

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

Mirizadə Ağamir Bağır oğlu

**“Kommersiya müəssisələrində insan resurslarının idarə
olunmasının təkmilləşməsi” mövzusunda**

MAGİSTR DİSSERTASIYASI

İxtisasın şifri və adı 060411 “Kommersiya”

İxtisaslaşma “Kommersiya fəaliyyəti”

Elmi rəhbər:

i.e.n., dos. Manafov Bahadur Nadir

Magistr proqramının rəhbəri:

dos. Quliyeva Nərmin Tofiq

Kafedra müdiri: prof.A.Ş .Ş ə k ə r ə liyev

BAKİ - 2018

Mündəricat

Giri.....	3
I. Fəsil: Kommersiya müəsisəsinin insan resurslarının idarə ediləsinin nəzəri əsasları.....	6
1.1. İnsan resurslarının funksiyası və məqsədləri.....	6
1.2. Ticarət sferasında müəsisə heyətinin idarə edilməsinin mahiyyəti.....	12
1.3. Kommersiya müəsisəsində insan resurslarının idarə edilməsi sisteminin formalasmasında beynəlxalq təcrübə.....	27
1.4. İnsan resurslarının işinin səmərəliliyinin qiymətləndirilməsi metodları.....	33
II. Fəsil: Kommersiya müəsisəsinin insan resurslarının idarə edilməsi sistemi. (“Bazarstore” universamı).....	39
2.1. Kommersiya müəsisəsinin (“Bazarstore” universamı) insan resurslarının idarə edilməsi sisteminin qısa xarakteristikası.....	39
2.2. Kommersiya müəsisəsinin (Bazarstore) insan resurslarının idarə edilməsi sisteminin təhlili.....	43
2.3. Kommersiya müəsisəsində heyətin inkişafı, uçotu, cəlb olunmanın təşkili..	50
III. Fəsil: Kommersiya müəsisəsinin insan resurslarının idarə etmə sisteminin təkmilləşməsi üzrə tədbirlər.....	58
3.1. Kommersiya müəsisələrinin insan resurslarının təkmilləşməsinin əsas istiqamətləri.....	58
3.2. İnsan resurslarının attestasiyasının keçirilməsi: təşkilatın səmərəliliyinin qiymətləndirilməsi.....	61
3.3. Müəsisədə sosial cavabdehlik (korporativ sosial məsuliyyət).....	65
Nəticə.....	72
Ədəbiyyat.....	74
РЕЗЮМЕ	76
SUMMARY.....	78

GİRİŞ

Mövzunun aktuallığı. Müasir dövürdə insan resursları müəssisəsinin ən vacib ehtiyatı hesab olunur. Yüksək texnologiyalar əsində cəmiyyətdə sürətli dəyişiklik informasiyaların rolunun yüksəlməsini yaradır. Kommersiya müəssisəsində heyətin idarə olunması bacarıqını vacib edir. Bundan kommersiya müəssisəsinin mövcudluğu, eləcə də bütövlükdə cəmiyyətin müxtəlif xarakteristikası asılıdır. Bütün bunlar seçilmiş mövzunun aktuallığını şərtləndirir.

Hər bir müəssisədə olduğu kimi kommersiya müəssisəsində idarəedilməsində həlli zəruri olan məsələlər var. Bunlardan biri də müəssisənin heyətinin formalaşdırılması, heyətin idarə olunmasıdır. Kommersiya müəssisəsində kadrların hazırlanması, onların düzgün yerləşdirilməsi, eləcə də idarə olunması əsas məna daşıyır. Bu səbəbdən də müvəffəqiyyətli iş görən firmalar kadr işinin uğurlu həyata keçirmiş olan firmadır. Tədqiqatımızı idarəetməsində əsas iş heyətin hazırlığıdır. Heyətin düzgün bölüşdürülməsi müasir idarəetmənin həm də kadr siyasətinin əsas tərkib hissəsidir. Tədqiqatın həyata keçirilməsində təhlil, sistemli yanaşma metodlarına əsaslanmaq məqsəduyğundur.

Qeyd etdiyimiz kimi, hər bir müəssisənin idarəedilməsində əsas məsələlərdən biri də işçi heyətin düzgün seçilməsi, peşə ixtisas səviyyəsindən, təhsilindən, həmçinin də potensialından asılı olaraq onların düzgün yerləşdirilməsinin təmin olunmasıdır. Bu fəaliyyətin həyata keçirilməsində isə hər bir müəssisə, idarə və yaxud da təşkilat özünün heyətin işini əsas götürür. Heyətin idarə edilməsi dedikdə, müəssisənin işçi heyəti ilə aparılan iş başa düşülür. Bu işin nəticəsində müəssisənin dayanıqlı, uzun bir sürə icində effektiv idarəedilməsi başa düşülür. Bu zaman iqtisadi səmərəsi ola bilən bir işçi heyətinin seçilməsi, yerləşməsi, toplanması nəticəsində onların təhsilinin və peşə ixtisas səviyyəsini artırılmasının təmin olunması, həm də ixtisas səviyyəsindən asılı olaraq işçi heyətinin düzgün yerləşməsi anlaşılır. Eyni zamanda heyətin idarə edilməsini müəyyən edilməsində yardımcı olan nəzəri baxışların, prinsiplərin, tələblərinin araşdırılması anlaşılır.

Bütün deyilənlərə əsaslanaraq , dissertasiya işinin mövzusunun kifayət qədər aktual olduğunu bir daha qeyd edərək, bu istiqamətdə tədqiqatların aparılmasını vacib olduğunu deyə bilərik .

Tədqiqatın məqsədi və vəzifələri. Tədqiqatın məqsədi kommersiya müəssisələrində insan resurslarının idarə olunmasının təkmilləşdirilməsi istiqamətlərinin tədqiq olunmasıdır. Bu məqsədin həyata keçirilməsi üçün aşağıdakı vəzifələr müəyyən edilmişdir:

- kommersiya müəsisəsinin insan resurslarının idarə edilməsinin nəzəri əsasları ; o cümlədən insan resurslarının funksiyası və məqsədləri, ticarət sferasında müəsisə heyətinin idarə edilməsinin mahiyyəti, kommersiya müəsisəsində insan resurslarının idarə edilməsi sisteminin formalasməsi xüsusiyyətləri təhlili;

- kommersiya müəsisəsinin insan resurslarının idarə edilməsi sistemi. ,o cümlədən kommersiya müəsisəsinin insan resurslarının idarə edilməsi sisteminin qısa xarakteristikası, kommersiya müəsisəsinin insan resurslarının idarə edilməsi sisteminin təhlili, kommersiya müəsisələrinin heyətinin inkişafı, uçotu,cəlb olunmasının təşkili həyata keçirməli;

- kommersiya müəsisəsinin insan resurslarının idarə etmə sisteminin təkmilləşməsi üzrə tədbirlər, o cümlədən kommersiya müəsisələrinin insan resurslarının təkmilləşməsinin əsas istiqamətləri, insan resurslarının attestasiyasının keçirilməsi: təşkilatın səmərəliliyinin qiymətləndirilməsi həyata keçirilməli.

Tədqiqatın informasiya bazası. Tədqiqatın informasiya bazasının əsasında insan resurslarının idarə olunması sahəsində yerli və xarici iqtisadçıların nəzəriyyələri, bu sahəyə aid elmi məqalələr, konfrans materialları təşkil edir.

Tədqiqatın obyektı və predmeti. Tədqiqat işinin predmetinin əsasında kommersiya müəsisələrin də insan resurslarının idarə olunmasının təkmilləşdirilməsi sistemi dayanır. Tədqiqat işinin obyektində isə “Bazar storenin” ticarət müəsisəsində heyətin idarə olunmasının əsas istiqamətlərinin tədqiqı dayanır.

Disertasiyyanın elmi yeniliyi aşağıkılardan ibarətdir:

- İnsan resurslarının funksiyası və məqsədləri əsaslandırılmışdır;
- Ticarət sferasında müəsisə heyətinin idarə edilməsinin mahiyyəti acəqlanmışdır,
- Kommersiya müəsisəsində insan resurslarının idarə edilməsi sisteminin formalasmasında beynəlxalq təcrübə öyrənilmişdir;
- Kommersiya müəsisələrinin insan resurslarının təkmilləşməsinin əsas istiqamətlərimüəyyən edilmişdir;
- İnsan resurslarının attestasiyasının keçirilməsi: təskilatin səmərəliliyinin qiymətləndirilməsinin vacibliyi əsaslandırılmışdır;
- Müəsisədə sosial cavabdehlik əsaslandırılmışdır

Problemin ölçüləsi seviyyəsi. Kommersiya biznesində kadr siyasəti problemləri üzrə Azərbaycanın və xarici ölkə mütəxəssislərinin bir sıra əsərləri çap olunmuşdur. Onlar Azərbaycan iqtisadiyyatında böyük maraq doğurur.

Azərbaycan iqtisadiyyatı alimləri – K.P.Paşayev, A.Səmədov, K. Şahbazov dosentlərdən, T.Məmmədov, T. Quliyev, H. Həmidov və başqaları ümumən iqtisadiyyatda , o cümlədən ticarətdə (kommersiya fəaliyyətində) və bazar iqtisadiyyatının ayrı-ayrı sahələri üzrə insan resursları barəsində maraqlı ,elmi əsaslı tədqiqat işləri ,müxtəlif elmi əsərlər çap etdirmişlər.

İşin həcmi ilə strukturu. Dissertasiya işində giriş, 3 fəsil, 9 yarımfəsil, nəticə və təkliflər bölməsindən və istifadə olunmuş ədəbiyyat siyahısından ibarətdir.

.

I.Fəsil: Kommersiya müəssisəsinin insan resurslarının idarə edilməsinin nəzəri əsasları.

1.1. İnsan resurslarının funksiyası və məqsədləri.

Hazırkı dövrdə kommersiya müəssisəsinin fəaliyyətində insan resurslarının rolunun yüksəlməsi insan amilinin yaradıcı funksiyasına olan tələbatdan irəli gəlir. İnsan resurslarının idarə edilməsi işgüzar kommersiya mühitini əhatə edir. Klassik iqtisadi nəzəriyyənin nümayəndələrindən bəziləri dünyada qlobal rəqabətin yüksəlməsinin, milli rəqabətin ən mühüm amilləri kimi torpaq, kapital və təbii ehtiyatları yox, yüksək ixtisaslı heyətin təşkil edirdilər.

İnsan resurslarının idarəedilməsi biznes strategiyası ilə əlaqələndirilir. Bu resurslar innovasiya xarakteri daşıyırlar. Onların son məqsədi müəssisənin, iqtisadi nəticələrinin yüksəldilməsidir. Bu həm də əhalinin tələbatının ödənilməsi vəzifəsini qarşıya qoyur. İdarəetmə məsələsi həll edilərkən insan amili, imkanları nəzərə alınmalıdır. İqtisadçı alim V.P.Puqaçev işçi heyətin rolunun yüksəldilməsini belə əsaslandırır: [18]

- idarəetmə əməyinin məzmununda baş verən dəyişikliklər ,
- hazırkı dövrdə Teylor modelindən fərqli olaraq işçilər üzərində avtoritar nəzarət sisteminin meydana çıxması;
- makroiqtisadi amillərinin kəskinləşməsi və işçi qüvvəsinin rəqabət qabiliyyətinə tələbatın artması;
- kommersiya müəssisələrində əməyin təşkilinin kollektiv formasının inkişafı, .
- kadrların mədəni səviyyəsinə tələbatın artması

Müxtəlif inkişaf etaplarında heyətin idarə edilməsinin 3 aspektini xüsusilə qeyd etməyə imkan verir:

1. Sosial-siyasi. Burada ilkin idarəetmə heyəti ilə əlaqədar qaydaların yaradılmasını nəzərdə tuturlar.
- 2.Maddi iqtisadi. Maddi ehtiyatının axtarılması, onların istehsalı bölünməsinə nəzərdə tutur .

3. Özünü təmin etmə. Bu rəqiblərlə mübarizə yollarını tapmaq məqsədilə işçi heyətin idarə edilməsini nəzərdə tutur.

Kadrların idarə edilməsi sosial elmlərlə bağlıdır. Ona görə bu məsələ bir çox elmlərin obyektinə çevrilmişdir. Bu elmlərin sayəsində heyətin idarə edilməsi haqqında ümumi bir təsəvvür əldə etmək olar.

İnsan resurslarının idarə edilməsi təşkilatlar haqqında təlimin tərkib hissəsidir. Bu həm dövlətin, həm də kommersiya müəssisələrinin kadr siyasəti ilə bağlıdır. Ona görə də kadr siyasəti, onun müxtəlif cəhətləri tam, bütöv halda öyrənilməlidir.[2]

İşçi heyətin idarə edilməsi - müəssisənin peşəkar heyətlə təmin olunmasına yönəldilmiş fəaliyyətdir. Kommersiya müəssisəsinin səmərəli idarəetmə üçün, bu prosesin mexanizmini, işçilərin fəaliyyət sistemini, bu sistemdəki dəyişikliyə səbəb olan amilləri eləcə də bu amillərə təsir vasitələrini bilmək vacibdir.

Heyətin idarəetmə prinsiplərinin başa düşülməməsi müəssisənin fəaliyyətinin öz gücünü itirməsinə gətirib çıxarır. Yüksək təhsil səviyyəli işçi kollektivin düzgün idarəetməsi, həm də onların həvəsləndirilməsi bütövlükdə müəssisənin çiçəklənməsinə gətirib çıxarır. Bütün işçilərin həyat tərzinin yüksəldilməsinə səbəb olur. İşçilərin idarə edilməsi eyni zamanda ayrı - ayrı firmaların təşkilatı strukturu ilə üzvü şəkildə bağlıdır. [1]

Heyətin idarə edilməsi kadr planlaşdırılması, rəhbərlik məsələləri ilə əlaqəli olacaqdır. Ona görə də kadrların idarə edilməsi üzrə fəaliyyət obyektiv olaraq integrativ səciyyə daşıyır. Beləliklə, kadrların idarə edilməsi firma və şirkətlərə rəhbərlik funksiyasının integrasiyası kimi təzahür edir və peşəkar bir fəaliyyət səviyyəsinə malik olur. İdarəetmə birinci növbədə işçilərin birgə fəaliyyətinin əlaqələndirilməsi və təşkilidir.

Bu isə sözün geniş mənasında əmək ehtiyatlarından səmərəli istifadə olunması, insan amilinin nəzərə alınması, insan münasibətləri, əməyin təşkili, sosial inkişaf, təşkilatda əmək davranışı, kadr siyasəti, əmək bazarı kimi ümdə problemləri əhatə edir. Beləliklə, işçi kadrların bir sistem kimi idarə edilməsinin öz xüsusiyyətləri, məzmunu və mənası vardır. Postsovet dövlətlərində başqa sahələrdə olduğu kimi

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

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

Bütün bunlar hələ həmin proseslərə haqq qazandırılması demək deyildir, əksinə, antiböhran idarəçilik tədbirləri, kadrların idarə edilməsinin təkmilləşdirilməsi tədbirləri sistemində bunlar ən başlıca, həm də tezliklə həll olunmalı bir problem kimi irəli sürülməlidir. Kadrların idarə etmənin təkmilləşdirilməsi ilə bağlı problemlərin həmçinin heyəti idarə sistemlərinin qurulması metodlarının öyrənilməsi işləri yerli və xarici alimlərin apardıqları tədqiqata əsaslanır. İdarəetmə sistemində heyəti idarə etmənin səmərəliliyinin təyininə bir çox yanaşma bəhs edilir.

Kadrların əməyinin istifadəsinin səmərəlilik dəyərinə F. Teylor və A. Fayolun nəzəriyyəsinə əsasən əməyə vaxtın və istehsalın xərcləriylə ölçülən əmək xidmət edirdi. M. Veberin nəzəriyyəsində isə təşkilatda kadrların idarə etmənin effektivliyi təşkilatın bürokratlaşdırmasının dərəcəsiylə təyin edilirdi.[11]

Ölkə iqtisadiyyatının inkişafının postsənaye mərhələsi müəssisənin işçiləri idarə etməsində təhlil rolunun kəskin artması ilə əsaslanır. Eyni zamanda iqtisadi anlayışı əməyin səmərəliliyinin amili kimi təkcə müəssisədə kadrları idarə edilməsi ilə qalmamalıdır. Həm də əmək məhsuldarlığının yüksəldilməsi resursların analizinə şərait yaradan təşkilatı-iqtisadiətlərin cəmiyyətə təhlilinə yanaşmanı formalaşdırmalıdır.

Müasir zamanda kadrların intellektual qabiliyyətinin yüksəldilməsi müəssisənin işçiləri idarə etməsinin əsasını müəyyən edir. Onun şəxsi və peşəkar keyfiyyətlərinin, müəssisənin qarşısında duran əsas məsələlərinə uyğun yönəltməkdir.

Bu halda işçiləri bacarıqla idarəetmənin xüsusi əhəmiyyəti var .O iqtisadi artımın amili kimi diaqnostik analizin keçirilməsi vaxtı insan kapitalının iqtisadi əsaslandırılması üzrə tədbirlər kompleksini həyata keçirməyə icazə verir.

- kadrların inkişafının, təhsilinin, ixtisanın yüksəlməsinin təmini;
- kollektivdə mənəvi-psixoloji mühitin yaxşılaşdırılması.

Kadrların idarə edilməsinin əsas məqsədləri:

- firmanın, onun bölmələrini lazımi olan sayda işçi ilə təmin etmək;
- kadr pogücündən ən səmərəli formada istifadə etmək;
- əmək qanunvericiliyi ilə işçilərin hüquqlarını təmin etmək .

Heyətin idarə edilməsinin əsas vəzifələri:

- müəssisənin inkişafı çərçivəsində onların təhsil səviyyəsinə olan tələblərinin müəyyənləşdirilməsi;
- təzə işçi strukturunun müəyyən edilməsi;
- heyətin idarə olunmasını tənzimləyən işləmlər;
- əməkhaqqı sistemlərin yaranması, stimullaşdırılması;
- işçilərin cəlb olunma, və azad olunması sisteminin müəyyənləşdirilməsi;
- cəmiyyətin münasibətlərin inkişafı;

Əsas məqsədlərin həyata keçirilməsi üçün əsas sayda kadrların toplamaq lazımdır. Ayrı-ayrı funksiyaları yerinə yetirəcək işçilərin esecilməsi müəssisənin qarşısında duran əsas məsələlərdəndir . Bu məsələlərin maksimum həlli ilk öncə işçi tərkibinə görə görə təsnifləşdirilməlidir.

Kommersiya ,mənzil-kommunal təsərrüfatı, uşaq bağçaları, səhiyyə, istirahət, yardımçı təsərrüfatlar və s sahələrdə olan kadrların idarə olunmasının özünəxas olan cəhətləri var. ahəsindən fərqlənir. Bu sahə istehsal sahəsindən fərqlənir. Kadr siyasəti isə oxşar cəhətləri ilə bərabər fərqli cəhətləri ilə də diqqət cəkir. Ticarət sferasında müəsisə heyətinin idarə edilməsinin mahiyyəti, məzmunu, özünəxas olan cəhətləri növbəti paraqrafda ətraflı təhlil olunur

İnsan kapitalı dedikdə, ayrı-arı əhali qruplarının, insanların cəmiyyətin bütün imkanlarından istifadə edərək, eləcə də cəmiyyətdə özünü tam realizə etmək üçün insanların bacarıqlarının, biliklərinin, peşəkarlıqlarının və əlaqələrinin cəmi

başla düşölür. insan kapitalı analıyışını elmə ilk dəfə Teodor Şults gətirmışdır, lakin bu anlayış daha sonralar Heri Bekker tərəfindən daha da araşdırılaraq inkişaf etdirilmişdir. Heri Bekker öz araşdırmalarında sübuta yetirmişdir ki, insan fəaliyyətinə effektiv iqtisadi baxışın mövcud olması kifayət qədər əhəmiyyətlidir.

Teodor Şultsun nəzəriyyəsinə əsaslansa, görərik ki, insan kapitalı insana sərf olunan investisiyaların məcmusundan ibarətdir. başqa sözlə desək, Teodor Şults insan kapitalını insana xərclənən maliyyə resurslarının cəmi dəyəri ilə ölçürdü. Daha sonralar isə insan kapitalı anlayışı bir qədər də geniş xarakter almağa başladı və Herri Bekkerin nəzəriyyələrinə görə insan kapitalının əsasında insana sərf olunan xərclərlə yanaşı eyni zamanda da insanın əsas istehlak xərcləri də dayanır. Herri Bekkere görə insanın istehsal xərcləri bir neçə qrupa bölünür.

İnsanın əsas istehsal xərcləri ailə xərcləri, səhiyyə xərcləri, təhsil xərcləri və eləcə də mədəni tələblərə aid edilən xərclərdən təşkil olunmuşdur. Belə ki, ailə xərcləri dedikdə, ailənin gündəlik tələbatının ödənilməsinə sərf olunan xərclər başla düşölür. Təhsil xərcləri dedikdə, insanların təhsillə əlaqədar çəkmiş olduqları xərclərin dəyəri başalür. Səhiyyə xərcləri isə insanların sağlamlıq vəziyyətlərinin təmin olunması istiqamətində xərclədikləri maliyyə resurslarının dəyəri ilə ifadə olunur. Mədəni tələblərə aid xərclər dedikdə isə, insanların əyləncəyə sərf etdikləri və özlərinin istirahətlərinin təmin olunması istiqamətində çəkdiləri xərclərin ümumi məcmusu başla düşölür.

İnsan kapitalı insanların gələcək dövrlərdəki əmək fəaliyyəti zamanı mənfəət əldə etmək məqsədilə öz bilik və bacarıqlarının genişlənməsi istiqamətində həyata keçirdikləri investisiyaların ümumi cəminə bərabərdir. əgər insanların elmə marağı daha çoxdursa, bu sahəyə ayrılmış maliyyə vəsaitləri də insan kapitalı hesab olunur. Hətta insanların öz zehni qabiliyyətlərinin artırılmasının əsasında dayanan müəaliə etmək kimi fəaliyyətə köklənən kitabların alınması da insan kapitalı hesab olunur. Lakin bir çox hallarda insan kapitalını yalnız elm sahəsinə qoyulmuş investisiya hesab edirlər ki, bu da son nəticədə insan kapitalı anlayışının düzgün ifadəsini ortaya çıxartmır. Belə ki, insan kapitalı yalnız elm sahələrinə investisiya qoyuluşu demək deyildir. Belə ki, bəzi hallarda insanların uşaqılıq illərindən

idmana həvəsləri olur və bu sahənin daha da inkişaf etdirilməsi üçün idman sahələrinə investisiya qoyuluşu baş vermil olur. Deməli onda idman sahəsinə qoyulmuş investisiya da insan kapitalı hesab olunmalıdır. Belə ki, idman sahəsinə seçən vətəndaşlar gələcək karyeralarında idman sahələrindən əldə etdikləri uğurlara görə maddi mükafat ala bilirlərsə, bu o deməkdir ki, idman sahəsinə edilmiş investisiyalar da insan kapitalının əsas növlərindən biridir.

İdarəetmədə əsas önəm daşıyan kadrların hazırlanması məsələsinə kompleks yanaşmanın həyata keçirilməsi müəssisənin yüksək ixtisaslı kadrlarla təmin olunmasında müstəsna rol oynayır. Bu baxımdan da hər bir müəssisədə, idarə və təşkilatlarda idarəetmə səviyyəsində kadr hazırlığının həyata keçirilməsi əsas prioritet sahələrdən hesab olunur və kadr hazırlığının həyata keçirilməsində əsas məqsəd müəssisənin profilə uyğun kadrlarla təmin olunma və eyni zamanda da uzunmüddətli dövrdə kadr ehtiyacının və ona olan tələbatın aradan qaldırılmasıdır. Bu baxımdan da müəssisələrdə, idarə və təşkilatlarda əsas hədəf uzunmüddətli dövrdə müəssisənin əmək fəaliyyətində işçilərə olan tələbatın ödənilməsini təmin edə biləcək kadr siyasətinin işlənib hazırlanmasının təmin olunması aktual məsələ olaraq qalmaqdadır.

İnkişaf etmiş dünya ölkələrinin əksəriyyətində, eləcə də meqabrend müəssisələrdə kadr hazırlığının həyata keçirilməsində innovativ metodlardan mütəmadi olaraq istifadə edilir. İnnovativ metodlar vasitəsilə kadrların hazırlanması uzunmüddətli və gələcəkdəki fəaliyyəti təmin edə biləcək kadrların formalaşmasında müstəsna rol oynayır. Bir çox hallarda qabaqcıl firma və təşkilatlar, eləcə də digər təsərrüfat subyektləri kadr hazırlığı sahəsində innovasiya siyasətini kadrların peşə ixtisasının, eləcə də onların təhsilinin artırılması sahəsində həyata keçirirlər.

İşçilərin təhsilinin artırılması sahəsində “Saxlayıcı” və “innovativ tədris” xüsusilə fərqləndirilir. Ümumilikdə dünya təcrübəsi sübut edir ki, işçilərin formalaşmasında və öz bilik və peşə təhsillərinin genişləndirilməsində iki əsas mərhələ xüsusilə rol oynayır. Həmin mərhələlər aşağıdakı sxem vasitəsilə əhatəli təhlil olunmuşdur.

1.2. Ticarət sferasında müəsisə heyətinin idarə edilməsinin mahiyyəti.

Respublikamızda baş verən iqtisadi və eyni zamanda sosial dəyişikliklər ayrı-ayrı insanlar üçün imkanlar yaratdır. Həm də onların fəaliyyətinin dayanıqlılığına , hər bir insanın həyatının müəyyən olunmasına təhlükə yaradır. Belə vəziyyətdə heyətin idarə edilməsi özünəxas xüsusiyyət daşıyır. Belə ki, kadrları fərdi olaraq xarici mühiti nəzərə almaqla uyğunlaşmaya və heyətin idarə edilməsində onların şəxsi keyfiyyətlərini nəzərə almağa məcbur edir.

Kommersiya müəssisəsinin insanlarla əlaqəsinin üç amilini bir- birindən ayırmaq lazımdır;

- Əsas ierarxiq təşkilati struktur. Belə struktur heyət –rəhbər münasibətlərini yuxarıdan onlara təsir və gəlirlərin bölüşdürülməsinə nəzarəti nəzərdə tutur.
- Cəmiyyətin formalaşdırdığı mədəniyyət . Buraya sosial normalar, davranışın tənzimlənməsi, davranışının normalaşması daxildir.
- Eyni hüquqlu münasibətlərin olduğu bazar. Belə bazar məhsul alqı- satqısına alıcı və satıcının eyni ,adekvat maraqlarına əsaslanır.

Belə qarşılıqlı təsir elementləri təcrübədə nadir hallarda təklikdə istifadə edilir. Onlar sistem halında araşdırılır. Kadr resurslarının idarə edilməsi məqsədlərin formalaşmasını, idarəetmənin təşkili strukturunu, qərarların işlənilib-hazırlanmasını, qəbulunu, həyata keçirilməsini rəhbərlərin , mütəxəssislərin şaquli ,eyni zamanda üfuqi birgə təsirini əks etdirir.

Hazırda heyətin idarə edilməsinin əsasını hər bir kadrın şəxsiyyəti, onun motivasiyası, onların müəssisənin qarşısında duran vəzifələrə görə formalaşdırılması təşkil edir. Heyətin idarə edilməsi dedikdə, işçilərin idarə edilməsinin mahiyyətini , onun əsas meyarlarını, prinsiplərini , metodlarını dərk etmək və müəyyənləşdirmək, eyni zamanda müəssisənin fəaliyyət göstərməsi formasının təcrübi yanaşmaya əsaslanan nəzəri baxışlar sistemini nəzərdə tutulur.

Belə bir vəziyyət özündə, heyətin idarə olunması metodologiyasının seçib , bu sistemin idarə olunmasının formalaşdırılmasını , onun texnologiyasını işlənilib hazırlanmasını əks etdirir.

Kadr resurslarının idarə olunmasının qəbul edilmiş müddəaları, cəhətləri vardır. Eyni zamanda bu ayrı-ayrı ölkələrdə fərqli formada qəbul olunur, həyata keçirilir. Müəssisənin kadrları idarəçilik, əsas, köməkçi və xidmətedici fəhlələrdən ibarətdir. Rəhbər işçilər və mütəxəssislərdən ibarət olurlar.

Mütəxəssislər isə funksional mütəxəssislərdən, mühəndis, texniki - qulluqçulardan ibarətdir. Heyətin idarə edilməsinə global miqyaslı və müəssisə daxili mühüm problemlər sırasında yanaşılmalıdır. Başqa aspektlərlə yanaşı həm də bu aşağıdakılarla da bağlıdır:

- əməyin səmərəli təşkili
- müəssisənin operativ və strateji funksiyaları
- sənət prioritetləri
- stimullaşma modelinin seçilməsi
- idarəetmənin təkmilləşdirilməsi
- əmtəə keyfiyyətinin yüksəldilməsi
- kadrlara sistemin bir vacib ünsürü kimi yanaşılması
- müəssisə daxili səmərəliliyin yüksəldilməsi[9]

Heyətin idarə edilməsi texniki - texnoloji sistemlərin idarə edilməsi qədər çətin dir. Bu məsuliyyətli bir prosesdir. Kadrların idarə edilməsi əsasən iqtisadi, sosial, hüquq, təşkilatı və psixoloji məsələləri əhatə edir. Heyətin idarə edilməsinə aşağıdakı istiqamətlər yönündən baxmaq olar:

- kadr ehtiyatlarından səmərəli istifadə edilməsi;
- kadr potensialının üzə çıxarma və fəaliyyətini stimullaşdırma;
- kadrların fəaliyyətinin müəssisənin iqtisadi göstəriciləri ilə əlaqələndirmə;
- heyətin idarə olunması müəssisənin iqtisadiyyatının hissəsi kimi;
- insanın kommersiya fəaliyyətinin təşkili baxımından;
- insan fəaliyyətinə iqtisadi , peşə - ixtisas, demoqrafiya, mədəni, mənəvi dəyərlər sistemi baxımından yanaşma;

Kadrların idarə olunması integrativ xüsusiyyət daşıyan aşağıdakı yönləri vardır:

1. Sosioloji istiqamətlər
2. İqtisadi istiqamətlər.
3. Psixoloji istiqamətlər.
4. Əmək və sosial huquq.

Kadrları idarə edərkən konsepsiyalar ,elmi prinsiplər nəzərə alınmalıdır. Kadrlarını idarə olunması sisteminin qurulması prinsipləri universal konkret, spesifik səciyyə daşıyır. Müxtəlif ədəbiyyatlarda heyətin idarə edilməsi sisteminin qurulması prinsipləri fərqli formada təsnifatlaşdırılır. N.A.Solomatin bu prinsipləri aşağıdakı iki qrupa ayırırdı. [20]

- işçilərin idarə olunması sisteminin formalaşmasına olan tələbləri səciyyələndirən prinsiplər;
- işçilərin inkişafının istiqamətləri sistemini müəyyən edən prinsiplər.

İlkin prinsiplərə aşağıdakılar aiddir:

- a) Kadr ehtiyatlarının idarə edilməsi funksiyasının məqsədi ilə şərtləşməsi prinsipi. Bu prinsipə digər sferalar üçün də universal baxımından yanaşmaq lazımdır.
- b)Kadr ehtiyatlarının idarə olunmasının əsas prinsipləri . Dünya ölkələri təcrübəsini optimal modellərini özündə əks etdirməsi;
- c) bu sahədə müəssisələrin inkişafının perspektivliyi;
- ç) heyətin siyasətində müxtəlif struktur bölmələrinin imtiyazlarında muxtariyyət prinsipi;
- d) İşçi heyətinin seçilməsində şəffaflıq prinsipləri və s

. İkinci səviyyəli prinsiplərə aiddir:

- a)hansısa bir vaxtı çatmış problemlərin həlli üçün işçilərin imkanların istiqamətləndirilməsi prinsipi;
 - b) işçilərin idarə olunmasında funksional əmək bölgüsü prinsipləri;
 - c) işçilərin idarə edilməsi sisteminin müəssisənin məqsədinə çeviklik prinsipi
- Kadrların idarə edilməsinin funksiyaları aşağıdakılardan ibarətdir:

- kadrların seçilməsi, qiymətləndirilməsi və işə qəbul edilməsi;
- kadrların öz əməyinə uyğunlaşdırılması və ixtisasının artırılması;
- işçilərin yaradıcı əməyinin stimullaşması;
- karyeranın planlaşdırılması;
- heyətin fəaliyyətinə integrativ rəhbərlik;
- heyətlə bağlı xərclərin, əməyin ödənilməsi, təhsili, sosial xərclərin idarə edilməsi;
- əmək fəaliyyətinin təşkili;
- yüksək ixtisaslı menecerlərə tələbatı müəyyən etmək;
- fəaliyyətin sonunu qiymətləndirmə;
- heyətin fəaliyyətinə nəzarət, onların əməyinin intizamını təmin etmə və münaqişələri tənzimləmə.
- heyətin sosial və hüququ tənzimlənməsi və s.

Heyətin idarə edilməsi müxtəlif işlərin prinsipləri, üsulları, səlahiyyətləri, funksiyaları çərçivəsində aparılan işlərin məcmusudur . Bu ilk növbədə müəssisənin heyətin siyasəti ilə bağlıdır. Heyətin işi müəyyən yarım sistemlərdən, istiqamətlərdən ibarətdir: [22]

- heyətin seçilməsi: bölmələr üzrə peşə - ixtisaslar üzrə əsas və əlavə tələbatın hesablanması; vəzifələrin müəyyənləşdirilməsi; heyətin peşə seçimi; heyətin formalaşması.
- heyətin qiymətləndirilməsi: bir işçinin potensial gücünün qiymətləndirilməsi; işçilərin əmək nailiyyətlərinin müəyyən edilməsi; heyətin attestasiyası; funksiyaların bölüşdürülməsi.
- heyətin yerləşdirilməsi karyeranın planlaşdırılması; əmək mühiti və əməyin ödənilməsi; heyətin hərəkəti; vəzifə təlimatı.
- heyətin təlimi : ixtisas hazırlığı, onun artırılması, ali təhsildən sonra əlavə hazırlıq planı və proqramı. Heyətin idarə edilməsində strukturunun formalaşması qanunauyğunluqlarının böyük əhəmiyyəti vardır.

A.P.Eqorşin personalın struktur anlayışına daha fərqli yanaşır. O bunu müəssisələrin strukturu ilə əlaqədə izah edir. [7] B u struktur növləri öz

məzmununa görə bir - birindən nəzərəcarpacaq dərəcədə fərqlənirlər. aşağıdakı struktur növləri vardır: • Təşkilatı struktur. • Funksional struktur. • Rol strukturu.

• Sosial struktur. • Ştat strukturu. • Bölmələrin strukturu.

• İdarə etmə sisteminin strukturu.

• Şöbələrin ,bölmələrin funksional strukturu.

Kadrların strukturunun müəyyən edilməsində müvafiq amillərin təsirini prinsiplərini diqqətə almaq lazımdır. Müəssisənin qurulması prinsipləri aşağıdakılardır:

• ceviklik prinsipi.

• şöbələrin funksiyalarının mərkəzləşməsi prinsipi.

• funksiyaların ixtisaslaşması prinsipi.

• məsuliyyətin vəhdətliyi prinsipi.

• idarəetmənin mümkünlük prinsipi.

• xətti və funksional rəhbərliyin səlahiyyətlərinin ayrılması prinsipi.

• . idarəetmə səviyyəsinin müəyyən edilməsində qənaətçilik prinsipi.

Kadrları idarə edilməsinin bir çox yarım sistemləri vardır. Əsasən 9-10 yarım sistemlərdən ibarətdir. [19] İndi biz aşağıdakı əsas yarım sistemləri nəzərdən keçirək . Heyətin idarə edilməsi sistemi və yarım sistemlərimövcuddur .

1) heyətin uçotu və işə düzəldilməsi yarım sistemi

2) heyətin inkişafının yarım sistemi

3) proqnozlaşdırma və heyətin marketinqi systemi

Birinci yarım sistemə heyətin işə düzəlməsi, yerdəyişməsi,onların idarəetmə sisteminin məlumat təminatı, məşğuliyyətin təmin edilməsi, ikinci yarım sistemə iqtisadi təlim, heyətin hazırlanması və ixtisas səviyyəsinin artırılması, işgüzar gələcək, ixtisasın planlaşdırılması , ona nəzarət edilməsi, təzə işə götürülənlərin əməyə sistemli uyğunlaşması, üçüncü yarım sistemə heyətin idarə edilməsi strategiyasının hazırlanması, heyətin potensialının təhlili, heyətə olan tələbatın planlaşdırılması əmək bazarının təhlili, heyətin qiymətləndirilməsi və s. daxildir. Bütün göstərilən üç yarım systemdən işçi heyətin idarə edilməsinin hüquqi

xidmət yarım sistemi, idarəetmənin strukturu yarım sistemi , əmək şəraiti yarım sistemi , əmək münasibətləri yarım sistemi vardır.

Heyətin idarə edilməsinin üstünlükləri

- heyətin işinin səmərəliliyin artırılması;
- ştat cədvəlləri və müəssisənin strukturunun planlaşdırılması , onun avtomatlaşdırılması;
- heyətin analitik məlumatı almaq üçün təhlil alətləri ilə təmin olunması;
- təlim və təhsillə bağlı əsaslandırılmış planların qurulması;
- əməkdaşın fəaliyyətinin səmərəliliyi barədə məlumatın olması;

Kadr sistemində olan bütün modullar bir biri ilə tam inteqrasiya olunub. Bu sistemə məlumatlar bir dəfə daxil edilir. Sonradan bu məlumat dəfələrlə sistem modulları tərəfindən istifadə edilir.[17]

1. Heyətin ştat cədvəllərinin və müəssisənin quruluşunun yaratmaq, planlaşdırmaq imkanını verir.
2. Heyətin uçotu modulu. Müəssisədə olan bütün heyət əməliyyatları avtomatlaşdırmaq imkanını verir: Eyni zamanda işə qəbul, yerdəyişmə, işdən azad olmanın rəsmiləşdirilməsi, həmçinin işçilərin şəxsi işlərinin aparılması.
3. İş vaxtının uçotu modulu. Bu modul iş vaxtı cədvəllərinin dövrlərə əsasən konfigurasiya etməyə , bayram günlərinin müəyyənlənməyə imkanını verilir.
4. Əmək haqqının hesablanması modulu. Modul istənilən miqdarda əlavə işçilərin şəxsi işləri və tabellərindən əmək haqqı üçün məlumat toplamaq, həmçinin əmək haqqının bir neçə məzənnədə paralel olaraq hesablamaq imkanını verir.
5. Təhsilin idarə edilməsi modulu. Bu modulda təhsil proqramlarının ölçülərinin siyahısını aparmaq olar
6. Kadr heyətin axtarışı və seçilməsi modulu. "kadr heyətinin axtarışı və seçilməsi" modulu müəssisədə boş olan vəzifələrin axtarışını və tutulmasını avtomatlaşdırır. Modul müəssisənin vahid boş yer reyestrinin aparılmasını təmin edir. Sistemdə boş olan vəzifə barədə ərizə və vəzifələr əsasında yaradıla bilər.
7. Heyətin qiymətləndirilməsi modulu.

Sistemin bütün modulları ilə sıx integrasiya olunmuş "heyətin qiymətləndirilməsi" modulu işçinin səlahiyyətlərinin səmərəliliyinin qiymətləndirilməsinə imkanını verir. Bu modulda eyni zamanda işçilərin kadr ehtiyatlarını qeydə almaq olar. Modul işçinin kadr ehtiyatına düşməsinə avtomatik nəzarətdə saxlayır. Heyətlə iş idarəetmə nəzəriyyəsinin mühüm cəhətlərindən biridir. Kadrlarla iş sistemi heyətin seçilməsi, yerləşdirilməsi, irəli çəkilməsi, onların ixtisasının artırılması, işçi vəzifə nomenklaturasının müəyyənləşdirilməsi və təhlili, bu işin təşkili, planlaşdırılması, onun əməyinin qiymətləndirilməsi sistemlərini nəzərdə tutulur.

İdarəetmə əməyinin təşkil olunması ilə əlaqəli olan əsas məsələ heyətin idarə olunmasının düzgün təşkilidir. Heyətlə aparılan iş bütün iş sistemlərindən təşkil olunur. Burada idarəetmənin quruluşu, onun məqsədi, onun metodu, prinsipləri, funksiyaları nəzərə alınmalıdır. İdarəetmə orqanı üçün lazım olan işçilər, onların strukturu - peşə və vəzifə tərkibi müəyyən edilir. Bütün idarəetmə strukturlarında çalışan vəzifəli şəxslərə qarşı əsas tələblər bunlardır. Onun heyətin seçilməsi, yerləşdirilməsi və irəli çəkilməsi məsələsi bura daxildir. Əsas şərtlər və məqsədlər burada onların ayrılması və irəli sürülməsi işi aparılır.

İşçilərin seçilməsi müəyyən modellər əsasında həyata keçirilir. Bu ən çətin və əhəmiyyətli olan fəaliyyət sahəsidir. Heyətin düzgün müəyyənləşməsi idarədən sistemin formalaşmasını dəqiqləşdirir. Heyətlə olan, aparılan iş onların təlimatlandırılması, onların ixtisasının artırılması ilə də əlaqədardır.

Heyətdən istifadə olunması əsas problemlərdən biridir. Heyət problemi, onlarla aparılan iş sistemi universal xarakter daşıyır. Heyətin yerləşdirilməsi problemini vahid bir qayda əsasında həll etməyə imkan verir. Eyni zamanda hər bir sahənin işçilərlə təmin olunması, onlarla aparılan iş metodları, onlara qarşı özünəxas olan tələblər nəzərə alınır.

Heyətlə iş zamanı onlar sistem və kompleks halında öyrənilir. Onlar qiymətləndirilir və sistemlilik və komplekslilik tələbləri, prinsiplərini, xüsusən də rəhbər işçilərin seçilməsi zamanı nəzərə alınmalıdır. Heyətlə işdə hüquqi

normativlər əsas rola malikdir. Hüquqi normativlər heyətin seçkisində özbaşınalığın, catışmazlığında aradan qaldırılmasında mühüm rol oynamalıdır.

Hüquqi qaydalar eyni zamanda kadrla iş sisteminin müəyyən edilməsi və bu işlərin reqlamentləşdirilməsi üçün vacib əhəmiyyət kəsb edir. Bu zaman əmək haqqındakı qanunlar toplusu, respublikaların əmək barəsində normativlərin əsasları, daxili əmək qaydalarının əsas qaydaları başlıca rol oynayır. Bu zaman əmək münasibətlərinin müəyyənləşdirilməsi, kadrların işə qəbulu və işdən xaric edilməsi, bu sahədə rəhbərliyin və işçilərin hüquq və vəzifələri və s. məsələlər konkret şəkildə özünü göstərir. Bundan əlavə, heyətin işə təyin edilməsi, vəzifə nomenklaturaları, vəzifənin tutulması qaydası seçkili, müsabiqə və s. da hüquqi qaydalar vasitəsilə müəyyənləşdirilir.

Heyətlə iş sistemi eyni zamanda onların hazırlanması sistemini, yaradıcılığının artmasının təşkilini, işçilərə ehtiyatının yaradılmasını, təhsil metodlarını, heyətin attestasiyası mövzularını özünə daxil edir.. İşçilərlə işin planlaşdırılaraq müəyyən edilməsi və strateji cəhətdən idarə edilməsi önəmlidir. Kadrlarla iş planı onların formalaşmasında əhəmiyyətli rol oynayır.[16] O, planlaşdırma sisteminin, heyətinin əsas tərkib hissələrindən biridir. Bu isə hər təşkilat, idarə və nazirlik üzrə tərtib edilir. İstehsal vəzifələri, elmi-texniki inkişafdan irəli gələn tələblər nəzərə alınır. Heyətlə iş planı hal-hazırki və gələcək inkişaf planlarının tərtib olunması ilə müəyyənləşir.

Təşkilat, müəssisə və nazirliklərin iş praktikasında heyətlə iş planı dörd mərhələdə təsnif edilir:

- birinci mərhələdə təsərrüfat müdirlərinin, MTİ-lərin tərbiyə edilməsi onların keyfiyyətə tərkibinin yaxşılaşdırılması, ehtiyat heyətinin yaradılması, kadrların yeniləşməsi, attestasiyası, gənc kadrlarla iş, onların kollektivə adaptasiyası məsələləri;
- bir sonrakı mərhələdə işçilərin hazırlıq mərhələlərinin müəyyən edilməsi ilə əlaqədar olan bütün vacib məsələlər
- növbəti mərhələdə texnoloji inkişaf ilə əlaqədar olan işçilərin yenidən hazırlanması və eyni zamanda onların ixtisasının artırılması üzrə işlərin görülməsi.

- Sonuncu mərhələdə isə işçilərin firma və müəssisə daxili bölmələr üzrə yerləşdirilməsi, onlardan istifadənin təhlili əks olunur. İdarə ilə işçi heyəti, sahibkar ilə işə qəbul olanlar arasında etirazlı mənafelər birliyinə xüsusi fikir verilməlidir, eyni zamanda elə etmək lazımdır ki, kadr planlaşdırması ilə heyət arasında aparılan iş bir - birilə vəhdətlik təşkil etsin.

Çünki heyət planlaşdırılması ,strateji istiqaməti əsas yer tutur. İdarələrdə kadr planlaşdırılması bir qayda hesab olunaraq dörd əsas və vacib məsələni əhatə edir. Bunlar aşağıdakılardır:

1. Kadr strateji istiqamətinin (strategiyasının, siyasətinin əsaslarını işlənilib müəyyən edilməsi, kadrların yeni mühitə uyğunlaşması, peşə inkişafı və. s)
2. Heyətin mühüm istiqaməti (heyətlə təşkilatların məqsəd birliyinin təmin edilməsi)
3. İşçilərin mühüm vəzifələri (müəssisənin uyğun heyət təminatı).
4. Heyət tədbirləri (əsas vəzifələri həyata keçirmək məqsədilə kadr tədbirləri planının işlənilib hazırlanması.)

Kadr planlaşdırılmasında daha çox praktiki əhəmiyyət daşıyan məsələlər vardır ki,onlar aşağıdakılardır:

- Birincisi işçilərin mövcud əmək bölgüsü və əmək kooperasiyasına müvafiq olaraq düzgün şəkildə yerləşdirilməsi.
- müəssisəyə və onun bölmələrinə hansı peşə - ixtisasdan və nə qədər kadrların lazım olduğunu müəyyən etmək.
- nə qədər yeni ixtisasdan olan kadrları işə götürmək və köhnə işçilərdən nə qədər ixtisar etmək
- . • heyəti öz potensialına uyğun şəkildə istifadə etməyi bacarmaq.
- əmək resurslarını, işçiləri keyfiyyətcə inkişaf etdirmək və onun üçün lazım olan gəlirləri müəyyən etmək.
- işçilərə olan tələbatı (operativ və strateji) istiqamətdə planlaşdırmaq və müəyyən etmək.
- heyətin işə cəlb olunmasının müəssisə daxili və xarici mənbələrini araşdırmaq.

Heyətlə işin planlaşdırılmasında işçinin marketinqi vacib əhəmiyyət kəsb edir. Kadrların marketinqinin başlıca və əsas vəzifələrindən biri onlara olan tələbatın və onun ödənilməsi mənbələrinin müəyyən edilməsidir. Buna baxmayaraq heyətin marketinqi bazar prinsipləri əsasında kadr siyasətini, marketinqin istiqamətini həyata keçirməkdən ibarətdir. [14]

Bu fəaliyyət uyğun informasiyaların əldə olunması, təşkilat daxili və firmadan kənar amillərin, əmək bazarı amillərinin nəzərə alınmasını, heyət marketinq planının tərtib edilməsini, müvafiq tədbirlərin həyata keçirilməsini nəzərdə tutur. Kadrların strateji istiqamətlərinin idarə olunması, müəssisələrin bütün strateji fəaliyyəti və konsepsiyası, proqnostikası ilə üzvü şəkildə bağlıdır. Bu, işçilərin potensialının hazırkı və gələcək vəziyyətini müqayisəli şəkildə qiymətləndirməyi, problemə yeni normativdə yanaşmağı tələb edir.

İşçilərin strateji idarə olunması, eyni zamanda idarənin strateji məqsədinin, missiyanın formalaşması, strateji variantların seçilməsi, müəssisə daxili və firmadan xaric amillərin sistemli təhlili ilə şərtlənir. Heyətin strateji idarə olunmasının səmərəli nəticələri isə strateji sahibkarlıq, strateji dinamik artım, ilə üzvü şəkildə əlaqədardır. Heyətin inkişafı, seçilməsi və qiymətləndirilməsi, səmərəlik meyarlarının, bütövlükdə strateji istiqamət modelin seçilməsi də vacib əhəmiyyət kəsb edir. Buna görə də işçilərin strateji idarə olunması ilə idarələrin strateji idarə edilməsi bir - birilə sıx şəkildə bağlıdır və onlar bir - birini tamamlamalıdır.

Məlum olduğu kimi XXI əsr texniki əsr hesab olunur. Elmi-texniki tərəqqinin iqtisadiyyata tətbiq edilməsi kadrların işlənilməsində, hazırlanmasında, seçilməsində, eləcə də ixtisaslı kadrların peşə-ixtisas səviyyələrinin qiymətləndirilməsində mühim amil hesab olunur. Bu baxımdan da hər bir müəssisə öz fəaliyyətində kadrların hazırlanması, xüsusilə də ixtisaslı rəhbər kadrların. İdarəetmə kadrlarının seçilməsi, hazırlanması və onların təhsilinin artırılması sahəsində müxtəlif metodlardan, xüsusilə də innovativ proseslərdən istifadə edir. Belə ki, idarəetmə kadrlarının seçilməsində aşağıdakılar əsas hesab olunur:

-Rəhbər vəzifəyə və rəhbər işə namizədin həmin vəzifəyə uyğunluğunun müəyyən edilməsi. İlk baxışda bu çox sadə proses kimi qəbul olunsada, əslində müəssisənin fəaliyyətində mühim əhəmiyyət kəsb edən əsas məsələlərdən biridir. İdarəetmə kadrlarının seçilməsində əsas nüans seçiləcək işçinin peşəkarlıq səviyyəsinin düzgün müəyyən edilməsidir. Çünki idarəetmə kadri müəssisənin əsas rəhbər işçilərindən hesab olunur. Bu isə qərar qəbul etmək səlahiyyətlərinə malik olan şəxs anlamına gəlir. Odur ki, rəhbər işçi seçilərkən bu kriteriyalar nəzərə alınmalıdır. Müəssisənin fəaliyyətində qərarlar mühim rol oynayır. Belə ki, qərar mövcud alternativ variantlardan ən səmərəlisinin seçilməsidir.

-Gənc kadrlar ilə yaşlı rəhbər işçilər arasında koordinasiyanın düzgün qurulması. Əvvəlki paragrafda da dediyimiz kimi yaşlı işçilər daha mühafizəkar olurlar və gənc kadrların asanlıqla öyrənmə və tətbiq etmə bacarıqlarının asanlıqla qəbul edə bilmirlər.

-Rəhbər namizədin idarəetmə obyektinin, müəssisə, idarə və təşkilatın, eləcə də digər təsərrüfat subyektlərinin rəhbərlik səviyyəsinə- direktor, müavin və s. uyğunluğunun müəyyən edilməsi;

-Rəhbər işçinin keyfiyyətləri ilə onun təbəçiliyində olan işçilərin keyfiyyətlərinin düzgün qiymətləndirilməsi.

İdarəetmə kadrların fərdi qabiliyyəti ixtisas səviyyəsindən asılıdır. Onların təhsili, intizamlılığı, ixtisas üzrə iş stajı və işlədikləri kollektivdə qarşılıqlı nümunəvi münasibətləri olmalıdır.

Bazar münasibətləri şəraitində peşəkar-ixtisaslı kadrların hazırlanması sistemlərini yenidən qurub, kadrlara olan tələbatı təmin etmək lazımdır. Bunun üçün peşəkar-ixtisaslı kadrların hazırlanması sistemlərinin təkmilləşdirilməsi üçün aşağıdakı konseptual təklif və məsələlərə diqqəti artırmaq məqsədəuyğundur:

-peşələr üzrə peşəkar-ixtisaslı kadrlara ümumi tələbatın müəyyən edilməsi;

-peşəkar-ixtisaslı kadrların hazırlanması sistemlərinin gələcək inkişafının elmi-texniki tərəqqi və istehsal texnologiyası ilə əlaqələndirilməsi;

-İxtisaslı kadrların hazırlanmasının peşəkar quruluşunun proqnozunun təmin edilməsi.

Əmək adamının formalaşdırılması ilk növbədə əmək potensialının tam realizə olunmasına imkan verən sosial-psixoloji keyfiyyətləri ön plana çəkir. Bununla əlaqədar əməyin motivasiyası sisteminin yaradılması böyük əhəmiyyətə malikdir. Beləliklə əmək adamının əməyə olan münasibəti yaşama vasitəsinin mənbəyi və özünü realizə vasitəsi kimi onun səciyyəvi xüsusiyyətidir. Şəxsiyyətin inkişafının prioritetliyinin qəbul edilməsindən çıxış edərək işçilərə onların şəxsi keyfiyyətlərini və maraqlarını nəzərə almayan “kadr” kimi birtərəfli yanaşmanın geniş yayılmış praktikasından imtina edilməlidir. Bu baxımdan kökü qarşılıqlı fəaliyyətdə olan fərdiyyətlərin (şəxsiyyətlərin) məcmusundan ibarət olan təsəvvürlə əlaqəli “heyət” anlayışından istifadə edilməsinin qanuna uyğunluğunu qəbul etmək lazımdır.

Bazar münasibətləri şəraitində heyətin formalaşdırılması müəssisədaxili bazar mexanizminin fəaliyyətinə söykənir. Belə bir mexanizmin yaradılması və istifadə edilməsi müəssisənin zəruri kadrlarla təmin edilməsinin daha çevik formasının yaradılmasına imkan verir.

Azərbaycan Respublikasında aparılan sosial-iqtisadi islahatlar prosesində bu anlayışların mahiyyətinin müəssisələrin struktur dəyişikliklərini aparılan mütəxəssislər tərəfindən dərk edilməsinin böyük praktiki əhəmiyyəti var.

Belə ki, müəssisə heyətinin formalaşdırılması fəhlələrin və mütəxəssislərin peşə strukturunun, funksional strukturunun, sosial strukturunun, işçilərə olan tələbatın və işçilərin şəxsi heyətinin müəyyən edilməsini tələb edir.

Müəssisə heyətinin formalaşdırılmasının ən əsas elementlərindən biri də onun tələb olunan səviyyəyə, yəni hər bir işçinin maraqları ilə müəssisə tələbatının uyğunluq səviyyəsinin adekvatlığının təmin edilməsidir. Bunun üçün işçilərin və iş yerlərinin attestasiyasının aparılması zəruridir.

Eyni zamanda peşə, funksiya və sosial struktur baxımından heyətin kateqoriyalar üzrə daxili əmək bazarında təhlili aparılır.

Bu zaman struktur dəyişikliklərlə əlaqədar ixtisar edilmiş işçilərin işə düzəldilməsi və çatışmayan kadrlarla təmin olunmaq üçün regional əmək bazarına müraciət edilmə imkanları da araşdırılır.

Bu vəzifələrin həll edilməsində əməyin funksional təhlilinin böyük əhəmiyyətini qeyd etmək lazımdır.

Əməyin funksional təhlili ilkin mərhələ kimi funksiyaların müəyyən edilməsini, funksiyaların qiymətləndirilməsini və funksiyaların yenidən təşkil edilməsini əhatə edir.

Funksional təhlilin davamı kimi əmək prosesinin təhlili aparılır. Bu zaman işin və prosesin seçilməsi, müşahidə edilməsi, alınmış nəticələrin tənqidi təhlili və artıq proseslərin ləğvi və yeni əmək texnologiyasının layihələşdirilməsi aparılır.

İşçilərə olan tələbatın müəyyən edilməsində ehtimal olunan təşkilati strukturun böyük əhəmiyyətini qeyd etmək lazımdır. Müəssisənin təşkilati strukturu istehsal strukturunu və idarəetmə strukturunu əhatə edir.

Beynəlxalq təcrübəyə müvafiq olaraq hər bir müəssisənin (firmanın) strukturunu məhz onun strategiyası müəyyən edir. Eyni zamanda strateji kursun seçilməsinə müəssisənin ölçüləri, istehsal həcmi və mənfəətin miqdarı da təsir edir.

Müəssisənin strategiyası- onun resurslarının (əmək, əmtəə, kapital) koordinasiyası yolu ilə qarşıya qoyulmuş zəruri məqsədlərə (nizamnamə funksiyası) nail olmaq üçün ümumi fəaliyyət modelidir (Marchington, 2016: 491)

Strategiyanın müəyyən edilməsi: müəssisədə tətbiq edilən texnika və texnologiyada, kadrların idarə edilməsində, resursların bölünməsində, əmək münasibətlərində və s. kritik nöqtələrin müəyyən edilməsini; daxili və xarici inkişaf amillərinin qiymətləndirilməsini və onların təsnifatının müəyyən edilməsini; müəssisədaxili şəraitin və qüvvələr nisbətinin ilkin müzakirəsini tələb edir.

Beləliklə, öz fəaliyyətini əsasən uçot və işçilərin işə qəbulu və azad edilməsi üçün lazım olan sənədlərin tərtib edilməsi funksiyaları ilə bitmiş hesab edən ənənəvi kadrlar şöbəsindən fərqli olaraq müəssisə heyəti ilə mükəmməl işin aparılmasının təşkili, bu xidmət sahəsinin formalaşdırılmasına tamamilə yeni bir yanaşma tələb olunur.

Fikrimizcə yeni iqtisadi şəraitdə heyətlə iş üzrə xidmətin fəaliyyəti:

- İşçilərə olan tələbatın əsaslandırılmış surətdə müəyyən edilməsinə və proqnozlaşdırılmasına;
- İşəgötürənin müəyyən etdiyi və işçinin icraya qəbul etdiyi vəzifələrin (tapşırıqların), funksiyaların, işin məzmununun və tərkibinin təhlilinə;
- Daxili və xarici əmək bazarından istifadə etməklə heyətin komplektləşdirilməsinə;
- Peşə diaqnostikası və peşə yönümünün müəyyən edilməsinə;
- İşçilərin peşə hazırlığının təşkili, onların potensial imkanlarından istifadənin qiymətləndirilməsinə (yerlərdə kadrlardan səmərəli istifadə edilib-edilməməsi, peşə və vəzifə üzrə irəli çəkilmə imkanlarının araşdırılması) yönəldilməlidir.

Hər bir cəmiyyətin əsas məhsuldar qüvvəsi insan ehtiyatlarıdır. Bu ehtiyatların ən yaxşı istifadəsinə, onun təkrar istehsalına və hər bir şəxsin maraqları nəzərə alınmaqla zənginləşməsinə, əməyin yüksək qiymətləndirilməsinə və səmərəliliyinin artırılmasına şərait yaradıldığı hər bir yerdə tərəqqi var.

Əmək ehtiyatlarının təkrar istehsalına, formalaşdırılmasına və istifadəsinə makro səviyyədə, yəni ölkə və region səviyyəsində baxılır. Bununla yanaşı bazar iqtisadiyyatı şəraitində müəssisələrə tam təsərrüfat müstəqilliyi verildiyindən, əmək ehtiyatlarının idarə edilməsi funksiyası yeni formada mərkəzi idarəetmə orqanlarından müəssisələrin özünə keçir.

Nəticə etibarilə müəssisə (firma) daxilində formalaşan ilkin əmək bazarı, əmtəə bazarı və kapital bazarı ümumi bazar sisteminin ayrılmaz tərkib hissəsidir. Yəni onların hər biri, o cümlədən əmək bazarı müəssisə həddlərindən kənardakı bazarlarla funksional əlaqədədir.

Əmək bazarında hər bir şəxsin rəqabətə davamlılığı onun əmək qabiliyyətindən asılıdır. İnsanın əmək qabiliyyəti öz ifadəsini işçi qüvvəsi anlayışında tapır. Onu insanın əmtəə və xidmətlərin istehsalında istifadə olunan fiziki və mənəvi keyfiyyətlərinin məcmusu kimi müəyyən edirlər. İşçi qüvvəsinin imkan və qabiliyyəti barəsində daha geniş təsəvvürü əmək potensialı ifadə edir. Bütün bunlarla yanaşı “əmək ehtiyatları”, “işçi qüvvəsi” və “əmək potensialı”

anlayışları mahiyyət etibarı ilə insanın işçi və şəxsiyyət kimi keyfiyyətlərinin öyrənilməsinə istiqamətlənmişdir.

Məhz bu baxımdan əmək potensialına malik, işçi qüvvəsinin sahibi, əmək ehtiyatlarının fərdiləşmiş elementi kimi “əmək adamı” anlayışı daha təbiidir.

Əmək adamının formalaşdırılması ilk növbədə əmək potensialının tam realizə olunmasına imkan verən sosial-psixoloji keyfiyyətləri ön plana çəkir.

Bununla əlaqədar əməyin motivasiyası sisteminin yaradılması böyük əhəmiyyətə malikdir.

Beləliklə əmək adamının əməyə olan münasibəti yaşama vasitəsinin mənbəyi və özünü realizə vasitəsi kimi onun səciyyəvi xüsusiyyətidir.

Şəxsiyyətin inkişafının prioritetliyinin qəbul edilməsindən çıxış edərək işçilərə onların şəxsi keyfiyyətlərini və maraqlarını nəzərə almayan “kadr” kimi birtərəfli yanaşmanın geniş yayılmış praktikasından imtina edilməlidir. Bu baxımdan kökü qarşılıqlı fəaliyyətdə olan fərdiyyətlərin (şəxsiyyətlərin) məcmusundan ibarət olan təsəvvürlə əlaqəli “heyət” anlayışından istifadə edilməsinin qanuna uyğunluğunu qəbul etmək lazımdır.

Bazar münasibətləri şəraitində heyətin formalaşdırılması müəssisədaxili bazar mexanizminin fəaliyyətinə söykənir. Belə bir mexanizmin yaradılması və istifadə edilməsi müəssisənin zəruri kadrlarla təmin edilməsinin daha çevik formasının yaradılmasına imkan verir.

Azərbaycan Respublikasında aparılan sosial-iqtisadi islahatlar prosesində bu anlayışların mahiyyətinin müəssisələrin struktur dəyişikliklərini aparılan mütəxəssislər tərəfindən dərk edilməsinin böyük praktiki əhəmiyyəti var.

Belə ki, müəssisə heyətinin formalaşdırılması fəhlələrin və mütəxəssislərin peşə strukturunun, funksional strukturunun, sosial strukturunun, işçilərə olan tələbatın və işçilərin şəxsi heyətinin müəyyən edilməsini tələb edir.

Müəssisə heyətinin formalaşdırılmasının ən əsas elementlərindən biri də onun tələb olunan səviyyəyə, yəni hər bir işçinin maraqları ilə müəssisə tələbatının uyğunluq səviyyəsinin adekvatlığının təmin edilməsidir. Bunun üçün işçilərin və iş yerlərinin attestasiyasının aparılması zəruridir.

Eyni zamanda peşə, funksiya və sosial struktur baxımından heyətin kateqoriyalar üzrə daxili əmək bazarında təhlili aparılır.

Bu zaman struktur dəyişikliklərlə əlaqədar ixtisar edilmiş işçilərin işə düzəldilməsi və çatışmayan kadrlarla təmin olunmaq üçün regional əmək bazarına müraciət edilmə imkanları da araşdırılır.

Bu vəzifələrin həll edilməsində əməyin funksional təhlilinin böyük əhəmiyyətini qeyd etmək lazımdır.

Əməyin funksional təhlili ilkin mərhələ kimi funksiyaların müəyyən edilməsini, funksiyaların qiymətləndirilməsini və funksiyaların yenidən təşkil edilməsini əhatə edir.

Funksional təhlilin davamı kimi əmək prosesinin təhlili aparılır. Bu zaman işin və prosesin seçilməsi, müşahidə edilməsi, alınmış nəticələrin tənqidi təhlili və artıq proseslərin ləğvi və yeni əmək texnologiyasının layihələşdirilməsi aparılır.

İşçilərə olan tələbatın müəyyən edilməsində ehtimal olunan təşkilati strukturun böyük əhəmiyyətini qeyd etmək lazımdır. Müəssisənin təşkilati strukturu istehsal strukturunu və idarəetmə strukturunu əhatə edir.

Bazar münasibətlərinə keçid respublikada bir sıra iqtisadi islahatların keçirilməsini zəruri etmişdir. Həyata keçirilən iqtisadi islahatlar dövlətin sosial siyasətinin sürətləndirilməsi, insan amilinin rolunun artırılması və əmək ehtiyatlarından istifadənin səmərəliliyinin yüksəldilməsi proseslərindən bilavasitə asılıdır. İnqabati amirlik sistemindən və mərkəzləşdirilmiş vahid iqtisadi idarəetmə sistemindən ayrılmış Azərbaycanın iqtisadi inkişafında insan amilinin aparıcı rol oynaması cəmiyyətin başlıca məhsuldar qüvvəsi olan iş qüvvəsinin təkrar istehsalının kadr hazırlığının aktuallığını xeyli artırmışdır.

1.3. Kommersiya müəsisəsində insan resurslarının idarə edilməsi sisteminin formalasmasında beynəlxalq təcrübə

İnsan resurslarının idarə olunmasında əsas məqsəd onların potensialından, yaradıcı imkanlarından maksimum şəkildə düzgün istifadə edilməsidir. Amma sözün geniş mənasında heyətin idarə olunması aşağıdakı kompleks məsələləri özündə birləşdirir.:

- təşkilat, firma və şirkətlərin konkret strategiyasına uyğun olan işçi kadrlarına (ümumi və kateqoriyalar üzrə) tələbatın müəyyən olunması;
- əmək bazarını qiymətləndirmək və məşğulluq amilini təhlil etmək;
- əməkdaşların karyerasının planlaşdırmaq, onların inkişaf irəliləyişini müəyyən etmək;
- fəaliyyətin motivləşdirilməsi sisteminin hazırlanması istiqamətlərini müəyyənləşdirmək:
 - əmək məhsuldarlığının olunması və təhlili;
 - əmək xərclərinin, təşkilat daxili əmək və istehlak ölçüsünün tənzimləndirilməsi;
 - müəssisə daxili fəal sosial siyasətin aparılması və təşkili;
 - yaradıcı işin, eyni zamanda texniki yaradıcılığın stimullaşdırılması və müəyyənləşdirilməsi;
 - qabaqcıl əmək üsullarının tətbiq olunması;
 - işçilərin peşə - ixtisas hazırlığı;
 - münaqişələrin yumşaldılması, idarə olunması;
- normal sosial- psixoloji mühitin yaradılması və təşkili.

Beləliklə yuxarıda qeyd olunanlara görə inkişaf etmiş sənaye ölkələrində, xüsusilə ABŞ – da və Yaponiyada menecerlərin hazırlanması zamanı onların tədris planlarında qeyd etdiyimiz xüsusiyyətlərə önəmli şəkildə diqqət yetirilir. Məsələn, həmin ölkələrdə sosial qrupların psixologiyası, təşkilətmə nəzəriyyəsi, insan davranışı, şəxsiyyətin psixologiyası, kadrların motivləşdirilməsi, rəhbərlik üslubu, situasiyaların öyrənilməsi, peşə fəaliyyətinin istiqaməti və motivləşdirilməsi və s. məsələlər ayrıca fənn kimi öyrənilir . «Kadrların idarə edilməsi» xüsusiyyətlərinə görə Amerikan müəssisələri müasir Yapon idarəetmə sistemindən əsaslı şəkildə fərqlənilir. Yapon müəssisələrində məşhur bir düşüncə var ki, «firma öz insanlarına uyğunlaşmalıdır». [5]

ABŞ-da ondan fərqli olaraq onlar aşağı səviyyələrə kadrları qəbul edərkən işçinin peşə biliyinə, elmi və praktiki təcrübələrinə, təhsildə şəxsi potensialına və keyfiyyətlərinə xüsusi fikir verirlər. Heyətin idarə olunmasında kapital qoyuluşunun minimallaşdırmasının ideyası "elmi idarə etmə məktəbinin işçini idarə etmə prinsipləri əsasını təşkil edirdi. Tələblərin reallaşdırılması, xüsusi şəkildə iş yerlərinin müəyyənləşdirilməsinin vaxtını, icraçıların əməyinin keyfiyyətindən istehsalın asılılığı azaldırdı.

Ən sadə şəkildə , elementar əməliyyatlara texnoloji prosesin ayrılması ,işçilərin ixtisas tələblərinin minimallaşdırmasının məsələsini həll edirdi və ən aşağı ixtisaslaşdırmanın ucuz iş qüvvəsindən istifadə edilməsinə imkan yaradırdı. "Elmi idarə etmə məktəbinin nümayəndələri, F. Teylor öz idarəçilik nəzəriyyəsi ilə müəssisənin işçilərinə daha çox insan cəlb edə bilirdi lakin bu gəlir üçün təqib şəraitində idarə etmənin əsas prinsiplərinin reallaşdırmasına zidd olurdu. [4]

Amerika idarə olunmasında işçiləri idarə etmənin əsası yeni nəzəri konsepsiyaların qəbul edilməsi və nəticə olaraq, formalarda və kadr işi metodlarında bir sıra yeniliklərin çoxlu firmalar tərəfindən tətbiq edilməsidir. Konsepsiya və kadr işi təcrübəsi iş qüvvəsinin təcrübə olaraq qeyri-məhdud bazar şəraitində, işçinin yüksək idarə olunması ilə nizamlanırdı, müvafiq olaraq heyətə əlavə gəlirlər kimi baxılırdı , korporasiyalar bütün hadisələrdə onları minimuma yaxınlaşdırmağa çalışırdı.

ABŞ inkişafı prosesində amerika idarəetmə üslubu formalaşdırılırdı və əsas idarəetmə kimi götürülürdü. Bu stilin əsas xüsusiyyətləri amerika cəmiyyətinin yaradılmasının, feodalizmin qalıqlarının yoxluğu kimi, eyni zamanda enerjili və ixtiraçı immiqrantlar tərəfindən ərazinin və ölkənin sərvətlərinin mənimsənilməsinin amilləri ilə səciyyələnirdi.

Elmi-texniki tərəqqi əmək metodlarının dərin dəyişikliklərinə səbəb olur ki, bu da öz növbəsində, müəssisənin və heyəti idarə etmənin yeni formalarını tələb edir, heyətin idarə olunması xüsusiyyətlərindən istifadənin təsirliliyin artmasına istiqamətlənir. Heyəti idarə etmənin amerika stilinin təhlili əsas diqqət tələb edir.

Birincisi, bu idarəetmənin o sahəsidir ki, amerika stilinin fərqləri qabarıq şəkildə müəyyən edilir.[6]

Yapon stili demək olar ki genişdir. Heyət siyasətinin ilkin şərtləri, amerika təşkilatlarında onun həyata keçirilməsinin konkret metodları kimi, yaponlardan əhəmiyyətli dərəcədə fərqlənirlər.

İkincisi, amerika müəssisələrində həyata keçirilmiş nəticələr onu göstərir ki, burada istifadə olunan heyəti idarəetmə metodları kifayət qədər effektivdir.

Məhz effektivlik xarici tədqiqatçıların bütün diqqətini cəlb etmişdir, hansılar ki, heyəti idarə etmənin amerika metodlarını öyrənərək öz ölkələrində onların istifadəsinə xüsusi şərait yaratmağa çalışırlar. Xüsusiyyətlərin və heyəti idarə etmənin amerika stilinin əsas xüsusiyyətlərinin üzə çıxardılması işin əsas və mühüm hədəfidir.

Hədəfin uğuru üçün bəzi məsələlər öyrənilir:

- ABŞ-da işçilərin seçməsinin sistemini təhlil etmək və araşdırmaq.
- ödənişin və əməyin stimullaşdırılmasının sisteminin xüsusiyyətlərini aşkara çıxarmaq
- hazırlığın və heyətin ixtisasın artırılmasının sistemində baxmaq və təhlil etmək.
- ABŞ-da ali icraçıların xidmətinin xüsusiyyətlərini müəyyənləşdirmək 26 ABŞ-ın ən böyük müəssisəsinə daxil olan 30% amerika korporasiyasında idarə etmənin ən yüksək səviyyəsinin kadrlarının əmək haqqında xüsusi imtiyazlar təyin edilir.

Hesab olunur ki, ABŞ-da ən yüksək idarə heyəti olan idarələr daha yüksək gəlirlərə malikdir,. Əgər ABŞ-da prezidentin və ixtisasız kadrların əmək haqqının arasında nisbət 20:1-i təşkil edərsə, onda Yaponiyada - 8:1 olur.[3] Əmək haqqının elastik sistemləri idarənin gəlirlərində və ya gəlirlərin bölünməsində kadrların iştirakına əsaslandırılmışdır. ABŞ-da gəlirlərdə heyətin iştirakının müxtəlif proqramlarından istifadə edilir, əks halda, təqaüd fondlarının təhsili üçün, menecerlərin əmək gəlirləri, ilin nəticəsinə görə birdəfəlik mükafat ödəmələri üçün, hansıların ki, ölçüsü həcmdən gəlirin alınmış müəssisəsi tərəfindən asılıdır.

Praktika müəyyən edir ki, elastik sistemlərdən istifadə əmək məhsuldarlığının və istehsalın xərclərinin eyni zamanda olan artımı vaxtı əmək haqlarını əhəmiyyətli

dərəcədə səviyyəni yüksəltməyə icazə verir. Bu əmək haqqı sisteminin müəyyən edilməsinə olan yeni yanaşmadır. O eyni zamanda işçilərin mənəvi stimullaşdırmanın elementlərini daxil edir.

Yaponiyanın xüsusi üstünlüyü, - B. Brus-Briqqs tədqiqatçısı yazır, - bundan ibarətdir ki, o yaxşı ucuz və keyfiyyətli iş qüvvəsinə malikdir". Nəticədə ona "xərclərin minimallaşdırmasına" əsaslanan kadrla işə əənəvi yanaşma çox korporasiyalarda müflisliyi aşkara çıxarır. Heyətin muzzla tutulması zamanı vacib məsələ kadrlara olan tələbatın həm keyfiyyət həm də kəmiyyət baxımından öyrənilməsidir. Kadrların muzzla tutulmasından və qəbulundan sonra heyətin idarə edilməsi başlayır. Bundan başqa yapon işçilərini müəssisəyə uzun müddətə işə qəbul edirlər. [10]

Çox zaman məktəbi bitirmiş şagirdləri işə qəbul etməklə, onlara uyğun təcrübə və ixtisası müəssisədə, ya da müəssisə hesabına müvafiq yerlərdə öyrədirlər. Yüksək və orta idarəetmə səviyyələrinə kadr seçilməsində isə onlar öz təşkilatlarının işçilərinə üstünlük verirlər. Böyük müəssisələrdə isə "ömürlük muzz" prinsipi hesab olunur.

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

Rəhbərlik praktikasında boş iş yerlərinə işçilərin seçilməsinin dörd əsas sxemi var:

- təcrübəli rəhbər və mütəxəssislərin təyin edilməsi və onlar haqqında məlumatın əldə edilməsi
- cavan mütəxəssislərin, məktəb məzunlarının qəbul edilməsi
- öz daxili imkanlarından istifadə etmək
- rəhbər kadr ehtiyatından istifadə etmək.

Seçmədən qabaq rəhbərlik uyğun tələblərə yüksək cavab verən namizədlərin axtarılmasına ehtiyac duyur. İdarə müasir dövrdə ciddi şərtlər daxilində inkişaf etmiş, ixtisaslaşmış və təcrübə cəhətdən hazır olub, məsuliyyəti öz üzərlərinə götürən kadrlara malik olmağa çalışaraq mütəxəssislərin ixtisaslaşma imkanlarına

diqqət yetirirlər. Ona görə də rəhbər və peşə ixtisası üzrə mütəxəssislər yuxarıda qeyd edilən xüsusiyyətlərə azca da olsa malik olan insanlara namizəd kimi baxır.

Seçmə vaxtı nəzərə almaq lazımdır ki, idarənin bir sıra üzvləri bəzi işçilərin fəaliyyətinin qiymətləndirilməsi üçün lazımi məlumat vermirlər ki, bu işçilərin imkanlarını rəhbərlik bilsin və onlara yüksək vəzifə versin və ya əksinə. Buna görə bir çox kadrların bir səviyyədə uzun müddət çalışmaları onların bu işdə effektivliyini aşağı salır, nəticədə müəssisə itirir. Kadrlara öhdəsindən gələ biləcəkləri bir neçə funksiya və işlərin tapşırılması idarədə yarana biləcək narazılıqların qarşısını əvvəlcədən ala bilər. ABŞ təcrübəsində belə qəbul edilmişdir ki, heyət məsələləri üzrə düzgün qərar qəbul olunması vəzifəyə olan tələblər düzgün və dəqiq müəyyən olunmaya qədər qeyri-mümkündür.

Amerika müəssisələrində əsas vəzifə tutmaq istəyən namizədə olan tələbləri müəyyənləşdirərkən aşağıdakı qaydalara əsaslanmaq lazımdır:

- vəzifəli şəxs vəzifəsinə namizədlərdən hər hansı birini seçərkən müəyyən kompromislərə getmək lazımdır və vacibdir.

Bu zaman, ən yaxşı və bacarıqlı işçinin də zəif cəhətləri ola bilər. Bu vaxt bu iş üçün həqiqətən hansı keyfiyyətlərin hökmən önəmli olduğu hər hansı keyfiyyətlər olmadan keçinmək haqqında səlahiyyətli şəxslərin aydın təsəvvürü olmalıdır; • rəhbər və mütəxəssislər daha tez-tez buraxılan səhvlərə diqqət etməlidirlər və işə olan tələbləri müəyyənləşdirərkən işə qəbul edilənə qədər və qəbul edildikdən sonra keyfiyyətlər arasında dəqiq sərhədi müəyyən etməlidirlər.

Mühüm olmadan ixtisas səviyyəsinin artırılmasına əlavə tələblər irəli sürmək lazım deyil. Xüsusilə iddiaçı az olan vəzifələr olduqda bu arzu olunmazdır. Bu hallarda vəzifəyə olan tələbləri keyfiyyətlə məhdudlaşdırmaq lazımdır.

- keyfiyyətə olan tələbin artması heyətin ümumi potensialının və ixtisasının tam qiymətləndirilməsinə səbəb ola bilər ki, bu parametrlər də gələcək dövrdə kadrlardan tələb oluna bilər.

- işə olan prinsiplərin dəqiq müəyyən olunması üçün qiymətləndirilmədəki labüd subyektivizmi aradan qaldırılmalıdır;

- İşçilərin daxili mənbə əsasında yığılması ən çox idarənin kadrla bağlı siyasətindən asılıdır. İşçilərin idarə olunması əhəmiyyəti özünü Yapon menecerlərinin qarşılarına qoyduqları məqsədləri içərisində onun nə qədər mühüm kəsb etməsində bir daha özünü göstərir.

1.4. İnsan resurslarının işinin səmərəliliyinin qiymətləndirilməsi metodları

İnsan resurslarının işinin qiymətləndirilməsində, uyğun olaraq standart və normativlərdən, qiymətləndirmə üsullarından istifadə edirlər. Bu zaman ən başlıca iş həm seçilmiş qiymətləndirmə meyarlarının özünün daha çox keyfiyyətli olması, həm də əməkdaşların qiymətləndirilməsinin düzgün aparılmasıdır. İqtisadi tərəqqi istehsalat texnikası, təşkilatı-iqtisadi təşkil edən istehsal güclərinin yerləşdirilməsiylə və investisiyaların həcmiylə təyin edilmir, idarənin səlahiyyətli, təşəbbüslü, bacarıqlı işçiylə müəssisənin uğurlarının nailiyyəti üçün məsuliyyəti öz üzərinə almaq, mürəkkəb və dəyişkən vəziyyətdə optimal qərarları qəbul etmək, eyni zamanda firmada heyətlə səmərəli idarə etmənin sisteminin mövcudluğuyla əlaqədardır.

Bu amillər tez-tez rəqabət mübarizəsinin proseslərində vacib rol oynayır və idarənin səmərəli fəaliyyətinin təminatının əsas göstəricisi hesab olunur. Bundan savayı, işçini idarəetmə müasir müəssisənin strategiyasında vacib əhəmiyyətli istiqamətlərdən biridir, bir halda ki, yüksək texnoloji istehsalın inkişafı şəraitində insanın rolu artır və onun bacarıqlarına, daha da yüksək tələblər biliklərin və ixtisaslaşdırmanın səviyyəsinə ehtiyac duyulur..

Kommersiya təşkilatlarında insan resurslarının səmərəli şəkildə idarəetmə müəssisəsindəki əlverişli şəraiti qurmağa zəif nöqsanları aşkara çıxarmağa və onun yaxşılaşması üçün məsləhəti verməyə icazə verən idarə etmənin səmərəliliyinin qiymətləndirilməsinin düzgün mexanizmi olmadan mümkün deyil. Bazar münasibətlərinə keçid şəraitində, iqtisadi əlaqələrin çətinləşdirilməsi, elmi-texniki

tərəqqi, eyni zamanda məhsuldar qüvvələrin intensiv inkişafı əmək metodlarının dəyişikliyinə səbəb olur ki, bu zaman müəssisələr daha çox qaydaya salınmış struktur tələb edir, hansıların ki, fəaliyyəti müəssisənin kadrları idarə etməsinin təsirliliyin artmasına 30 yönəldilmişdir.

Heyəti idarə etmənin səmərəliliyinin qiymətləndirilməsini baza dövrünün nəticələriylə və firmanın hədəfləriylə onların nəticələrinin əlaqələndirilməsi üçün işçiləri idarə etmənin fəaliyyəti proqramları ilə bağlı gəlirlərin və xeyirlərin ölçüsünə yönəldilmiş sistemə, formallaşdırılan proses kimi müəyyən etmək mümkündür.

M.İ-in "Personalın İşin dəyərləndirilməsi, hazırlıq və attestasiyanın keçirilməsi" kitabının müəllifləri, Maqura və M.B. Kurbatov, öz növbəsində, beş mühüm məqsədə kadrların işinin göstəricilərinin qiymətləndirilməsini hədəflərə bölür.[12]

- inzibati hədəflər müəyyən edilməsi;
- müəssisə fəaliyyətinin keyfiyyətinin qiymətləndirilməsi araşdırmaq;
- verilmə uyğunluğun dərəcəsi haqqında əks əlaqənin işçilərinə
- onların işçi göstəriciləri firma tələblərinə
- işçilərin inkişafı aydınlaşdırmaq.
- işçiləri idarəetmə prosesinin təkmilləşdirmək.

İnzibati hədəflər bundan ibarətdir ki, rəhbər kadrların fəaliyyətinin qiymətləndirilməsini inzibati qərarların qəbulu üçün, əmək haqqı, vəzifədə artım və enmə, müəssisənin daxilində başqa işlə əvəz olunmasını rəşional şəkildə təmin edir. İnzibati qərarların qəbulu adətən kadrları müqayisə etməyə kömək edən işçinin qiymətləndirilməsi zamanı istifadə olunur.

Bu zaman inteqral qiymətləndirilmə üsulundan istifadə edilir.. Belə ki inteqral qiymətləndirilmə eyni zamanda heyətin işinin səmərəliliyinin qiymətləndirilməsində istifadə edilir. Heyətin işinin fəaliyyətinin istiqamətlərinin qiymətləndirilməsi hədəflərin ikinci qrupuna aid edilir. İşçilərin işin dəyərləndirilməsi, müxtəlif səviyyənin rəhbərlərinin qarşısında qoyulan məsələləri nə qədər uğurla, nə qədər keyfiyyətlə həll etmək bacarığı ilə əlaqədardır.

Bu özünü ilk növbədə aşağıdakı məsələlərinin əhatə edilməsində göstərir :

- fəaliyyətin və resursların bölgüsünün planlaşdırılması zamanı;
- təcili vəziyyətlərdə idarə olunma;
- sənədlərlə iş anında;
- innovasiya fəaliyyəti vaxtı;
- nümayəndə göndərmə zamanında;
- tabe olanın motivasiyası təhlilində;
- tabe olanın təlimi təhsilində;
- rəhbərlərin arasında əməkdaşlığın yüksək şəkildə səviyyəsinin təminatı və tabe olan;
- idarənin başqa bölmələriylə qarşılıqlı təsirin təşkili zamanı;
- müəssisənin hədəflərinə cavab verən əmək əxlaqına tabe olanın kollektivində formalaşmasında.

Onların işçi göstəricilərinin uyğun olması haqqında kadrların məlumat verilməsi idarə tələblərinə kadrın fəaliyyətinin qiymətləndirilməsinin hədəflərinə aid edilir, çünki bu zaman işçiyə rəhbərdən əks əlaqəni almağa imkan verir. Heyətin işinin qiymətləndirilməsinin sonrakı hədəfi kadrların inkişafıdır. Bu məqsədlə işçi göstəricilər və əməkdaşın işçi davranışı işlərin bu növü üçün təyin edilmiş standartlarla , normativlərlə və kadr davranışa təqdim edilən tələblərlə və başqa işçilərin nəticələriylə müqayisə olunur.

Elm və praktika müəssisədə işçilərin idarə olunması sisteminin vəziyyətinin araşdırılması alətini yeni sistemin təşkili əsaslandırılması və realizəsini işçilərin idarə olunması sisteminin təşkili üsullarını işləyib hazırlamışdır.

Bu üsulların ümumilikdə təsnifləşdirilməsini aşağıdakı cədvəldən aydın görə bilərik.

İdarənin işçilərinin idarə olunması sisteminin təhlil edilməsi və təşkili metodlarının təsnifatı;

Sistemli şəkildə təhlil kadrların idarə olunması sisteminin mənimsənilməsinin başa düşülməsi probleminin həllinə sistem yanaşmaya metodoloji vasitə kimi xidmət edir .Sistemli yanaşma araşdıran şəxsi heyətin idarə olunması sistemini

bütöv şəkildə komponentlərini açmağa yönəldir .Bu komponentlərdən məqsədləri funksiyaları təşkilati strukturları kadrları idarəetmənin texniki vasitələrini informasiyanı insanları idarəetmə üsullarını və.s göstərə bilərik.

Strukturlaşdırmada heyətin idarə olunmasının müxtəlif səviyyələri arasında qarşılıqlı bağlılıq tamliq metodların müqayisəliliyi uyğunluğu olmalıdır. Ekspert-analitik üsul-heyətin idarə olunmasının mənimsənilməsinə yönəldilmişdir və mənimsəmə prosesini həyata keçirmək üçün yüksək ixtisaslı mütəxəssislərin cəlbinə əsaslanır. Bu üsulun tətbiqi anında sistemləşdirmə formasının işlənməsi ekspert nəticələrinin və fikirlərinin bildirilməsinin yazılması qeydə alınması vacib əhəmiyyət kəsb edən şərtlərdəndir.

Bu metod eyni zamanda çoxaddımlı ekspertiza zamanı daha uğurlu və effektiv olur. Təcrübədə heyətin idarə olunmasının qavranılmasına dair müstəsna effektiv normaları metod vasitəsilə əldə etmək mümkündür.O heyətin idarə olunması sisteminin funksiyalarının tərkibini müəyyən edən normalar sisteminin tətbiqini funksiyalar üzrə kadrların sayını təşkilati struktur tipini müəssisənin idarəetmə sisteminin strukturunun təşkili kriteriyalarını nəzərdə tutur .

Daha geniş şəkildə tətbiq edilən üsul parametrik metoddur. Bu üsulun əsas vəzifəsi – istehsal sisteminin elementlərinin idarə olunması sisteminin uyğunluğu səviyyəsinin aşkara çıxarılması üçün parametrlər arasında funksional asılılıqların təyin edilməsidir. Son dövrlər işçilərin idarə olunması sisteminin təkmilləşdirilməsində funksional–dəyər metodunu tətbiq etməyə başlayıblar. Bu üsul kadrların idarə olunması sisteminin qurulmasının və ya heyətin idarə olunmasının bu və ya başqa funksiyanının elə variantını seçməyə imkan verir ki bu variant ən az gəlir tələb edir və sonuncu nəticələr nöqtəyi-nəzərdən daha effektiv sayılır.

O idarəetmənin bu və ya başqa səbəblərə görə icra edilməyən artıq və təkrar funksiyaları aşkara çıxartmağa kadrların idarə olunması funksiyasının mərkəzləşdirilməsi və qeyri mərkəzləşdirilməsi səviyyəsini müəyyən etməyə imkan yaradır.

Əsas komponent üsulu müəyyən bir göstəricidə onlarla göstəricilərin xüsusiyyətlərinin əks etdirilməsinə şərait yaradır. Balans üsulu balans müqayisələrinin aparılmasına imkan verir. Korrelyasiya və reqressiya təhlili o deməkdir ki, bu parametrlər arasında əlaqələrin xətti asılılığının və sıxlığının təhlil edilməsidir.[19]

Praktiki üsul kadrları idarə olunmasının verilən sisteminin əvvəlki dövrün təcrübəsinə və digər oxşar sistemin praktikasına əsaslanır. Kadrların idarə olunması təkmilləşdirilməsində daha çox analogiyalar metodu güclü şəkildə inkişaf edib. O nəzərdən keçirilən sistemə münasibətdə kadrların idarə olunmasının oxşar iqtisadi təşkilati xüsusiyyətlərinə malik fəaliyyətdə olan sistemlərinin təşkilati formalarının həyata keçirilməsindən ibarətdir . Kadrların idarə olunmasının təkmilləşdirilməsində tipik metodlardan istifadə olunmasının effektiv üsulu xətti– funksional və proqram məqsədli strukturlarının alt sistemlərinin tipləşdirilməsinin blok üsuludur .Tipik blok qərarları orjinal təşkilati qərarlarla kadrların idarə olunmasının vahid təşkilati sistemində bağlanır.

Blok üsulu kadrların idarə olunmasının yeni sisteminin formalaşdırılması prosesini daha çox sürətləndirir və ən az gəlirlə sistemin fəaliyyətinin effektivliyini yüksəldir. Yaradıcı müşavirələr üsulu mütəxəssislər və rəhbərlər tərəfindən kadrların idarə olunması sisteminin inkişaf istiqamətlərinin kollektiv müzakirəsini nəzərdə tutur. Bu üsulun effektivliyi ondan ibarətdir ki bir insan tərəfindən söylənmiş fikir iclasın digər iştirakçılarında yeni ideyalar yaradır. [17]

Yaradıcı müşavirənin vəzifəsi işçilərin idarə olunması sisteminin təkmilləşdirilməsinin daha çox yollarını aşkara çıxarmağa imkan yaradır . Kollektiv bloknot üsulu- hər ekspert tərəfindən fikrin müstəqil irəli sürülməsi ilə onun müşavirədə kollektiv qiymətləndirilməsini birləşdirməyə imkan yaradır. Yoxlama sualları üsulu əvvəlcədən hazır edilmiş sualların köməyi ilə kadrların idarə olunması sisteminin təkmilləşdirilməsinin tapşırıqlarının həllinin yaradıcı axtarışının aktivləşdirilməsindən ibarətdir.Sualların forması elə olmalıdır ki bu zaman onların fikirlərində tapşırığı necə həll etmək haqqında işarə olsun .

6-5-3 üsulu kadrların idarə olunması sisteminin inkişafı üzrə ideyaların tapılması prosesinin sistemə salınması üçündür. Bu üsulun mahiyyəti ondan ibarətdir ki ekspert qrupunun hər 6 üzvündən biri ayrıca vərəqdə 3 fikir yazır və onu qrupun digər üzvlərinə ötürür və onlar da öz növbəsində artıq təklif edilmiş variantlar əsasında da daha 3 fikir yazırlar bu prosedur başa çatdıqdan sonra hər 6 vərəqin birində qərarın 18 variantı yazılacaq və cəmi 108 variant olacaq .[21]

Kadrların idarə olunmasının səmərəliliyini qiymətləndirmək üçün heyətin idarə edilməsinin təşkili üsullarından geniş şəkildə istifadə olunur .Bu vaxt firmada düzgün qurulmuş kadrların idarə edilməsi strategiyası effektiv nəticəni daha tez əldə edə bilər.

II.Fəsil: Kommersiya müəsisəsinin insan resurslarının idarə edilməsi sistemi.

(“Bazarstore” universamı)

2.1.Kommersiya müəsisəsinin (“Bazarstore” universamı) insan resurslarının idarə edilməsi sisteminin qısa xarakteristikası.

“Bazarstore” universam tipində ticarət müəssisəsidir. Mağaza həm ərzaq, həm də qeyri-ərzaq mallarını satır. Ədəbiyyatlarda universam bütün ərzaq malları və evə qulluq malları satılan ticarət obyektı kimi göstərilir. Xırdalan şəhəri H.Əliyev prospekti 164-də AAAF park adlanan yaşayış kompleksinə xidmət edən adi universamdır. Adi universamın sahəsi 500^{m^2} - 1200^{m^2} qədər dəyişir.

Orta səviyyəli universamların sahəsi 1200^{m^2} –dən 7000^{m^2} qədərdir.Bu ticarət obyektində özünəxidmət və piştaxtadan mal satılır.Piştaxta ilə mal 3 şöbədə, əsasən şirniyyat, çörək, bulka, pıtsa və s. satış həyata keçirilir. Mal satışında aşağıdakı əməliyyatlar ardıcılıqla həyata keçirilir:

- alıcıların qarşılanması, onların istəklərinin aşkara çıxarılması .
- təklif və malın göstərilməsi .
- malların seçilməsində kömək və məsləhətlər.
- mövcud olan əmtəələrin və yeni əmtəələrin təklifi.
- texnoloji əməliyyatların həyata keçirilməsi (çəkilmə, bükülmə).
- hesablaşma əməliyyatları.
- əmtəənin qablaşdırılması və alışı təqdimatı.

Mağaza 24 aprel 2016-cı ildə qeydiyyatdan keçmişdir. Bazarstore mağazalar şəbəkəsi Azərbaycanda “Azərsun holdinq”şirkəti tərəfindən açılmış və öz satış şəbəkəsini daim genişləndirir. AAAF parkdakı bu mağaza yaşayış kompleksinin əhalisi üçün nəzərdə tutulmuşdur.

Bu mağazanın yerləşdiyi ərazi çox əlverişlidir. AAAF park çox müasir tipli yaşayış kompleksidir. Bu kompleksdə əhali üçün rahatlıq şərtləri ön plandadır. Bu mağaza özündə çox rahat, alıcı üçün əlverişli şərait təmin edilmiş məkandır. Uşaqların alış-veriş zamanı valideynlərə mane olmamaları üçün onlar üçün ayrılmış əyləncə yerləri və nəzarətçinin olması, çox geniş olan avtomobillər üçün

nəzərdə tutulmuş avtomobillərin park edilməsi yerləri, rahat yeraltı piyada keçidi, bankomatlar, piyada tratuvarlar, ətrafın müasir işıqlandırılması və mağaza saat 8⁰⁰ – dan saat 11⁰⁰-qədər fəaliyyət göstərir. Mağaza haqqında məlumatlar olan lövhə iş rejimi haqqında, göstərilən xidmətlər haqqında məlumat verilir. (Bax əlavə 1)

Qeyd olunduğu kimi mağazanın yerləşdiyi məkan çox əlverişlidir, həmişə çoxlu alıcı olur. Bu mağazanın digər ticarət müəssisələrdən üstünlüyünü göstərir. Eyni zamanda öz işinin yaxşılaşdırılması üçün çeşidin genişləndirilməsi üçün alıcıya xidmət mədəniyyətinin yüksəldilməsi üçün stimül olur.

İşçilərin siyahı sayı 181 nəfərdir. Bütün satıcılar professional təhsil almış gənclərdir. Onlar mal çeşidi, onun keyfiyyəti, alıcıya xidmət mədəniyyəti haqqında peşəkar biliklərə malikdirlər. İnzibati işçilər isə ali iqtisadi profilli təhsil almış işçilərdir.

Mağazanın ümumi sahəsi 2800^{m2} –dir. Bundan ticarət zalı 700^{m2} anbar sahəsi və idarə edən heyətin kabinetlərini əhatə edir. Bu supermarket orta səviyyəli universam adlanır. Mağaza sahəsindən səmərəli istifadə edilir. Vitrinlər mal qonşuluğu nəzərə alınaraq qurulmuşdur. Ticarət zal 5 hissədən ibarətdir:

1. Yeddi seksiyalı əsas bölmə
2. Ət və ət mağəhsulları
3. İşçilər şöbəsi
4. Hazır yeməklər şöbəsi
5. Evə qulluq malları (12 seksiya).

Heyətin əməyin funksional bölgüsü kateqoriyaları üzrə sayı:

- a) İdarəedən heyət (direktor, direktor müavini və inzibatçılar)
- b) marketoloqlar, şöbə müdirləri, mühasib və s. (20 nəfər)
- c) əsas heyət (ticarət əməliyyatçıları).
- d) ticarət zalında alıcıya xidmət göstərməklə məşğul olan işçilər – satıcılar, nəzarətçi kassirlər (60 nəfər)
- e) köməkçi heyət (əsas heyətə xidməti təmin edənlər, həm də mağazanın sanitariya gigiyenik vəziyyətini dəstəkləyən fəhlələr, süpürgəçilər, elektrik işçiləri , texnikəri və s.) (24 nəfər)

Direktorun vəzifələrinə aiddir firmanın taktika və strategiyaların işlənməsi, marketing tədqiqatları, nümayəndə funksiyaları, partnyorlarla qarşılıqlı əlaqə, lazımı lisenziyaların alınması, reklamın reallaşdırılması və reklam nəticələrinin təhlili, firmanın imicinin formalaşması, işgüzar yazışmalar və s. Mağaza işçilərinin geyim forması alıcılarla xoşagələn təəsürat yaradır. Eyni zamanda ticarət zalındakı təmizlik qaydalar, güləruz personal alıcılara yaxşı təsir edir. Bu mağazalar zəncirində mağaza personalı öz hərəkətləri, göstərdikləri xidmətlə müştərilərin mənafeyinə xidmət etdiklərini, işlərinə müştəri mövqeyindən yanaşdıqlarını göstərirlər. Satış şöbəsinin rəisi bilavasitə bütün mağazanın mal hərəkəti prosesinə cavabdehdir. (lojistika, malgöndərənlərlə müqavilə bağlanması).

Ticarət zalının administratoru mağazanın, saxlanma müddətinin rotasiyası üçün də cavabdehdir. İnzibatçının vəzifə məsliyyətinə mağazanın ticarət zalında nəzarətin həyata keçirilməsi, satıcıların fəaliyyətinə nəzarət və koordinasiya aiddir. Mağazanın fəaliyyətinin 80%-i özünəxidmətlə həyata keçirildiyindən satıcıların sayı nəzarətçilərin və kassirlərin sayından azdır.

Mağaza mühəndislik sistemi və avadanlıqla təmin olunduğundan sanitariya tələblərinə və rahatlıq səviyyəsini təmin edir:

- mərkəzləşmiş soyuq su təminatı
- mərkəzləşmiş kanalizasiya
- mərkəzi istilik sistemi
- isti su sistemi
- bütün binada havalandırma sistemi
- mərkəzləşdirilmiş elektrik sistemi
- işıqlandırma sistemi (təbii, süni və qarışıq)

Bütünlükdə mağaza və binanın tərkibi supermarketdə mövcud olan ərzaq və qeyri-ərzaq mallarının ticarətinin sanitariya qaydalarına, normalarına uyğun həyata keçirilməsinə imkan verir ki, bunu sanitariya epidemioloji yekun qərarlar təsdiq edir. Çörək və çörəkbulka məmulatları, süd , ət məhsulları və bir çox gündəlik tələbat malları birbaşa çörək zavodundan, istehsal müəssisələrindən daxil olur.

Mürəkkəb çeşidli mallar (xaricdən alınan əmtəələr, başqa şəhərlərdən alınan əmtəələr) mağazaya topdan ticarət bazarlarından daxil olur. Amma bu mağazada satılan məhsulların 85%-i Azərsun holdinqin istehsalı olan məhsullardır. Bu mağazaya məhsullar tədarükçülər tərəfindən, şəxsi fermer təsərrüfatlarından eyni zamanda fərdi olaraq əmək fəaliyyəti ilə məşğul olur.

Malların yerləşməsi üçün ticarət zalında müxtəlif tipli mebellərdən, ticarət soyuducularından istifadə olunur. Kollektivdə ticarət avadanlığında malların rəşional formada yığılması yəni ticarət avadanlıqlarının tutumundan, ticarət zalından səmərəli istifadə olunması vacib xarakter daşıyır . (Bax əlavə 2)

Mağazaya daxil olarkən alıcı inventar səbət vəə ya malların yığılması üçün arabacıü götürülür və malların seçilməsi üçün ticarət zalına daxil olur. Mal seçildikdən sonra alıcı sərbəst olaraq mağazada mövcud olan 8 kassadan birinə yaxınlaşır. Nəzarətçi kassir hesablaşmanı aparır. Mağazanı əsas iş qaydalarına əsasən mağazanın işçiləri alıcılar daxil olarkən onların öz şəxsi əşyalarını (çanta, portfel və s.) xüsusi ayrılmış kabinalara saxlamaq üçün qoyulur. Mağaza işçilərinə ikili yoxlama qadağan edilir, yəni, onların şəxsi əşyalarını yoxlanması (əl çantası, portfel) və s.

Bu universamlar şəbəkəsinin vacib prinsiplərindən biri nəzarətin bacarıqla təşkili və eyni zamanda bunun alıcıya inamla vəhdəti: çünki, alıcı aşırı nəzarətdən xoşlanmır. Ona görə də bütün ticarət zalının işçiləri qiymət kağızlarını qaydaya salırlar, malların yerləşdirilməsində gecikmələri aradan qaldırırlar, alıcılara məsləhətlər verirlər, eyni zamanda ticarət proseslərinə ümumi nəzarəti həyata keçirirlər. Mağazada bankomatlar, ödəmə terminalları, “alıcı guşəsi”, mağazanın lisenziyası, təkliflər yeşiyi, alıcı hüquqlarını qoruyan xidmətin ünvanı, telefonu və digər məlumatlar yerləşdirilir. Qeyd etmişdik ki, Azərsunun “Bazarstore” universamlar şəbəkəsinin bütün mağazaları üçün eyni standart fəaliyyət daxildir. Bura həm əmtəə, həm iş prinsiplər, xidmətlər, eyni zamanda vahid təlim mərkəzindən təlim alınmış və gəlmiş ticarət personalı mövcüddür. “Bazarstore”nin SWOT təhlilini apardıq.

Cədvəl 2.1

“Bazarstore”un SWOT analizi.

S-güclü tərəflər	W-zəif tərəflər
Geniş çeşid seçimi Keyfiyyətli məhsullar Yüksək olmayan qiymət əlavələri Müxtəlif məhsullara xüsusi qiymət promaksiyalarının olmaması Geniş populyar ticarət şəbəkəsi Ticarət şəbəkəsinin komfortlu yerləşməsi	Satışdan sonrakı xidmətin zəifliyi Əlavə xidmətlərin olmaması Telefon sifarişlərinin olmaması
O-imkanlar	T-təhlükələr
Əhalinin artması (park yeni olduğu üçün hələ tam məskunlaşma yoxdu) Vergi güzəştlərinin verilməsi	Malların buraxılış qiymətlərinin artması Məqsədli auditoriyanın alıcılıq qabiliyyətinin azalması Rəqiblərin artması

2.2 paraqrafında “Bazarstore” AAAF parkın ticarət prosesinin təhlili və qiymətləndirilməsi və insan resurslarının idarə edilməsi sisteminin təhlili veriləcək.

2.2. Kommersiya müəssisəsinin (Bazarstore) insan resurslarının idarə edilməsi sisteminin təhlili.

Stat cədvəli müəssisənin normativ sənədi olaraq, onu stat tərkibini, sayını, strukturunu təşkil edir. Stat cədvəlində tutulan vəzifədən asılı olaraq əmək haqqı göstərilir. Stat cədvəlində vəzifə təlimatlarında təsvir olunmuş işçilər arasında planlaşdırılan və ya mövcud olan əmək bölgüsü əks olunur.

Cədvəl 2.2.

“Bazarstore” (AAAF park)-ın 2018-ci il stat cədvəli:

Vəzifə	Ştat vahidi	Vəzifə maaşı	Əlavələr/pul vahidi manatla	Əmək haqqı
Direktor	1	2500 manat	-	2500 manat

Direktor müavini	2	1000 manat	-	2000 manat
Baş mühasib	1	1000 manat	1000 manat	2000 manat
Mühasib	1	800 manat	-	800 manat
Ticarət şöbəsinin rəisi	1	1200 manat	-	1200 manat
Marketoloq	2	1100 manat	-	2200 manat
İqtisadiyyat şöbəsinin rəisi	1	1000 manat	-	1000 manat
İqtisadçı	1	1000 manat	-	1000manat
Lofist	2	1000 manat	-	2000 manat
Satıcı, ot şöbəsi	8	1000 manat	-	4800 manat
Kassir, nəzarətçi	30	600 manat	-	1500 manat
İçki şöbəsi kassiri	2	600 manat	-	1200 manat
Vəzifə	Ştat vahidi	Vəzifə maaşı	Əlavələr/pul vahidi manatla	Əmək haqqı
Təsərrüfat müdiri	1	600 manat	-	600 manat
Elektrik	1	300 manat	-	300 manat
Sürücü	1	500 manat	-	500 manat
Ekspeditor	1	600 manat	-	600 manat
Proqramist	1	1000 manat	-	1000 manat
Çəkici-bükücü,yerləşdirici	8	500 manat	-	4000 manat
Yükdaşıyan	4	400 manat	-	1600 manat
Süpürgəçi	4	250 manat	-	1000 manat

Yemək və çörək bişirən şöbəsi	12	400 manat	-	4800 manat
Sənəd üzrə cəm	85 nəfər		-	53100 manat

Ştat cədvəli işçilərdən effektiv istifadə üçün çox əhəmiyyət kəsb edir. Bu işçiləri say üzrə ixtisas və əmək haqqı səviyyəsinə görə müqayisə etməyə imkan verir. Cədvəldən məlum olur ki, Bazarstore AAAF parkın 85 nəfər işçisi və onun aylıq fondu isə 53100 manatdır. Bazarstore-in işçi qüvvəsinin hərəkəti və kadr axınının göstəricilərinin dinamikası cədvəl 2.3-də göstərilib:

Cədvəl 2.3

Göstəricilər	İllər			Artım tempi		
	2015	2016	2017	2015	2016	2017
Ticarət işlərinin orta siyahısı, nəfər	45	48	85	106.7	108	116
İşə qəbul olanların sayı	3	5	20	167	180	300
İşdən azad olanların sayı	1	4	3	400	75	300
Qəbul üzrə əmsal, 2-ci sətirin 1-ci sətirə nisbəti	0.67	0.1	0.23	-	-	-
İşdən azad olma əmsalı, 3-cü sətirin 1-ci sətirə nisbəti	0.02	0.08	0.03	-	-	-
İşçi qüvvəsinin ümumi dövriyyəsinin əmsalı, 2-ci sətirin 3-cü sətirə nisbəti						

Toplayıb 1-ci sətirdəki göstəricilərə nisbəti (3+1)/45	0.09	0.19	0.27	-	-	-
---	------	------	------	---	---	---

Θ_{ka} - kadr axını əmsalı, %-lə.

$\dot{I}_{cs}$ - işdən azad olanların sayı.

$\dot{I}_{os}$ - orta siyahı sayı.

Cədvəl 2.3-dən görünür ki, Bazarstore-a 2015-ci ildə 6.7% orta siyahı sayından işçi qəbul olunub. İşdən azad olanlar 2.2% təşkil edib ki bunun səbəbindən işçi qüvvəsinin ümumi dövriyyəsi əmsalı 0.09 təşkil edib. Sonrakı ildə bu əmsal 2015-ci ilə nisbətən 0.1, 2017-ci ilə müqayisədə 0.04 olub. 2017-ci il 2015-ci illə müqayisədə 0.14 qədər yüksəlmişdi.

Qəbul olunan işçilərin sayı işdən azad olunanların sayını bütün tədqiqat dövründə üstələyir, bu da işçilərin ümumi siyahısına təsir göstərir. İndi kadr axınını hesablayaq:

$K_a = 3/85 * 100 = 3.52$ bərabərdir.

2017-ci ildə kadr axını əmsalı 3.52-yə bərabərdir.

Bu mağaza üçün gəzünə xidmətin müvəffəqiyyətli təşkilində yardımçı olan kassa aparatlarının hesablanması üçün aşağıdakı hipotetik hesablamaları apara bilərik:

1. Kassirlərin sayı-K
2. 1 alıcı ilə hesablanan orta vaxtı-b
3. P-ticarət zalının sahəsi (1 alıcı üçün m²)
4. 3600 1 saatdakı saniyələrin sayı
5. Kassirlərin iş vaxtından istifadə əmsalı-i.

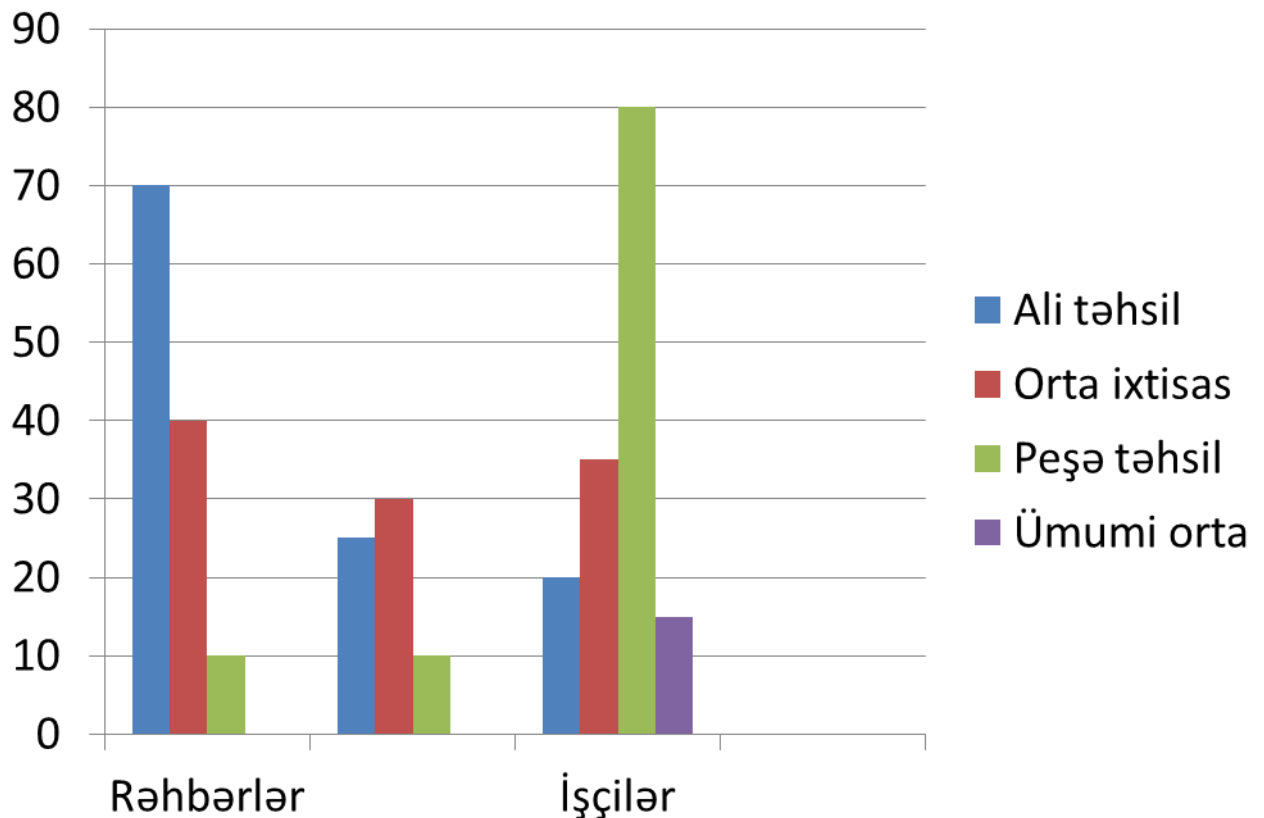
$$K = P * b / p * 3600 * i$$

Bazarstore-da ticarət zalının sahəsi 1100 m²-dir. 1 alıcı ilə orta hesablama müddəti 2 dəqiqə, iş vaxtından istifadə əmsalı 0.98-dir. Ticarət zalında 1 alıcıya düşən sahə 2 m²-dir. İndi kassirlərin lazım olan sayını hesablamaq olar.

$$K=1200*120/2*3600-0.98=19 \text{ kassa}$$

Deməli, 19 kassa kabinası lazımdır. Mağazada 8 kassa kabinası var. Deməli, kassaların mövcud sayı tələb olunan sayından 2 dəfə azdır. Bazarstore (AAAF) –in ticarət zalının planı xəttidir. Bu özünəxidmətlə mal satan mağazalar üçün daha səmərəli hesab olunur. Belə planlaşmada malların yerləşməsi zonası və alıcılar üçün keçidlər ticarət avadanlıqlarına paralel xətt formasında yerləşdirilir, bu da vahid mərkəzləşdirilmiş kassa əməliyyatlarının həyata keçirilməsinə imkan verir. Bu alıcılar üçün rahatdır, belə ki, belə düzülüş alıcıların sərbəst hərəkətinə imkan verir və bir yerdən alınmış malların ödənişinə imkan verir. Alıcılara xidmətin keyfiyyətinə mağaza işçilərinin səviyyəsi, təhsili nəzərə cərpacaq, əhəmiyyətli dərəcədə təsir edir.

Diagramdan görünür ki, rəhbərlərin, işçilərin əksəriyyəti ali təhsillidir. Mütəxəssislərin böyük hissəsi orta ixtisas təhsillidir. Bir hissə isə peşə-texniki təhsillidir. Ümumilikdə mağazanın işçilərinin təhsil səviyyəsi ortadır. Buna görə də ixtisas artırma kursları Azərsunun akademiyası vasitəsilə həyata keçirilir.



Şəkil 2.1. “Bazarstore”un işçilərinin təhsil səviyyəsi.

Diaqramdan görünür ki, rəhbərlərin əksəriyyəti ali təhsillidir. Mütəxəssislərin əksər hissəsi orta ixtisas təhsillidir. Ümumilikdə orta səviyyə ən çoxdur, ona görə təkmilləşmə aparılmalıdır. Bu yaxşı, üstün səviyyəli mütəxəssislərin şəhərdən çox uzaq olduğuna görə orada işləmək istəməməsindən də ortaya çıxır.

Ticarət müəssisəsinin heyətinin təhsil səviyyəsinə baxarkən onların yaş tərkibinin öyrənilməsi də vacibdir.

Cədvəl 2.4

“Bazarstore”nin heyətinin təhsil səviyyəsinə baxarkən onların yaş tərkib

Əməkdaşların yaşı	Əməkdaşların sayı
18-24	25
25-29	29
30-39	18
40-49	18
50-54	10
Cəmi	100

Deməli, Bazarstore AAAF-ın kollektivinin işçilərinin əksər hissəsi 25-29 yaşlarında gənclərin xüsusi çəkisi kifayət qədər yüksəkdir. İşçilərin iş qrafikinə öyrənilməsi də vacibdir. Mağazanın işinin 8⁰⁰-23⁰⁰ qədər təşkili üçün rəhbərlik gərək bir sıra xüsusiyyətləri, sualları, güzəştləri, kompensasiyaları nəzərə alsın.

Azərbaycan Respublikası əmək məcəclləsinə görə iş vaxtı həftədə 40 saatı keçməməlidir. Sənədlə bu belə rəqlamentləşdirilir:

- Beş günlük iş həftəsi 2 istirahət günü və 6 günlük iş həftəsi qrafiki ilə
- Bir sıra kateqoriya işçilər üçün
- İş günü normalaşdırılır
- İş növbəsinin davamlılığı, istirahət fasiləsi, nahar fasiləsi, sutqa ərzində buraxılan növbə sayı kollektiv müqavilə ilə qəbul edilməsi

- İstirahət və iş günlərinin növbəliliyi.

Azərbaycan Respublikası əmək məcəlləsinə görə müəssisə daxili qaydalarla müəyyən olunan rejim ilə fəaliyyət göstərir. “Bazarstore”da 2 qrup işçi fəaliyyət göstərir.

1-ci qrupa həftədə 5-6 gün işləyən işçilər daxildir. Buna rəhbər işçilər, işçilər mütəxəssislər daxildir. Bu işçilərin fəaliyyəti reqlamentləşdirilə bilər. Onlar üçün iş müəssisəsi və ya ticarət müəssisəsi də istirahət günləri işləmələri vacibdir və yaxud bayramlarda, gecə və axşam vaxtı olmasalar da müəssisənin işinə təsiri olmaz.

2-ci qrup işçilər müəssisədə ticarət işinin səhərdən axşama kimi həyata keçirənlərdir. Onlarda iş rejimi növbəlidir. İyun ayında “Bazarstore”un iyun ayında 150 saat təşkil edir. İyunda 30 kalendar gün var. Onlardan biri bayramdır. Bu ildə bu ayda 10 gün, bazara və şənbəyə düşür. İlk olaraq ayın iş günləri müəyyən edilir: $30-1-10=19$ gün. İndi 19 gündə 8 saatlıq iş günü üçün iş saatlarının cəmini hesablaya bilərik: $8*19=152$ saat. Kassirlərin, satıcıların (ət və çəkici şöbəsindəki) qrafiki düzənli deyil. İyun ayında onlarda 15 növbə 12 saat üzrə müəyyənləşdirilir. Bu 180 saat təşkil edir.

Cədvəl 2.5

“Bazarstore”un əməkdaşlarının iş qrafiki.

İxtisas	Qrafik (günlə)	Gündə saatların miqdarı
Direktor	5/2	8
Direktor müavini	2/2	10
Baş mühasib	5/2	8
Mühasib	5/2	8
Ticarət şöbəsinin rəisi	2/2	10
Marketoloq	2/2	8
İqtisadiyyat şöbəsinin	5/2	8

rəisi		
İqtisadçı	5/2	8
Menecer	5/2	8
Logist	5/2	8
Ət şöbəsində satıcı	2/2	14
İçki şöbəsində kassir	2/2	12
Kassir	2/2	12
Təsərrüfat müdiri	5/2	8
Elektrik	Sürüşkən qrafik	
Sürücü	2/2	8
Ekspeditor	5/2	8
Proqramist	5/2	8
Çəkib-bükən işçilər	2/2	12
Yükdaşıyan	2/2	10
Süpürgəçi	1/3	7

Deməli, “Bazarstore”un işçiləri üçün iyun ayında iş vaxtı norması 152 saatdır. İyunda 30 kalendar günü var. Onlardan biri 12 iyunda bayram günü olur. İyun ayında 10 gün şənbə və bazar günlərinə düşür: $30-1-10=19$ gün bu ayın işlək günləridir. 8 saat iş günü $8*19=152$ saat. Kassir, satıcı və çəkib-bükənlər üçün iş vaxtı düzgün müəyyənləşdirilməmişdir. İyun ayında 15 növbə 12 saat olur. Bu 180 saat edir ki, bu da iş vaxtı normasına cavab vermir.

2.3.Kommersiya müəssisələrinin heyətinin inkişafı, uçotu,cəlb olunmasınınin təşkili.

Bu müəssisənin sahibkarları bazar situasiyasının düzgün qiymətləndirməyi və bazardakı inkişaf perspektivini görə bildilər. Onlar başa düşürdülər ki, ərzaq malları bazarı insanlara çox lazım olan, onların ən çox ehtiyacları olan bir bazardır.

Onlar 1993-cü ildən qərar qəbul etdilər ki, ticarətə başlamalıdılar. Onlar ərzaq məhsullarının topdan satışı ilə başladılar. İlk topdan anbarlar açdılar və iş başladı. Sifarişlər artmağa başladı, Türkiyə, Rusiya firmaları ilə əlaqələr yarandı.

Bazaestore işçilərinin sayı artmağa başladı, sahəsi genişləndi. Adı daha çox tanınmağa başladı. 2005-ci ildə çox əlamətdar hadisə baş verdi. Bakıda ilk supermarket açdılar. Bu supermarketin geniş əmtəə çeşidi, əlçatan qiymətləri vardı. Mağaza həmin andan özünə çoxlu alıcı kütləsi cəlb etdi. Firmanın rəhbərliyinə aydın oldu ki, belə mağazalar insanlara lazımdır, bu istiqamət gərək inkişaf etdirilsin. Bu supermarketin adı sonra “Bazarstore” adı altında Azərbaycanın əksər rayonlarında, Bakının rayonlarında mağazalar açılmağa başladı. Son vaxtlar,

Makromart mağazalar şəbəkəsi də “Bazarstore”a daxil olub. Bütün bu illər ərzində mağaza şəbəkəsi müvəffəqiyyətlə inkişaf edir. Bazarstore şəbəkəsinə, zəncirinə ənənəvi üsulla ticarət edən bir çox mağazalar da daxil olub, onlar müasir özünəxidmət üsuluna keçiblər.

“Bazarstore” üçün ən əsas məqsəd alıcıların maksimal olaraq ərzaq mallarına olan artan tələbatını ödəməkdən ibarətdir. Eyni zamanda xidmətin keyfiyyətini yüksəltmək, maksimal çeşidini təqdim etməkdən ibarətdir. “Bazarstore” Azərbaycan bazarında xidmətin keyfiyyətinə görə ilk yerlərində durur. Bütün bunların , keyfiyyətli xidmətin arxasında orada işləyən çoxlu insanların əməyi gizlənilir.

Təşkilati struktur müəssisənin təşkilati strukturu müvafiq olaraq vəzifəli şəxslərin təbəçiliyinə uyğun tərkibidir. Təşkilati struktur müəssisənin ştat cədvəlində və təşkilati struktur sxemində öz əksini tapır. Supermarketin rəhbəri digər mağazalarda olduğu kimi direktordur. Supermarketin təşkilati strukturu aşağıdakı sxemdən görünür:

Heyətin xarakteristikası. Heyət- təşkilatın ştat tərkibidir, bu tərkibə muzzdlu işçilər, həm də mülkiyyətçilər, birgə mülkiyyətçilər daxildir. Onlar idarəetmə, istehsal, təsərrüfat və digər funksiyaları yerinə yetirir. Mağazaların işçilərinin tərkibi ştat cədvəlində yerləşir. Müəssisənin heyətinin sayı onun xarakterindən, mürəkkəblik məstəbından, istehsalın əmək tutumluluğundan, idarəetmə prosesləri,

onların mexanikləşməsi dərəcəsindən avtomatlaşmadan, kompüterləşmədən asılıdır.

Mağazanın hazırkı vəziyyətdə işçilərinin sayı 65 nəfərdir. Onların içərisində qadın işçilərin sayı 59 nəfər, kişilər isə 7 nəfər təşkil edir. Mağazanın kollektivinin orta yaş həddi 23-27 yaş arasındadır. Əksər işçilər iqtisadi, kommersiya təhsili olan gənc insanlardır. Yarım iş günü saatlarında çalışan ali təhsil müəssisələrinin tələbələri də çalışırlar.

Mağazanın fəaliyyətinin ilk illərində kadr axını yüksək idi. İndi bu axın azalıb, amma yenə də bir ayda 1-2 nəfər işdən ayrılır. Müəssisə fəaliyyətində iştirak əlamətinə görə, əmək funksiyasının xarakterinə görə, eyni zamanda tutduqları vəzifəyə görə heyət aşağıdakı kateqoriyalara bölünür:

- Ümumi idarəetmə funksiyasını həyata keçirən rəhbərlər.
- . Ali-direktor
- Orta-baş inzibatçı
- Aşağı-ticarət zalındakı inzibatçılar
- Mütəxəssislər-hüquqi, mühəndis-texniki, iqtisadi funksiya yerinə yetirənlər
- Digər funksiyalar; əməkşünas, mühəndis sistemotexnik, baş menecer, təsərrüfat xidməti, mal irəlilədilməsi üzrə mütəxəssis
- Fəhlələr- bilavasitə material dəyərləri olan və ya texnoloji xarakterli xidməti göstəricilər, satıcı kassirlər, satıcı məsləhətçilər, aşbazlar, əl baqajı qəbul edənlər, süpürgəçilər

Müəssisədə əməyin ödənilməsi sistemi. Əməyin ödənilməsinin əsas növü əmək haqqıdır. Bu forma əməyin müəyyən kəmiyyət və keyfiyyətinə görə xərclərə görə alınmış əhalinin pul gəlirlərinin şəxsi formasıdır. Müəssisədə saat üzrə tabellə razılaşdırılmış əmək haqqının vaxtaşırı- mükafatlı formasından istifadə edilir. İşçilərin vaxtaşırı-mükafatlı əmək haqqı sistemində işçinin əmək haqqı 2 yerə bölünür.

Əsas və əlavə ödəniş:

İşçinin ümumi mükafatlı əmək haqqı= əsas əmək haqqı+əlavə əmək haqqı

Əsas əmək haqqı-əldə olunmuş keyfiyyət göstəricilərinə görə əsas əmək haqqında qoyulmuş normativ üzrə hesablanır, (istehsal ehtiyatlarına qənaət, işin keyfiyyəti və s.) manatla.

Əsas əmək haqqı (2.1) formulu vasitəsi ilə hesablanır.

$$\Theta_{\text{ə/h}} = T * t_f$$

T- işçinin saat tarif dərəcələridir, manat.

t_f – istehsalda faktiki işlənmiş vaxt, saat

Saat tarif dərəcələri ştat cədvəlinə əsasən işçinin okladından asılı olaraq müəyyən edilir. Əmək haqqı fondu müəyyən bir dövrdə müəssisənin işçilərinin əməyinin ödənilməsinin xərc smetasında baxılmış vəsait məbləğini özündə əks etdirir. Əmək haqqı fondunun ölçüsü istehsalının həcmi və əmək məhsuldarlığının səviyyəsi ilə bağlıdır. “Bazarstore” Yasamal filialında əmək haqqı fondu 7.2% təşkil edir, yəni mal dövriyyəsinin 7.2%-ni təşkil edir. Əmək fonduna əsas və əlavə əmək haqqı daxildir. Əsas hissə okladan və faktiki sərf olunmuş vaxtdan asılıdır. Əlavə hissəyə mükafatlar, müxtəlif növ ödəmələr daxildir. Əmək haqqı mağazanın ƏTF-si az hesablanırsa onda direktor özü mükafat hesablaya bilər. Xəstəlik bülleteni və məzuniyyətlər işçinin maaşından asılı olaraq hesablanır.

“Bazarstore”in əsas fəaliyyət növləri. Mağazalar şəbəkəsində 72000 adda ərzaq çeşidi var, təkcə 700 adda şərab, su məhsulları, həm də 1800 adda kimyəvi mallar təqdim olunur.

Mağazalar şəbəkəsi səhər saat 8⁰⁰-dan gecə saat 11-ə kimi işləyir. Hər gün orta hesabla hər mağazadan 2200-ə qədər insan alış-veriş edir. Orta alış məbləği 12-13 manat təşkil edir. Mağazaların orta satış məbləği təqribən (2200*12) 26400 manat təşkil edir. Mağazada ödəniş həm nəğd, həm də qeyri-nəğd formada həyata keçirilir. Alıcılar mövcud olan Visit, Maestro kart sistemi vasitəsi ilə ödəmə həyata keçirirlər.

“Bazarstore”un insan resurslarının hazırlanması. Bazarstore gənc mütəxəssislər hazırlayan ən müvəffəqiyyətli müəssisədir. Burada gənc mütəxəssislərə təlimlər keçirilir. Bu müəssisə öz işçilərinə karyerada yüksəlmək üçün hər cür yardım göstərirlər.

Bu mağazalar şəbəkəsində həm peşəkarlar üçün həm də, yeni işə başlayanlar üçün geniş imkanlar var. Onlar öz potensiallarını, liderlik bacarıqlarını, öz arzu və istəkləri varsa bu şəbəkədə göstərə bilirlər. Bazarstore-in özünün uğur güsturu var. Bu düstura görə:

İşçi+Motivasiya= Keyfiyyətli iş

Bu şəbəkə dünya standartlarını əsas götürərək fəaliyyət göstərirlər. Bu şəbəkənin uğuru bütün komandanın uğurudur, birgə nailiyyətidir. Bu mağazalar şəbəkəsi üçün uğurun açarı birgə nailiyyətlər əldə etməkdir. Bu müəssisənin rəqabət qabiliyyətinin yüksəlməsi kadrların doğru seçimindən, tədris və təlimlərin keçirilməsindən asılıdır. Ən əsası isə motivasiyadır. Bu müəssisənin insan resurslarının belə tələblərə görə seçilməsi çox əhəmiyyətlidir.

“Bazarstore”un insan resursları siyasəti aşağıdakı ardıcılıqla seçilir.

1. Seçilən namizədlərin nəzərdə tutulan vəzifəyə uyğun gəlib- gəlməməsi araşdırılır.
2. Nəticə olaraq vəzifəyə tam uyğun olanın seçilməsi, ona özünü sübut etməsi üçün şərait yaradılması.
3. İşə götürənlərlə korporativ mədəniyyətin nə olduğu izah olunmalıdır və işçilərin tez uyğunlaşmasına nəzarət edilməlidir.

“Bazarstore” mağazalar şəbəkəsi vaxtaşırı tədrislər təşkil edirlər. Henri Ford deyirdi ki, müəssisənin aparıcı mütəxəssislərindən əsas vəzifəsi başqalarının idarəetmə bacarığının inkişaf etdirilməsidir. Namizədlər seçildikdən sonra “Bazarstore”un mədəniyyət standartları, şirkətdaxili davranış qabiliyyəti işçilər üçün vəzifəyə uyğun strategiya planları, gigiyenik amillərlə qarşılanmalıdır.

Azərsun holdinqin 2011-ci ildə fəaliyyətə başladığı supermarket şəbəkələrindən biridir. Bazarstore qısa zaman ərzində bəyənildi və alıcılar ona etibar etməyə başladılar. Bazarstore-da təhkükəsizlik quruldu. Keyfiyyətli, bol çeşid təklif etməyə başladı. Bu şəbəkə Pərakəndə Akademiyası yaradaraq müntəzəm təlimlər təşkil edir və pərakəndə sektorda yenilikçi liderliyi inkişaf etdirir.

Mağazalar şəbəkəsi keyfiyyət standartını qoruyur. Onlar sərfəli və çox yüksək xidmət göstərirlər. Çox düzgün olaraq liderliyi davam etdirirlər. Onlar pərakəndə

şəbəkədə öz peşəkarlıqlarını müştəri məmnuniyyətinə çevirirlər. Bazarstore artıq dünya standartlarına uyğun məhsul istehsal edir. ISO 900- keyfiyyəti idarəetmə sistemi tətbiq olunur. Bundan başqa ISO22000 qida təhlükəsizliyi idarəetmə sisteminə sahibdir. Bazarstore həm keyfiyyəti, həm də qida təhlükəsizliyi haqqında davamlı təlimlər keçir. Keyfiyyətə nəzarət qrupu işçilərin fəaliyyətinə nəzarət edir.

Bazarstore-da müştəri xidmətləri geniş yayılıb. Bazarstore kollektivi əhalinin rəğbətini qazanmaq üçün mağazalarda müxtəlif texnologiyalarla bərabər müştəri stenqlərindən də istifadə olunur. Pərakəndə Akademiyada daha peşəkar satıcılar hazırlanır, onlara təlimlər keçirili, bu arada bütün işlər hamısı müştəri məmnuniyyətinə xidmət edir. Bazarstore təkcə pərakəndə satıcı deyil, eyni zamanda Bakı şəhərində əhali arasında nüfuzu olan şirkətlərə, iaşə şəbəkələrinə, otellərə, restoranlara, özəl müəssisələrə ən orqanik keyfiyyətli olan, ətdən, meyvə-tərəvəzdən tutmuş, digər lazımi vəsaitləri (kimyəvi malları) bir mərkəzdən (Bazarstore-dan) həyata keçirir. Bayramlarda bayram endirimləri, mükafatlar, hədiyyələr verən mükəmməl ərzaq mağazalar şəbəkəsidir.

“Bazarstore”un təhlili və qiymətləndirilməsindən sonra təkmilləşmə yollarını göstərə bilərik:

1. Heyətin ixtisaslaşmasını daim yüksəltmək lazımdır. Bunu ixtisasartırma kursları vasitəsi ilə etmək olar.
Rəhbərlər işərisində 3%-i peşəkar texniki təhsillidir. 40%-i orta ixtisas təhsillidir. 8%-i peşəkar-texniki təhsillidir. Buna görə nəticəyə gəlirik ki, daha yüksək ixtisas səviyyəli personal formalaşdırmaq lazımdır.
2. Mağazada kassa-kabina saylarını artırmaq lazımdır.
3. Heyətin işinin formalaşmasını aşağı salmaq lazımdır. Mağazada heyətin işinin yüksək dərəcədə formal xarakter daşması mövcuddur. Bu özünü heyətin seçimində göstərir. Ayrı-ayrı əməkdaşların müəyyən edən bölmələrin vəziyyətini, fəaliyyətini müəyyən edən standartlar, hesabatlar yaradılır. Bütün bunların kölgəsində insanın arzuları, tələbatları qalır.

4. 2/2 ilə işləyən heyətin iş qrafikinə dəyişməsi. Hazırkı şəraitdə onlar 2 gündən bir 12 saat olmaqla fəaliyyət göstərirlər. Bu da ayda iş normasından yüksək olur. İşçilərin iş saatını 10 saata kimi saxlamaq olar.
5. İşçilərin əməyini stimullaşdırmaq lazımdır. Belə olsa işçi bu müəssisənin inkişafı üçün daha artıq fəaliyyət göstərəcək, daha məsuliyyətli olacaq. Bütün mükafatlandırmalar müəssisənin son işinə müsbət təsir göstərəcək.
6. Kollektivin birgə fəaliyyətini, son məqsədə istiqamətlənməsini yaxşılaşdırmaq lazımdır. İnsan münasibətlərini effektiv sistemi məhsuldarlığın artırılmasıdır.
7. Güzəşt və bonus sistemi yaratmaq lazımdır. Bunun təsirindən mağazada alıcı sayı yüksələcək.
8. İşçilərin nailiyyətlərini, səhvlərini həmişə nəzarətdə saxlamaq lazımdır.
9. Təbəccildə olan işçilərin güclü və zəif tərəflərini, yaradıcı və peşəkar potensialını, motivlərini, arzularını, tələbatlarını yaxşı bilmək lazımdır.
10. Əməkdaşların və alıcıların təhlükəsizlik sistemini yaxşılaşdırmaq.
11. Mağaza işçilərinin identifikasiyasını aparmaq lazımdır.
12. Alıcıya xidmət mədəniyyətini yüksəltmək lazımdır.
13. Əmək haqqı işçinin real olaraq müəssisənin müvəffəqiyyətində əməyinə görə, onun xərcləri ilə uyğun olmalıdır.

“Bazarstore”da ticarət şöbəsinin rəisi 800 manat maaş alır, iqtisadçı isə 50 manat artıq maaş alır. Deməli, ticarət şöbəsinin müdirinin maaşını artırmaq lazımdır. Bu daha ədalətli olar. Bütün işçilər üçün formaya sadıqlıq bir qürur məsələsi olmalıdır. Yeni vakant vəzifəyə işçi seçilərkən belə düşünür ki, ora laiq adam yoxdur. Belə halda elə bir işçi tapmaq lazımdır ki, o bu tələblərin 50%-nə cavab versin və ona bu iş verilsin. Bir neçə müddətdən sonra o 100%-lik ümumi məmnuniyyət qazanacaqdır.

Amma kənardan birinin işə götürülməsi, hətta o bütün tələblərə 100% cavab versə belə, o kifayət qədər səmərəli seçim olmayacaq, belə ki, hətta çox uzun müddətdə o hələ firmanın fəaliyyətinin sirləri ilə tanış olacaq. Eyni zamanda qeyd edək ki, yüksək potensialı olan, amma aşağı əmək nəticələri olan işçini yüksək vəzifəyə təyin etmək yaxşı nəticə verməz. Rəhbərlik işçilərin səhvlər,

uğursuzluqlar zamanı özlərinə haqqqazandırmaqlarından qaçmalıdırlar. Bu tabeçilikdə olanların müstəqilliklərini və iş keyfiyyətini artıracaq.

III.Fəsil: Kommersiya müəssisəsinin insan resurslarının idarə etmə sisteminin təkmilləşməsi üzrə tədbirlər.

3.1.Kommersiya müəssisələrinin insan resurslarının təkmilləşməsinin əsas istiqamətləri.

3.1.1. “Bazarstore”un əmək haqqı sisteminin təkmilləşdirilməsi.

İşçilərin motivasiyası həmişə firmanın idarə olunmasında əsas prinsiplərdən biridir. Əsas katalizator isə təbii ki, maddi faydadır. Heyətin motivasiyasının artırılması üçün kompensasiya paketindən istifadə olunmalıdır. Bu paket faktiki əmək haqqı və işçiyə verilən sosial güzəştdən ibarətdir (sığorta, yemək, nəqliyyat və digər xərclər). Məsələn:

- xüsusi mükafatın ildə bir dəfə işdə fərqlənənlərə tətbiq olunması.
- ilin nəticələrinə görə korporativ mükafatların verilməsi
- xüsusi mükafatlandırma sistemindən istifadə tövsiyyə olunur (ixtisas, vəzifəyə görə görülmə işin mürəkkəbliyinə görə, peşəkar fəaliyyətə görə.). Amma belə bir yanaşma bəzi çətinliklər yaradır. Supermarketin idarə etmə sistemini analiz edəcək aşağıdakı kiçik nəticələri görə bilərik:

Bazarstore”un idarə olunmasında əsas çatışmazlıq işçilərin kiçik axının olmasıdır. Bütün verilənləri təhlil edərək, araşdıraraq supermarketdən işçi axınının əsas səbəbinin əmək haqqının az olması və işçilərin karyerada yüksəlmələrinin motivasiyasının aşağı olmasıdır.

İşçi heyətinin idarə edilməsində rəhbərliyin əsas vəzifəsi personalın dayanıqlığını yüksəltməkdir. Bu məqsədə personalın idarə edilməsi sistemini təkmilləşdirmək məqsəduyğundur:

1. Əmək haqqı sistemini yaxşılaşdırmaq;
2. İşçilərin xidməti istiqamətinin yüksəlməsi üçün tədbirlər görmək;
3. İşçilərin attestasiyasını motivasiya metodu kimi tətbiq etmək;

Məsələn, bu mükafatın verilməsi mütəmadiyyənlər işçilərdə bunun bir əmək haqqı kimi qiymətləndirmə təəsüratı yaradır, onu verməyəndə əmək haqqının azaldılması kimi qəbul edilir. Təbiidir ki, material- maddi artımların işçilərin motivasiyasında əsas üsul kimi hesab etməməliyik. Digər üsullar da yəqin ki var,

məsələn, kollektivin etiqadı, əmək şəraitinin yaxşılaşdırılması, onlara əlavə istirahət günlərinin verilməsi və s. Prinsip etibarı ilə işçinin əmək haqqından aidiyyəti olmayan tutulmalar edilməməlidir. İşçilərin ictimai mükafatlandırılmasını artırmaq lazımdır.

Sosial medafie heyətin əmək haqqının artırılması hesabına əməyin nəticələrinin yüksəldilməsidir. Əsas metodlardan biri əmək haqqının yaxşılaşması metodudur. Müəssisələrdə hazırlanan mükafatlandırma sistemi bu yüksəlişi məhdudlaşdırmanı aradan qaldırır (anketləşmə, kollektivin yığıncağı). Beləliklə, əmək haqqının yaxşılaşmasının əsas variantları var. Mükafatın miqdarı və işçidən tutulan haqlar kollektivə istiqamətlənir. Sosial güzəştlər və onların üdənilməsi ildən-ilə artır.

Bütün işçilər sosial güzəştlərin, əlavə paketlərin olduğu işləri sevirlər. Amma bu bütün işçilərə nəsisb olmur. “Elastik güzəştlər” sistemini tətbiq etmək tövsiyyə olunur- yeni sosial güzəşt və ödəmələrə uyğun, müvafiq elastik yanaşma. Bunun mahiyyəti ondadır ki, elə bil ki, çox geniş güzəşt dəsti işçiləri daha çox seçməyə, təşkil etməyə imkan verir.

Güzəştlər və ödəmələr işçiləri motivasiya edir. Onlar aşağıdakılara xidmət edirlər:

- Əməkdaşların sosial müdafiəsi
- İxtisaslı işçilərin cəlb olunması
- Firmaya sadıqlıq ruhunu inkişaf etdirmək.

Müəssisənin sosial ödəmələrinin ümumi siyahısı kollektivlə müzakirə edilməlidir (anketləşmə, kollektivin yığıncağı).

Cədvəl 3.1

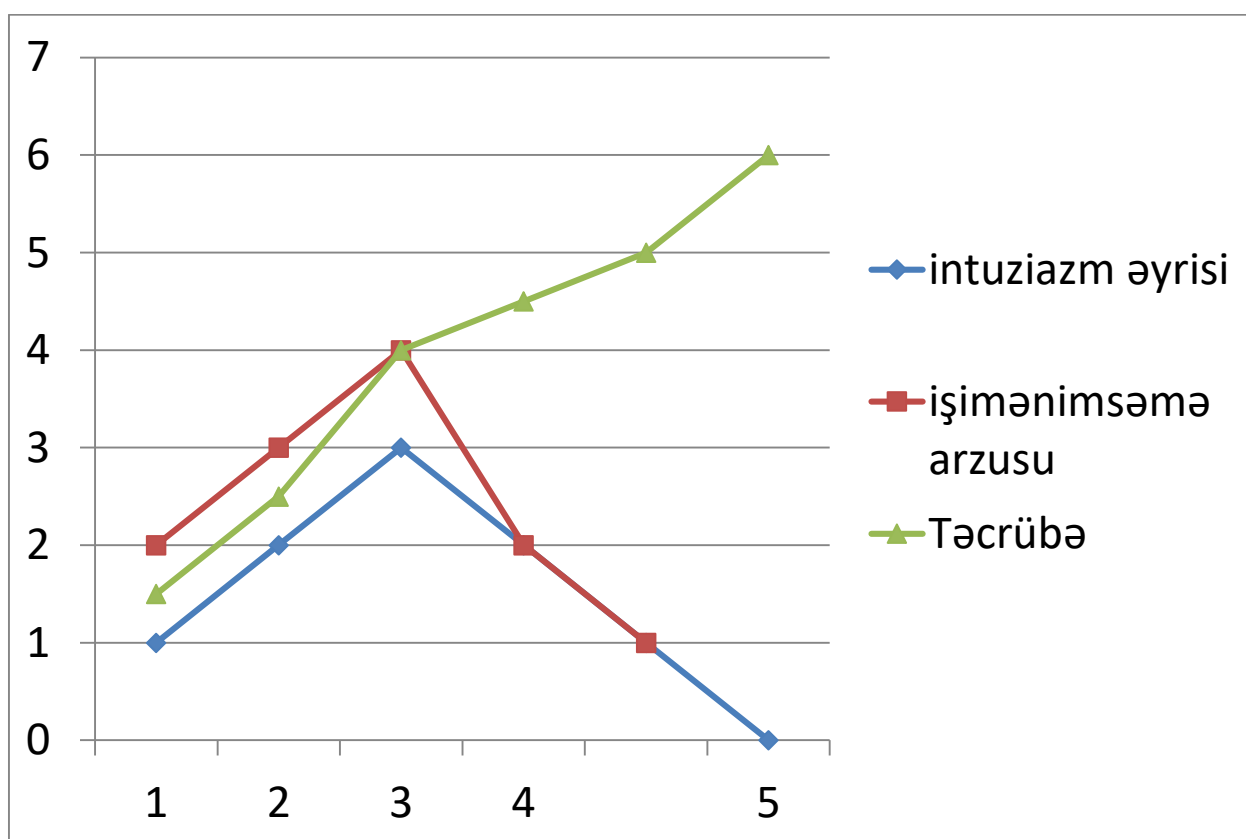
“Bazartore” supermarketinin əməkdaşlarının maddi stimullaşma faktorları.

№	Faktorlar	Mahiyyət
1	Əmək haqqı	Əmək haqqı müəyyənləşdirilən işçilər üçün əmsalların azaldılması və yüksəldilməsi.
2	Əlavə ödəmələr	Əməyin yekunundan asılı olaraq öz xərcləri və biznes işləmlərinin yüksəldilməsi.

Belə maddi stimullaşma formalarının tətbiq olunmasını ahəngdar formada tətbiq etmək lazımdır, elə bil ki, xərclər ödəməklə uyğundur və artan deyil.

İşçilərin karyerada yüksəliş planının işlənməsi:

İdarə edən firmaları karyera təhrikçilərinin diqqətini cəlb edir. Tall- işgüzarlıqda irəliyə yönəli yüksəliş əsas modifikasiya olunmuş stimullardan biri müvafiq olaraq işçilərin təşkilatda bir vəzifədə olmasına şərait yaratmaqdır:



Şəkil:3.1. Tutduğu vəzifə və vaxt dan asılı olaraq işə münasibət.

Şəkildən görünür ki, əksər işarələrin vaxtdan asılı olaraq işə münasibəti dəyişir. Karyeranın planlaşması heyətin və ya işçinin özünün, onun kankret rəhbərliyinin xüsusi öyrədilməsi imkanındır. Əsas hadisə karyeranın planlaşmasıdır

Karyeranın planlaşması.

Planlaşma subyekti	Karyeranın planlaşması üzrə tədbirlər
Əməkdaş	Təşkilata istiqamət, imkanların tənqidi, yüksəlişin artırılması.
Heyət üzrə mütəxəssis	İşə bacarığın tənqidi, işçi seçiminin genişliyi, əməyin kritikası, xidmət edənlərin potensialı, ehtiyat seçim, seçim öncəsi hazırlıq, ehtiyatlarla iş.
Bilavasitə rəhbər	Əmək yekunlarının tənqidi, motivasiyanın tənqidi, stimullaşmanın əvvəlcədən hazırlanması, firmanın məqsədyönlü yüksəlişi.

Təklif olunan hadisələrə giriş üçün aşağıdakıları etmək lazımdır:

1. İdarəetmə təkmilləşmiş motivasiya sistemi ilə aparılmalıdır.
2. Bütün işçilər bu yeni sistemlə tanış olmağa məcburdurlar.
3. Bu sistemin tətbiqi üçün təhsilli personal, (hansı ki, bu suallarla məşğul olmuşlar) vacibdir.

3.2. İnsan resurslarının attestasiyasının keçirilməsi: təşkilatın səmərəliliyinin qiymətləndirilməsi .

Gənc mütəxəssislər- tələbələr, ali məktəb məzunları professional mütəxəssislərdən daha ucuz olduqlarına görə kifayət qədər ucuz ehtiyat hesab olunurlar. Bununla bərabər onlar yaşlı nəsildən dinamik düşüncə, çeviklik, kreativlik, yeniliyə can atmaları ilə üstünlük təmin edirlər. Gənc mütəxəssislərin cəlb edilməsində bir necə variant var:

Daha populyar cəlb etmə metodu vakansiya yarmarkası və ali məktəblərdə təqdimatların keçirilməsidir.

Əsas odur ki, kadr şöbəsi gənc mütəxəssisləri daha uyğun formada işə dəvət edir. Sonucda əsas məqsəd onların işə daha çox fayda gətirməsindədir. Bunun üçün uyğunlaşma proqramı vacibdir.

Uyğunlaşma prosesini sosial-iqtisadi və yeni profesional əmək şəraitində tədrisən daxil olması ilə müəyyən etmək olar. Şərtsiz olaraq bu prosesdə əsas rol istehsal təhsili təlimçilərinin üzərinə düşür. Bu işçilərin yeni kollektivə alışmasına adaptasiya olunmasına səbəb olur.

Gənc mütəxəssislərin adaptasiyasının qiymətləndirilməsi məqsədi ilə sosioloji seçmə sorğu aparılır. Bu sorğu firmanın işçiləri arasında aparılmışdır (əlavə). 33 adam, onlardan 21 nəfər əməkçi, 12 nəfər isə professionallardır. Araşdırma bu formada məsləhətlərin yekununda ortaya çıxır:

- Təşkilatın əsas tapmacasının gənc insanlar üçün vacib olan əməyin ödənilməsidir.
- Gənc insanların bərkiməsinə ən çox təsir göstərən istehsal işgüzarlığının əsas səbəbini tapmaq.
- Sosioloji sorğu reytingini müəyyən edərkən onlardan hansının gənclər üçün önəmli olduğunu müəyyən etmək.
- Professional vərdişlərin istehsal prosesində hər işçi bir neçə addıma mənimsəyir.

İlk öncə yeni işə qəbul olunanlar istehsalat haqqında təlim verən instrukturun abstrak məşğələlərində nəsə dərk etməyə çalışırlar. Bu məşğələ ilk növbədə işə götürülənlərin peşəkarlıq bacarıqlarının öyrənilməsinə istiqamətlənib.

Bütün əməkdaşlar, hansılar ki ilkin hazırlıq keçirlər təlimatın qarşısında əldə olunan biliklərini təcrübədə möhkəmləndirirlər. Və bu yeni işə qəbul edilənlər öz mentorları ilə öz peşəkarlıqlarını artırırırlar. Bu onların kollektivə alışmalarını da sürətləndirir.

Bütünlükdə işçilər öz mentorları ilə işi yeksək qiymətləndirirlər. Ümumilikdə “Bazarstore”də mentorlarla işi həm mütəxəssislər (97%), həm də yeni işçilər (100%) yüksək qiymətləndirilər.

Mentorlarla işin müsbət cəhətlərini belə qeyd edirlər:

- Professional vərdişlərin bir başa iş yerində təkmilləşməsi;

- Praktik məsələlərin həllinə kömək;
- Təhsilin əl çatan olması.

Aşağıdakı tədbirlər yerinə yetirilmişdir:

- Şöbələr üzrə ekskursiya, məhsullarla tanışlıq;
- Daxili qayda-qanunlarla tanışlıq
- Əsas vəzifə təlimatları, normativ sənədlərlə tanışlıq
- İş yeri ilə tanışlıq
- İş sualları üzrə məsləhət
- İşin keyfiyyətlə yerinə yerinə yetirilməsinə kömək
- Daha rahat medlinin məşğələlər üçün seçilməsi
- Profesional vərdişlər, ixtisaslaşmadan .

Əmək şəraiti heç də gənc insanlara az təsir etmir. Gərək onların kollektivə psixoloji uyğunlaşması təmin olunsun. Əməkçilərin öyrənilməsi zamanı belə bir sorğu qoyuldu:

Sizin kollektivinizdə yeni işçi haqqında hansı fikir var? İşçilər yeni kriteriyalara tez vərdiş edirlərmi? Bu suallara aşağıdakı cavablar alındı:

- Yetişgin işçilər fasiləsiz olaraq yeni işçilərə kömək edirlər (60%)
- Kollektiv yeni işçiyə xeyirxah yanaşır. Onların kollektivə uyuşmasına yardımçı olurlar (40%)

Yekun olaraq qeyd edək ki, mentor və təlimatçıların fəaliyyəti yeni işçilərin həm iş vərdişlərinin möhkəmlənməsinin həm iş yerində kollektivə uyuşmasına, normal psixoloji iqlimin yaranmasına səbəb olur. Bütün bunlardan sonra, keçirilən sorğu nəticələrinə görə yeni işçilərin kollektivə daha çox xeyr vermələri üçün aşağıdakı işlərin görülməsi təklif olunur.

- Ticarət mərkəzinin bütün şöbələrinə ekskursiyalar təşkil oluna və yeni peşəkarlar məhsul istehsalı ilə yerində tanış olsalar yaxşı olar
- İş yerində bütün təlimatlar, əsas normativ sənədlərlə tanışlıq.

Mağaza öz işini daha yaxşı quraraq istehsalat təcrübəsi və diplom qabağı təcrübə keçən tələbələrle əvvəlcədən iş görə bilənlər, ən yaxşı təcrübə keçən

tələbələri seçə bilərlər. Bu firma üçün daha sərfəlidir. Tələbə təcrübə keçərkən ona heç bir əmək haqqı verilmir.

Tələbədə hələ kifayət qədər bilik, təcrübə yoxdur, bu baxımdan onun iş üçün yararlı olub-olmaması, əmək potensialının yüksək olub-olmamasını müzakirə etmək düzgün olmaz. Bu baxımdan ancaq onun şəxsi keyfiyyətləri üzrə qiymətləndirmək daha düzgün olur. Özünü aparmaq qabiliyyəti, məlumatlarla işləmək qabiliyyəti, yenilikləri yadda saxlaması və sair diqqətə alına bilər.

Amma mentorların 20%-i ancaq istehsal müəssisələrinə ekskursiya təşkil etmişdi. Satılacaq məhsullarla istehsal yerində tanışlıq işçinin həmin məhsul haqqında daha çox bilgi almasına səbəb olar. Bu firma bu faktı gərək nəzərdə saxlasın. 100% ancaq yeni işçilər mentorların iş yerləri ilə tanışlıq və işin yerinə yetirilməsinə nəzarətin hansı formada olması haqqında məlumatlar verilmişdir.

Hər 10 işçidən biri daxili qayda-qanunla, vəzifə təlimatı ilə tanış olmamışdır. 51% soruşulan işçilər və 66% peşəkarların peşəkar öyrətmənin əhəmiyyətini dərk edir və öz ixtisas və peşəkarlıqlarını artırır. Əsas soruşulanlar (82%) üçün ən üstünlük verdikləri öyrətmə sistemi bu tərbiyədir. Onlar hesab edirlər ki:

- İstehsal işgüzarlığı sistemində yeni bacarıq və dərkətmənin möhkəmlənməsinin faktiki istiqamətlərinin öyrənilməsi
- İşçi medlisinin şüurlu tətbiqi.

Eyni zamanda onun peşəkar bilikləri yadda saxlamasında önəmlidir.

Aparılan təhlillərin nəticəsi. Aparılan təhlillərdən aşağıdakı nəticələrə gələ bilərik:

Mağazanın ümumi işçi sayı 23 nəfərdir. Əksər işçilərin ali təhsili yoxdur. İşçilərin orta yaşı 30-40 yaşdır. Verilmiş tədbirlərin tətbiqindən sonra bir sonrakı nəticələrə gətirir:

- 1) İşdən razı qalan müştərilərin sayının yüksək olması firmaya onun potensial artımı üçün imkan verir.
- 2) Şəxsi həyatın digər aspektlərinin olanlaşması imkanları və şəxsi professional perspektivləri daha aydın görmək
- 3) Gələcək professional fəaliyyətə məqsədyönlü hazırlıq imkanı.

Müəssisəyə bu halda aşağıdakı üstünlükləri qazanmaq üçün nə aiddir:

- 1) Əmək məhsuldarlığının yüksəldilməsində daha maraqlı olan personal;
- 2) İşçilərin karyera yüksəlişinin yüksəldilməsi imkanı;
- 3) Kadr axını azalmaq.

Bu məqsədlə qiymətləndirmənin 2-ci blokundan istifadə etməni məqsədəuyğun hesab edirəm və kriteriya kimi aşağıdakılardan istifadə edilməsini tövsiyə edirəm:

1. Real əldə olunmuş iş nəticələri və təhsilin nəticəsi- əldə olunan iqtisadiyyat təhsildən sonra istehsal, iş göstəricilərinin yüksəldilməsi nəticələri;
2. İşə qarşı davranış dəyişikliyinə təlimdən sonra rəhbəri tərəfindən qiymətləndirilməsi.

Heyətin idarə ediləsi sisteminin təkmilləşdirilməsi tədbirləri mağazada kadr axınının qarşısını almağa və heyətin əmək məhsuldarlığının yüksəldilməsini stimullaşdırmağa imkan verir.

3.3 Müəssisədə sosial cavabdehlik (korporativ sosial məsuliyyət) (“Bazarstore”un KSM proqramının səmərəliliyinin analizi)

Hər bir müəssisənin xüsusi sosial missiyası var. Bu missiyada korporativ sosial məsuliyyət prinsiplərinə əsaslanır. Mağazanın daxili sosial siyasətində tibbi və təqaüd sığortası geniş yayılmışdır. Daxili korporativ sosial məsuliyyət ictimaiyyətin şirkət haqqında formalaşan təsəvvürünə əsaslanaraq təkcə vergiləri ödəmək yox, eyni zamanda öz işçilərinə göstərdikləri qayğı ilə tamamlanır. Bazarstore üçün korporativ sosial məsuliyyət biznesin etik qaydada aparılmasına diqqət, iqtisadiyyatın inkişafına kapital qoyuluşu, işçilərin həyat şəraitinin yüksəldilməsidir.

“Bazarstore”un KSM proqramının səmərəliliyinin analizi. Sosial proqramın həyata keçirilməsi alətləri:

1. Xeyriyyə tədbirləri və sponsor köməyi- ünvanlı yardımla, pul formasında, eyni zamanda məhsul formasında
2. Müəssisənin işçilərinin öz istəyi ilə sosial proqrama cəlb olunması

3. Pul qrantları- tətbiqi tədqiqatların keçirilməsi məqsədi ilə və təhsil sahəsində sosial proqramların həyata keçirilməsi üçün müəssisəyə ayrılmış ünvanlı maliyyə yardımı
4. Korporativ sponsorluq- özünün reklam olunması məqsədi ilə kütləvi xarakter daşıyan tədbirlər və ya təşkilatın dəstəklənməsi və ya obyektlərin yaradılması üçün müxtəlif ehtiyatların müəssisəyə təqdim olunması
5. Korporativ fond- özünün sosial fəaliyyətini həyata keçirmək məqsədi ilə müəssisənin yaratdığı fond
6. Sosial investisiya- müxtəlif ictimai təbəqənin həyat səviyyəsini yüksəltmək üçün, sosial gərginliyi azaltmaq üçün sosial əməkdaşlıq proqramlarının uzun müddətli realizasiyası üçün firmaya ayrılmış maliyyə yardımı
7. Sosial əhəmiyyətli marketinq konkret malın satışından alınan gəlirdə müəssisənin sosial proqramının həyata keçirilməsi üçün faizlərin ayrılması
8. Sponsorluq- hüquqi və fiziki şəxslərdən (sponsorlardan) əmlak kimi, intellektual mülkiyyət kimi, xidmət göstərilməsi kimi yatırımların digər hüquqi və fiziki şəxsin fəaliyyətinə qoyuluşu.

“Bazarstore”un KSM-nin məqsəd və vəzifələri.

“Bazarstore”un dayanıqlı inkişaf strategiyasının əsasında aşağıdakı məqsədlər durur:

1-Ehtiyat və imkanlardan effektiv istifadə;

1. Alıcıların bütün tələbatını ödəyəcək stabil əmtəə çeşidinin etibarlı təminatı;
2. Müəssisənin bütün vasitələrindən və iqtisadi ehtiyat imkanlarından istifadə;
3. Əmtəə çeşidinin genişləndirilməsi, yeni alıcı qruplarının cəlb olunması üçün bütün imkanlardan istifadə.

Neqativ nəticələrin aradan qaldırılması və riskin müəyyən edilməsi;

1. Ehtiyatların, məhsulların lazımi miqdarının daimiliyinə zəmanət;
2. Ekoloji, sosial, iqtisadi keyfiyyət standartlarının kommersiya və reputasiya risklərinin azaldılması məqsədi ilə təminatı;
3. Gözlənilməyən, planlaşmayan xərclərin təsirlərinin minimallaşdırılması. Bu əsasən enerji və kommunal qiymətlərinin qeyri-stabil olması səbəbindən baş verə bilər.

İctimaiyyətdə müəssisələrin reputasiyasının gücləndirilməsi;

1. Öz rəqabət pozisiyasının möhkəmləndirilməsi;
2. İctimaiyyət tərəfindən “Bazarstore”un sərbəst olaraq bazar dayanıqlığı saxlaya bilən zəncir ticarət şəbəkəsi kimi qəbul edilməsini yaxşılaşdırmaq;
3. Maraqlı tərəflər (paydaşlar) ilə konstruktiv dialoqların köməyi ilə ictimaiyyətdən gizləntiləri idarə etmək.

- “Bazarstore” ilə maraqlı olan müəssisələrin müəyyən edilməsi;

Mövcud KSM proqramının səmərəliliyinin qiymətləndirilməsində əsas məsələ bu proqramın əsas paydaşların KSM proqramına uyğun olduğunun qiymətləndirilməsi. Maraqlı tərəfləri ədəbiyyatlarda “steykholder” adlandırırlar- onlar maraqlı tərəflər olaraq müəssisənin fəaliyyətinə birbaşa və dolaylı təsir göstərilir. Məsələn, birbaşa steykholderlərə müəssisənin alıcıları və müəssisənin əməkdaşları aiddir. Dolaylı steykholderlərə yerli əhali, ekologiya təşkilatları aiddir. “Bazarstore”un steykholderləri cədvəldə 3.3-də verilir:

Cədvəldə 3.3

“Bazarstore”un steykholderləri

Birbaşa	Dolaylı
Vergi fondları	1.Rəqiblər
Müəssisələrin top menecerləri	2.Şəhərin hökumət strukturu
Əməkdaşlar	3.Ekologiya təşkilatları
Alıcılar	4.Əhali
Malgöndərənələr	

Müəssisənin əsas sosial cavabdehlik obyektı onun əməkdaşlarıdır. Onlar öz işləri qarşısında adekvat əmək haqqı gözləyən tərəfdir. Onlar peşəkarlıq qazanmaq imkanı, sağlam atmosfer, yaxşı əmək rejimi təmin olunmasıdır. Malgöndərənələr mağazanın effektiv idarə edilməsi ilə bağlıdır. İstehlakçılar da KSM-ə aiddir. Çünki, mağaza onlara keyfiyyətli xidmət və məhsul təqdim etməlidirlər. Vergi orqanları birbaşa steykholderlərə aiddir, onlar müəssisədən öz işçilərinin sosial təminatı üçün tibbi, sosial sığorta və digər vergilər, faizlər tuturlar. Nüfuzlu

steykholderlərə regiondan əhali və hökumət aiddir. KSM proqramının strukturu müəssisənin əsas şəkili təşkil edir. Proqramın seçilməsi müəssisənin məqsədindən və steykholderlərin seçimindən asılıdır.

Cədvəl 3.4.

“Bazarstore”un KSM proqramının strukturu.

Nö	Tədbirlər	Steykholderlər	Həyata keçirmə müddəti	Tədbirlərin həyata keçirilməsindən gözlənilən nəticə
1.	Daxili seminar “heyətin idarə edilməsi”	Əməkdaşlar və topmenecerlər	14.09.2015 18.09.2015	Personalın inkişafı, əmək məhsuldarlığının yüksəlməsi, göstərilən xidmətlərin keyfiyyətinin yüksəlməsi
2.	Yeni texnologiyalar və məhsul növləri	Malgöndərənələr	31.05.2016 22.06.2016	Mağazanın reputasiyasının yüksəldilməsi, potensial müştərilər, yeni təcrübə qazanılması, bazarda şəbəkənin dayanıqlılığının möhkəmləndirilməsi.
3.	Təmiz “AAAF Park” aksiyasında iştirak		11.11.2016	Aksiya keçirilən yerdə təmizliyin, yaşıllığın təminatı üzrə təmizləmə və ağac əkimi
4.	Tbilisidə keçirilən	Əməkdaşlar, top	02.12.2016	Şirkətin

	“ən yaxşı əmtəə və xidmət” müsabiqəsində iştirak	menecerlər, istehlakçılar	04.12.2016	reputasiyasının, imicinin yüksəldilməsi, bazarda mövqeyinin möhkəmləndirilməsi.
5.	Turizm turlarının şirkətin əməkdaşları üçün təşkili	Əməkdaşlar, top menecerlər	01.07.2016 12.08.2016	Komandanın möhkəmlənməsi, məhsuldarlığın artması, müsbət bir atmosferin yaranması.

Bu proqramın həyata keçirilməsində əldə olunacaq proqramlaşma bu proqramın həyata keçirilməsinin nəticəsinin əhəmiyyətini qiymətləndirməyə imkan verir.

Cədvəl 3.

Steykholderlərin təsviri

Nö	Steykholderlər	Elementin təsviri	Gözlənilən nəticə
1.	Əməkdaşlar	Pul aparatları, işçilərin təhsilinin ödənilməsi.	Əməkdaşların ixtisas səviyyəsinin artırılması. Müəssisənin təkmilləşdirilməsinin xüsusi biliyin əldə olunması.
2.	Top menecerlər	Xeyriyyə tədbirləri, əmtəə və sosial proqramların maliyyələşməsi	Sağlam həyat təniziminin aktiv təklif edilməsi
3.	Əməkdaşlar	Korporativ könüllülük	Müəssisənin reputasiyasının yüksəldilməsi, yeni təcrübələrin qazanılması

KSM çərçivəsində bu məqsədə çatmaq üçün xərclərə baxmaq da lazımdır. Bunlar cədvəldə verilir: Cədvəl 3. 5-də “Bazarstore”da KSM tədbirlərinə çəkilən xərclər cədvəldə verilib

Cədvəl 3. 5

“Bazarstore”da KSM tədbirlərinə çəkilən xərclər

Nö	Tədbirlər	Ölçü vahidləri, min man.	Dəyər
1.	Heyətin təhsil və inkişafı	Min man.	2000
2.	Yol qazması	Min man.	7000
3.	Tibbi və sosial sfera	Min man.	1000
4.	Ekoloji proqram	Min man.	1500
5.	Enerji qənaəti	Min man.	200
6.	Mobil xərclər	Min man.	400
7.	Mükafatlandırma	Min man.	3000
Cəmi			14100

İstənilən KSM proqramı müəssisənin işgüzar məqsədi ilə əlaqədardır. Ona görə bu proqramın həyata keçirilməsinin nəticəsini tapmaq lazımdır.

Cədvəl 3.6

KSM proqramının gözlənilən effektivliyi.

Nö	Tədbirlərin adı	Xərclər	Şirkət üçün səmərə	Cəmiyyət üçün effekt
1	Əməkdaşların öyrənilməsi		Heyətin ixtisasının yüksəldilməsi	Müəssisənin imicinin dəstəklənməsi
2	Pul qrantları		Müəssisənin imicinin yaradılması, əhalinin sağlamlığına qayğı	Kadr axınının azaldılması, heyətin ruh halının yüksəldilməsi

3	Korporativ könüllülük		Korporativ ruhun inkişafı	Əhalinin sağlam həyat tərzinə cəlb olunması, uşaqlar üçün boş vaxtların ayarlanması.
---	--------------------------	--	------------------------------	--

Beləliklə, təhlillərdən görünür ki, “Bazarstore”-un KSM proqramının yerinə yetirilməsini və nəticələri müəssisə üçün yaxşı hesab etmək olar. Nəticədə qarşımıza qoyduğumuz məqsəd və vəzifələrə nail olduq. Bazarstore supermarketinin heyətinin idarə edilməsi sistemini təhlil edərək:

1. Supermarket üçün kadr vacibliyinin monitorinqi bütünlükdə kadr siyasətinin diaqnostikası mövcud deyil.
2. Heyətin ixtisas dərəcəsinin yüksəldilməsi məsələsinə bürokratik yanaşırlar. İxtisaslaşmağın səviyyəsini yalnız iş təcrübəsi ilə müəyyən edirlər.
3. Müxtəlif və eyni vəzifə daşıyan heyətin əmək haqqları demək olar ki, eynidir.

Heyətin idarəetmə sistemində müəyyən edilmiş nöqsanların aradan qaldırılması supermarketin tim işini bir bütün olaraq artıracaq. İşin yekununda heyətin idarə olunması sistemini təkmilləşdirmək məqsədi ilə tədbirlər planı təklif olunur. Heyətin seçilməsi sisteminin tətbiqi aparılır. İşə götürmə sistemini yaxşılaşdırmaq üçün sınaq aparılır.

Müəssisənin proqram və promaksiyalar onun missiyasına, strategiyasına uyğun olacaq. Müəssisənin KSM proqramının həyata keçirilməsindən müəssisənin sosial reklamı, müəssisənin işçilərinin razılığı KSM-ə çəkilən nəticələrə adekvatdır.

Nəticə:

Personalın əməyinin nəticəsi onun ixtisaslaşma forması və onun pillələrinin tətbiq olunmasından asılıdır. Müəssisənin personalı konkret kateqoriya işçilərinin cəmini, əmək haqqı, maddi ehtiyaclarının ödənilməsi istiqamətlənmiş vahid istehsalat işgüzarlığı ilə məşğul olan mütəxəssisləri birləşdirir. Heyətin idarə olunması heyət arasında münasibətlərin etibarlılığı və onların işgüzar fəaliyyətinin mənimsənilməsinə istiqamətlənmişdir.

Nəticədə qarşımıza qoyduğumuz məqsəd və vəzifələrə nail olduq. Bazarstore supermarketinin heyətinin idarə edilməsi sistemini təhlil edərək:

1. Supermarket üçün kadr vacibliyinin monitorinqi, bütünlükdə kadr siyasətinin diaqnostikası mövcud deyil.
2. Heyətin ixtisas dərəcəsinin yüksəldilməsi məsələsinə bürokratik yanaşırlar.

İxtisaslaşmanın səviyyəsini yalnız iş təcrübəsi ilə müəyyən edirlər.

3. Müxtəlif və eyni vəzifə daşıyan heyətin əmək haqqları demək olar ki, eynidir.

Heyətin idarəetmə sistemində müəyyən edilmiş nöqsanların aradan qaldırılması supermarketin işini bir bütün olaraq artıracaq.

İşin yekununda heyətin idarə olunması sistemini təkmilləşdirmək məqsədi ilə tədbirlər planı təklif olunur. Heyətin seçilməsi sisteminin tətbiqi aparılır.

İşə götürmə sistemini yaxşılaşdırmaq üçün sınaq test imtahanlarının, sorğuların aparılması təklif olunur. Bu tədbirlər heyətin idarə edilməsini yaxşılaşdırmağa imkan verəcək. Tədbirlər heyətin ixtisaslaşma mahiyyətini təkmilləşdirmək üçün məqsədə uyğundur.

Müasir qiymətləndirmə metodunu tətbiq etmək planlaşdırılır. Heyət üçün ildə bir dəfə ixtisas artırmaq üçün, onların əməyinin stimullaşması üçün vəsait ayrılmalıdır.

Əsas tarif sistemindən əlavə olaraq maddi stimullaşma sistemini yaxşılaşdırmaq lazımdır. İşçilərə aşağıdakı ödənişləri etmək lazımdır:

Yaşa görə əlavə ödəmələr, yaxşı işçilərin mükafatlandırılması, bank ödəmələri edilməlidir. Bonuskart əməyin idarə olunması əmsalında görə tənzimlənməlidir.

Tutma məbləği ehtimal ki, əmək haqqı fondunun məbləğinə uyğun olmalıdır. Əməyin idarə olunması əmsalı müəssisənin nəticəsi olaraq ayrı-ayrı işçilərin və kollektivin əməyinin ümumiləşdirilmiş qiymətini özündə əks etdirir. Müəssisənin proqram və promaksiyalar onun missiyasına, strategiyasına uyğun olmalıdır.

Müəssisənin KSM proqramının həyata keçirilməsində müəssisənin sosial reklamı, müəssisənin işçilərinin razılığı KSM-ə çəkilən nəticələrə adekvatdır.

Ədəbiyyat siyahısı

1. Quliyev T.A., Əzizov E.D., Mustafayeva E.İ., Bayramova S.R. İnsan ehtiyatlarının idarə edilməsi . Dərslik . Bakı, 2012
2. Quliyev T.A .Bazar iqtisadiyyatının idarə edilməsi . Bakı, 2012
3. Веснин В. Р. Утилитарный маркетинг персонала. ЮРИСТЪ. - Столица, 2010 – 103 с.
4. Волгин А. П. Управление персонал в критериях рыночной экономики (эксперимент ФРГ). – 2004.- 256 с.
5. Вудкок М., Френсис Д.. Раскомплексованный клерк: Для руководителя – практика. / Пер с англ. М.: Ремесло, 2005. 320 с.
6. Грачев М. В., Суперкадры: управление персоналом и международные компании. - М.: Ремесло, 2005.- 708 с.
7. Егоршин А. П. Управление персоналом: Учебник для институтов. — 3-е изд. -Н. Новгород: НИМБ, 2004.- 164 с.
8. Зайцев Г. Г. Управление персоналом - СПб.: Северо-Запад, 2004.- 382 с.
9. Кибанов А.Я. Управление персоналом организации. М.: ИНФРА-М. 91 2006. 512с.
10. Ферзевый М. И. Розыск и подбор персонала. - М.: Бизнес-среднее учебное заведение «Интел-Синтез», 2008.- 520 с.
11. Липатов В. С. Управление персоналом компаний и организаций: Учебник для институтов. - М.: Люкс-арт, 2006.- 136с.
12. Магура М. И. Творение системы управления персоналом организации // Управление персоналом, №7, 2007, 20 с
13. Маслов Е. В. Управление персоналом компании / Перед ред. Шеметова П. В. М.: ИНФРА-М; Новониколаевск: НГАЭиУ, 2008. 312 с.
14. Минаев Э.С. Маркетинг персонала: функции и способы. – Столица, 2003г.- 167 с.
15. Одегов Ю. Г., Журавлев П. В. Управление персоналом — М.: Финстатинформ, 2007.- 236 с

16. Перевощиков Ю., Миронова О. Нормирование труда: синергетический подъезд / Человек и труд. 2007. № 4, 87 с.
17. Священников Л.А. Тест и прогнозирование трудовых характеристик: 2-е изд. – М.: Деньги и статистика, 2004.- 426 с.
18. Пугачев В.П. Управление персоналом организации. Ньюанс-Пресс. М. 2004.- 560 с.
19. Рачок Н.Г. Способ комплексной оценки сотрудников управления // Управление персоналом. 2008. № 10, 200 с.
20. Румянцева З.П., Соломатин Н.А. Маркетинг организации. Инфра-М. М. 2006 – 316 с.
21. Апенько С. Эффективность системы оценки персонала . Статья.: Омск – 2005.-225с
22. Архипова Н.И., Кульба В.В., Косяченко С.А. Организационное управление – М.: ПРИОР- М, 1998-448с
23. Базарова Т.Ю, Еремина Б.Л. Управление персоналом: учеб. для вузов.- М.: ЮНИТИ – М, 2003. 554с
24. Барков С.А. Теоретические подходы к управлению персоналом.- М.: РГОТУПС –М, 2005. 228с

İnternet resursları

25. Bazar storenin rəsmi saytı
26. www.webspier.ru/doc/
27. www.econ.msu.ru
28. www.economy-web.org/p=154/p=155/
29. www.grandars.ru/docs/index-427379.html

Совершенствование управления персоналом в коммерческих предприятиях

Резюме

Актуальность темы. В современном периоде одним из важнейших активов предприятия являются человеческие ресурсы. Ускоренные изменения в обществе, происходящие в эпоху высоких технологий, обусловили развитие роли информации, способность управления в коммерческих предприятиях, от чего зависит как деятельность самого предприятия, так и характеристика общества в целом. Вышесказанное обуславливает актуальность исследуемой темы.

В управлении коммерческими предприятиями, как и во многих других, существует ряд ключевых вопросов, одним из которых является формирование персонала и управление им. В деятельности коммерческих предприятий основное место занимает подготовка кадров, их правильное распределение и управление ими. Именно поэтому успешной считается деятельность тех фирм, которые достигли эффективной реализации кадровых вопросов. Следует отметить, что правильное распределение кадров является составной частью кадровой политики современного управления. В проведении исследования целесообразно основываться на методы системного подхода. Из всего вышеизложенного следует заключить, что проведение исследования в данном направлении представляет особую актуальность.

Цель и задачи исследования. Цель исследования заключается в анализе направлений по совершенствованию управления человеческими ресурсами в коммерческих предприятиях. Для реализации этой цели определены следующие задачи:

- раскрыть теоретические основы управления человеческими ресурсами в коммерческом предприятии;

-исследование системы управления человеческими ресурсами в коммерческом предприятии, развитие персонала коммерческих предприятий и учета;

- проведение мер по совершенствованию системы управления человеческими ресурсами коммерческого предприятия.

Информационная база исследования. Информационную базу исследования составляют теории, научные статьи и материалы конференций отечественных и зарубежных экономистов в сфере управления человеческими ресурсами.

Объект и предмет исследования. В основе предмета исследовательской работы стоит вопрос по совершенствованию управления человеческими ресурсами коммерческих предприятий. Объектом исследования является анализ основных направлений управления персоналом в торговом предприятии BazarStor.

Объем и структура работы. Диссертационная работа состоит из введения, трех глав, включающих 9 полуглав, заключения, раздела предложений и списка литературы.

Perfection of management by the personnel in the commercial enterprises

Summary

Urgency of the topic. In the modern period, one of the most important assets of the enterprise are human resources. Accelerated changes in society, occurring in the era of high technology, led to the development of the role of information, the ability to manage in commercial enterprises, on which depends both the activities of the enterprise itself and the characteristics of society as a whole. The foregoing causes the relevance of the topic under study.

It should be noted that the correct distribution of personnel is an integral part of the personnel policy of modern management. In the conduct of the study, it is expedient to build on the methods of the system approach. From all of the above, it should be concluded that conducting research in this direction is of particular relevance.

Purpose and objectives of the study. The aim of the study is to analyze the directions for improving the management of human resources in commercial enterprises. To achieve this goal, the following tasks are defined:

- To reveal theoretical bases of management by human resources in the commercial enterprise;
- explanation of the human resources management system in the commercial enterprise, development of the personnel of commercial enterprises and accounting;
- implementation of measures to improve the human resource management system of a commercial enterprise.

Information base of the research. The information base of the research is made up of theories, scientific articles and materials of conferences of domestic and foreign economists in the field of human resources management.

Object and subject of research. At the heart of the subject of research work is the question of improving the management of human resources of commercial enterprises.

The subject of the study is the analysis of the main areas of personnel management in the trading company BazarStor.

Scope and structure of work. The thesis consists of an introduction, three chapters, including 9 semi-chapters, conclusions, sections of sentences and a list of literature.

REFERAT

Mövzunun aktuallığı. Müasir dövüdə insan resursları müəssisəsinin ən vacib ehtiyatı hesab olunur. Yüksək texnologiyalar əsində cəmiyyətdə sürətli dəyişiklik informasiyaların rolunun yüksəlməsini yaradır. Kommersiya müəssisəsində heyətin idarə olunması bacarıqını vacib edir. Bundan kommersiya müəssisəsinin mövcudluğu, eləcə də bütövlükdə cəmiyyətin müxtəlif xarakteristikası asılıdır. Bütün bunlar seçilmiş mövzunun aktuallığını şərtləndirir.

Hər bir müəssisədə olduğu kimi kommersiya müəssisəsində idarəedilməsində həlli zəruri olan məsələlər var. Bunlardan biri də müəssisənin heyətinin formalaşdırılması, heyətin idarə olunmasıdır. Kommersiya müəssisəsində kadrların hazırlanması, onların düzgün yerləşdirilməsi, eləcə də idarə olunması əsas məna daşıyır. Bu səbəbdən də müvəffəqiyyətli iş görən firmalar kadr işinin uğurlu həyata keçirmiş olan firmadır. Tədqiqatımızı idarəetməsində əsas iş heyətin hazırlığıdır. Heyətin düzgün bölüşdürülməsi müasir idarəetmənin həm də kadr siyasətinin əsas tərkib hissəsidir. Tədqiqatın həyata keçirilməsində təhlil, sistemli yanaşma metodlarına əsaslanmaq məqsəduyğundur.

Qeyd etdiyimiz kimi, hər bir müəssisənin idarəedilməsində əsas məsələlərdən biri də işçi heyətin düzgün seçilməsi, peşə ixtisas səviyyəsindən, təhsilindən, həmçinin də potensialından asılı olaraq onların düzgün yerləşdirilməsinin təmin olunmasıdır. Bu fəaliyyətin həyata keçirilməsində isə hər bir müəssisə, idarə və yaxud da təşkilat özünün heyətin işini əsas götürür. Heyətin idarə edilməsi dedikdə, müəssisənin işçi heyəti ilə aparılan iş başa düşülür. Bu işin nəticəsində müəssisənin dayanıqlı, uzun bir sürə icində effektiv idarəedilməsi başa düşülür. Bu zaman iqtisadi səmərəsi ola bilən bir işçi heyətinin seçilməsi, yerləşməsi, toplanması nəticəsində onların təhsilinin və peşə ixtisas səviyyəsinin artırılmasının təmin olunması, həm də ixtisas səviyyəsindən asılı olaraq işçi heyətinin düzgün yerləşməsi anlaşılır. Eyni zamanda heyətin idarə edilməsini müəyyən edilməsində yardımcı olan nəzəri baxışların, prinsiplərin, tələblərinin araşdırılması anlaşılır.

Bütün deyilənlərə əsaslanaraq , dissertasiya işinin mövzusunun kifayət qədər aktual olduğunu bir daha qeyd edərək bu istiqamətdə tədqiqatların aparılmasını vacib olduğunu deyə bilərik .

Tədqiqatın məqsədi və vəzifələri. Tədqiqatın məqsədi kommersiya müəssisələrində insan resurslarının idarə olunmasının təkmilləşdirilməsi istiqamətlərinin tədqiq olunmasıdır. Bu məqsədin həyata keçirilməsi üçün aşağıdakı vəzifələr müəyyən edilmişdir:

- kommersiya müəsisəsinin insan resurslarının idarə edilməsinin nəzəri əsasları ; o cümlədən insan resurslarının funksiyası və məqsədləri, ticarət sferasında müəsisə heyətinin idarə edilməsinin mahiyyəti, kommersiya müəsisəsində insan resurslarının idarə edilməsi sisteminin formalasməsi xüsusiyyətləri təhlili;

- kommersiya müəsisəsinin insan resurslarının idarə edilməsi sistemi. ,o cümlədən kommersiya müəsisəsinin insan resurslarının idarə edilməsi sisteminin qısa xarakteristikası, kommersiya müəsisəsinin insan resurslarının idarə edilməsi sisteminin təhlili, kommersiya müəsisələrinin heyətinin inkişafı, uçotu,cəlb olunmasının təşkili həyata keçirməli;

- kommersiya müəsisəsinin insan resurslarının idarə etmə sisteminin təkmilləşməsi üzrə tədbirlər, o cümlədən kommersiya müəsisələrinin insan resurslarının təkmilləşməsinin əsas istiqamətləri, insan resurslarının attestasiyasının keçirilməsi: təskilatin səmərəliliyinin qiymətləndirilməsi həyata keçirilməli.

Tədqiqatın informasiya bazası. Tədqiqatın informasiya bazasının əsasında insan resurslarının idarə olunması sahəsində yerli və xarici iqtisadçıların nəzəriyyələri, bu sahəyə aid elmi məqalələr, konfrans materialları təşkil edir.

Tədqiqatın obyektı və predmeti. Tədqiqat işinin predmetinin əsasında kommersiya müəsisələrin də insan resurslarının idarə olunmasının təkmilləşdirilməsi sistemi dayanır. Tədqiqat işinin obyektində isə “Bazar storenin” ticarət müəsisəsində heyətin idarə olunmasının əsas istiqamətlərinin tədqiqı dayanır.

İşin həcmi ilə strukturu. Dissertasiya işində giriş, 3 fəsil, 9 yarımfəsil, nəticə və təkliflər bölməsindən və istifadə olunmuş ədəbiyyat siyahısından ibarətdir.

Birinci fəsildə kommersiya müəsisəsinin insan resurslarının idarə edilməsinin nəzəri əsasları ; o cümlədən insan resurslarının funksiyası və məqsədləri, ticarət sferasında müəsisə heyətinin idarə edilməsinin mahiyyəti, kommersiya müəsisəsində insan resurslarının idarə edilməsi sisteminin formalaşması xüsusiyyətləri təhlili edilmişdir.

İkinci fəsildə kommersiya müəsisəsinin insan resurslarının idarə edilməsi sistemi. ,o cümlədən kommersiya müəsisəsinin insan resurslarının idarə edilməsi sisteminin qısa xarakteristikası, kommersiya müəsisəsinin insan resurslarının idarə edilməsi sisteminin təhlili, kommersiya müəsisələrinin heyətinin inkişafı, uçuşu, cəlb olunmasının təşkili həyata keçirmişdir

Üçüncü fəsildə kommersiya müəsisəsinin insan resurslarının idarə etmə sisteminin təkmilləşməsi üzrə tədbirlər, o cümlədən kommersiya müəsisələrinin insan resurslarının təkmilləşməsinin əsas istiqamətləri, insan resurslarının attestasiyasının keçirilməsi: təşkilatın səmərəliliyinin qiymətləndirilməsi həyata keçirilmişdir.