmçinin struktur yarımşöbələrin işində paralelliyin istisna edilməsi məqsədilə fəaliyyətin spesifik

---

<sup>30</sup>Telman Hüseynov, "Müəssisənin iqtisadiyyatı", dərslik, Bakı – 2005, səh. 212.

xüsusiyyətlərini nəzərə almaqla ayrı-ayrı icraçıların fəaliyyətini reqlamentləşdirir, təşkilatın vəzifə, funksiya, hüquq və öhdəlikləri arasında dəqiq sərhədləri müəyyən edir. İnzibati formada həmçinin fəaliyyətin səmərəliliyinin yüksəldilməsində intizam, qadağa, təlimatlandırma üsullarından istifadə olunur.

Sosial komponentin üzərində daha incə davranış tərzini dayandır ki, bu da miqyası dəqiq çərçivədə təsbit edilməyən perspektivlərin təşviqinə səbəb ola bilər. Sosial komponentin təşkilati-texniki tərəfi uğur meyarlarının tərtib edilməsindən, zəruri texnologiyaların və operativ idarəetmə prosedurlarının seçilməsindən ibarətdir. Yeniliklərin uğurunun ən mühüm şərti layihə “komandası”nın formalaşdırılması proseduru və sosial idarəetmədir. “Komanda” və ya “layihə qrupu”nun seçimi qeyri-formal sosial-psixoloji yanaşmalara əsaslanır. O cümlədən kommunikasiya və liderlik problemləri, heyətin motivasiyası və çevik reaksiya, insanların davranışının idarə olunması, gözlənilməz problemlərin və münaqişəli situasiyaların həlli vacibdir. Kommunikasiya istənilən fəaliyyətin zəruri şərti olmaqla, təşkilatlar və fərdlərarası informasiya mübadiləsini əks etdirir.<sup>31</sup>Məhsuldarlığı çevik təsir edən amil kimi kommunikasiya mühüm rol oynayır.

Təşkilat daxilində funksional struktur sahələr üzrə fəaliyyəti ixtisaslaşdıran işçi qüvvəsi layihə qruplarını xarakterizə edir.<sup>32</sup> “Layihə qrupları”nın seçimi vəzifəsi bir qayda olaraq, layihə rəhbərinin öhdəsindədir. Rəhbərin vəzifələrinə mütəxəssislərin peşə və sosial-psixoloji keyfiyyətlərə görə seçimidir. Layihə “komandası” daimi əsaslarda formalaşdırılır, burada mühüm tərkib hissə, yalnız bu problem üzərində çalışan mütəxəssislərdən təşkil olunan daimi “nüvə” və müvəqqəti olaraq “komanda”nı müşayiət edən əlavə texniki heyətdir. Həmçinin resurslar, laboratoriya və təcrübə avadanlığı üzərində maneə geniş tətbiq olunur ki, bu da “komanda”ya konkret layihə üzərində iş üçün ötürülür, onu icarəyə vermək, mərkəzləşdirilmiş fondlar tərəfindən müvəqqəti olaraq təqdim oluna bilər. Təbii ki, heyətin, heyət rəhbərinin, müvəqqəti kollektivin və texniki mütəxəssislərin “nüvə”sinin funksiyaları mühüm dərəcədə fərqlənir. Belə “komanda”nın fəaliyyət göstərməsinin daha vacib prinsipləri

---

<sup>31</sup>Şəfa T. Quliyeva, “Menecmentin əsasları”, dərs vəsaiti, Bakı – 2017, səh. 122.

<sup>32</sup>İqbal Babayev, “Layihələrin idarə edilməsi metodologiyası”, monoqrafiya, Bakı – 2003, səh. 159.

məqsədlərin vahidliyi, peşə və insan həmrəyliyi, nəticələrdən asılı olmayaraq öz fəaliyyətinin faydalılığına və zəruriliyinə əminlikdir. Bu kimi prinsiplər əsasında şəxsiyyətlərarası ünsiyyətin gələcək inkişafı, əlverişli mənəvi və əlbəttə, novatorların yaradıcılıq mümkündür.

Səmərəli fəaliyyətin həyata keçirilməsi və yüksək nəticəlilik qrup üzvlərinin sosial qarşılıqlı fəaliyyətindən asılıdır. Sosial qrupun fərqləndirici cəhətləri qrupun qarşılıqlı fəaliyyətini və rol strukturunu tənzimləyən səciyyəvi məqsəd və sosial normalar toplusu hesab olunur. Sosial qruplar bu qruplara daxil olan fərdlərin növünə, daxili strukturuna, sıx birləşmə səviyyəsinə və sosial qarşılıqlı fəaliyyətinə görə fərqlənir. Layihə qrupu üçün bu əlamətlər istehsal vəzifələrinin mürəkkəbliyi və yetərincə müəyyənləşdirilmiş olmaması üzündən, həmçinin qrup iştirakçılarının qeyri-adi xassələri səbəbindən mühüm əhəmiyyət kəsb edir.

Ənənəvi idarəetmə tipində qeyri-formal qrupların meydana çıxmasının rəhbərin buraxdığı səhvin və ya qeyri-effektiv idarəetmə metodlarının nəticəsi olması haqqında fikirlər geniş yayılmışdır. Həqiqətən, qeyri-formal sosial qarşılıqlı əlaqələr formal təşkilatların fəaliyyətinə ciddi təsir göstərə bilər. Bu əlaqələr sözügedən təşkilatların fəaliyyətini xeyli dərəcədə yaxşılaşdırma və ya pisləşdirə bilər.<sup>33</sup> Elmi və layihə kollektivlərində innovasiyalı fəaliyyətdə fərdlərin psixoloji xüsusiyyətləri, qeyri-formal statusların qeyri-müəyyənliyi, eləcə də vahid fikirliliyə nail olunması çətinlikləri nəticə etibarilə qeyri-formal qrupların fəaliyyəti xüsusən böyük əhəmiyyət daşıyır.

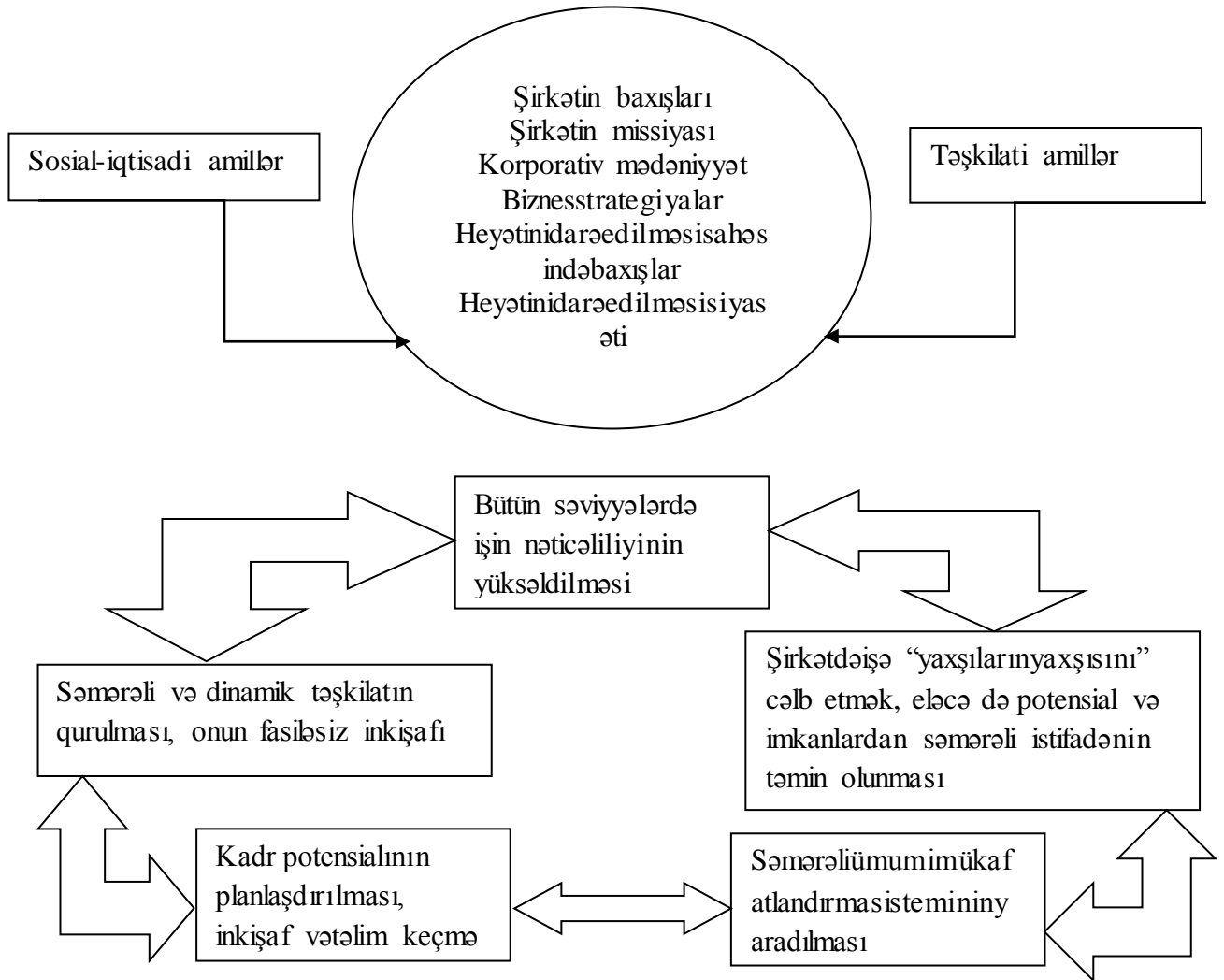
İşçi və rəhbər münasibətləri qarşılıqlı tərzdə baş verir və onların tənzimlənməsi baxmayaraq ki, rəhbər üstün səviyyəyə malikdir, bu cür halda belə bərabərlik prinsipinə rəvac verən təmas önə çıxır ki, biri digərinə müəyyən formada təsirlər edir və yekun işin həcmisə vahid qaydada təsbit edilir. Fərqli tərəfdən yanaşdıqda heyətin idarə edilməsinin səmərəliliyinin yüksəldilməsi müasir dövr üçün idarəetmə iyerarxiyasını artıq geridə qoyur. Məsələn işçi qüvvəsinə münasibətdə imkanlarını reallaşdırmaq üçün sərfəli iş mühitinin yaradılması, onlarda fərdi qabiliyyətlərdən istifadənin genişləndirilməsinə yönəlik addımların irca edilməsindən gedir. Göstərilən istiqamət

---

<sup>33</sup><http://hr-portal.ru/article/kak-povysit-effektivnost-upravleniya-personalom>

üzrə münasibətlərin təşkili kadrların idarə edilməsinin yüksəldilməsi üçün çox mühüm rol oynayır.

Heyətin idarə edilməsində maksimum məhsuldarlığın təmin edilməsi üçün rəhbər mütləq heyətin yaradıcılıq qabiliyyətini və nailiyyətlərini üzə çıxarmalıdır. Mövcud heyətin keyfiyyətlərinin qiymətləndirilməsə, tipik metodikalarından istifadə edilməsinə, konkret şəxsiyyətin yaradıcılıq keyfiyyətlərinə və onun nailiyyətlərinə bələd olmalıdır. Heyətin məhsuldar fəaliyyətinin təmin edilməsi üçün perspektivlərin üzrə çıxarılması məqsədilə aşağıdakı şəkildə göstərilən tərkibi formalaşdırıla bilər.(Şəkil 8.)



Şəkil 8. Heyətin məhsuldar fəaliyyətinin təmin edilməsinin əsas struktur özəyi.

Heyətin əməyinin ümumi səmərəliliyini yüksəldilmək üçün aşağıdakı amillərə düzgün qaydada təsir göstərmək yolu ilə həyata keçirilə bilər:

- kollektivin tərkibi, eləcə də onun cari say tərkibi;
- hər hansı təşkilatda müəyyən edilmiş daxli normalar;
- ümumi əmək münasibətləri, həmçinin kollektivdə mövcud psixoloji atmosfer.

İlkin baxışda, böyük sayda əməkdaşları işə qəbul etmək ən yaxşı variant kimi görünə bilər. Lakin unutmamaq olmur ki, təşkilatda hər bir ştat vahidi mütəmadi sürətdə əmək haqlarının ödənilməsi tələb edir.

Aparılmış araşdırmalara görə, əmək kollektivi 5-11 nəfərdən təşkil olunduqda daha çox səmərəlilik əldə olunur. Əksər peşə vəzifələrinin icrası üçün məhz bu sayda işçi kifayətdir. Bununla yanaşı, belə kollektivin maksimal sıx birləşmiş və dostsevər olması şansı daha yüksəkdir.

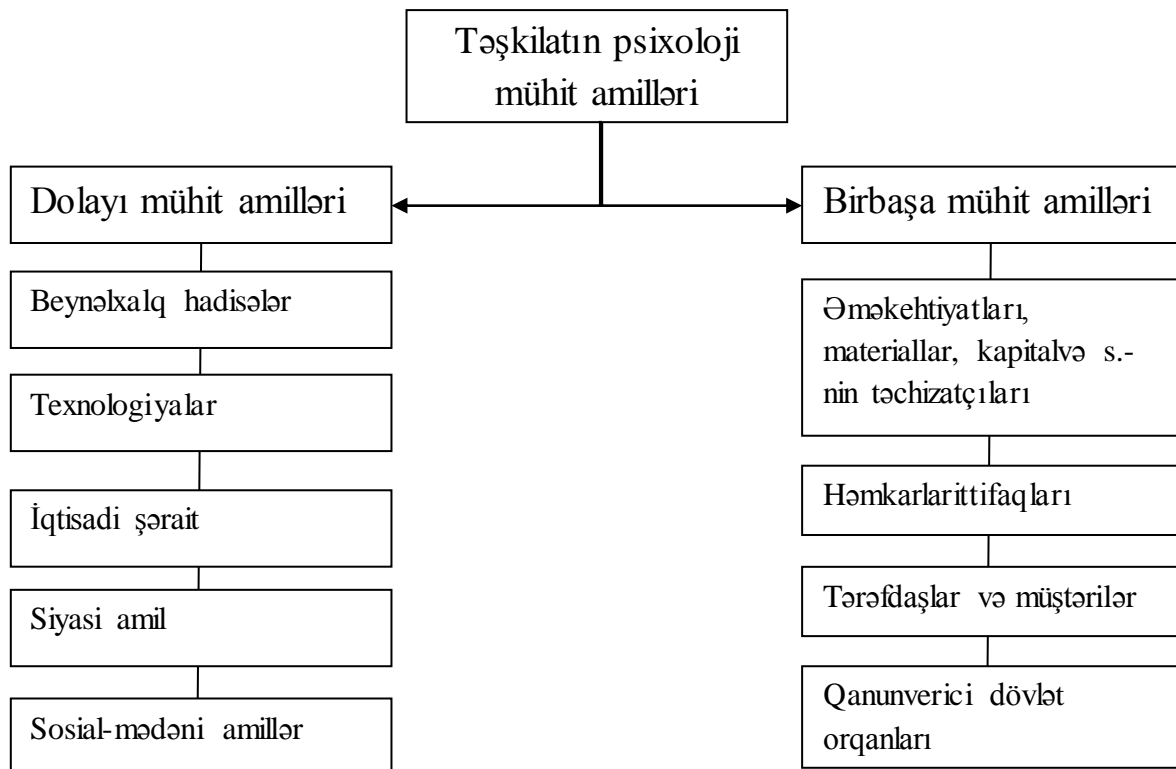
Həmçinin əmək kollektivinin optimal tərkibinə də diqqət yetirmək lazımdır. Məsələn, tamamilə müxtəlif baxış bucağına və təfəkkürə malik əməkdaşlardan ibarət kollektivdə optimal qərar müzakirələr və ən müxtəlif təkliflərin irəli sürülməsi üçün qəbul ediləcəkdir. Bundan əlavə, müxtəlif baxışlar yaranmış situasiyanı tamamilə fərqli prizmalardan qiymətləndirmək imkanı verir ki, müəyyən dərəcədə daha doğru qərarı ayırd etmək üçün əla üsuldur.

Lakin həmçinin söyləməliyik ki, kollektivdə dostsevər atmosfer naminə fədakarlıq göstərmək lazım deyil. Təcrübə göstərdiyi kimi, bəzən ifrat dostsevərlik mənfi fəsadlar törədir. Əməkdaşlar həddən artıq yaxın dost olduqda bir çox iradlar bildirilməmiş qalır. Bunun nəticələri iş səmərəliliyinin aşağı düşməsində, eləcə də kollektiv daxilində özünəməxsus qruplaşmaların əmələ gəlməsində təzahür edə bilər.

Qeyd edilənlərə baxmayaraq, bu və ya digər təşkilatda mikroiklim işin səmərəliliyi ilə əlaqədar hər zaman böyük əhəmiyyət daşıyır. Məhz buna görə rəhbərlər maksimal əlverişli daxili mühit şəraitinin yaradılması xüsusiyyətlərini bilməlidirlər.

İdarəetmə subyekt və obyekt olaraq sağlam psixoloji mühit təşkilatda mövcudluğu hər zaman dəstəkləyir. Psixoloji mühit həmçinin bir qarşılıqlı anlaşmada müqavilə kimi baxıla bilər. Prof. Ş.T.Quliyeva “İdarəetmə sosiologiyası” kitabında psixoloji müvafiqliyi əmək şəraiti, işin saatları və stabilliyi barədə, həmçinin daha çox əməkdaşın

əməkdaşlıq imkanları və cavabdehliyinin həvəsləndirmələri ilə izah vermişdir.<sup>34</sup> Belə qənaətə gəlmək olar ki, burdan psixologiya portfelinə ünsiyyət, temperametrlik, emosiya, təşəbbüskarlıq, intellektuallıq, şəxsi xarakter, tərəf müqavilinə münasibətdə davranış etikasını daxildir. Adı çəkilən hər bir ünsür məhsuldarlığın artmasında perspektiv yol açmağa şərait yaradır. İdarəetmədə sağlam mühit amillərini dolayı və birbaşa təsir qrupuna ayıraraq aşağıdakı şəkildə belə təsvir etmək olar. (Şəkil 9.)



Şəkil 9. Kadrların idarə edilməsinin yüksəldilməsində məhsuldarlığın artımına təsir edən psixoloji mühit komponentləri.

Kadrların fəaliyyət məhsuldarlığına təsir edən amillərdən biri iş rejimidir. İşçi qüvvəsi fərqli saatlarda müxtəlif ölçülərdə məhsuldar olduğunu nəzərə alaraq iş qrafikinə bölgüsündə idarəetmə obyektinin tələbələrinə nəzərə alınması istənilən nəticənin əldə edilməsi üçün son məqsədə təkan verə bilər. İş rejimi bölgüsünü dos.N.E.Kərimov "Azərbaycanda təsərrüfat subyektlərinin istehsal fəaliyyətinin inkişaf problemləri" adlı monoqrafiyasında belə təklif etmişdir: strateji fəaliyyət - iş gününün

<sup>34</sup> Ş. T. QULIYEVƏ, İdarəetmə Sosiologiyası (sosial menecmentin nəzəri – metodoloji məsələləri), Bakı - 2013 səh.115



birinci yarısı, müşavirə və görüşlərə iş gününün ikinci yarısı yerinə yetirilir; istirahətə sərf edilən vaxtın bölgüsü təxmini olaraq hər 60 dəqiqədən bir 5-7 dəqiqəlik fasilə ilə verilir; fəaliyyətin başlanmasından 3-4 saat sonra 30-60 dəqiqəlik nahar fasiləsi; iş rejiminin qurtarmasına 1-1,5 saat qalmış 15-20 dəqiqə ərzində yüngül qidalanma təmin edilir.<sup>35</sup>

İşçi heyətinə münasibətin əsasını fəaliyyət prosesində əlverişli iş mühitinin yaradılması təşkil edir ki, bu da təsərrüfat subyektinin inkişaf imkanlarının və işçilərin qabiliyyətinin genişləndirilməsinə təkan verir. Müəssisədə heyətin fəaliyyət səmərəliliyinə çox vaxt bu və ya digər biznes strukturunda çiçəklənmə yolu ilə nail olunur. Fəaliyyətin genişlənməsi bir qayda olaraq, əməkdaşların sayının artmasına gətirib çıxarır. Heyətin işinin səmərəliliyinin yüksəldilməsində mümkün üsulları qeyd etmək lazımdır:

- əmək intizamına riayət olunması və nəzarət;
- hər bir əməkdaşın icra etdiyi işin nəticələrinin nəzərə alınması və keyfiyyət idarəetməsi;
- çatışmazlıqlar üzərində düzəlişlər;
- ümumilikdə kollektivin və ayrı-ayrılıqda hər bir əməkdaşın emosional atmosferin diaqnostikası və düzəliş.

Bu amillərə diqqətsiz yanaşma ciddi çətinliklər meydana gətirə bilər. Heyətin fəaliyyət səmərəliliyinin yüksəldilməsi üsulları kimi aşağıdakıları göstərmək olar:

- iş gününün əvvəlindən etibarən işçilərin davamiyyətinə nəzarət;
- əməkdaşın iş vaxtına nəzarət;
- əmək haqqının işlənmiş əməktutumlu saatlara görə müəyyən edilməsi;
- əmək intizamında pozuntuya yol verənlərin üzə çıxarılması və bu pozuntuların sənədləşdirilməsi;
- iş qrafiklərinin icrasına nəzarət.

Burada həlledici rolu kadrlarla iş üzrə ixtisaslı savadlı mütəxəssis oynayır. Belə vəzifə istənilən müəssisədə olmalıdır. Heyətin fəaliyyət səmərəliliyinin

---

<sup>35</sup>Kərimov Elsevər Nəriman oğlu, "Azərbaycanda təsərrüfat subyektlərinin istehsal fəaliyyətinin inkişaf problemləri" Bakı – 2012, Səh. 244

yüksəldilməsində həmçinin aşağıdakı yoxlanılmış metodlara nəzər salaraq tətbiq etmək olar:

- vəzifə öhdəliklərinin icbari qüvvəyə mindirilməsi;
- iş vaxtının uçotunun avtomatlaşdırılmış sisteminin tətbiqi;
- əməkdaşların attestasiyası;
- heyətdə müntəzəm monitorinqlərin keçirilməsi;
- əməkdaşların motivasiya sistemi;
- intizamlı əməkdaşların stimullaşdırılması sistemi - əməkdaşların əmək haqları onların müəssisə üçün yerinə yetirdikləri faydalı fəaliyyət əmsali ilə uyğun olmalıdır;
- əmək haqqı hesablanarkən üzrlü səbəblərdən iş yerində olmama müddətinin ciddi surətdə uçota alınması;
- iş üzərində şəffaf nəzarət qrafiki sisteminin işlənib hazırlanaraq tətbiq olunması.

İdarəetmə sistemində müasir dövr üçün labüd olan seqmentləşmədə elektron-hesablama maşınları, texnoloji modelləşdirmə, müxtəlif təsərrüfatçılıq sahələri üzrə əməliyyatların optimallaşdırılması sistemləri ehtiva edir.<sup>36</sup> Dövrün tələbləri insan əməyindən çox texnoloji əməyə istiqamət alır. Lakin insan əməyinin bu geridə qalması kimi qiymətləndirilməməlidir. Əksinə perspektiv sahələr üzrə yeni imkan axtarılması və orada insan əməyinin istismarı təşkil edilməlidir. Təbii ki, yeni iş yerləri öz növbəsində müəyyən standartlar tələb edir. Heyətin işini qiymətləndirən zaman təşkilatın standartlarına uyğunsuzluq aşkar edildikdə təşkilat əməkdaşın fəaliyyətinin qeyri-qənaətbəxş nəticələrinin səbəblərini müəyyən etməklə, adaptasiya strategiyası qismində kadrların iş səmərəliliyini yüksəltmək üçün aşağıdakı metodlardan istifadə edə bilər:

➤ *əmək prosesinin yenidən təşkili*. Bura müəssisədə əməyin təşkilinə düzəlişlər daxildir. Çoxlu elementlərdən ibarət mürəkkəb iş tsiklini sadə əməliyyatlara parçalayırlar;

➤ *iş normasının dəyişdirilməsi metodu*. Heyətin fəaliyyətinin qiymətləndirilməsi gedişində əməkdaşlar üçün iş normaları təyin edilən zaman kadrlarla iş və əmək haqqı şəbəsi səhvlər aşkar edə bilər. Bu səhvlər qiymətləndirmənin nəticələrinə əsasən aradan qaldırılır və nəticə etibarilə göstəricilər də dəyişir;

<sup>36</sup> T.Ə.Quliyev, "Menecmentin (idarəetmənin) əsasları", dərslik, Bakı - 2006, səh. 77.

➤ *heyətin ixtisasartırma və təlim keçmə metodları.* Bu tədbirlər heyətdə zəruri bilik və bacarıqların olmaması səbəbindən qeyri-qənaətbəxş nəticənin əldə olunması müəyyən edildiyi təqdirdə tətbiq edilir.

➤ *heyətin motivasiya metodu.* Bu proqramların təkmilləşdirilməsi və əməkdaşların öz təşkilatına loyallıq səviyyəsinin yüksəldilməsi ilə;

➤ *geri qalan əməkdaşların digər vəzifələrə keçirilməsi metodu.* Bu metod, əməkdaşın icra etdiyi işlər onun psixotipinə uyğun gəlmədiyi və yeni vəzifədə özünü daha yaxşı tərəfdən göstərə biləcəyi müəyyən edildikdə tətbiq olunur.

➤ son metod – işdən kənarlaşdırma və yeni heyətin seçimi.

Müasir istehsalın tətbiqi tipi peşə müvəffəqiyyəti problemini yeni şəkildə formalaşdırır ki, bununla əlaqədar işçinin seçimi, yenidən təlimi və sosial adaptasiyasının xüsusi sistemini əmələ gətirir. Yeni situasiya qeyri-ənənəvi sosial texnologiyalar axtarmağa vadar edir, işçinin anadangəlmə və sonradan qazanılan keyfiyyətlərini ətraf mühitin tələblərilə uyğunlaşdırmağı, əmək motivasiyasının geniş çərçivədə qavramağı tələb edir. Məhsuldarlığın artırılması perspektivində işçidən xüsusi mütəhərrik və çevik təfəkkür, effektiv qavrayış sistemi, yaradıcılığa tələbatın xüsusi daxili növünü, özünüreallaşdırma və sosial sistemə inteqrasiyanın özünəməxsus formasını tələb edilir.<sup>37</sup> Bu ilk növbədə yüksək ixtisaslı işçi qüvvəsinə yönəldilmişlər. Bu işçi qüvvəsinin mərkəzi təbəqəsini novator-alim və ya novator-menecerin şəxsiyyəti təşkil edir. Heyətin əmək məhsuldarlığını yüksəldilməsində həlledici fiqur intellektualıdır. Həmin intellektual üçün əməyin daxili motivasiyası daha böyük əhəmiyyətə malikdir. Həlledici novator fiquruna xüsusi tələblər dəqiq razılaşdırılmış fəaliyyətlə, kommunikasiya prosesləri və şəxsiyyətlərarası münasibətlərin təkmilləşdirilməsilə vəhdət təşkil etməlidir. İntellektual keyfiyyətlərə məntiqi-didaktik bacarıqlar, təşəbbüskarlıq, məqsədyönlülük və məqsədlərə çatma yolunda əzmlə çalışmağa əsaslanan təşkilati qabiliyyətlər aid götürülür.

Məhsuldar fəaliyyətə yönəlik idarəetmə prosesində rəhbərlərin keyfiyyət uyğunluğunun təyin edilməsi üçün nümunəvi sınaq aşağıdakı cədvəldə(3) verilmişdir.

---

<sup>37</sup><https://www.hr.admin.cam.ac.uk/recruitment/stage-5-supporting-new-employees/staff-management>

**Məhsuldar fəaliyyət üzrə idarəetməyə tələb olunan keyfiyyət  
uyğunluğunun təyini**

<i>Keyfiyyətlər</i>	<i>Tərkib xüsusiyyətləri</i>			
<i>Təşəbbüskarlıq</i>	Əlavə tapşırıqlar axtarır. Fəal və açıqdır.	Əsas tapşırığın icrası zamanı nümayiş etdirir.	Zəruri işləri əlavə göstərişlər olmadan yerinə yetirir.	Təşəbbüskar deyil. Göstəriş gözləyir.
<i>Liderlik</i>	Güclü şəxsiyyətdir. Etibar aşılayır.	Səmərəli əmrləri ağılla yerinə yetirir.	Rutina işlərini görür.	İdarə olunandır.
<i>Əməkdaşlara münasibət</i>	İnsanlara münasibətdə pozitivlik, dostsevərlik	Ünsiyyətdə ürəyəyatan və taktikdir.	Bəzən qapalıdır, ünsiyyətdə çətinlik çəkir.	Ünsiyyətə qapalıdır, ünsiyyətçil deyil.
<i>Məsuliyyət</i>	İstənilən göstərişin icrası zamanı məsuliyyət nümayiş etdirir.	Göstərişlərlə razılaşıır.	Göstərişlərlə həvəssiz razılaşıır.	Heç bir göstərişi icra etmək istəmir.
<i>Təşkilati bacarıqlar</i>	Çox qabiliyyətlidir, inandırmağı, məntiqi sübutlar ortaya qoymağı bacarır	Bacarıqlı təşkilatçıdır.	Orta göstəricilərə malikdir.	İnandırma və rasionallaşdırma bacarıqları yoxdur. Pis təşkilatçıdır.
<i>Qərarında qətilik</i>	Cəld, dəqiq, özünəinamlı və operativdir.	Əsaslandırıcı və ehtiyatlıdır.	Qərarında qətidir, ancaq çox səhvlər buraxır.	Şübhəli yanaşır və qərarları qəbul etməyə qorxur.
<i>Məqsədlərə çatma yolunda əzmkarlıq</i>	Məqsədyönlüdür, çətinlikləri dəf etməkdən qorxmur.	Daima səy göstərir.	Orta səviyyədə səylər göstərir.	Faktiki olaraq heç bir səy göstərmir.

Məhsuldar fəaliyyətdə kadrların idarə edilməsinə yanaşmalar, artıq planlaşdırma və mütəxəssislərin seçilməsi mərhələsindən başlayaraq ənənəvi menecmentlə müqayisədə mühüm dəyişikliklər yaşayır. İri təşkilati dəyişikliklər həyata keçirilən və yeni istehsal bölmələri yaradılan zaman heyətin say tərkibinin və zəruri peşə keyfiyyətlərinin proqnozlaşdırılması bir çox amillərlə birgə mürəkkəb məsələni təşkil edir. İnnovasiyalı iqtisadi inkişaf heyətin inkişafına sərt tələblər qoymaqla, yüksək texnologiyar yeridildikdən sonra mühüm sayda işçilərin işdən kənarlaşdırılmasına

gətirib çıxara bilər. Belə ki, məsələn, Procter&Gamble, Johnson&Johnson, IBM şirkətləri tərəfindən yüksək texnologiyalar sahəsində innovasiyaların tətbiqi zamanı Silikon dərəsində bir sıra firmalar hər il böyük sayda işçini işdən azad edir. İnnovasiyalı yanaşmaların ənənəvi yanaşmalardan başlıca fərqi işçilərin işə qəbulu sistemində də təzahür edir.<sup>38</sup>

Heyətin fəaliyyətin perspektivlərin yüksəldilməsinin ən uğurlu altı üsulu aşağıda verilmişdir:

1) Hər bir əməkdaş məhz hansı məsuliyyəti daşdığına və onun üzərinə hansı öhdəliklərin qoyulduğuna dair dəqiq təsəvvürlərə malik olmalıdır. İşəgötürən nəzarət etməlidir ki, işçinin üzərinə müstəsna olaraq vəzifə təlimatlarında göstərilən peşə öhdəlikləri qoyulsun.

2) Əməkdaşların bütün irad və etirazlarını diqqətlə dinləmək lazımdır. Məsələn, əgər işçi hər hansı işin icrasının zəruri olduğu və onun öhdəsindən gələcəyi fikrindədirsə, işəgötürən ona alternativ variantlar təklif etməli və ya problemi digər yollarla aradan qaldırmalıdır.

3) Rəhbər təbəçilikdəkilərlə bağlı iradlarını maksimal dərəcədə dəqiq surətdə bildirməli, anlaşılmaz ifadələrdən qaçmalıdır. Məsələn, rəhbər keyfiyyətsiz hazırlanmış məhsula görə işçini danlaq etmək əvəzinə, işçinin buraxdığı səhvləri ona ayrı-ayrılıqda izah etdiyi təqdirdə qat-qat çox faydası olacaq.

4) Yalnız əməkdaşın razılığı əsasında bu vəzifələrin öhdəsindən gələ biləcəyinə əvvəlcədən arxayın olmaqla onun üzərinə yeni öhdəliklər qoymaq olar. İşçi qarşısında qoyulmuş vəzifələri həqiqi durumla müqayisə etmək, işçinin bacarıqlarını, həmçinin mövcud təcrübəni təhlil etmək lazımdır.

5) Qarşıya qoyulmuş vəzifələrin yerinə yetirilməsinə daimi nəzarətə xüsusi önəm verilməlidir. Məsələn, rəhbər belə müəyyən edə bilər ki, əməkdaşlar fəaliyyətləri, eləcə də nail olmuş nəticələr barədə aralıq hesabatları özləri təqdim edə bilər. Bu kimi sxem əsasında bütün mövcud yanlışlıq və xətalər işə başlamazdan əvvəl aradan qaldırıla bilər ki, bu da işlər yekunlaşdıqdan sonra düzlişlər etməkdən xeyli asandır.

---

<sup>38</sup> Jim Haudan, "The Art of Engagement: Bridging the Gap Between People and Possibilities", New-York – 2008, səh. 203.

6) Bəyan edilən minnətdarlıq və ya pul mükafatları da iradlar kimi əsaslandırılmalıdır. Məsələn, rəhbər təbəçilikdəkini təriflədikdə tərifin səbəbinə dair şərh verməlidir. Görülmüş işlərlə bağlı məqamları, məsələn işin məhsularlığına heç bir mənfi təsir etməyən çevik fəaliyyəti vurğulamaq yerinə düşərdi.

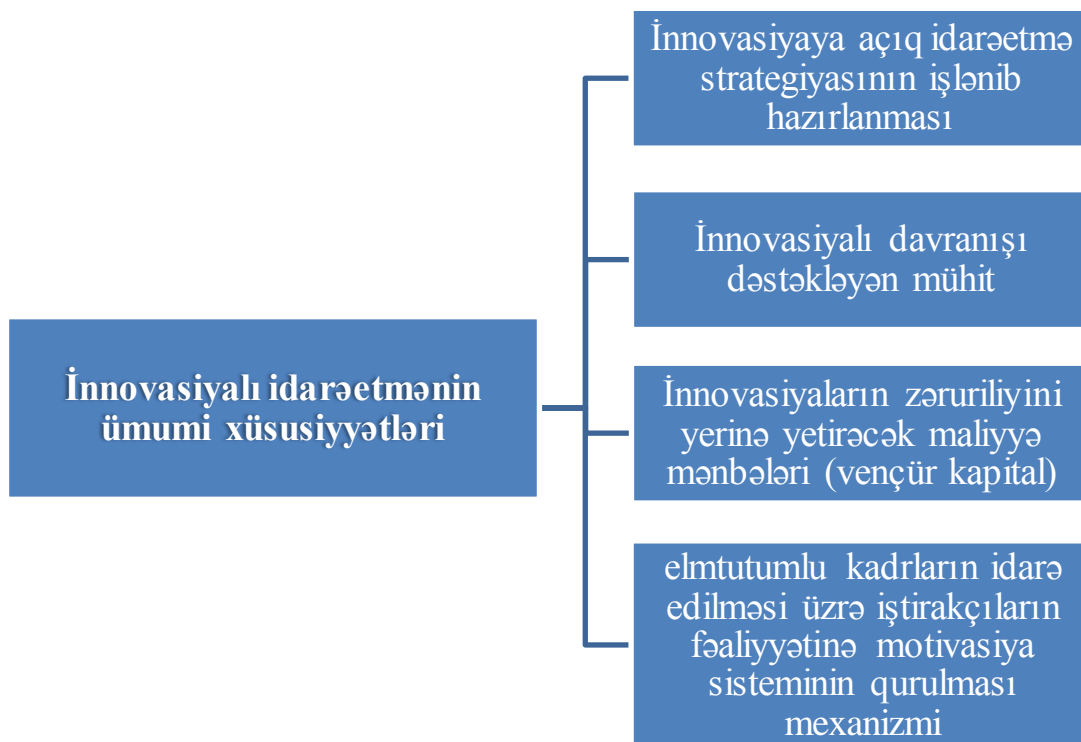
### **3.2. Heyətin idarə edilməsində innovasiyaların tətbiqi**

Müasir şəraitdə şirkət və təşkilatlar arasında rəqabət biliklərin və insan kapitalının idarə edilməsi sferasına doğru hərəkət etdiyi bir vaxtda insan resurslarının idarə olunmasında innovasiyalar müvəffəqiyyətin həlledici amilinə çevrilir. İnsan resurslarının idarə edilməsində innovasiyalar işgüzar mühit innovasiyaları ilə sıx əlaqəlidir. İstənilən müəssisə və təşkilat biznes mühitində sağ qalmaq üçün innovasiyalı qərarlar qəbul etməli və innovasiyalardan yararlanmalıdır. Bununla yanaşı, müəssisədə çalışan, düzgün ixtisasa, bacarıqlara, qabiliyyət və ideyalara malik əməkdaşlar innovasiyalı iqtisadiyyat şəraitində innovasiyalı ideyaların işlənilib hazırlanması və uğurla tətbiqində zəmin tolunu oynayan həlledici amildir.

İnnovasiya dedikdə, proses və ya məhsulların səmərəliliyinin yüksək keyfiyyətlə artmasını təmin edən, bazarda yüksək tələbata malik yenilik başa düşülür.

Belə ki, innovasiyaların uğurunun açarı insan resurslarının idarə edilməsi sistemində dayanır. İdarəetmə praktikasında müəyyən yenilikçi mexanizmlərin tətbiqi iqtisadi-sosial-inzibati formaları özündə əks etdirə bilər.

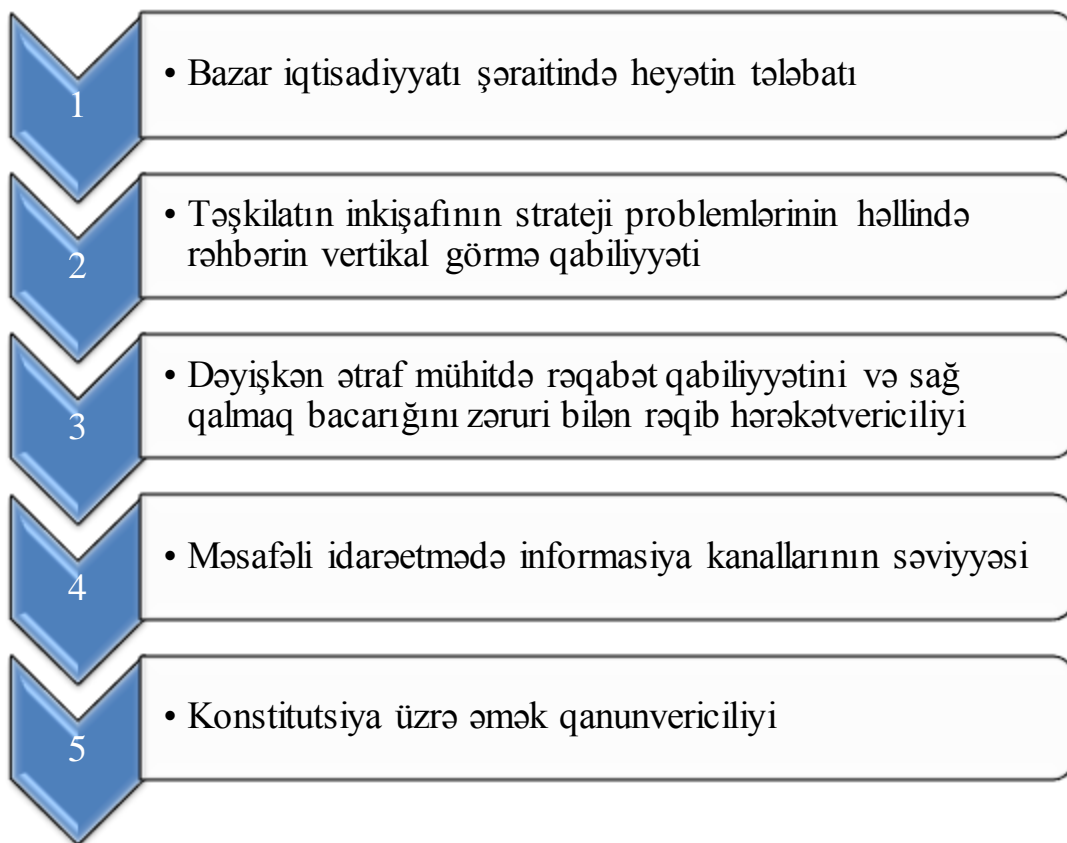
İnnovasiyalı idarəetmənin xüsusiyyətləri ümumi formada aşağıdakı şəkildə göstərilmişdir. (Şəkil 10 )



Şəkil 10. *İnnovasiyalı idarəetmə fəaliyyətinin tərkib hissələri.*

İnsan resurslarının inkişafına sərmayələrin yatırılması istehsal qüvvələrinin təkmilləşdirilməsinə qoyulan investisiyalardan daha böyük rol oynayır. İnsan (və ya intellektual) potensialına yönəlik əhəmiyyətli təsirlərin edilməsi texnoloji tərəqqinin sürətinin yüksəlməsi, informasiya texnologiyalarının inkişafı, rəqabət mübarizəsinin güclənməsi və digər şərtlərin dəyişməsilə öz müsbət nəticələrini göstərir.<sup>39</sup> Heyətin idarə edilməsinə təkan verən yenilikçi təsir vasitələrini aşağıdakı şəkildə təsvir olunmuşdur. (Şəkil 11 )

<sup>39</sup><https://www.hr-director.ru/article/63424-red-qqq-15-m3-innovatsii-v-upravlenii-personalom>



Şəkil 11. Heyətin yenilikçi idarə edilməsinə təsir edən ətraf amilləri.

Heyətin idarə edilməsində innovasiyaların müasir təmayülü aşağıdakı əsas vəzifələrlə əlaqədardır:

- 1) fəaliyyətin məhsuldarlığının artırılması;
- 2) heyətin səmərəli inkişafı və təlim keçməsi;
- 3) qarşılıqlı işgüzar münasibətlərin yaxşılaşdırılması və yaradıcı mühitin formalaşdırılması;
- 4) həyat səviyyəsinin yüksəldilməsi;
- 5) konstruktiv ideyaların həvəsləndirilməsi;
- 6) peşəkarlıqdan və insanların qabiliyyətlərindən maksimal istifadə;
- 7) heyətin yeniliklərə həssas və adaptiv yanaşmasının güclənməsi.

İstənilən təşkilat əməkdaşların potensial imkanlarından, əqli qabiliyyətlərindən maksimum yararlanmağa can atır. Heyətin idarə edilməsində innovasiya fəaliyyətini nəzərdən keçirən zaman qeyd edək ki, bu fəaliyyətdə “yenilik”çi meyillərin qarşıya



çıxardığı fərqləndirici cəhətlər mövcuddur.<sup>40</sup> Birincisi, heyətin idarə edilməsində dəyişikliklər şirkətin inkişaf strategiyasına müvafiq olaraq konkret problemlərin həllinə yönəldilmişdir. İkincisi, problemlərin gətirib çıxaracağı dəqiq nəticəni əvvəlcədən müəyyən etmək qeyri-mümkündür. Üçüncüsü, heyətin idarə edilməsində dəyişikliklər əməkdaşların əks fəaliyyətilə müşayiət edilən münaqişəli vəziyyətləri meydana çıxara bilər. Dördüncüsü, heyətin idarə edilməsində dəyişkənlik çoxşaxəli effekt verir, daha doğrusu, təşkilatın mühüm tərkib hissəsi olan işçilərə bağlı olduqları səbəbindən müəssisənin digər altsistemlərində qarşılıqlı dəyişiklikləri əmələ gətirir.

İnnovasiyalı idarəetmənin formalaşması ilə işçi qüvvəsinin struktur və keyfiyyətinin transformasiyasına, əməkdaşların peşə-ixtisas səviyyəsinə olan tələblərin yüksəlməsinə gətirib çıxarması labüddür. İdarəetmədə innovasiyalı yanaşmanı müasir elmtutumlu sahələrə bələd olan beyin mərkəzinin yaradılması və informasiya texnologiyaları birləşdirəcək vahid idarəetmə tərzini xarakterizə etmək olar.<sup>41</sup> Şərhi geniş səpkidə ifadə etsək nəticə etibarilə peşə biliklərinin yerdəyişməsi baş verir, aralıq və sərhəd ixtisasları meydana gəlir. İnnovasiyalı idarəetmə əsasən yüksək yaradıcılıq, intellektual səviyyəyə malik işçilər tələb edir. Buna görə də, “yeni işçi qüvvəsi”nin idarə edilməsinə yanaşmalar dəyişir, heyətin innovasiyalı idarə edilməsi texnologiyaları formalaşır.

Texnologiya hər hansı prosesdə həyata keçirilən metodlar məcmusudur. İdarəetmədə innovasiya texnologiyaları istehsalda fərdlərin fəaliyyətinin artıq mövcud növlərinin inkişafına və ya prinsipə yeni növlərinin inkişafına yönəldilən metod, üsul və tədbirlərin məcmusudur.

İdarəetmədə heyətin təkmilləşdirilməsi məqsədilə istifadə edilən texnologiyalarının aşağıdakı növlərini fərqləndirmək olar:

a) Treninq – peşəkar fəaliyyət şəraitində uğurlu kommunikasiya üçün zəruri olan, heyətin hazırlığı üçüntətbiq edilən parametrlərin inkişafına yönləndirilən işgüzar ünsiyyət, sosial-psixoloji məşq növü;

---

<sup>40</sup> Л.Н. Иванова, М.А. Бичеев, «Иновационный менеджмент в управлении персоналом», учебное пособие, Новосибирск – 2015, с.173.

<sup>41</sup><http://econom-lib.ru/4-44.php>

- b) Konsaltinq – istehsalçı, satıcı və istehlakçılara iqtisadi, təsərrüfat və hüquqi məsələlərdə məsləhətçilik xidmətlərinin göstərilməsi;
- c) Transfert – texnologiyanın bir şəxsdən digərinə ödənişsiz ötürülməsi;
- d) İnjiniring – sənaye obyektlərinin, infrastrukturun yaradılmasına dair layihələndirmə, lisenziya və nou-xaunun təqdim edilməsi kimi mühəndis-konsultasiya təkliflərinin irəli sürülməsi.

Müasir dövrdə təşkilat qarşısında duran vəzifələrin həyata keçirilməsi üçün yeni idarəçilik texnologiyalarından istifadə etməklə heyətin idarə edilməsi sisteminin struktur baxımından transformasiyasına ehtiyac vardır. Heyətin idarə edilməsi sistemində innovasiyaların tətbiqini heyətin idarə edilməsinin mövcud sistemə dair aparılmış araşdırma, adı çəkilən sistemin imkan və çatışmazlıqlarının üzə çıxarılması əsasında, habelə heyətin idarə edilməsi sferasında son meylləri və təşkilatın inkişaf xüsusiyyətlərini nəzərə almaqla həyata keçirmək zəruridir.

Heyətin idarə edilməsi sahəsində yeniliklərin sistemləşdirilməsi üzrə çalışan mütəxəssislər bir neçə istiqamətdə fərqlənirlər. Bu istiqamətlərin kökündə müasir telekommunikasiya sistemlərindən istifadə durur. Həmin sistemlər məlumatların toplanması və təhlili prosesində müasir kompüter texnologiyalarının tətbiqini; virtual ofisin – bir-birindən uzaqda olan insanların qarşılıqlı əlaqəsi və birbaşa giriş əldə etməsi sisteminin yaradılmasını özündə birləşdirir.

İnnovasiyalı idarəetmə fikrimizcə bir sıra texnoloji infrastrukturun amillərinin təsiri altında təşəkkül tapır. Kommunikasiya proseslərində elmi-texniki işgüzar informasiya mübadiləsi şəbəkəsinin əhatə dairəsi, başqa cür desək istifadə edilən avadanlıqların müasir tələblərə cavab verməsini bura aid etmək olar.<sup>42</sup> Adi halda insan resurslarının idarə edilməsi səmərəli fəaliyyətdə mükəmməl biliyə malik menecerləri tələb edərsə yeni dövrün çağırışlarında risksiz və daha qənaətli texnoloji proqramlaşdırma ilə idarəetmənin həyata keçirilməsi innovasiyalı idarəetmədə aktuallığını biruzə verir. Başqa çür izah etsək kamil insanın fəaliyyətini proqramlaşdırma nəticəsində texnologiya həyata keçirir. Bu proqram heyətin idarə edilməsi sistemində innovasiyaları işləyib hazırlanması məqsədilə tətbiq edən zaman,

---

<sup>42</sup> AMEA-nın İqtisadiyyat İnstitutu, "Elmi əsərlər" jurnalı №1, Bakı 2017, səh.23

yeniliyin vaxtsız olub-olmadığını, imkanlarını və nəticəliliyini qiymətləndirmək lazımdır. Bu tip yenilik heyətin əks təsirini minimallaşdırmağa, eləcə də tətbiqinin nəticəliliyini isə maksimuma çatdırmağa istiqamətlənir.

Nəzəri baxımdan təşkilat yeni insan resurslarına vəsaitlər yatırırdıqda insan resurslarının idarə edilməsi konsepsiyasına əsasən “texnologiya ilə insanlığın inteqrasiyası” həyata keçirilməyə səy göstərilir.

Təşkilatın sərəncamında olan texniki və proqram təminatının böyük qismi bunu icra etməyə imkan verir. İstənilən texnologiyada hələ də bir sıra zəruri incəliklər olduqda insan resursları bunun bəhrəsini görür.

Rəqəmsal texnologiya insan resursları şöbələrinə, işçi və rəhbərlərinə və icraçı komandalara biznesin bütün aspektlərində fayda gətirir. Biznes kateqoriyası hansı iqtisadi sahədə fəaliyyət göstərməsindən asılı olmayaraq heyəti idarəetmə texnologiyaları böyük fərqlər yaradır.

Şirkət direktorları yeni texnologiyalara vəsaitlər yatırılmasına lazımsız büdcə məsrəfi kimi yanaşmağı artıq çoxdan dayandırmışdır. Hazırda problem istiqamətini heyətin idarə edilməsi texnologiyalarının saysız-hesabsız üsullarından birini seçməyə doğru dəyişmişdir. Təşkilatda insan resursları, informasiya texnologiyaları heyəti idarəetmədə növbəti texnologiyaları müəyyən etmək üçün qüvvələri bir araya gətirdikdə hansı variantın daha yenilikçi və qeyri-adi olduğu aydın olur.

Qeyd edilən prosesin müsbət tərəfi fəaliyyətdə daha dəqiqlik, istifadənin nəticəsinə görə faydalılıq əmsalının böyük olması, xərclərdə qənaətlilik və vaxt itkisinin daha az olmasını xüsusi vurğulamaq olar. İdarəetmənin proqramlaşdırılmasına cəkilən xərclər hal-hazırda yüksək olduğundan kiçik və orta sahibkarlıqda buna meyllər daha azlığı ilə müşahidə edilir. Texnologiyanın inkişafında belə formanın mənfi tərəfi canlı işçi qüvvəsinə tələbatın azalması ilə işsizlik səviyyəsinin yüksəlməsini vurğulamaq lazımdır. Belə olan təqdirdə isə demək olar ki, müasir tələblərə uyğun olaraq əmək bazarında menecerlərdən daha çox İKT sahəsindəki mütəxəssislərə ehtiyac yaranacağı proqnozu özünü reallaşdırır.

İnnovasiyalar yüksək texnologiyaların sadəcə tətbiqini deyil, həm də idarəetmə qərarları sahəsində innovasiyaları əhatə edir. Buna görə də, məhz heyətin idarə edilməsi

ümumilikdə təşkilatın innovasiyalı idarəetməsi sisteminin əsas komponenti olmaqla, şirkətin iqtisadi uğurunun daha vacib amili mövqeyindədir. Təşkilatın innovasiyalı inkişafının səmərəliliyinin yüksəldilməsi üçün heyətin innovasiyalı idarəetmə sistemi formalaşdırılmalıdır.

Heyətin idarə edilməsinə innovasiyalı yanaşma təşəbbüskarlıq adətən heyət üzrə menecerə aiddir. Bu halda menecer idarəetmə fəaliyyətinə yeniliyin tətbiqinə vacib hesab etməlidir. Bu zaman, kadrların innovasiyalı idarə etməsi aşağıdakı mənbə müddəalarına əsaslanır:

- müəssisənin inkişaf strategiyasının heyətin planlaşdırılması ilə sıx qarşılıqlı əlaqənin zəruriliyi;
- məsrəflərin kadrlarla işə və istehsalın iqtisadi göstəricilərinə təsir dərəcəsinin qiymətləndirilməsi;
- əmək bazarında səmərəli iş üçün zəruri miqdarda peşəkar bacarıqların, səriştənin təşəkkülü.

İstənilən təşkilat heyətin idarə edilməsində mövcud bazarda mövqeyini gücləndirmək və yeni bazarlara çıxışı əldə etmək məqsədilə daha çox yenili dəstəklərə idarəetmə tərzinə üstünlük verməlidir. Həmçinin konkret müəssisənin iqtisadi və idarəçilik hədəfləri eyni müstəvidə düz mütənasib şəkildə qurulmalıdır. Bu məqsədlə, əvvəlcə belə qərarı tələb edən bir sıra vacib problemləri aşkar etmək, sonra isə üzə çıxarılmış problemlərdən birinin həll variantlarının təhlilini aparmaq lazımdır. Tətbiqi uğurlu olan variant həyata keçirilir.<sup>43</sup> İdarəçilik hədəfləri təmsalında təşkilatların innovasiyalı kadr strategiyasında olan başlıca inkişaf istiqamətlərini müəyyən edən bir sıra şəraitlərə nəzər salaq:

- heyətin təhsil səviyyəsinin yüksəldilməsi: müxtəlif dərəcədə təhsil almış əməkdaşlar iş yerində daha çox azadlıq və sərbəstlik tələb edir;
- idarəetmə və istehsalın texnologiyalaşdırılması: hər şeydən əvvəl yeni informasiya texnologiyalarının meydana çıxması istər işçilərin, istərsə də menecerlərin icbari yenidən hazırlığını nəzərdə tutur;

---

<sup>43</sup> Рожкова Е.В., «Инновационный менеджмент в управлении персоналом», учебное пособие, Ульяновск – 2014, səh. 106.

➤ işçi qüvvəsinin tərkibinin dəyişməsi: istənilən təşkilatda əmək ehtiyatlarının planlaşdırılması qadınların, ahıl yaşlıların və digər əhali qruplarının payının yüksəldilməsini məcburi edir ki, bu da təşkilatidəyərlərin və kadr texnologiyalarının dəyişdirilməsinə gətirib çıxarır;

➤ peşə fəaliyyətinin səhhətinin qorunması və təhlükəsizliyi sahəsində texnologiyaların rolunun artması: sözügedən tendensiya heyətin seçilməsinin və təliminin yeni üsullarının istifadəsini nəzərdə tutur;

➤ yeni əmək etikasının formalaşdırılması: layihə və komanda çərçivəsində işin inkişafı ilə əlaqədar işçinin şəxsiyyətinə daha böyük diqqət yetiriləcəkdir;

➤ strateji planlaşdırmada heyətin idarə edilməsi şöbələrinin rolunun dəyişdirilməsi: heyətin mənfəət mənbəyi qismində anlaşılması kadrlar şöbəsinin fəaliyyətini mahiyyətini dəyişdirəcəkdir;

➤ əməkdaşların nailiyyətlərinin qiymətləndirilməsi prosedurlarının inkişafı: təşkilatlar işçilərlə gəlirlərini o şərtlə bölüşəcəkdir ki, təşkilatın nailiyyətlərində işçilərin şəxsən oynadığı rol daha obyektiv və nəticəyə yönəlik qiymətləndirilsin;

➤ yeni kadr siyasəti: ənənəvi formal iyerarxik idarəetmə peşəkar idarəçiliyə öz yerini, insanların üstün cəhətlərinə daha çox yönəlməklə verəcəkdir.

Heyətin idarə edilməsinə innovasiyalı yanaşmalar eləcə də heyətin spesifik xüsusiyyətlərinə əsaslanacaqdır. Həmin cəhətlər aşağıdakılardır:

1. İnsanlara əqli qabiliyyətlər verilmişdir, onların ətraf təsirlərə reaksiyası mexaniki deyil, emosional-məna xarakteri daşıyır. Deməli təşkilat ilə əməkdaş arasında qarşılıqlı fəaliyyət ikitərəfli şəkildə təzahür edir.

2. İnsanlar daima təkmilləşməyə və inkişafa qadırdır. Bu isə özündə istənilən şirkətin fəaliyyət səmərəliliyinin yüksəldilməsinin daha əhəmiyyətli və uzun müddətli resursudur.

3. Müasir cəmiyyətdə əmək fəaliyyəti 30-50 il davam edir, buna müvafiq olaraq şirkətlə əməkdaş arasında qarşılıqlı münasibətlər uzun müddətli xarakter daşıyır.

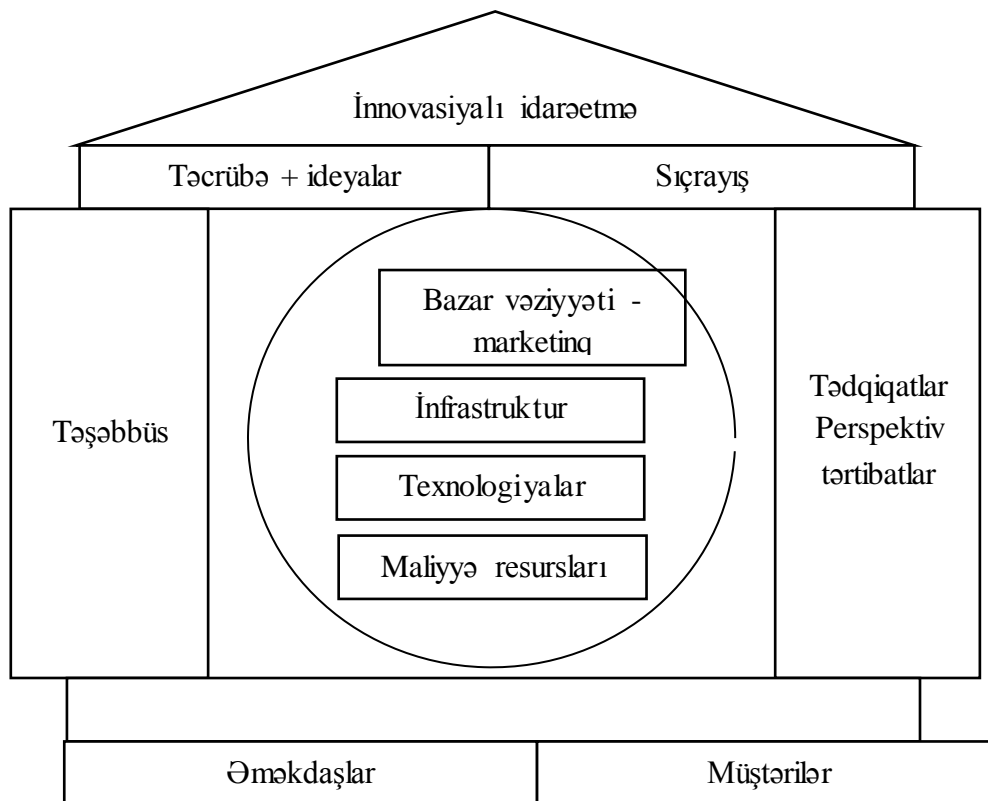
4. İnsanlar təşkilata şüurlu şəkildə, müxtəlif məqsədlərlə gəlir, beləliklə qarşılarına qoyduqları məqsədlərin həyata keçirilməsində təşkilatdan yardım gözləyirlər.

Təşkilatın məmnuniyyət dərəcəsi kimi işçinin də təşkilatla qarşılıqlı fəaliyyətindən məmnuniyyət səviyyəsi zəruri şərt hesab edilir.

Heyəti idarəetmə sistemində innovasiyalar aşağıdakı formalarda həyata keçirilir:

- 1) heyətin ayrı-ayrı cari iş keyfiyyətlərinin tədricən təkmilləşdirilməsi;
- 2) ümumilikdə bütün heyəti idarəetmə sisteminin konstruktiv, sıçrayış formasında təkmilləşdirilməsi.

Bununla yanaşı, davamlı yaxşılaşma təşkilatda heyətin fəaliyyətinin yekununda kəskin dəyişikliklərlə müşayiət edilməməklə, bir qayda olaraq struktur dəyişkənliklərinə heç bir formada təsir göstərmir. Ümumi şəkildə bu yaxşılaşmanı maksimal sayda əməkdaş cəlb etməklə uzun müddətli daimi yaxşılaşma kimi təsvir etmək olar. Heyətin idarə olunması sisteminin sıçrayışlı təkmilləşdirilməsi isə adətən təkcə işçilərin fəaliyyətinin yaxşılaşdırılma bilən tərəflərinə deyil, həm də ümumiyyətlə bütün heyəti idarəetmə sisteminə təsir göstərir. Heyətin idarə edilməsində innovasiyalarla işin, innovasiyaların cari və sıçrayış növlərinə ayrılmasına əsaslanan sistemi əyani surətdə aşağıdakı şəkildə verilmişdir. (Şəkil 12 )



Şəkil 12. Heyətin idarə edilməsi sistemində innovasiyalarla iş modeli.

Heyətin idarə edilməsi sahəsində istifadə edilən ideal üç innovativ istiqamətini göstərmək olar<sup>44</sup>:

1) Rahat iş qrafiki növbəsi proqramları yanlışlıq, stress, səhv anlama kimi problemləri aradan qaldırır. İşçinin iş vaxtı növbəsinin proqramı tərtib olunması və tətbiqi işçilər üçün rahatlıqdır. Bu proqram işçilərə şirkətin kompüter və texniki avadanlıqları vasitəsilə öz qrafiklərini yoxlamaq imkanı verir.

Əməkdaşlar sadəcə hesablarına daxil olaraq növbəti növbələri yoxlaya və öz əvvəlki müntəzəm qrafiklərinə qayıda bilir. Bundan əlavə, bu innovasiyanın aşağıdakı üstünlükləri vardır:

- əlavə vaxt işi, şəxsi vaxt və tətilləri ehtiva edə bilən daha mürəkkəb qrafik vəzifələrin gərginliyini azaltmaq imkanı verir;
- işçiləri xəstəlik və ya digər amillər üzündən bir-birlərinin növbəsində işləməyə ruhlandırان qarşılıqlı fəaliyyəti əks etdirən yoldaşlıq ruhu atmosferini yaradır. belə komanda yanaşması dəyərsiz vaxta və ehtiyatlara qənaət etmək imkanı verir.
- tələbə əsasən müəyyən əmək səviyyəsini tənzimləmək.

2) Smartfon, planşet və noutbuklardan istifadə işçi qüvvəsinin idarə edilməsini daha səmərəli edir.

İşçi qüvvəsinin fiziki dinamikası 21-ci əsrdə dəyişməkdədir. Evdən işləmək işçi qüvvəsinin səyyar idarə edilməsinin əhəmiyyətini artıraraq hazırda geniş vüsət almış tendensiyadır.

Təşkilat işçilərə öz hesablarına və ya təşkilatın vəsaitilə kompüter qurğuları ilə təchiz oluna bilər. Digər tərəfdən, mobil qurğu iş yerindən kənarında çalışanlar üçün olduqca önəmlidir. Heyət üzvlərinin səyyar idarə edilməsi əməkdaşlarla iş məqsədləri üçün bağlantı qurma prosesini asanlaşdırır.

3) İşçilərin özünəxidmət proqramları informasiyanın davamlı axınını və işdə iştirakı təmin edir.

Hazırda heyəti idarəetmənin əksər informasiya sistemləri platformaları əməkdaşların özünə xidmət proqramlarını dəstəkləyir. Bu proqram əməkdaşları insan

---

<sup>44</sup> <https://advancesystemsinc.com/hr-tech-changing-traditional-workplace/>

resursları ilə əlaqəli vəzifələrə elektron girişini təmin etməklə işçi kadrların gündəlik iş yükünü xeyli dərəcədə azaldır. İşçilərin giriş əldə edə bildiyi bir sıra işlə bağlı vəzifələrə aşağıdakılar daxildir: Ünvan, əlaqə məlumatları, bank məlumatları kimi şəxsi informasiya. Bir sıra hallarda avtorizasiya tələb olunduqda proses vaxta və enerjiyə qənaət edir və hər kəs fəaliyyəti hazır olur.

Bu innovasiya, heyət üzvlərinə çəkilən vaxta qənaət etməyə və məsrəfləri azaltmağa imkan verməklə işçilərin əmək məhsuldarlığını yüksəltməyə təkan verir.



## Nəticə

Müasir bazar iqtisadiyyatı şəraitində təşkilat idarə edilməsinə insan yönümlü yanaşma səmərəli təşkilatın inkişafı onun tək cə quruluş, texnologiya və bacarıqları ilə deyil, həmçinin insanların birgə fəaliyyətinin təməlində duran dəyərlər baxımından dəyişiklikləri ifadə etdiyini anlamaq imkanı verir. Bu isə, ilk növbədə idarəetmədə rəhbərlərdən yüksək səriştə, bacarıq və bilik tələbini irəli sürür.

Bildiyimiz kimi, kadr ehtiyatlarından optimal şəkildə istifadəsi dövrü tələblərin ən öndə gələn şərtlərindəndir. Magistr dissertasiya işində bu istiqamətdə heyətin idarə edilməsi strategiyasının işlənilib hazırlanması dair aşağıdakı nəticələr əldə edilmişdir:

- 1) Təşkilatın insan qisminin idarə olunması nəzəriyyəsi və təcrübəsində heyətin idarə edilməsinə üç əsas strateji yanaşma – iqtisadi, təbii və insan yönümlü yanaşmalar çərçivəsində təşəkkül tapmış dörd konsepsiyayı ayırd etmək olar: əmək ehtiyatlarından istifadə; heyətin idarə olunması; insan resurslarından istifadə; insanın idarə edilməsi.
- 2) Kadr strategiyaları tipologiyalarının müqayisəli təhlili aparılmış və heyətlə bağlı üç strateji variant nəzərdən keçirilir: stimullaşdırma (məsrəf) strategiyaları – yüksək rəqabət mühitində çalışan firmalar tərəfindən daha çox tətbiq olunur. Sərmayələşdirmə strategiyaları – bu strategiyayı isə, xərclərdə liderliyi deyil, əmtəə differensiasiyasını prioritet hesab edən şirkətlər üstün tutur. İştirak strategiyaları – eyni zamanda həm xərclərdə, həm də innovasiyalılıqda lideriyə istiqamətlənən və qarışıq biznes strategiyaya malik olan təşkilatlar üçün səciyəvidir.
- 3) Kadrların idarə edilməsi strategiyası bu prinsiplərə əsaslanır: perspektivlərin uzunmüddətli təhlili; kadr potensialının dəyişdirilməsinə istiqamətlənmə; şirkətin daxili və xarici mühit vəziyyətindəki dəyişkənliyə müvafiq olaraq çoxvariantlı seçim; ətraf mühitin dəyişkənlik və statusunun izlənməsi və inzibati qərarların vaxtında modifikasiyası.

- 4) Strategiyaların yeridilməsi prosesinə bu amillər təsir göstərir: strategiyaları yeritmə mexanizmlərinin (texnologiyaların) mövcudluğu; heyətin idarə edilməsi sisteminin operativ və taktiki qərarlarının keyfiyyəti; strateji, operativ və taktiki səlahiyyətlər bölgüsünün qarşılıqlı əlaqəsi və xarakteri; heyətin və bütövlükdə təşkilatın idarə olunması sisteminin təşkilati strukturlarının keyfiyyəti; daxili və xarici mühitlə əks əlaqənin mövcudluğu və keyfiyyəti; təşkilati mədəniyyətin idarə edilməsi çərçivəsində mədəni strategiyalarla uyğunluğun keyfiyyəti; heyətin idarə edilməsi tətbiq edilən metodlarının keyfiyyət və məzmunu;
- 5) Kadr potensialının strateji idarə edilməsinin məqsədlərinə daxildir: şirkətin gələcək kadr tələbatlarının ödənilməsi üçün perspektivli ehtiyatın yaradılması; əməkdaşların işə qəbulu, işdə saxlanması və stimullaşdırılması vəzifələrinə uyğun gələn əmək haqqı səviyyəsinin idarə edilməsi; aparıcı vəzifələrdə liderlik keyfiyyətlərinin inkişafının mühüm rolu; əməkdaşların peşəkarlıq səviyyəsinin yüksəldilməsi üçün treninqlərin planlaşdırılması, şirkət daxilində müvafiq kadr dinamikasının yaradılması; şöbə və filiallarla inzibati heyət və digər işçilər arasında keyfiyyətli qarşılıqlı əlaqə sisteminin inkişafı; dəyişikliklərin psixoloji qəbul edilməzliyinin dəf olunması mexanizmlərinin işlənib hazırlanması;
- 6) Heyətin idarə edilməsi səmərəliliyinin qiymətləndirilməsinə üç əsas yanaşmanı fərqləndirirlər: müəssisədə təyin olunmuş kadr siyasətinin reallaşdırılması nəticəsində formalaşdırılmış, xüsusi seçilmiş, təlim keçmiş və motivləşdirilmiş kollektivin köməyiylə fəaliyyətin müəyyən yekun nəticəsinə nail olma; minimal vəsait xərcləmək şərtilə motivasiyanın idarə edilməsi qarşısında qoyulan məqsədlərə çatma; idarəetmə prosesinin özünün nəticəliliyini təmin edən daha səmərəli idarəetmə metodlarının seçilməsi;
- 7) Heyətin işinin səmərəliliyinin yüksəldilməsində mümkün üsulları qeyd etmək lazımdır: əmək intizamına riayət olunması və nəzarət; hər bir əməkdaşın icra etdiyi işin nəticələrinin nəzərə alınması və keyfiyyət idarəetməsi;

çatışmazlıqlar üzərində düzəlişlər; ümumilikdə kollektivin və ayrı-ayrılıqda hər bir əməkdaşın emosional atmosferin diaqnostikası və düzəliş.

- 8) Heyətin fəaliyyətin perspektivlərin yüksəldilməsinin ən uğurla altı üsulu verilmişdir: 1. Hər bir əməkdaş məhz hansı məsuliyyəti daşdığına və onun üzərinə hansı öhdəliklərin qoyulduğuna dair dəqiq təsəvvürlərə malik olmalıdır. 2. Əməkdaşların bütün irad və etirazlarını diqqətlə dinləmək lazımdır. 3. Rəhbər təbəçilikdəkilərlə bağlı iradlarını maksimal dərəcədə dəqiq surətdə bildirməli, anlaşılmaz ifadələrdən qaçmalıdır. 4. Yalnız əməkdaşın razılığı əsasında bu vəzifələrin öhdəsindən gələ biləcəyinə əvvəlcədən arxayın olmaqla onun üzərinə yeni öhdəliklər qoymaq olar. 5. Qarşıya qoyulmuş vəzifələrin yerinə yetirilməsinə daimi nəzarətə xüsusi önəm verilməlidir. 6. Bəyan edilən minnətdarlıq və ya pul mükafatları da iradlar kimi əsaslandırılmalıdır.
- 9) Heyətin idarə edilməsində innovasiyaların müasir təmayülü əsas vəzifələrlə əlaqədardır: fəaliyyətin məhsuldarlığının artırılması; heyətin səmərəli inkişafı və təlim keçməsi; qarşılıqlı işgüzar münasibətlərin yaxşılaşdırılması və yaradıcı mühitin formalaşdırılması; həyat səviyyəsinin yüksəldilməsi; konstruktiv ideyaların həvəsləndirilməsi; peşəkarlıqdan və insanların qabiliyyətlərindən maksimal istifadə; heyətin yeniliklərə həssas və adaptiv yanaşmasının güclənməsi.
- 10) Heyəti idarəetmə sistemində innovasiyalar bu formalarda həyata keçirilir: heyətin ayrı-ayrı cari iş keyfiyyətlərinin tədricən təkmilləşdirilməsi; ümumilikdə bütün heyəti idarəetmə sisteminin konstruktiv, sığrayış formasında təkmilləşdirilməsi.

## Ədəbiyyat siyahısı

- 1) Heyətin idarə edilməsi, T. Y.Bazarov, B.L. Yereminin redaktorluğu ilə yenilənmiş II nəşr, (tərcümə) Bakı 2012
- 2) İnsan resurslarının idarə edilməsi (dərslük), M.Əliyev, H.Həmidov, Bakı 2013
- 3) Məhəmməd Əliyev Həmid Həmidov, Biznesdə İnsan Resurslarının İdarə Edilməsi, dərslük, Bakı 2015
- 4) A.H.Tağıyev, S.A.Fərzəliyev, Biznesin təşkili və idarə edilməsi, Sumqayıt 2007
- 5) Biznes və menecmentin əsasları, ANAR Bayramov, Bakı 2011
- 6) M.Axundov, Strateji idarəetmə, 2001
- 7) M.C. Atakişiyev, H.M. Abbasov, N.H. Abbasova, Mikro və makroiqtisadiyyat (dərslük), Bakı-2010
- 8) Əmək və insan resursları üzrə iqtisadçının lüğət-məlumat kitabçası, E.D.Əzizova, Z.İ.Mustafayeva, S.R.Bayramova, A.A.Əzizov, Bakı -2011
- 9) Müəssisənin iqtisadiyyatı (Dərs vəsaiti), İ.M.Hüseynova, Bakı – 2013
- 10) İqtisadiyyatın Davamlı İnkişafı Problemlər, Perspektivlər, Beynəlxalq Elmi Konfransın Materialları I hissə, Sumqayıt-2016
- 11) “Azərbaycanda Torpaq İslahatı – 20: Nailiyyətlər Və Perspektivlər” mövzusunda ümumrespublika elmi- praktiki konfransın materialları, Bakı 2016
- 12) Telman Hüseynov, “Müəssisənin iqtisadiyyatı”, dərslük, Bakı – 2005
- 13) Şəfa T. Quliyeva, “Menecmentin əsasları”, dərs vəsaiti, Bakı – 2017
- 14) İqbal Babayev, “Layihələrin idarə edilməsi metodologiyası”, monoqrafiya, Bakı – 2003
- 15) Şəfa T. Quliyeva, İdarəetmə Sosiologiyası (sosial menecmentin nəzəri – metodoloji məsələləri), Bakı - 2013
- 16) Kərimov Elsevər Nəriman oğlu, “Azərbaycanda təsərrüfat subyektlərinin istehsal fəaliyyətinin inkişaf problemləri” Bakı – 2012
- 17) T.Ə.Quliyev, “Menecmentin (idarəetmənin) əsasları”, dərslük, Bakı - 2006

- 18) AMEA-nin İqtisadiyyat İnstitutu, “Elmi əsərlər” jurnalı №1, Bakı 2017
- 19) Бычкова С.М., Кузьмина О.В., «Управление персоналом аудиторской фирмы», Киев – 2016
- 20) Daniel Kahneman, “Thinking, Fast and Slow”; New York – 2011
- 21) Катернюк А.В., Терских М.С., Салов А.Н., «Менеджмент: управление персоналом, маркетингом и продажами», практическое пособие; Ростов-на-Дону – 2011
- 22) Robert B. Cialdini, “Influence: Science and Practice”; Oxford – 2013
- 23) Herminia Ibarra, “Act Like a Leader, Think Like a Leader”; Harvard Business Review Press – 2015
- 24) Светайло Р.В., Бажин А.С., «Антикризисное управление персоналом», учебное пособие для студентов вузов; Saarbrücken – 2015
- 25) О. С. Бойкова, «Реорганизация предприятия. управление персоналом в период реорганизации», Москва – 2006
- 26) А. Я. Кибанов, И. Б. Дуракова, «Управление персоналом организации: стратегия, маркетинг, интернационализация», учебное пособие для студентов вузов; Москва – 2007
- 27) Marcus Buckingham, “Now, Discover Your Strengths”; Gallup Press – 2001
- 28) Митрофанова Е.А., Баткаева И.А., Белова О.Л. и др., «Управление персоналом: магистерская программа "управление персоналом организации"», Moskva – 2013
- 29) Jim Haudan, “The Art of Engagement: Bridging the Gap Between People and Possibilities”, New-York – 2008
- 30) Л.Н. Иванова, М.А. Бичеев, «Инновационный менеджмент в управлении персоналом», учебное пособие, Новосибирск – 2015
- 31) Рожкова Е.В., «Инновационный менеджмент в управлении персоналом», учебное пособие, Ульяновск – 2014

*İnternet resursları*

- 32) <https://kapitalbank.az/>
- 33) <http://vkadry.com/bonusnaja-sistema-oplaty-truda.html>
- 34) <https://www.vtb.az/about/mukafat/>
- 35) [http://www.aqa.az/index.php?option=com\\_content&view=article&id=199  
&Itemid=186](http://www.aqa.az/index.php?option=com_content&view=article&id=199&Itemid=186)
- 36) [http://hr-portal.ru/article/kak-ispolzuyutsya-ekonomicheskie-metody-  
upravleniya-personalom](http://hr-portal.ru/article/kak-ispolzuyutsya-ekonomicheskie-metody-upravleniya-personalom)
- 37) <http://hr-portal.ru/article/kak-povysit-effektivnost-upravleniya-personalom>
- 38) [https://www.hr.admin.cam.ac.uk/recruitment/stage-5-supporting-new-  
employees/staff-management](https://www.hr.admin.cam.ac.uk/recruitment/stage-5-supporting-new-employees/staff-management)
- 39) [https://www.hr-director.ru/article/63424-red-qqq-15-m3-innovatsii-v-  
upravlenii-personalom](https://www.hr-director.ru/article/63424-red-qqq-15-m3-innovatsii-v-upravlenii-personalom)
- 40) <http://econom-lib.ru/4-44.php>
- 41) <https://advancesystemsinc.com/hr-tech-changing-traditional-workplace/>