

**AZƏRBAYCAN RESPUBLİKASI TƏHSİL NAZİRLİYİ
AZƏRBAYCAN DÖVLƏT İQTİSAD UNİVERSİTETİ**

MAGİSTRATURA MƏRKƏZİ

Əlyazma hüququnda

Abdullayev Kənan Kamran oğlu

**“Müəssisənin strategiyası və heyətin idarə edilməsinin təkmilləşdirilməsi
(sənaye müəssisələrinin təmsalında)” mövzusunda**

MAGİSTR DİSSERTASIYASI

İxtisasın şifri və adı

Strateji idarəetmə

İxtisaslaşma

Strateji idarəetmə

Elmi rəhbər: dos.Məmmədov Məmməd Hümbət oğlu

Magistr proqramının rəhbəri: prof. Həsənov Heydər Sərdar oğlu

“Menecment” kafedrasının müdiri: prof.Şahbazov Kamil Ağazaman oğlu

BAKİ-2018

MÜNDƏRİCAT

Giriş.....	3
 I FƏSİL. Müəssisə strategiyasının və heyətin idarə edilməsinin nəzəri metodoloji əsasları	
1.1 Müəssisələrin idarə edilməsi strategiyasında heyət anlayışı və onun kateqoriyalar üzrə təsnifatı.....	6
1.2 Müəssisə strategiyasında heyətin idarə edilməsi konsepsiyası.....	12
1.3 Müəssisələrdə heyətin idarə edilməsinin xarici ölkələr təcrübəsindən istifadə.....	23
 II FƏSİL. Müəssisə strategiyasında heyətin idarə edilməsi mexanizmi	
2.1. Müəssisədə strateji planlaşdırma prosesi.....	30
2.2. Müəssisədə heyətin planlaşdırılması strategiyası.....	39
2.3. Müəssisədə heyətin idarə edilməsi strategiyasının reallaşdırılması mexanizmi.....	49
 III FƏSİL . Müəssisə strategiyasının istehsalın səmərəliliyinə təsiri və heyətin idarə edilməsinin təkmilləşdirilməsi yolları.	
3.1. Müəssisənin strategiyasında heyətin idarə edilməsinin təkmilləşdirilməsi istiqamətləri.....	61
3.2. Heyətin idarə edilməsinin effektivliyinin müəssisənin strategiyasının reallaşdırılmasına təsirinin qiymətləndirilməsi.....	68
 Nəticə	73
Ədəbiyyat siyahısı.....	75

GİRİŞ

Mövzunun aktuallığı: Təsis olunmuş həmçinin aktiv şəkildə fəaliyyət həyata keçirən təşkilat və müəssisləri müəyyən hissəsi qısa zamanda rəqabətə dözməyərək müflis olurlar. Müflisləşməni meydana çıxaran vacib səbəblərdən biri də uzun vaxt ərzində müəssisənin və təşkilatın irihəcmli və düzgün qurulmuş heyətin idarə edilməsi strategiyasından istifadə **etməməsidir**. Təbii ki, biz heyətin menecmenti dedikdə inzibati idarəetmə zamanından bizə keçən direktiv menecment- birbaşa idarəetmə nəzərdə tutmuruq. Mürəkkən ekonomik əlaqələr şəraitində menecment anlayışı mahiyyət etibarilə təzə məna çalarları meydana çıxarır. İnzibati idarəetmə kompleksindən ayrı olaraq bazar əlaqələri mühitində müəssisələrdə menecment cari şərait formasiyalarına və müəyyən faktorların nüfuzetmə qabiliyyətinə uyğun olaraq aktiv şəkildə əvəz oluna bilər

Bu cür təşkilatdaxili heyətin menecmentinin işlənilib qurulması və onun aktivliyinin tətbiq edilməsi hal-hazırda menecmentin aktual məsələlərindən biridir. Başqa prizmadan baxdıqda təşkilat və müəssisələrdə idarəetmə strategiyalarının təkmilləşdirilməsi mərhələsi çox cəld şəkildə həyata keçirilir. Bu məsələyə uyğun olaraq təşkilat və müəssisələrin rəhbərliyinə təzə insanlar gətirilir ki, bu insanların, həmçinin inzibati idarəetmə sistemini mühitində işləmiş rəhbərlərin gündəlik fəaliyyətlərində rastlaşdıqları müəssisə və təşkilatların idarəsinin həyata keçirilməsi üzrə müəyyən xarakterli problemlərlə üzləşirlər. Dissertasiyanın mövzusu belə məsələlərin araşdırılmasına yönəldilmişdir.

Tədqiqatın məqsədi və vəzifələri. Təşkilatlarda heyətin idarə edilməsində Strategiyaların təhlili və onların təkmilləşdirilməsi istiqamətlərinin araşdırılması.

Tədqiqatda əsasən aşağıdakı vəzifələr müəyyənləşdirilmişdir:

- ✓ Heyətin idarə edilməsində strategiyalardan istifadənin əhəmiyyəti və rolu
- ✓ Azərbaycanda təşkilatların idarəetmə mexanizmində idarəetmə strategiyalarının formalaşması
- ✓ Heyətin maddi tələbatlarının ödənilməsində strategiyalardan istifadə edilməsi
- ✓ Menecer və ekspertlərin işinin idarəetməsində iqtisadi üsullardan istifadə olunması
- ✓ İşçi heyətin idarə edilməsində strategiyalardan istifadə
- ✓ Strategiyanın tətbiqinin kadrların işinə olan təsirinin müəyyən edilməsi
- ✓ Strateji metodlardan istifadənin təkmilləşdirilməsi yönləri

Tədqiqatın predmeti. Biz tədqiqatın aktual predmeti olaraq təşkilatlarda idarəetmə strategiyasının formalaşması, idarə heyəti kompleksinin tam xüsusiyyətləri, kadrların menecmenti kompleksinə müəyyən ekonomik amillərin nüfuz etməsi, menecment bacarığı, müəssisə içində vəziyyətin araşdırılmasının müasir xarakteristikası özünü göstərmişdir.

Tədqiqatın obyektı. Sənaye müəssisələri və təşkilatları.

Tədqiqatın metodoloji və nəzəri əsaslarını Azərbaycan respublikasının və digər ölkələrin iqtisadçı akademiklərinin heyətin idarə olunması mövzusunda dərc olunmuş elmi tədqiqatları, praktiki və nəzəri ideyaları, mövzuya aid olan menecment bucağından qəbul olunmuş normativ hüquqi aktlar təşkil edir. Dissertasiya işinin yazılması zamanı ətraflı analiz aparılmış, məntiqi arasdırma və s. Araşdırma növlərindən istifadə olunmuşdur..

Tədqiqatın elmi yeniliyi. Tədqiq olunan sahəyə baxarkən görürük ki, tədqiqat aparılan obyektə müəyyən aspektlərdən yanaşılmış, yeni strategiyaların daha da cəld perioda malik olduğu zamanda bir-birilə əlaqəli proseslər araşdırılaraq, çoxlu yeni təkliflər təqdim olunmuş və təkmilləşdirmə işləri aparılmışdır. Bu cəhətdən elmi yeniliyə dair ideyalardan aşağıdakıları göstərə bilərik:

- Strateji planlaşdırmada tipoloji təhlilin xüsusiyyətləri;
- Böyük müəssisələrdə heyətin idarə edilməsinin müəssisə struktur kompleksi;
- Təşkilatda planlaşdırılması strategiyasının fəaliyyət prinsipinə daxil olan mərhələlər;
- Müəssisədə kadrların ehtiyaclarının qarşılınması imkanları;
- İşçi qüvvəsinin şəxsi ehtiyaclarının xüsusiyyətləri;
- Heyətin idarəedilməsi prosesi zamanı idarə heyəti sədrlərinin gördüyü işlərin tam siyasının işlənməsi;
- Müəssisənin işçi heyətinin idarəsi ilə istehsal strukturu arasında qarşılıqlı münasibət;
- İşgüzar fəallıq göstəricilərinin yaxşılaşdırılması yolları;

Disertasiyanın quruluşu və həcmi. Disertasiya işi giriş, üç fəsil, 8 paragraf, nəticə, ədəbiyyat siyahısından ibarət olmaqla 77 səhifədən ibarətdir.

1.1 Müəssisələrin idarə edilməsi strategiyasında heyət anlayışı və onun kateqoriyalar üzrə təsnifatı

Bazar iqtisadiyyatı şəraitində müəssisə kənar mühitin inkişaf edən qeyri-sabitliyinə daim ayaq uydurmağa, əsas məqsəddə isə eyni növ məhsul istehsal edən rəqib müəssisələrlə rəqabət aparmağa məcburdur. Bu vəziyyət obyektiv formada bütün müəssisələrdən bazarın tələbinə uyğun olaraq öz inkişaf yolunu araşdırmağı və müəyyən etməyi tələb edir. Yəni müəssisələr maliyyə cəhətdən dözümlü olmaq üçün daim inkişaf etməli, kapitalın yeni formalarda tətbiqini araşdırmalı, iqtisadi cəhətdən əlverişli yeni istehsal texnologiyasını, məhsulun bazara təqdim olunmasının yeni üsullarını tapmalıdır. Qarşıya qoyulan hədəflərə çatmaq üçün edilməsi məcburi olan perspektiv plan və tapşırıqların cəmi müəssisənin strategiyasını təşkil edir.

Hədəflər müəssisənin öz işində can atdığı əsas nəticələndir. Strategiya tez-tez dəyişən ətraf mühitə müəssisənin adaptasiyasını təmin etməlidir, buna görə də aşağıdakı suallara cavab axtarmalıdır:

- nə, hansı kəmiyyətdə və keyfiyyətdə istehsal etmək
- necə və hansı sektorlarla işləmək
- ilk növbədə hansı hərəkəti, necə və hansı məqsədlə həyata keçirmək məcburidir.

Beləliklə strategiyanın tətbiq olunması üçün müəssisənin iqtisadi dözümlülüyünün daim artmasını, onların buraxdığı məhsulun və yerinə yetirdikləri xidmətlərin rəqabət qabiliyyətinin artırılmasını reallaşdırı bilər. Ümumi vəziyyətdə inkişaf strategiyasının qurulmasına bütün yanaşmalar bir tərəfdən müəssisədə olan resurslar və onların istifadəsi üzrə imkanlara, digər tərəfdən ehtiyacların və bazarın tələblərinin ödənilməsi arasında uyğun şəraitin tapılması zərurətinə əsaslanır. Bu, müəssisənin texniki, istehsal, təşkilati və iqtisadi baxımdan imkanlarının səmərəli öyrənilməsini tələb edir. İnsan, material, texnoloji, təşkilati, informasiya və maliyyə resurslarını müəssisənin

resurslarına və imkanlarına aid edilirilər. Müəssisənin tabeliyində olan resursların toplusu onun potensialı adlanır. İstehsal amilləri nəinki mürəkkəb əldə olunandır, həm də lazımi qədər bahalıdır, bu səbəbdən də onların hansı şəkildə istismar olunmasının səmərəlilik nöqtəyi nəzərdən həlledicilik dəyəri vardır. İstehsal miqyasından, eləcə də müştəriyə vacib olan məhsul istehsal etmə imkanına müəssisənin texnikasının, avadanlığının kadrların ixtisas səviyyəsinin uyğunluğundan da çox asılıdır.

Strategiyanın hazırlanması prosesini halqavari ardıcılıq halında təsəvvür etmək olar: Xarici və daxili mühitin araşdırılması – müəssisənin hədəflərinin və vəzifələrinin strukturunun yenilənməsi – inkişafın dəqiq strategiyasının seçilməsi – strategiyanın həyata keçirilməsi. Öncə müəssisənin daxili mühiti və xarici vəziyyəti, bazarda mövqeyi yüksəliş dinamikası, potensialı, opponentlərin davranışı, istehsal olunan məhsulun səviyyəsi, iqtisadiyyatın cari vəziyyətini, mədəni vəziyyəti və başqa vəziyyətləri təhlil edir. Əsas rol oynayan amillərin təhlili SWOT(strength, weakness, opportunities, threats) üsulu ilə reallaşdırılır.

Xarici faktorların və təhdidlərin qiymətləndirilməsinin nəticəsini bir növ faktorların təsiri varsiyəsilə ifadə edə bilərik: bunlar iqtisadi, siyasi, bazar, rəqabət beynəlxalq, sosial və istehsal-texnoloji faktorlardır. Sonuncu qrupun faktorları içində müəssisə texnoloji halqanın xarici mühitinə məxsus olan istehsalın cari durumunu, opponentlərin texnikasının vəziyyətini, yeni texnoloji təkmilləşdirmənin imkanlarını ayırmaq labüddür.

Daha sonra xarici gücdən istifadə etmək məqsədilə müəssisənin malik olduğu daxili güclər tapılır, eləcə də kənar təhdid ilə əlaqədar olan problemi çətinləşdirəcəy daxili zəif nöqtələr aşkar edilir. Burada müəssisənin strukturu və təşkili potensialına, cari istehsal imkanlarından istifadəyə, satış yollarının və sayışdan sonrakı xidmət müəssisələrinin vəziyyəti təhlil olunur.

Təhlil nəticəsində güclü imkanlar fonunda strategiya planlaşdırılıb hazırlanır, bu hazırlanarkən imkanların və təhdidlərin xarici səbəbləri nəzərə alınır.

Daxili və xarici vəziyyətin araşdırılmasından sonra müəssisələrin məqsədi və vəzifələri işlənib hazırlanır. Vəzifə - müəssisənin varlığının lazımı qədər uzun perspektivi üçün onun əsas məqsədinin qısa şərh edildiyi biznes konsepsiyasıdır. O, sadə və dəqiq hazırlanmalıdır ki, həm öz işçiləri, həm də alıcılar üçün anlayışlı olsun. Bazar tələblərinə əsasən missiya dəyişir, çünki, o, ilk növbədə alıcıların tələblərinin ödənilməsinə nəzərdə tutur. Missiya dəqiqləşdirildikdən sonra müəssisənin qısa və uzunmüddətli məqsədi müəyyən olunur.

Strategiyanın müəyyən olunması işinə prioritet məqsədlərin həyata keçirilməsinə uyğun bir sıra strategiya alternativlərinin inkişaf etdirilməsi aiddir.

Strategiya müəyyən olunarkən əsas amil olaraq həmin strategiyanın səmərəliliyi götürülür. Strategiyanın tətbiqinin yekunu kimi bu göstəricilər barədə danışa bilərik:

- İqtisadi səmərə (mənfəət miqdarı və ortalamasını artması, xalis mənfəəti, investisiyaların qaytarılma dövrü)
- Sosial səmərə (əmək şəraitinin keyfiyyətinin artırılması, mədəniyyət və təhsilin inkişafı)
- Texniki səmərə (məhsulun keyfiyyət həcmi və rəqabət qabiliyyətinin artması)
- Ekoloji səmərə (ətraf mühitin çirkləndirilməsinin azalması, təbii resurslardan istifadənin böyüklüyü)

Daha verimli strategiyanın seçilməsi haqqında qərar, aparılan monitoring və qiymətləndirmədən sonra müəyyənləşdirilir. Növbəti olaraq müəssisənin müəyyən etdiyi strategiya bazar tələbləri əsas götürülməklə reallaşdırılır.

Menecment səviyyəsindən asılı olaraq strategiyanın 2 növünü- böyük korporasiyalar səviyyəsində portfel strategiyası və korporasiyaya aid olan müəssisələr səviyyəsində işgüzar strategiyayı ayırırlar. Portfel strategiyası anlayışı dedikdə

korporasiyaya mənsub olan qiymətli kağızlar *Portfel* nəzərdə tutulur ki, bunu vasitəsilə korporasiya öz müəssisələrini idarə edir.

İşgüzar strategiyanın bütün formalarını 3 yerə bölmək olar: həmləetmə(və ya yarımkeçmə) strategiyası, müdafiə (və ya yaşamaq) və biznesin növünün azaldılması və dəyişdirilməsi strategiyası.

Bunların içində müəssisələrə görə ən optimal görünən həmləetmə və ya yarımkeçmə strategiyası ola bilər, bu zaman hədəf bazarın müəyyən segmentində pay sahibi olmaqdır. Elmi-texniki tərəqqinin nəticələrinə əsasən bu strategiya müəssisəyə bazarda və ya malik olduğu sahədə 1-ci olmağa imkan yaradır. Həmçinin bu strategiya geniş həcmdə investisiya istəyir və yüksək dərəcə riskə meyllidir. Lakin uğur qazanılsa, göstərilən xərclər ödənilir və müəssisə yüksək gəlir əldə etməyə imkanı verir.

Müdafiə və yaşamaq strategiyasını isə müəssisə bazarda öz yerini qorumaq üçün istifadə edir. Əgər müəssisə bazardakı segmenti ilə razıdırsa və onun aktiv atak strategiyası aparmaq üçün maliyyəsi çatmırsa, onda müəssisə müdafiə strategiyası seçir və ondan istifadə edir. Ancaq bu dövrdə müəssisə öz opponentlərinin əməliyyatlarını da mükəmməl müşahidə etməlidir ki, rəqiblər hücum strategiyasından istifadə etməklə müəssisənin bazardakı yerini zəiflətməsinlər.

Əgər firmalar bazarda uzun vaxt ərzində səmərəliliklə işlədikdən sonra güclərin yenidən komplektləşdirilməsi vacibliyindən və ya iqtisadiyyatda dünyəvi dəyişikliklərə gətirə biləcək struktur yenilənmələrinə məruz qalırlarsa, onda firmalar azaltma və ya biznesin tipinin dəyişdirilməsi strategiyasını həyata keçirməyə məcbur olurlar.

Həmləetmə strategiyası içində daha böyük rol almış *artım strategiyası*, müəssisədən məhsulunu və ya bazarını yeniləməyi tələb edir. Bu qrupa aşağıdakı strategiyalar daxildir- bazarın dərinliklərinə nüfuz etmə strategiyası, məhsulun təkmilləşdirilməsi strategiyası, diversifikasiya strategiyası.

Müəssisə cari vaxtda bir deyil, birdən çox strategiya reallaşdırma bilər. Belə ki, genişprofilli şirkətlər bir cür məhsul üçün bazara dərinlən nüfuz etmək strategiyasını

tətbiq edirsə, başqa məhsul üçün bazarın inkişafı və s. Strategiya istifadə oluna bilər. Strategiyanı müəyyən edərkən müəssisə rəhbərliyinin vəzifəsi konkret şəraiti və biznesin məqsədini hərtərəfli nəzərə almaqdır.

Heyət idarə edilməsi bacarıqlı kadrların seçilməsi, onların mühafizəsi, hər birinin verimliliyinin sistematik olaraq artırılması, bacarıqlarının inkişaf edirilməsi və nəhayət bunların qarşılıqlı əlaqəsini təmin etməkdir. Heyətin idarə edilməsi öz-özlüyündə xüsusi bir sahə deyildir. Müəssisə idarəetməsinin hər mənasında istər istehsal, istər satış, istərsə də maliyyə olsun hamısına tətbiq olunur. İstehsal meneceri istehsalı idarə etmək üçün hər zaman heyət problemləriylə qarşılaşacaqdır. Bu cəhətdən də idarəetmənin hər səviyyəsində və sahəsində olan menecerlər eyni zamanda heyət meneceridir.

Heyət anlayışı dar və geniş mənada 2 yerə ayrılır. Dar mənada idarəetmə, işəqəbul, səviyyələrə ayırma, imtahan, vəzifədə yüksəlmə kimi qəbul olunur. Geniş mənada isə xidmətlə əlaqəli strategiyalar, dövlətin tənzimləyici rolu, ixtisas uyğunluğu, ictimai və iqtisadi dəyişmələrin insani və sosial problemlərini özündə əks etdirir.

Heyət anlayışı müəssisədə çalışan bütün insani qaynaqlarla əlaqəli hər cür problemin həllinə dair fəaliyyətləri əvə heyətin iş qabiliyyətini özündə birləşdirir.

Heyət kateqoriyaları dünya praktikasında aşağıdakı kimi qəbul olunur:

- Texniki heyət – Mavi yaxalılıqlılar. Texniki işlərdə işləyən fəhlələr, mühəndislər və texniklərdən ibarətdir. Onlar idarəedici qüvvə deyillər. Ümumi mənada istehsala nəzarət edirlər
- Ofis heyəti- Ağ yaxalılıqlılar. Ofis xidmətlərində çalışan heyətdir. Bunlar idarəedici qrupa daxildirlər.
- İdarəedici heyət. Müəssisə daxilində aşağı, orta, yuxarı səviyyəli menecerlərdir.
- İşçilər. Bütün gücü ilə işləyən və bütün gücünü istehsalda istifadə edən personaldır.

Hal-hazırda Azərbaycanca da bu cür heyət bölgüsündən geniş istifadə olunur. Xüsusilə ölkəyə daxil olmuş xarici şirkətlər yerli qurumlarla və şirkətlərlə əlaqəyə keçərək bu cür üsulların tətbiqi üçün yardım göstərirlər. Həmçinin müəyyən tədbirlər planına uyğun olaraq xarici ölkələrdən də ekspertlər idarəetmə sisteminin qurulması və təkmilləşdirilməsi fonunda dəvət olunur və onların təcrübəsi öyrənilir.

1.2 Müəssisə strategiyasında heyətin idarə edilməsi konsepsiyası

Müəssisədə kadrların menecmenti, ümumilikdə müəssisənin menecmenti prosesinin bir parçası olub, istehsalın bu faktorunun xüsusiyyəti ilə əlaqədar olaraq, bu münasibətlərdə özünəməxsus yer tutur.

Müəssisədə heyətin idarəedilməsi- şirkətdə yerinə yetirilən və müəssisənin menecmenti kompleksində fərdi amilin qeydiyyatının irihəcmli suallarını komplektləşdirməyə və həyata keçirməyə icazə verən aktlar toplusudur.

Kadrların menecmentinin 2 vacib yanaşması vardır- funksional və təşkilati.

Funksional yanaşmada kadrların menecmenti kompleksində mühüm elementləri ayırırlar:

- ✓ Ümumi strategiyanın müəyyən olunması, kadrların planlaşdırılması və onların seçilməsi və qiymətləndirilməsi, kadrların ixtisas dərəcəsinin genişəndirilməsi və təkrar hazırlanması. Bu səbəbdən də hər bir müəssisədə göstərilənləri özündə cəmləşdirən kadr siyasəti işlənib hazırlanmalıdır.
- ✓ Kadrların seçilməsi və onların rotasiyası
- ✓ Kadrların hazırlanması və onların daimi ixtisaslaşdırılması
- ✓ İşçilərin işəqəbul prosesi
- ✓ İstehsalın aktual kompleksinə əsaslanan işçilərin rotasiyası
- ✓ Əməyin stimullaşdırılması
- ✓ Əməyin təşkilinin inkişaf etdirilməsi
- ✓ Müəssisənin işçiləri üçün mühitin qurulması.

Heyətin menecmenti xidmətinin strukturu həmçinin müəssisələrin fəaliyyət istiqamətlərindən və onun həcmindən, istehsal etdikləri xidmətin xarakteristikasından və digər faktorlardan asılı şəkildə müəyyən olunur. Kiçik və orta ölçülü müəssisələrdə əməkdaşların idarə edilməsi sahəsində funksiyaların əksəriyyəti xətti idarəetmə tərəfindən tətbiq olunur, böyük firmalarda isə bu funksiyaları tətbiq etmək üçün azad struktur bölmələri təsis olunur.

Xarici və ölkə müəssisələrinin bu barədə təcrübələrini komplektləşdirərək heyətin idarə olunması sisteminin aşağıdakı məqsədlərindən danışa bilərik:

- ❖ Kadrlarla təminat
- ❖ Onların səmərəli istifadə edilməsinin təşkili
- ❖ Peşəkar hazırlıq
- ❖ Kollektivin sosial inkişafı

Göstərilən məqsədlərə uyğun şəkildə müəssisələrin kadrlarının menecmenti sistemi qurulur. Onun qurulması üçün əsas kimi müxtəlif metodlardan istifadə oluna bilər. Kadrların idarə edilməsi metodları – kollektivə ayrı-ayrılıqda əməkdaşlara istehsal mərhələsində onların işinin koordinasiyası məqsədilə nüfuzetmə yollarıdır. İnzibati, iqtisadi, və sosial psixoloji metodlar fərqləndirilir.

İnzibati metodlar əsasən əmək nizam-intizamının vacibliyi, vəzifə borcu, kadrların bir müəssisədə qalıb işləməyə fəallıq göstərməsi və s. Bu kimi aspektlərə əsaslanır. Göstərilən metodların, onların nüfuzunun direktiv xüsusiyyətə malik olması, yəni hansısa bir tənzimləyici və ya inzibati prosesin məcburi şəkildə həyata keçirilməsi xüsusiyyəti fərqləndirir. Həm də bu metodlar üçün, menecmentin müəyyən səviyyəsində fəaliyyət həyata keçirən qanuni normalara uyğunluq, yuxarı rəhbərlik orqanlarının qərarlarına və aktlarına təbəçilik səciyyəvidir.

Iqtisadi metodlar kollektivin və ayrı-ayrılıqda əməkdaşlarının maddi motivasiyasının yüksəldilməsinin tətbiqi yolu ilə istifadə olunur, yəni bu metodlar iqtisadi mexanizmin reallaşdırılmasına əsaslanır.

Sosial-psixoloji metodlar- sosial mexanizmlərin tətbiqinə, işçilər arasında qarşılıqlı əlaqələr sisteminə, sosial tələbatlara və s. əsaslanır. İqtisadi və sosial-psixoloji metodlar üçün eyni olan onların nüfuzunun dolayı xarakterə malik olmasıdır və bu səbəbdən də bu metodların avtomatik olaraq nüfuz edəcəyini proqnozlaşdırmaq olmaz və yekuna onların təsirinin dərəcəsinin müəyyən olunması və da qarışıq bir əməliyyatdır.

Əmək resursları müəssisənin bütün resursları arasında özünəməxsus rola malikdir. Onlar istehsalın maddi və maliyyə faktorlarını ümumiləşdirərək müəssisə səviyyəsində onun kadrları keyfiyyətində çıxış edirlər.

Müəssisənin heyəti (kadrları) – hüquqi şəxs olaraq təşkilatla işə qəbul müqaviləsi ilə əlaqəli olan fiziki şəxslərin toplusudur. İşçilər müəssisədə məşğul olan müxtəlif peşə və ixtisasa malik kadrlardan ibarətdir və müəssisənin siyahı tərkibinə aiddir. Siyahı tərkibinə əsas və qeyri-əsas fəaliyyətlə əlaqədar olaraq daimi, müvəqqəti, dövrü işə qəbul olunan bütün işçilər aiddir.

Təşkilatın kadrlarının ümumi sayının cəmi göstəricisi, istehsal qrupunun vəziyyətini izah edən vacib göstəricidir. O kadrların siyahı sayı, işə çıxan işçilərin sayı və işçilərin orta siyahı sayı kimi göstəricilərlə konkretləşdirilir. İşçilərin siyahı sayı konkret bir tarixə işə qəbul olunanların və o zamana siyahı üzrə işdən çıxarılan işçilərin sayı müəyyən olunmaqla verilir. İşə çıxan işçilərin sayı konkret dövrdə işə gələn işçilərin cəmini göstərir. İşçilərin orta siyahı sayı müəyyən dövrə müəyyən edilir. Ay üçün bunu hesablamaq ayın hər günü ərzində işçilərin siyahı sayının cəmi ayın təqvim günlərinin cəminə bölünür. Bu zaman bayram və qeyri-iş günlərində işçilərin sayı o günlərdən qabaqkı iş günlərində işçilərin sayına uyğun götürülür. Təqvim ili ərzində kadrların orta siyahı sayı isə hesabat ilindəki aylarda kadrların sayı orta siyahı sayını cəmləyib onu 12-yə bölməklə müəyyən olunur. Orta siyahı sayı göstəricisi əmək verimliliyinin, orta əmək haqqının, işçi axıcılığı qiymətinin və digər göstəricilərin müəyyən edilməsində işlədilir.

Təhlil, planlaşdırma, kadrların uçotu və menecmenti üçün təşkilatlarda bütün kadrlar bir sıra keyfiyyət üzrə təsnifatlara ayrılır. İstehsal prosesində iştirakından asılı olaraq bütün heyət 2 böyük kateqoriyaya bölünür:

- Sənaye istehsal heyəti, siyahıya konkret istehsal və ona xidmətlə məsul olan işçilər aiddir. Bura əsas, yardımçı, xidmətçi, köməkçi sexlərdə çalışanlar, zavod menecment rəhbərliyinin hər bir şöbəsində işləyənlər, həmçinin öz firmasının texnologiyalarını yüksək səviyyəli və cari amortizasiyası ilə məşğul olan xidmət bölmələrinin kadrları aiddir. Müəssisənin istifadəsində olan konstruktor, texnoloji obyektlərdə və laboratoriyalarda çalışanlar da bu siyahıya aiddirlər.
- Qeyri-sənaye heyətinə isə təşkilatın istifadəsində olan ticarət və ictimai- iaşə, yaşayış kommunal təsərrüfatı, uşaq bağçaları, təhsil və tibb ocaqlarında çalışan işçilər aid edilir.

Ümumilikdə, sənaye-istehsal heyəti həyata keçirdikləri funksiyaların növünə əsasən fəhlələrə, ekspertlərə və rəhbərlərə qulluqçular kateqoriyalarına ayrılırlar.

Fəhlələr- bilavasitə məhsul hazırlanmasında iştirak edən və həmçinin, istehsal , transport və s. İşləri yerinə yetirən işçilərdir. Fəhlələrdə öz növbəsində əsas və köməkçi fəhlələrə ayrılırlar. Əsas fəhlələr konkret əmtəəlik məhsul istehsal edirlər və texnoloji əməliyyatlarla məşğul olurlar. Köməkçi fəhlələr isə istehsal sexlərində avadanlıqlara və iş yerlərinə xidmət göstərilər və ya köməkçi sexlərdə və təsərrüfatlarda çalışırlar.

Fəhlələr- bilavasitə məhsul hazırlanmasında iştirak edən və həmçinin, istehsal, transport və s. İşləri yerinə yetirən işçilərdir. Fəhlələr də öz növbəsində əsas və köməkçi fəhlələrə ayrılırlar. Əsas fəhlələr konkret əmtəəlik məhsul istehsal edirlər və texnoloji əməliyyatlarla məşğul olurlar. Köməkçi fəhlələr isə istehsal sexlərində avadanlıqlara və iş yerlərinə xidmət göstərilər və ya köməkçi sexlərdə və təsərrüfatlarda çalışırlar.

Mütəxəssis və rəhbərlər kateqoriyasına – müəssisənin və onun struktur bölmələrinin lider vəzifəsinə malik kadrlar aid edilirlər. Bu kadrlar və onun struktur bölmələrinin lider vəzifəsinə malik kadrlar aid edilirlər. Bu kadrlar idarəetmə aktlarını qərarlaşdırmaq və onların təmin edilməsini yerinə yetirmək hüququna sahibdirlər. Bu qrupa həmçinin istehsal prosesini özündə birləşdirən və ona başçılığı tətbiq edən

ekspertlərdə də aiddir. Ekspertlər mühəndis – texniki və iqtisadi fəaliyyətlə məşğul ola bilərlər.

Qulluqçular – sənədlərin hazırlanması və qeydiyyatı salınması, eləcə də uçot, nəzarət, təsərrüfat xidmətlərini və digər əməliyyatları yerinə yetirən şəxslərdir.

Təşkilatın kadrlarının bu və ya başqa qruplara aid olunması fəhlələrin peşə, qulluqçuların vəzifə və tarif dərəcələri üzrə ümumdünya təsnifləşdiricisinə əsasən tənzim olunur.

Təşkilatın kadrlarının strukturu göstəricisini müəyyənləşdirmək üçün hər bir strukturadan olan kadrların cəmini ümumi çalışanların cəminə bölmək lazımdır. Hər sahənin keyfiyyətindən asılı olaraq onlarda olan kateqoriyaların xüsusi çəkisi də cürbəcür olur. Məsələn, yeyinti sənayesində xammalın qəbul edilməsi, növlərə ayrılması, qablaşdırılması və daşınması işlərinin payı çox olduğuna görə burada bu işlərlə məşğul olan köməkçi fəhlələrin xüsusi çəkisi maşınqayırma sənayesinə nisbətən daha çox olacaqdır. Eyni zamanda kadrların strukturuna hər bir bölmə üzrə ayrıca, eləcə də cinsi, yaş dərəcələri, təhsili, peşə və digər əlamətlər üzrə də baxmaq olar.

Heyətin idarə edilməsi üzrə fəaliyyət - kadrların və qoyulmuş hədəfə çatma imkanlarının, strategiyanın, müəssisənin inkişaf qaydalarının uyğunlaşdırılmasına istiqamətlənmiş insanlardan ibarət müəssisəyə planlı şəkildə təsirin formasıdır. Menecment fəaliyyətinin ən mühüm tərkib hissələrindən 1-i heyətin idarəetməsinin həyata keçirilməsi, bilavasitə, idarəetmə konsepsiyasına əsaslanır- müəssisədə işçinin xidmət sahəsi haqqında əhatə olunmuş fikirlər toplusudur. Nəzəriyyə və praktikada müəssisənin insan hissəsinin idarə olunması, idarə etməyə 3 mühüm- iqtisadi, təbii və humanist yanaşma kontekstində inkişaf edən 4 konsepsiyaya ayıra bilərik

1. əmək resurslarının istismarı;
2. Heyətin idarə edilməsi;
3. insan resurslarının idarə edilməsi;

4. insanın idarə edilməsi.

İqtisadi yanasma

İdarə etməyə iqtisadi yanasma əmək resurslarının istismar edilməsi konsepsiyasının əsasını yaradıb. Bu yanasma daxilində əsas rolu, insanların təşkilatlarda idarəçilik bacarığı deyil, texniki məqam oynayır. Təşkilatçılıq, burada konkret disipline sahib ayrı-ayrı bölmələr arasında açıq müəyyən olunmuş münasibətlərin qaydaya qoyulması mənasını verir- bu, mexaniki əlaqələrin cəmidir və təşkilatçılıq mexzanizm olaraq öz işini görməlidir-yəni sistemləşdirilmiş, təsirli, inamlı və əvvəlcədən proqnozlaşdırılmış vəziyyətdə. İşçi qüvvəsinin istifadə olunması qaydalarının vacib prinsipləri arasında aşağıdakıları görə bilərik:

1. Konkret idarə heyəti təminatı - tabelikdəki işçilər tapşırıqları sadəcə rəhbərdən qəbul edirlər;
2. idarə vertikalına ciddi əməl etmək – rəhbərdən tutmuş, tabe işçilərə kimi idarəçilik halqası şaquli şəkildə yuxarıdan aşağı bütün təşkilat boyu düşür, əlaqə və əməllərin qəbul edilməsi üçün signal olaraq istifadə edilir;
3. Lazımı və yetəri qədər müşahidə həcmnin qarışdırılması - 1 rəhbərin idarəçiliyində olan insanların cəmi elə olmalıdır ki, bu, kommunikasiya və koordinasiya sarıdan təhdid yaratmasın;
4. Müəssisənin müşahidə şurası və xətti təşkilati strukturuna əməl etmək - qərargah kadrları fəaliyyətin saxlanmasına məsuliyyət qəbul edərək heç bir vəziyyətdə təşkilati quruculara yuxarıdan verilmiş nəzarəti reallaşdırma bilmək;
5. Vahid idarə heyəti və məsuliyyət daşıyanlar arasında uyğunluğa nail olunması - kiməsə hər hansı imtiyazlar verilməyibsə, o şəxsi hansısa işə görə cavabdeh etmək imkansızdır;

6. Nizam-intizamın qaydalarına riayət olunması – tabe olmaq, icra etmək, qətiyyət və hörmətin zahiri əlamət keyfiyyətlərinin ortaya çıxması qəbul edilmiş qayda və adətlərə uyğun reallaşdırılmalıdır;
7. Qətiyyətlilik, layiqli anlaşıma və daimi nəzarətin yardımı ilə şəxsi maraqların ümumi müəssəsinin işinə tabe edilməsinə müvəffəq olmaq;
8. Müəssisənin hər bir səviyyəsində işçi heyətinin öz öhdəsinə düşən işləri effektiv tətbiqindən ötəri xeyirxahlığa və ədalətə uyğun ekvivalentliyin tətbiq edilməsi; ancaq yeni ödənişə və ya yeni əsalandırmaya səbəb olmayan layiqli mükafat.
- idarəetməyə iqtisadi yanasmanın qısa təsviri 1 cədvəlində

İqtisadi yanaşma çərçivəsində effektivliyin və xüsusi çətinliklərin şəraiti

Effektivlik şəraiti	Xüsusi çətinliklər
<i>1. İcra üçün dəqiq tapşırıq</i>	<i>Dəyişən şərtlərə uyğunlaşma çətinliyi.</i>
<i>2. Kifayət qədər stabil mühit</i>	<i>Dönməz bürokratik üst qurum (ciddi tapşırıq və situasiya dəyişərkən, yaradıcı və müstəqil qərarların qəbul edilməsini çətinləşdirən ierarxik idarəçilik strukturu).</i>
<i>3. Eyni bir məhsulun istehsalı</i>	<i>Əgər işçilərin maraqları təşkilatın məqsədindən üstə gəlirsə, arzu edilməz nəticələr mümkündür (heyətin motivasiyası xarici stimullaşdırmağa bağlı olduğundan, hətta stimullaşdırma sxemində əhəmiyyətsiz dəyişiklik əvvəlcədən gözlənilməyən nəticələr üçün yetərlidir).</i>
<i>4. İnsan maşının detallı olmağa razıdır və özünü əvvəlcədən planlaşdırılmış kimi aparır</i>	<i>İşçilərə humanist olmayan təsir (heyətin məhdudlaşdırılmış imkanlarının istifadə edilməsi aşağı ixtisaslı əməkdə effektiv ola bilər).</i>

Təbii yanasma

Təbii paradiqma çərçivəsində, ardıcıl olaraq, aşağıda göstərilənlər yaranır:

1. işçi kollektivinin idarə olunması qaydaları;
2. insan resurslarının idarə olunması qaydaları.

Yalnız təbii yanaşma işçi personalının menecmentinin yeni perspektivlərini müəyyən edib, bu cür idarəetmə fəaliyyətini ənənəvi əmək və ə.haqqının təşkil edilməsi funksiyası sərhədlərindən qırağa çıxarıb. Qeydiyyat-nəzarətdən kadr funksiyası yavaş-yavaş sürətlənə və işçilərin tapılması, onların qəbulu, müəssisə üçün vacib olan kadrların karyerasının planlaşdırılmasına, rəhbərlik aparatının işçilərinin qiymətləndirilməsinə, onların peşəkarlığının artırılmasını qədər geniş bir əhatəyə malikdir.

İnsan resurslarına xüsusi diqqət təşkilatçılıq barədə yeni ideyaların yaranmasına səbəb olub. O, ətraf mühitdə var olan canlı kompleks olaraq qəbul edilməyə başlayıb. Bununla əlaqədar müəssisə reallığı yeni baxışın güclənməsinə səbəb olmuş, 2 metaforadan istifadə olunub.

Birincisi, müəssisənin insan şəxsiyyətilə eyni tutulması prinsipindən çıxış edən məqsəd, tələbat, motiv olaraq mühüm terminlərin elmi dövriyyəyə salınmasına, həmçinin müəssisənin doğulma, böyümə, qocalma və ölüm, ya da müəssisənin yenidən canlanması kimi vacib iqtisadi terminlərin yaranmasına səbəb olub.

ikinci, müəssisə reallığının təsvir edilməsi üçün şəxsiyyətin beyninin funksiyaları formasında nümunənin qəbul edilməsi, müəssisəyə birləşmiş rəhbərlik xətlərinin, kommunikasiya və nəzarət hissələrinin toplusu kimi baxmaga imkan verib.

Müəssisənin insan şəxsiyyətilə işçi personalının eyniləşdirilməsi üzrə fəaliyyətin yönü və ideyasının bölünməsi üçün əsas qismində Maslounun motivasiya ideyalarının müddəalarının istifadə olunması mümkün illüstrasiyadır

Təşkilatın beyinlə Təşkilatı reallığa ali canlı təbiətin **eyniləndirilməsi** beyinin fəaliyyətilə analoq üzrə baxılması mümkün olması kibernetika elmi, insandakı beyin hüceyrələrinin fiziologiyası və nevropsixologiya ilə əlaqəli sahələrdə tədqiqatlar aparılmasına gətirib çıxarmışdır.

Göstərilən təhqiqatlarda kadr heyətinin idarə edilməsi üçün aktual olan funksiya, lokallaşdırma və əlaqə kimi terminlər yenidən nəzərdən keçirilib. Görürük ki, funksiya, adəti olaraq, bu və başqa bölmənin istiqamətlənməsi kimi başa düşülür.

Mürəkkəb funksional sistem olaraq yüksək psixiki «funksiyalar» beyindəki qabıq hissəsinin geniş olmayan hissələrində yer tuta bilməz. Onlar qarışıq psixoloji əməliyyatların təşkilində ayrıca yeri olan və bərabər çalışan zonaların mürəkkəb sistemlərini özündə birləşdirməli və funksiyalar qarışıq, müəyyən vaxtlarda isə bir-bidərindən beyinin hissəsinin kənar sahələrində yerləşən hissələrdə yarana bilər.

Bu, ona oxşayır ki, həm yerləşmə, yəni lokallaşma ərazisi haqqında bəhs olunur, həm də, bəhs edilən hissənin harada yerləşdiriyini dəqiqləşdirmək o qədər də asan deyil. Bundan başqa, bu hissələrdən hər hansınsa yara alması hələ onun yerləşməsi haqqında bir söz danışmadan, bütün funksional sistemin dağılmasına və nəticə olaraq, «simptom»a səbəb ola bilər».

Deməli, beyinlə uyğunluq, mexanizmlə uyğunluqdan fərqli olaraq, ümumilikdə təşkilatı reallığın, xüsusi ilə də, kadr personalının tam şəkildə fərqli formada təqdim olunmasına imkan yaradır. Beyinin vacib komponenti - təbəqələşmə və dar ixtisaslaşma deyil, hər bir zaman kəsində çoxlu sayda təsis olunan kommunikasiyanın əsas olduğu sistemliklik və ümumilikdir. Burada biz müəssisənin holoqrafik strukturunun aşağıdakı prinsiplərini ayıraraq göstərə bilərik:

1. Ümumi müəssisəni onun bütün struktur bölmələrində hissəsində mühafizə edin;
2. Müəssisənin bölmələri arasında qarşılıqlı kommunikasiyalar təşkil edin;

3. Bərabər zaman kəsində həm işçilərin ixtisaslaşmasını, həm də onların universallasmasını inkisaf etdirin.

4. Hər bir işçinin və bütövlükdə kollektivin özünü təşkilatlandırması üçün şərait yaradır. Göstərilən yanasmanın cəlb ediciliyi, qəbul olunmuş menecerlik əmrinin real həyatda idarə heyətinin işçiləri qədər tam rəşional ola bilməməsinin aşkar müşahidə olunması ilə daha da möhkəmlənib. Burada:

1. Tam olmayanlar məlumatlar əsasında fəaliyyət aparılır;
2. Bütün şərencəm alternativlərinin tək cə məhdudlaşdırılmış yığımını təhqiq etmək imkanına malikdir;
3. Nəticəni düzgün qiymətləndirmək qabiliyyətinə malik deyil.

Ümumi olaraq, fərdi yanasma məhdudlaşdırılmış rəşionallığın zəruri prinsiplərini əsas götürərək aşağıdakı əsas məqamlar üzərində cəmləşir:

1. Təşkilatın yasadığı ətraf aləmdə fərqlənmək gərəkdir;
2. Təşkilatı özək alt sistemi bölərək və ətrafla onların münasibətinin menecmenti formalarını təhlil edərək qarşılıqlı əlaqə-daxili və təşkilatlararası alt sistem terminlərində basa düşmək gərəkdir. Təhlilim ən çox yayılmış forması - təşkilatın özünün yasaması səbəbilə tədarük edilməli olan zəruri ehtiyaclar miqdarının müəyyənəndirilməsidir;
3. Alt komplekslər arasında bərabərlik təmin etmək yaratmaq və uyğunsuzluqları aradan götürmək gərəkdir.

İdarəçiliyə təşkilatı yanasma üçün səciyyəvi olan uyğunsuzluqların aradan götürülməsi, işçi personalın idarəedilməsi effektivliyinin yüks əldilməsi baxımından mövcud olan aşağıdakı məsləhətlərin formalaşdırılmasına şərait yaradır.

1. Qarışıq mühitdə iş görölən vaxt ortaya çıxan səhvləri etiraf edərək əməkdaşlarda açaqlıq və reflekslik kimi keyfiyyətləri inkisaf etdirmək;
2. Məsələnin aradan qaldırılmasına müəyyən yanasmaların reallasma imkanlarını qəbul edən təhlil formalarını lazımi səkildə həvəsləndirmək lazımdır.

Bununla yanaşı, ideya sahibləri arasında həll məqsədli danışıq və müzakirələr aparılmasına təsəbbüs edilməlidir.

Bu, çox vaxt təşkilatın məqsədləri ətrafında yeni fikirlərin yürüdülməsinə və onlara çatma üsullarının formalasmasına səbəb olur;

3. Fəaliyyət bölməsinin, konkret olaraq, təşkilat strukturunu təyin etməsi vəziyyətindən uzaqlaşmaq məqsəduyğundur. Hədəf və tapsırıqlar yuxarıdan verilməməli, is əməliyyatı zamanı ortaya çıxmalıdır. Planlarda bilavasitə nə edilməli olduğundan, daha çox, məhdudlaşmalar qeyd olunur;

4. Şəxsləri seçmək, təşkilati strukturlar yaratmaq və bu prinsiplərin reallasmasına imkan yarada işləri motivasiya etmək lazımdır.

1.3 Müəssisələrdə heyətin idarə edilməsinin xarici ölkələr təcrübəsindən istifadə

Heyətin idarə edilməsi, müasir mənada HRM-in (Human resources management) termininin yaranmasına qədər insan resursları elmi olaraq bir çox mərhələlərdən keçmişdir. İşçi heyətinin idarə olunması 19-cu əsrin axırlarından başlayır ki, bu vaxtlarda təşkilatlarda yeni vəzifə- əməkdaşların sosial təminat üzrə məsuliyyətli şəxs vəzifəsi yaranmağa başlayıb. Bu situasiya Avropa və ABŞ-ın kapitalist ölkələrindən başlandı, əvvəlcə bu vəzifəyə təkcə qadınlar təyin olunurdu və müəssisələrdə uşaq və qadın əməyinin mühafizəsini aparırdılar.

İlk dünya müharibəsindən sonra baş verən demoqrafik dəyişmələr heyətin idarə edilməsi prizmasında yeni inkişaf meyilləri yaratdı. Beləliklə bu illər ərzində müharibəyə gedən kişilərin miqdarı artdıqca, təşkilatlarda iş yükü miqdarı artırdı, və bunun nəticəsi olaraq qadın əməyinə tələbat artırdı. 19-cu əsrin sonları ilə müqayisədə işəgötürənlərin nüfuz tədbirləri güclənmişdi və kişi əməyinin zamanla qadın əməyinə çevrilmə prosesi, işəgötürənlərin razılığı ilə mərhələlərlə həyata keçirilmişdir.

Bu periodun özünəməxsus xüsusiyyəti, problemin durmadan artması idi. Problemin mənbəyi- peşəkar ustaların, ekspertlərin yerinə ixtisası olmayan qadınların işəqəbulu zərurətinin çoxalması və kadrların keyfiyyətinin aşağı düşməsi idi. Kişilər müharibədə öldürdü və kişi əməyini istəyən işlərə qadın əməyinin tətbiqinin vacibliyi yaranırdı ki, məhz kişi əməyi tələb edən ağır işlərdə işçilərin faydalılıq əmsali aşağı düşürdü. İş yükünün artması səbəbindən bir qadın birdən çox işçinin işini görməyə cəlb edilirdi. Ancaq buna baxmayaraq qadın kadrlar əvəz etdikləri vəzifə üçün ixtisasız hesab olunurdu.

1929-cu illərdə böyük sənaye bölmələri üzrə ixtisaslaşmış şirkətlərdə yeni bir vakant vəzifə- əmək meneceri vəzifəsi təsis olundu. Bu vəzifədə çalışan

şəxslərin əmək funksiyalarına- bonus və ödənişlərin hesablanması, işdən azad olunmanın və iş buraxmanın uçotu aid idi. Bu tarixlərdə, hətta 1940-cı illərdə bu cür əmək menecerlərinin konkret icra etdikləri vəzifələr təkcə sənədləşmə işi ilə məhdudlaşdı.

2-ci dünya müharibəsi vaxtı bir çox müəssisələrdə, ələlxüsusda döyüş sursatları, hərbi sənaye bölmələri üzrə ixtisaslaşdırılmış müəssisələrdə əmək menecerləri və digər kadrlar iş vaxtından əlavə işlərə cəlb olunmağa başladı. Müharibənin dəhşətli nəticələrin baxmayaraq əmək münasibətləri kontekstində işəgötürənlər yeni bir nümunə oldu- təşkilatın faydalı iş əmsalı və istehsal gücü birbaşa olaraq əməyin idarə olunması ilə düz mütənasibdir.

1960-cı illərdə əməyin idarə olunması bölməsi üzrə tərəqqiyə nüfuz edən faktorlardan biri də İngiltərədə işəgötürənlər assosiasiyası və Britaniya həmkarlar ittifaqının yaradılması idi, komissiya menecer və işçilər, işəgötürənlər və treyd yunionlar assosiasiyaları arasında olan əlaqələri araşdırmalı, əməkdaşların sosial-iqtisadi vəziyyətinin yüksəldilməsi üzrə layihələr hazırlanmalı və illik yekun hazırlanmalıdır. Hesabatda işə götürənlər və heyət menecerləri kommunikasiya bacarıqlarının zəif olması, istehsal münasibətlərinin strategiyalarının dəqiq müəyyən olunması haqqında sərt tənqidlər olurdu. Bu çatışmazlıqlar işəqəbuledənlər tərəfindən heyətin idarə edilməsinə böyük dəyər verilməsinin nəticəsidir. Bu komissiyalar İngiltərədə ixtisaslı işçilərin hazırlanmasında və heyətin idarə olunması üzrə inkişafa çatmasında müəssisələr üçün böyük rol oynadı. 1960-70-ci illərdə heyətin idarə olunmasının inkişaf dövrünün şahidi oluruq. Bu dövrdən başlayaraq heyətin idarə olunması üzrə fərqli strategiyalar və texniki irəliləmələr inkişaf etməyə başladı. Müəyyən təşkilatlarda həvəsləndirmə sistemlərinin kompleks formada qurulma proseslərinə, işə götürmə üzrə müxtəlif yoxlama testlərinin keçirilməsi və idarəolunma üzrə təlimlərin artırılmasına

başlandı. Bu periodda əmək münasibətləri, işin idarə edilməsi sahəsində müxtəlif ölkələrdə əməkdaşların hüquqlarını artıran, qanuni aktların qəbulu prosesi artdı.

Amerikada heyətin idarə edilməsi termini Avropaya nisbətən daha sürətli yarandı. Yale universiteti başda olmaqla heyətin idarə edilməsinin əsasları işlənib hazırlandı. Amerikada təsis olunmuş ideyalar yalnız 1980-cı ildən sonra Avropada istifadə olunmağa başladı. Heyətin idarə edilməsi 1980-cı illərdən sonra tərəqqiyə keçmiş və praktikada daha geniş istifadə olunmağa başlamışdır.

Avropada heyətin idarə edilməsinin 1980-cı illərdə tərəqqisinin səbəbləri bunlardır: bir çox ölkələrin istehsalında verimliliyin aşağı düşməsi, iqtisadi durğunluq, ölkələr arasında rəqabətin artması. Buna baxmayaraq yaponiyanın başqa ölkələrlə müqayisədə, əsasda Britaniya və Avropanı geridə qoyması bu ölkələrin heyətin idarə edilməsinə marağını artırırdı. Xüsusilə rəqabətdə ənənəvi üsulların dəyərinin azalması, yeni bazarların yaranması, beynəlxalq integrasiya faktorları, biznes və iqtisadi proseslərdə insan faktorunu vacib hala gətirir, və heyətin strateji formada istifadə olunmasına səbəb olmuşdur. Bu illərdə müasir təşkilatlar idarəetmədə peşəkar heyət menecerlərinin məsləhətlərini almağa başlamışdılar.

Müəssisənin idarə edilməsinin Yapon modeli

Dünya praktikasında Yaponiya idarəetməsi ən tanınmış idarəetmə institutlarından biridir. Yapon təşkilatlarında heyətin idarə olunmasının əsas tərkib hissəsi- daxilə əməkdaşların işəqəbulu və işdən kənarlaşdırılması, onların təhsil və təliminin təşkili işçi hazırlığı və ixtisasın təkmilləşdirilməsi kimi funksiyaları özündə birləşdirən kadrlar şöbəsi hesab edilir. Sonuncu göstərilmiş funksiyanın reallaşdırılması üçün bir çox vəziyyətlərdə işçi hazırlığı və təhsil-təlim şöbələri yaradılır.

«Heyətin seçilməsi fəlsəfəsində» Yapon Müəssisələri müasir ABŞ menecment kompleksindən fərqlidirlər. Yapon müəssisələrində bu cür məşhur ideya var ki, müəssisə öz kadrlarına adaptasiya olmalıdır. Müəssisələrdə heyətin idarə olunma funksiyalarına ümumilikdə heyətin verimli idarə olunmasına və prosesin normal şəkildə reallaşdırılmasına aid məsələlərin bütöv hamısı aiddir. Bunların ən vacibləri heyətin psixoloji analizi və diaqnostikası, şəxsi və qrup münasibətlərinin qaydaya salınması, sosial və istehsal konfliktlərinin idarə olunması, məşğulluğa nəzarət, vakant vəziflərə kadr qəbulu və qiymətləndirilməsi, işçi potensialının təhlili və kollektivə olan tələbat, kadrların marketinqi, kadr karyerasının planlanması və nəzarət, işçilərin prosesual adaptasiyası, ergonomika və işin estetikası məsələləri idi.

Hal-hazırda ölkəmizin iri şəhərlərində və rayonlarda məşğulluq yenidən təhsilalma, peşə orientasiyası və uyğunlaşma üzrə təsərrüfat mərkəzlərinin qurulmasına çox ehtiyac vardır. Bu cür mərkəzlərdə xaricdə toplanmış təcrübədən yararlanmaq bu sahədə meydana gəlmiş boşluğun götütülməsinə vacib dərəcədə kömək edərdi. Bu məsələlərin həll olunması sahəsində yaponların təcrübəsi xüsusi marağa səbəb olur. Burada işçilərin hazırlanması sistemi öz xüsusiyyətlərilə fərqlənir. İdarə heyəti təcrübəsində boş yerlərə işçilərin qəbulunun 4 prinsipi vardır:

1. Təcrübəli mütəxəssislərin və rəhbərlərin təyin olunması
2. Məktub məzunu və gənc mütəxəssislər işəqəbulu

3. Daxili imkanların istifadə olunması
4. Rəhbər heyət bazasından istifadə olunması

Yapon müəssisələrində menecerlər çox zaman məktəb bitirmiş şagirdləri işə götürməklə onlara müvafiq təcrübə və ixtisası müəssisədə, yaxud müəssisə hesabına müəyyən obyektlərdə öyrədilən orta və yüksək menecerlik səviyyələri və heyətin təyin olunmasında isə menecerlər öz müəssisələrinin işçilərinə üstünlük verirlər. İri müəssisələrdə isə ömürlük mizd əsas prinsip olaraq götürülür. Vakant yerlərə işçilər seçilən vaxt və ekspertlər namizədlərin bu və ya başqa fəaliyyət xarakteristikalarını öyrənmək məqsədilə müəyyən metodlardan istifadə edirlər:

1. İnformasiya və sənədlərlə işləmə bacarığı
2. Vaxtında qərar qəbulu və onun tətbiqi bacarığı
3. Yenilikləri görə bilmək və həvəsləndirmə
4. Xarakterin etik-əxlaqi göstəriciləri
5. Şəxslərlə işləmək qabiliyyəti
6. Təşkilatçılıq bacarığı
7. İş təcrübəsi və bilik səviyyəsi
8. İctimai-vətəndaş yetkinliyi
9. Əməyə münasibət.

Yaponiya məktəblərində dərs alan şagirdlər təhsilin 2-ci addımına keçən müddətə qədər tətbiqi olaraq heç bir hazırlıq keçmirlər. Daha dəqiq desək məktəbi bitirən yapon şagirdlər heç bir ixtisasi olmadan əmək bazarına daxil olurlar. Ancaq bu cür hal yapon şirkətlərinin rəhbərlərini az təşvişə salır.

Müəssisələrdə peşə hazırlığı ixtisaslı kadr hazırlanmasının yapon versiyasının ayrılmaz tərkib elementidir. Təşkilat rəhbərləri cavanlar birbaşa olaraq məktəbdən cəlb etməyə cəhd edirlər. Onların bu hərəkəti onunla əlaqəlidir ki, hər hansı iş biliyinin

olmaması gənclərin korlanmasına, yan təsirlərə hədəf olmamasına və korporativdə qəbul olunmuş qaydalara əmək etməyə həvəsl olacaqlarına dəlalət edir. Əksər hallarda məktəbi bitirmiş şagirdləri işə qəbul etməklə onlara uyğun ixtisas və təcrübəni müəssisədə və müəssisə hesabına aidiyyəti yerlərdə öyrədirlər. Təşkilata qəbul olunan şəxs ilk olaraq hazırlıq üzrə məcburi təlim, yəni adaptasiya keçir. Bu 2 ay çəkir. İlk təlimin əsas məqsədi təzə işçini müəssisə ilə onun adət, ənənələri, prinsipləri, işçi münasibətləri, təşkilatın fəaliyyətiylə tanış etməkdən ibarətdir.

Təcrübəli kadr rəhbərlik tərəfindən 1 il ərzində hazırlanır, növbəti olaraq iş bacarıqları olan şəxs kimi işə qəbul edilir. Yaponlar kadrların yenidən hazırlanmasına da diqqət ayırırlar. Müəssisənin bütün işçiləri konkret olaraq, peşəkarlığın inkişafı üçün bir neçə kurs keçir və buna həftədə 15 saat vaxt sərf edir. Menecerlik kadrlarının hazırlanmasını və təkmilləşdirilməsini müəssisədə trening, sərbəst oyunlar, sərbəst qiraət, mühazirələr vasitəsilə həyata keçirə bilirlər.

Yaponiyada geniş yayılmış karyera planlaşdırılması formalarından olan ömürlük muzzd prinsipidir. 2-ci dünya müharibəsindən sonra bu sistem meydana gəldi və öz effektivliyini isbat etdi. Sistemin ideyası odur ki, insan təhsil alır və şirkətə qəbul edilir və təqaüd yaşına qədər orada çalışır. Bu vaxt ərzində əməkdaş birdən çox yer və fəaliyyət istiqamətini dəyişə bilər, vəzifə üzrə irəli çəkə bilər. Bu proseslər bir şirkətdə baş verir. Bu sistemin üstünlüyü ondadır ki, bütün işçilər düşüncələrində özlərini şirkətə bağlı hiss edir və onun inkişafı şirkətin inkişafından asılıdır. Yaponiyada bu sistem işçilərin sadəcə 25-30% -nə aid edilir.

Hal-hazırda dünyada işin saxlanılmasına qarantıya verilməsinə tələbat artıb. Bunun bəzi səbəbləri var:

- İşdən çıxarılma qorxusu stres yaradır və məhsuldarlığı aşağı salır.
- Yeni texnologiyanın tətbiqi işçilərin ixtisasına səbəb olması qorxusu istehsalın texniki cəhətdən inkişafını aşağı salır.

- Çoxsaylı kadr axını təşkilata ziyan vurur.

Yapon modelində heyətin idarə edilməsinin perspektivi gördüyümüz kimi böyükdür, ancaq bəzi istisnalar bizə göstərir ki, bazar iqtisadiyyatı tam olmayan və keçid iqtisadiyyatında tətbiqi nəticəsiz qalır.

2.1 Müəssisədə strateji planlaşdırma prosesi

Sənayenin elmi üsullarla menecmentinin həyata keçirilməsinin ən vacib xüsusiyyətlərindən biri də onun planlaşdırılmasıdır; planlaşdırma menecmentin əsas funksiyasıdır; planlaşdırma idarəetmə sükanıdır. Planlaşdırma, bazar iqtisadi kompleksinə uyğun əhalinin iqtisadi reallıqlarının, xüsusilə də tələb və təklif münasibətlərinin tarazlıq məsələlərinin dəqiq formada mənimsənilməsi və istismarı əsasında aqrar kompleksə, onun digər sahələrinə, müəssisələrə rəhbərlik etməyin bir üsuludur.

Biz planlaşdırmanın prinsipləri, biznes planın hazırlanmasında istifadə olunan üsul və işlədilən göstəricilər kompleksi iqtisadi əməliyyatların səbəbini və əlaqələrini düzgün proqnozlaşdırma bilirsə, bu cür planlaşdırma elmi planlaşdırma adlanır. Planlaşdırma plan periodu üçün hazırlanan iqtisadi və sosial proseslər sistemi olub, onların köməyi vasitəsilə cəmiyyətin tələbətlərinin, rifah səviyyəsinin inkişafını nəzərdə tutur.

Planlaşdırma – məqsədə çatmağın bir formasıdır, resursların depolanması və əmtəə istehsalının zamanında, daimi istehsal olunmasının vacib şərtidir.

Plana uyğun inkişaf – ölkənin iqtisadiyyatının ən vacib özəlliklərindən ibarətdir.

Planlaşdırma nəinki mümkündür, hətta obyektiv olaraq, məcburidir. İctimai istehsalın ayrı-ayrı sektorlarında dinamik və plana uyğun uzlaşma olmadan, istehsal vasitələri istehsalı ilə istehlak şeyləri istehsalı arasında, sənaye ilə aqrar təsərrüfatı arasında, sənayenin bölmələri və ayrı-ayrı müəssisələri arasında uyğunluq olmadan böyük kompleks uğurla işlətmək mümkün deyildir.

Göstərilən bütün kriteriyalar makroiqtisadiyyatın aqrar kompleks planlarında əsas götürülür və bu planlar tətbiq olunarkən bu kriteriyalara mütləq əməl olunmalıdır.

Planlaşdırma istehsalın fasiləsiz yüksəlməsi və inkişafı, məhsuldar qüvvələrin düzgün rotasiyası və tərəqqi etməsi üçün vacib amildir. O, işçi və xammal resurslarından israf

etmədən istifadə edilməsinə zəmin yaradır və dövlətlərin təsərrüfat yaradıcılıq qabiliyyətinin artırılmasına şərait yaradır.

Ümumilikdə sənayenin tərəqqisinin planlaşdırılması onun digər sahələri və müəssisələrin işlərini planlaşdırmaq məcburiliyini müəyyənləşdirir. Sənaye müəssisələri işinin planlaşdırılması müəssisə, həmçinin müəssisənin sexlərinin və sexlərin digər bölmələrinin fəaliyyətinin planlaşdırılması ictimai planlaşdırmasının bütöv sisteminin ayrı-ayrı zəncirləridir.

Müəssisə üzrə və müəssisədaxili planlaşdırma sahə və aqrar təsərrüfat planlaşdırmasının birbaşa davamı olmaqla, onunla birlikdə proporsionallıq yaradır.

İctimai istehsal işinin həyata tətbiqinin “vəzifə – planlaşdırma – resurs– tələb– qərar – funksiya” kompleksində menecmentin planlaşdırma funksiyası vacib rola malikdir. Bu səbəbdən də firma içində planlaşdırma prosesləri menecmentin bütün mərhələlərində – sexlərdə, istehsal yerlərində və ümumilikdə müəssisə miqyasında tətbiq olunur.

Bütün firmaların istehsal planı hökumət sifarişi aqrar təsərrüfat planının tapşırıqlarına, hökumət sifarişi əsasən qurulduğundan firmanın işinin planlaşdırılması birbaşa funksiyaya malikdir. Hökumətin istehsal edilmək üçün verdiyi sifariş bütün kollektivi üçün əsasdır və mütləq şəkildə əməl olunmalıdır.

Bütün istehsalat sənayesi müəssisələrinin planları əsaslı baza profilində qurulur, çünki ictimai istehsalat kompleksində bütün birliklərin yeri tarazlı şəkildə təyin olunmuşdur. Hökumət tərəfindən müəyyən olunmuş sayda və konkret keyfiyyətli əmtəə istehsal etmək üçün təşkilatın öhdəliyinə müəyyən tapşırıqlar verir. Həmçinin bu vəzifələrin yerinə yeritilməsində plan müəssisənin tabeliyində olan resursları və işçi ehtiyatının sayını da dəqiqləşdirir.

Göründüyü kimi təşkilatda planlaşdırma prosesi təkcə planlaşdırma şöbəsinə xas bir iş deyil; Hər sexin işinə ediləcək rəhbərliyin əsası plandır.

Müəssisə kadrlarının canlı və tətbiqi fəaliyyəti müəssisədaxili planlaşdırma prosesini təşkil edir. Təcrübələrin öyrənilməsi, ümumiləşdirilməsi və bu təcrübələrdən istifadə

edilməsi istehsala plan üzrə rəhbərlik etməyin əsaslarını təşkil edir. Bu əsaslar hazırlanmış planların tətbiqinə nəzarət işi ilə əsaslı şəkildə bağlıdır, planların tətbiqinə nəzarət edilməsi isə istehsalın davamlılığını düzgün qaydaya salmağa, təşkilatın daimi işinə təsir edən çatışmazlıqların yaranmasına yol verməməyə, planların nəzərdə tutulandan daha tez başa çatdırılması üçün resursları üzə çıxarmağa zəmin yaradır. Firmaların, təşkilatların tərkib hissələrinin planları həm işçilərin öhdəliyinə konkret məsuliyyət qoyur, bu planlar həmçinin bu tapşırıqları ram etmək üçün müəyyən üsullarda göstərir.

Məkan və zaman etibarilə müəssisə planının hansı səviyyədə icrası, planı tam icram etmək üçün hansı təşkilati texniki proseslərin tətbiqi və müəssisəyə hansı istehsal vasitələrini alınmasının zəruriliyi haqqındada planlarda müəyyən tapşırıqlar olur.

Plan nəticələrinin uyğunluğu müəssisələrin sahələri arasındakı üzvi əlaqəylə müəyyən olunur, və fəaliyyətin bütün göstəriciləri üzvi olaraq bir birilə bağlıdır. Müddətindən və əhatə dairəsindən asılı olmayaraq müəssisənin planı qəbul olunmuş konkret göstəricilər əsasında hazırlanır.

Bildiyimiz kimi qısa müddətli planlar müəyyən məqsədli olur və bu planlar uzunmüddətli planın bir parçası olaraq strategiyanın tətbiqində böyük rol oynayır.

Zavodda planlaşdırmanın əsas məqsədlərindən biri yeni və qabaqcıl texnologiyanın istifadəsi və onların səmərəliliyini təmin etmək üçün lazımi şəraiti qurmaqdır.

Elmi texniki tərəqqinin tətbiqi ilə istehsal zamanı yaranan itkiləri və lazımsız əlavə xərclərin müəyyən edilib aradan qaldırılması, müəssisə ehtiyatlarının müəyyən olunması müəssisədaxili planlaşdırmanın qarşısında duran əsas məsələlərdən biridir. Bu əməliyyatlar müəssisəyə nəinki planı itkisiz yerinə yetirməyə, həmçinin planın nəzərdə tutulandan artıq səmərəliliklə yerinə yetirilməsinə səbəb olur.

Nəzərdə tutulan planlaşdırma işlərinin əsas mahiyyəti aşağıdakılardan ibarətdir:

a) Yaradılacaq məhsulun hazırlıq işlərinə başlanılması üçün planların hazırlanması;

- b) bazar tərəfindən tələb olunan əvvəlki məhsulların yenidən istehsalı üçün planların hazırlanması;
- c) Ən vacib məsələlərdən biri istehsal prosesini həyata keçirmək üçün lazımlı əmək ehtiyatını, xammal, enerji və digər maddi resursları müəyyən etmək və onların tədarükünü planlaşdırmaq
- d) Həyata keçirilən istehsal zamanı plan dövrünün firmanın istehsal-təsərrüfat fəaliyyəti nəticələrini texniki-iqtisadi yöndən əsaslı şəkildə əlaqələndirmək.

Müəssisədaxili planlaşdırmanın mərhələli şəkildə tətbiqi layihə haqqında geniş fikir mübadiləsi aparılması, verilən tapşırıqların layihənin baş icraçısına göndərilməsi, layihənin həyata keçirilməsi üçün fasiləsiz işlərin görülməsi, təhdidlərin aradan qaldırılması, və istehsal prosesinə arasıkməz nəzarət işindən ibarətdir.

Böyük müəssisə və zavodlarda plan prosesinin işlərinin bölüşdürülməsi həyata keçirilir. Bu nəzərdə tutulan əmtəə istehsalına hazırlıq, onun istehsalı üzrə ixtisaslaşmaq, müasir texnologiyanın tətbiqi, resurs-texniki təchizatı, avadanlığın amortizasiyasının planlaşdırılmasına aiddir.

Müəssisədaxili planlaşdırma göstərilən **prinsiplər** əsasında həyata keçirilir:

- a) demokratik mərkəziyyət prinsipi**
- b) elmlilik prinsipi**
- c) fasiləsizlik prinsipi**
- d) komplekslik prinsipi**
- e) mütənasiblik prinsipi**
- f) optimallaşdırma prinsipi**

2.1.1 Strateji planlaşdırma və onun mərhələləri

Hal hazırda planlaşdırmanın 2 növündən aktiv şəkildə istifadə olunur

1. Texniki-İqtisadi planlaşdırma

2. Operativ planlaşdırma

Texniki-iqtisadi planlaşdırma – Təşkilat və müəssisənin konkret plan periodunda dövlət tərəfindən qoyulmuş öhdəliklərinin və istifadəçilərin sifarişlərinin hazırlanması üçün nəzərdə tutulmuş iqtisadi, təşkilati, texniki və sosial yönümlü planların işlənilib hazırlanması üçün əsas götürülən hesablamalardan ibarət böyük bir sistemdir. Hal-hazırda bəhs etdiyimiz planlaşdırma üsulunun 2 növü mövcuddur. Bunlar uzunmüddətli və qısamüddətli planlaşdırmalardır.

Beş il müddətində iqtisadiyyatın, onun bölmələrinin, sahələrinin, müəssisələrin, təşkilatların iqtisadi və sosial rifahının inkişafı üçün nəzərdə tutulan planlar uzunmüddətli planlardır. Bu planlaşdırma cari dövrdəki iqtisadiyyatın vəziyyətinə uyğun inkişaf, tarazlıq və dözümlülüyü təmin edir və istehsalı səmərəliliyinin artırılmasına şərait yaradır.

Qısamüddətli planlaşdırma – 1 il ərzində nəzərdə tutulan tapşırıqlar toplusudur hansı ki, uzunmüddətli planın tərkibini təşkil edir.

Hazırda müəssisənin qısamüddətli planı funksiyasını biznes – plan yerinə yetirir.

Operativ planlaşdırma – bütövlükdə planın nəzərdə tutduğu tapşırıqların baş icraçıya çatdırılmasına şərait yaradan plan işinin 1 formasıdır. Bütün müəssisə və təşkilatların qısa və uzunmüddətli dövr üçün resursların qabaqcadan müəyyənləşdirilməsi- keçid iqtisadiyyatı dövründə birbaşa planlaşdırmayla müqayisədə əhəmiyyətini itirmir əksinə daha da aktual hal almağa başlayır. Bu vəziyyət birbaşa planlaşdırmanın indikativ istiqamətləndirici tövsiyyə – planlaşdırma ilə dəyişdirilməsi labüdlüyünü doğurur.

Təşkilat üçün strateji planlaşdırma maksimum səviyyədə olan fəaliyyət növüdür və bir çox vəziyyətlərdə istehsalın tərəqqisinin artırılmasına və gəlirin yüksəldilməsinə təsir

edir. Proses olaraq biz strateji planlaşdırmanı istehsalat bölməsində təşkilatın məqsədi, müəssisənin sahib olduğu imkanları arasında uyğunluğun yaradılması və mühafizəsinin idarə edilməsi kimi götürə bilərik . O, təşkilatın iş prosesinin məqsəd və hədəflərinə, istehsalın inkişaf strategiyasına istinad edir.

Hal-hazırda praktikada aktiv olunan strateji planlaşdırmanın məhlələri aşağıdakılardır:

- 1-ci mərhələdə müəssisənin programının işlənilir və hazır edilir;
- 2-ci mərhələdə müəssisənin, təşkilatın, sexin məqsəd və funksiyaları müəyyənləşdirilir;
- 3-cü mərhələdə müəssisəyə tapşırıq olaraq verilmiş sifariş portfeli hazırlanır
- 4-cü mərhələdə müəssisənin, təşkilatın yüksəliş strategiyasının fərqləndirilməsi həyata keçirilir.

Müəssisə proqramı nədir?

Konkret zaman ərzində müəssisənin reallaşdıracağı prosesləri, hədəfləri və öhdəlikləri özündə birləşdirir. Ancaq zaman ötdükcə, istehsal prosesi inkişaf etdikcə yəni optimal satış bazarları ortaya çıxdıqca təşkilatın hədəf və öhdəlikləri də yenilənir. Bu cür vəziyyət strateji proqramlaşdırmanın həmişə inkişaf etdirilməsini və planlaşdırmanın yenidən nəzərdən keçirilməsini zəruri edir. Ona görə ki, təşkilata yalnız məhsul istehsalçısı kimi deyil, həmçinin istehlakçının ehtiyacı və tələbatı olan məhsulların tədarükçüsü kimi də baxmaq lazımdır. Burada əsas ideya ondan ibarətdir ki, məhsullar və texnologiyalar zaman ötdükcə dövrə ayaq uydura bilmir, ancaq bazarda məhsula olan tələb dəyişmir, əksinə artır. Bu səbəbdən də müəssisə proqramı tərtib olunarkən bazar meyilli tərtib olunmalıdır.

Müəssisənin məqsəd və vəzifələri –

Məqsəd və vəzifələr müəssisə proqramının bazasında tərtib olunur. Müəssisənin qarşısında duran əsas məqsəd təşkilatın mənfəətinin çoxaldılmasını həyata keçirməkdir. Bunu həyata keçirmək üçün mövcud məhsulların bazardakı satış miqdarını yüksəltməli, cari xərcləri nizamlamalı və ya bunların ikisini də birlikdə reallaşdırmaqla mənfəəti artırmaq olar. Daxli bazarın böyük segmentini ələ keçirməklə müəssisə satışın miqdarını

yüksəldə bilər. Müəssisələr davamlı olaraq əmtəələri yeniləməli və yeni cəlbədiciləri ideyalar tətbiq etməlidir. Bununla daxili bazarda sahib olduğu segmenti qoruya və satış miqdarını yüksəldə bilər. Müəssisələr və təşkilatlar xarici bazara çıxmaq üçün rəqabətə davamlı əmtəələr hazırlamağı əsas prioritet olaraq götürməlidirlər.

Sifariş portfelinin inkişaf planı nədir?

Bu mərhələ strateji planlaşdırmanın əsas mərhələsi olaraq qəbul edilir. Ona görə ki, müəssisənin əsas hədəfi əmtəə hazırlayıb satışını həyata keçirmək və mənfəət qazanmaqdır. Biz təşkilat üçün sifariş portfelinin hazırlayarkən bazanın həcmi inkişaf tempini, qazanılacaq mənfəətin miqdarını, rəqabət möhkəmliyi. İşgüzar aktivliyin mövcudluğunu, və məhsulun maya dəyərinin azaldılması məsələlərini vacib amil kimi qəbul etməliyik. Təşkilatın inkişaf planı seçilmiş bölmələr əsasında tərtib olunur. Burada məhsulun istehsalı və reallaşdırılması bölməsi xüsusi yer tutur. Bu onunla əlaqədardır ki, təkcə göstərilən bölmə planının tətbiqi periodundakı fəaliyyət məqsədini özündə göstərir. Digər bölmələrin rolu isə məqsədə çatma vasitəsi olaraq istifadə olunmaqdır. Onların tərtib olunması istehsal programına əsaslanır.

Müəssisənin inkişaf bölmələri aşağıdakılardan ibarətdir.

- Əmtəənin istehsal edilməsi və bazarda satışı (istehsal proqramı)
- maddi – texniki təminat
- əmək haqqı və kadrlar
- investisiya və müasir texnologiyanın tətbiqi
- məhsulun istehsalı və satışı xərcləri
- istehsalın iqtisadi səmərəliliyinin yüksəldilməsi
- maliyyə planı.

Təşkilatın tərəqqi planının hər bir hissəsi biri-birilə qarşılıqlı kommunikasiyada və asılılıq formasındadırlar. Məsələn, istehsal proqramı müəyyən olunduqdan sonra bu proqramın həyata keçirilməsinin xammal tələbatı müəyyən olunmalıdır.

Ancaq istehsal proqramını reallaşdırmaq üçün xammal resurslarına ehtiyacı müəyyən olunması ilə proses başa çatmır. Bunun üçün təşkilatın ehtiyatları ilə xammala olan ehtiyacın dəyər miqdarı uyğunlaşdırılmalıdır və s. Konkret olaraq, sahələr arasındakı hər bir konfidensiallıq, əlaqələr tam şəkildə ortaya çıxdıqdan və sahələrin arasındakı qiymət fərqləri müəyyən olunduqdan sonra bu planın düzgünlüyünə, əsaslandırılma miqdarının dəqiqliyinə qərar verə bilərik.

4. Təşkilatın inkişaf strategiyası – hansı istehsal formalarının təsis olunması, öz potensialının hansı bölmələrin yüksəlişinə istiqamətlənməsinin məqsədəuyğun olduğunu müəyyən edir. Təşkilatın inkişaf strategiyasının işlənilib tərtib olunması göstərilən 3 proseslə reallaşdırılır.

İlk proses dövründə, cari istehsal həddüdə içində təşkilatın istifadə edə bildiyi resurslar müəyyən olunur. Biz bunu intensiv inkişaf imkanları adlandırırıq və təşkilatın öz cari məhsullarına spesifik olan imkanlardan tam şəkildə faydalandığı vəziyyətlərdə özünü göstərir. İntensiv inkişafın 3 vacib tipini ayırırlar: bazara içdən müdaxilə etmək – təşkilatın daha işğalçı marketinq sektorunda aktual məhsulların mövcud bazarlarda satılmasının yüksəldilməsi yollarının araşdırılması mənasını verir; bazar həddüdlərinin genişləndirilməsi– təşkilatın cari bazarlarda satılan məhsulların inkişaf etdirilməsi və ya təzə məhsulların istehsal olunması hesabına satış miqdarını yüksəltmək çəbasıdır.

İkinci proses dövründə , təşkilatın satış kompleksinin başqa faktor ilə birləşmə halları müəyyən edilir. Biz bunu birgə artım potensialı adlandırırıq. Birgə artım potensialı təşkilatın iş hissəsinin güclü mövqeyə sahib olduqda və ya təşkilatın bölmə hissəsində geri, qabaq və ya xətti yönərdə hərəkətinə görə artıq gəlir əldə olunması real olan vəziyyətlərdə özünü göstərir.

Birgə inkişafın göstərilən 3 tipini ayırırlar;

a) arxaya istiqamətlənmiş birləşmə–təşkilatın məhsul göndərənlərinin sahibkarına dönməsi və ya əmtəələri daha möhkəm müşahidəyə almaq söylərindən ibarətdir:

b) irəli istiqamətlənmiş birləşmə – təşkilatın struktur sistemini öz əmlakına çevirmək və ya müəssisəyə müşahidəni daha da artırmaq üçün etdiyi cəhdlərdir:

c) üfüqi istiqamətli birləşmə – işə təşkilatın digər opponent müəssisələri öz əmlakına çevirmək və bu əmlakları öz müşahidəsində saxlamaq cəhdləridir.

3-cü proses dövründə, təşkilatın sərhədlərindən kənarda yaranan fərsətlər müəyyən olunur. Biz bunu diversifikasiya yüksəlişi adlandırırıq. Diversifikasiya yüksəlişi fərsətləri bölmə daxilində firmanın əmtəə satışını çoxaltmaq məqamları olduğu vəziyyətlərdə və ya bu hissədə sərhədlərdən qıraqda çoxluğun daha diqqətçəkən olduğu müddətdə özünü təsdiq edir.

Diversifikasiya inkişafı məqamlarının da 3 tipini fərqləndirirlər:

Tam mərkəzi diversifikasiya – texnoloji və ya satış cəhətdən təşkilatın cari məhsullarına bənzər informasiyaları öz nomenklaturasına aid etmək mənasındadır:

Xətti diversifikasiya – indiki zamanda istehsal olunan məhsullarla heç informasiya mübadiləsi olmayan, ancaq hazırki alıcıların diqqətini cəlb edə bilən məhsul növlərinin öz tipinə aid edilməsidir:

konqlomerat diversifikasiya – nə müəssisənin istifadə etdiyi texnikaya heç bir daxil olmayan çeşidlərin öz tipinə daxil olunmasını nəzərdə tutur.

2.2 Müəssisədə heyətin planlaşdırılması strategiyası

Kadr siyasətinin tipləri

Müasir müəssisələrdə və təşkilatlarda cari kadr siyasətinin təhlil prosesinə əsaslandırılaraq kadr siyasətinin aparılmasının 2 vacib təməli tədqiq olunmuşdur.

1. Heyət əməliyyatlarının təməlini özündə birləşdirən norma və qərarların öyrənilməsi dərəcəsi. Buna əsasən biz kadr siyasəti üçün aşağıdakı 4 tiptən istifadə edə bilərik.

- ✓ Passiv tip
- ✓ Reaktiv tip
- ✓ Preventive tip
- ✓ Aktiv tip

Heyətin tərkibinin qurulmasında daxili və xarici resurslara istinad edilməsi kadr siyasətinin aparılmasının 2-ci təməlini təşkil edir. Bu təməl üzrə biz kadr siyasəti üçün 2 tip ayıra bilərik. Bunlar aşağıdakılardır.

- açıq kadr siyasəti;
- qapalı kadr siyasəti.

Müəssisədə istifadə olunan passiv və reaktiv kadr siyasətində təşkilatın menecerinin Konkret programı yoxdur. Burada kadrlarla görülən işlər əsasən problemlərin həlli və çatışmayan cəhətlərin aradan götürülməsi xarakterikdir.

Bu təşkilətmə forması üçün göstərilənlər spesifikdir:

Heyət tələbatı üzrə gözləntilərin olmaması, ümumilikdə kadr müşahidəsinin reallaşdırılması. Konfliktli vəziyyətlərdə idarə heyəti və menecerlər məcburi şəkildə bu məsələlərə təcili diqqət ayırsın və problemi hər hansı üsulla qaldırmağa çalışsın. Bir çox vəziyyətlərdə onlar konfliktin səbəbini dərk etmək üçün vaxt tapmır və onun potensial təhlükəsini bilmir.

Müəssisə və təşkilatlarda reaktiv siyasət zamanı menecerlər kadrların iş üzrə çatışmazlıqlarını ortaya çıxması vəziyyətinə nəzarət prosesini reallaşdırırlar. Bu çatışmazlıqların yaranması səbəbini araşdırmağa cəhd göstərir və konfliktli vəziyyətlərin meydana gəlməsini müşahidə edirlər. İxtisaslaşdırılmış kadrların izlənilməsi və kadrların yüksək əmək məhsuldarlığının motivasiyası menecerlərin diqqət etməli olduğu əsas məsələlərdən biridir. Həmçinin onlar yaranmış böhranın durğunlaşdırılması üçün müəyyən işlər görməlidir. Heyət daxilində problem yaradan səbəblər müəyyən olunmalıdır. Bu cür təşkilat və müəssisələrin kadr xidmətləri mövcud vəziyyətlərdə diaqnoz təyin edən alətlərə malikdir və alternativ üsullarla təcili şəkildə yardım göstərilir. Təşkilatın inkişaf proqramında kadr probleminin diqqətə alınması və xüsusi vurğulanmasına baxmayaraq reaktiv kadr siyasətindən istifadə olunarkən təşkilata təhlükə yaradan məsələlər təcili proqnozlaşdırma apararkən meydana gəlir.

Preventiv və aktiv kadr siyasəti

Müasir praktikada preventiv kadr siyasəti geniş anlamda təşkilatın menecerlərinin vəziyyətin inkişafının əsaslandırılmış göstəricisi olduqda fəaliyyət göstərir. Bu fəaliyyət zamanı preventiv kadr siyasəti aktual olan müəssisənin fəaliyyət həyata keçirən mühitə təsir aləti olaraq istifadə olunmur.

Bu siyasət təşkilatın kadr xidməti kadrların diaqnostikası alətlərinə və orta təcili periodda heyətin vəziyyətinin proqnozlaşdırılma metodikasından istifadə edir. Müəssisənin inkişaf proqramı qısa və ortatəcili periodda təşkilatın keyfiyyət və kəmiyyət baxımından işçilərə olan ehtiyac göstəricisinə əsasən müəyyən olunur. Həmçinin bu proqramda kadrların yüksəlməsi üzrə vəzifələrdə əsas götürülür.

Belə təşkilatlarda vacib problemlərdən biri məqsədli kadr proqramının hazırlanıb tərtib olunmasıdır. Təşkilatlarda menecerlər proqnozla bərabər vəziyyətə təsir alətinə sahib olduqda, kadr xidməti istiqamətlənmiş kadr siyasəti tərtib etmək bacarığına sahib olduqda, vəziyyətə əsasən davamlı müşahidə aparmaq və proqramın tətbiqini daxili və

xarici faktorlar təsiri ilə müəyyənləşdirməyi tətbiq edərsə bu aktiv kadr siyasəti kimi qəbul olunur. Hal hazırda praktikada 2 aktiv kadr siyasəti istifadə olunur:

- a) səmərəli;
- b) avantürist.

Qeyd olunan səmərəli kadr siyasətində təşkilatın idarəediciləri dəqiq diaqnoza, vəziyyətin yaxşılaşması üzrə dəqiqləşdirilmiş göstəriciyə və müəssisəyə nüfuz etmək alətlərinə yiyələnirlər. Təşkilatın kadr xidməti kadrların diaqnostikası üçün üsullara və həmçinin orta təcili və potensial zamanlarda kadr mühitini proqnozlaşdırılması metodikasına malikdir. Müəssisənin inkişaf proqramında işçilərə qısatəcili, ortatəcili və potensial zamanlarında ehtiyacın (kəmiyyət və keyfiyyət) gözləntiləri göstərilir. Bununla bərabər planın vacib hissəsindən biri olan kadr işləri üçün proqram və onun həyata keçməsi alternativlərindən ibarət bir sistemdir.

Aşağıda göstərilənlər səmərəli kadr siyasətinin ideyalarını təşkil edir:

- 1) Müəyyən sayda proyekt və ya fəaliyyət istiqamətinin reallaşdırılmasını nəzərə almaqla təşkilat içində kadrların menecmentinin strategiyasının mobil hazırlanmasının həyata keçirilməsinin uyğun olması;
- 2) proyektin həyata keçirilməsinin hər hansı hissəsi üzrə spresifik olan problemin aradan qaldırılması məqsədilə buraya ekspertlərin aktiv şəkildə səfərbər edilməsi. Doğurdan da göstərilən ekspertlər bu prosesi daha məhsuldar şəkildə reallaşdırı bilər.

Avantürist kadr siyasətində təşkilatın idarə heyəti dəqiq kadr diaqnostikasına, vəziyyətin isbat olunmuş göstərcisinə sahib olmur və vəziyyətə nüfuz etməyə cəhd etmir. Kadr xidməti kadr situasiyasını araşdırmaq və işçilərin analizi üzrə metodika və alətlərə sahib deyildir.

Ancaq bu kadr siyasətində təşkilatın inkişaf planına heyət işləri planında aid edilir. Biz bilməliyik ki, heyət işləri üzrə plan təşkilatın tərəqqisi üçün vacib olan hədəfə çatmağa yönəldilir, amma vəziyyətin dəyişdirilməsi baxımından analiz aparılmır. Ona görə də bu zaman kadrlarla iş planı

lazımı səviyyədə aqressiv olmaqla təcrübəyə əsaslandırılmır, ancaq kadrlarla işin hədəflərini əsas götürür. Verilən avantürist kadr siyasətinin həyata keçirilməsi zamanı yaranan təhdid qabaqcadan nəzərə alınmamış faktorların nüfuz səviyyəsinin çoxalması ilə əlaqəli ola bilər. Bu cür nüfuzetmə ilə əlaqədar vəziyyət kəskin şəkildə fərqli yön alır. Misal olaraq göstərə bilərik ki, bazarın əsaslı dəyişilməsi dövründə təzə əmtəənin satışa buraxılması ilə əlaqədar təşkilatın hazırda bazara çıxardığı əmtəənin sıxışdırıb bazardan uzaqlaşdırılması.

Açıq və qapalı kadr siyasəti

Müəssisənin bu kadr siyasətində təşkilatın işçilərinin hər hansı struktur bölmədə çalışma imkanları vardır. Təzə kollektivə daxil olan işçi ən kiçik vəzifədən və həmçinin təşkilatın yüksək rəhbərlik səviyyəsində də hər hansı postu tuta bilər. Hər bir müəssisə və təşkilat müəyyən peşəkarlığa uyğun hər hansı eksperti işə qəbul edə bilər. Bu proses reallaşdırılarkən həmin işçinin iş təcrübəsinin stajına önəm verilmir. Göstərilən siyasət əsasən yeni təşkilat və müəssisələr, bazarda müəyyən pay sahibi olmaq üçün rəqabət aparan müəssisələr, gözəçarpan inkişafa nail olmaq istəyən və öz profilində qabaqcıl yer tutmaq üçün mübarizə aparan müəssisələr və təşkilatlar aiddir.

Qapalı kadr siyasətində müəssisəyə kənar heç kim cəlb olunmur. Verilmiş boş yerlərə yalnız müəssisənin işçiləri götürülülər. Bəzi müəssisələrdə kadr çatışmazlığı olur və korporativ mühitin yaradılmasına istiqamətlənmiş siyasət aparılır. Bu zaman qapalı kadr siyasətindən istifadə olunur.

Açıq və qapalı kadr siyasəti arasındakı fərqlər aşağıdakı 2-ci cədvəldə göstərilmişdir.

**Açıq və qapalı kadr siyasətində kadr proseslərinin
reallaşdırılması xüsusiyyətləri**

Kadr prosesləri	Kadr siyasətinin tipləri	
	açıq	qapalı
1	2	3
Heyətin toplanması	Əmək bazarında yüksək rəqabət situasiyası	İşçi qüvvəsinin çalışmaması situasiyası
Heyətin uyğunlaşması	Konkret münasibətlərə tez qoşulmaq imkanı, yeni işçiyə təşkilata xas olan yanaşmaların tətbiq edilməsi	Öyrədən institutların hesabına uyğunlaşmasının səmərəliliyi, kollektivin yüksək birliliyi, ənənəvi yanaşmaların tətbiqi
Heyətin təhsili və inkişafı	Xarici səthində tez-tez həyata keçirilir, yeni təcrübənin öyrənilməsinə təmin edir	Tez-tez daxili korporativ mərkəzdə keçirilir, vahid baxışın formalaşmasını, təşkilatın işçinin xüsusiyyətlərini mənimsəməyi təmin edir
Heyətin irəli çəkilməsi	Bir tərəfdən yeni kadrların axını ilə əlaqədar artım imkanı çətinləşir, digər tərəfdən kadrların yüksək mobilliyi «başgicəlləndirən karyera» tam əsasdır	Yüksək vəzifə boş olduqda üstünlük həmişə kompaniyanın əməkdaşına verilir, karyeranın planlaşdırılması həyata keçirilir
Motivləşdirmə və stimullaşdırma	Əməyin stimullaşdırılmasına üstünlük verilir (ülkə novbədə maddi stimula)	Üstünlük motivləşdirməyə verilir (sabitlik, təhlükəsizlik və sosial vasitələrə tələbatın ödənilməsi)
Innovasiyanın tətbiqi	Yeni əməkdaş tərəfindən daimi innovasiya təsirinin göstərilməsi, innovasiyanın əsas mexanizmi-kontrakt, əməkdaşın məsuliyyətinin və eləcə də müəssisənin məsuliyyətinin müəyyən edilməsi	Innovasiya davranışı işçi tərəfindən öz taleyi və müəssisənin taleyinin birləşməsinin başa düşülməsinin nəticəsindən ibarətdir

Cədvəl 2

Kadr siyasətinin layihələndirilməsi mərhələləri

Qloballaşan iqtisadiyyat və bazar iqtisadiyyatı şəraitində müəssisələrin verimliliyinin və rəqabət dözümlüliyünün artırılmasının vacib faktorlarından biri müəssisələrin yüksək səviyyəli əmək potensialı ilə təmin edilməsidir. Biz bu məsələ ilə əlaqədar nəzərə almalıyıq ki, kollektivlə iş təkcə vakant yerlərdə və işçilərin işə qəbul prosesindən ibarət deyil.

Kollektivlə iş məsələsi elə hazırlanmalıdır ki, qısa vaxt periodunda heyət sferasında lazımi təhdid və problemə qarşı əlverişli göstərici əldə etmək mümkün olsun.

Beləliklə aşağıdakı faktlarla razılaşaraq ideal vəziyyətdə kadr siyasəti formalaşdırmaq olar:

1. Kadr siyasətinin ümumilikdə prinsiplərinin işlənilib tərtib olunması, bunların ən vacibini müəyyən etmək.
2. Təşkilati-ştat siyasəti – əmək ehtiyatına tələbatın planlaşdırılması strukturu və ştat-kadr ehtiyatının formalaşdırılması, rotasiya, ehtiyat bazanın yaradılması, təyinat işlərinin aparılması;
3. İnformasiya siyasəti – kadr informasiyası sisteminin hərəkətinin yaradılması və gözlənməsi;
4. Maliyyə siyasəti – resursların paylanması prinsiplərinin mənimsənilməsi, əməyin stimullaşdırılması kompleksinin verimliliyinin təmin olunması.
5. Heyətin inkisaf siyasəti – əməkdaşların əməyə uyğunlaşmasının, nesə istiqamətlərinin inkisafı proqramının işlənilib hazırlanması, fərdi irəliçəkmənin, komandanın formalaşmasının, pesə hazırlığının və ixtisasın artırılmasının planlaşdırılması;
6. Fəaliyyətin nəticəsinin qiymətləndirilməsi – kadr siyasətinin təşkilatın strategiyasına uyğunluğunun araşdırılması, kadr məsələlərində problemin ortaya çıxarılması, kadr potensialının qiymətləndirilməsi).

Müəssisədə kadr siyasətini tərtib olunması işini mərhələlərə ayırıq:

Təşkilatın qabaqcadan fəaliyyətdə olan strukturunda kadr siyasəti; kadr prosesləri, onların reallaşdırılması normaları və tədbirləri sənədlərə əsasən tərtib olunur. Təşkilatın başqa şöbələrində kollektivlə çalışmaq anlaşılan səviyyədə mövcud olur, lakin qərarlarla əsaslandırılmır. Fərz edək ki təşkilat yaradılsa və kadr siyasətinin planlaşdırılmış şəkildə tətbiqinə maraqlı olurlarsa, onda kadr siyasətini aşağıdakı mərhələlər üzrə layihələşdirmə işləri aparılır:

- normalaşdırma;
- proqramlaşdırma;
- monitorinq.

1. Normalasdırma. Burada məqsəd – kollektivlə işin cəhətlərinin və məqsədinin ümumilikdə təşkilatın cəhətləri, məqsədi, strategiyası və inkişaf dövrləri ilə uyğunlaşdırılması. Bu mərhələ çərçivəsində cari korporativ mədəniyyətin xarakteristikasını təhlil etmək vacibdir..

Həmçinin müəssisənin və təşkilatın daxili və xarici şəraitinin dəyişilməsi potensialını proqnozlaşdırmaq, müəyyən işçilərin rolunu konkretləşdirmək və insan resurslarının inkişafının hədəflərini müəyyən etmək zəruridir. Misal olaraq göstərə bilərik ki, ən vacib məsələ mükəmməl işçi barəsində müəssisə ilə olan informasiyalar, əməkdaşla müəssisə arasında qarşılıqlı öhdəlik prinsipləri, vəzifə və peşə ixtisasının həcmi artırılması qaydaları, hər hansı qabiliyyət və bazarın tərəqqisinə tələbatlar hesab edilir.

2. Proqramlaşdırma mərhələsində məqsəd – kadr işlərinin məqsədinə çatılması, vəziyyəti mövcud və dəyişilməsi potensialını nəzərə almaqla sistemləşdirmək.

Qərarlarda, sənədlərdə göstərilmiş, hədəfə çatmaq üçün fəaliyyətdir və tədbirlərin sisteminin tərtib olunması vacibdir. Bunu həyata keçirərkən vəziyyəti və dəyişilmə potensialını nəzərdə tutmaq labüddür. Bu proqramın tətbiqinə nüfuz edən əsas parametrlər – nüfuz etmənin üslub və alətinin təyin edilməsi və bu parametrlərin təşkilatın dəyərləri ilə uyğunlaşdırılması. Misal üçün, bağlı kadr strategiyasında kadr agentliyi, ümumi məlumat vasitəçiliyi ilə davamlı işçi yığılması proqramının hazırlanması və istismarı məntiqə uyğun olaraq qəbul edilmir. İşçi cəlbə məqsədilə, korporativ təhsil institutlarında təhsil alan öz yaxınlarına müraciət göndərilməsi praktikada daha çox rast gəlinəndir.

3. Heyətin monitorinqi. Burada əsas məqsəd – kadrların vəziyyətinin proqnozlaşdırılması və diaqnostikasının həyata keçirilməsinin işlənməsi. Bu prosesdə əmək qüvvəsi imkanlarının mövcud göstəricilərinin müəyyənləşdirilməsi zəruridir. Eləcə də işçilərin bacarıq və yeniliklərinin inkişafı və analizi üzrə sistemli proqram işlənməlidir. Bununla yanaşı kadr proqramının səmərəliliyinin qiymətləndirilməsi metodikasının və tətbiqinin işlənilib hazırlanması məqsəduyğundur.

Ümumi əsasla firmada reallaşdırılan heyətin monitorinqi müddətində kadr işləri üz-üzə, fərqli, ayrı-ayrı proqramlar, qarşılıqlı əlaqəsi olan tam kompleksdə birləşmiş proqram kimi də ola bilər. Bu proqrama əsasən təkcə kadr vəzifələrinin həll edilməsi deyil, həmçinin menecment situasiyasının analizi, menecerlik aktlarının qəbul olunması və reallaşdırılması üsulları da müəyyən edilir.

Kadr strategiyası və kadr tədbirləri

Strateji menecmentin əsas fazaları.

Biz bilirik ki, strateji menecment kompleksinin meydana gəlməsinin 4 təməl fazaya ayıra bilərik:

- 1) xarici amillərin həmişə dəyişməyə meylli olmasının əsas götürülməsi;
- 2) dar profildə strateji planlaşdırma müəssisənin xarici işlərində yeni problemlərin ortaya çıxarılması və qabaqcadan bu problemlərin qarşısının alınması üçün strategiyanın tərtib olunması
- 3) Daimi dəyişən mühitə ayaq uydurmaq üçün strateji imkanların müəssisənin daxilindəki protensialın kəşf olunması
- 4) konkret zaman intervalında strateji vəzifələrin menecmenti

Beynəlxalq praktikada əsasən kadr tədbirləri və kadr proqramı aşağıdakılardan ibarətdir: müəssisədə istifadə olunan və həmçinin planlaşdırmanın dərəcəsinə əsasən taktiki, operativ və ya strateji problemlərin aradan qaldırılmasına istiqamətlənmiş fərqli şəkildə kadr proqramını müəyyən edə bilərik. Proqram göstərilənləri özündə cəmləşdirir: müəssisənin fərqli yüksəlmə dövrlərində onun qabiliyyətinin inkişafına yönəlmiş işin və layihənin müəyyən istiqamətləri və müxtəlif kadr tədbirləri.

Müəssisənin strategiyasının növündən (təşkilatın inkişaf mərhələsi) və planlaşdırmanın dərəcəsinə əsasən kadr tədbirlərinə baxış keçirək. Hal-hazırda müəssisələrdə açıq və

qapalı kadr siyasətində işçilərə olan ehtiyacın qarşılanmasında müxtəlif tipli tədbirlərdən istifadə edirlər.

Kadr siyasətinin işlənməsi şəraiti

Ümumilikdə kadr siyasətinə, məlum proqramın ideyası və xarakteristikasına, həmçinin kadr işlərinə 2 növ faktorlar nüfuz edir:

Xarici mühit faktorları və daxili faktorları amilləri.

Xarici mühit faktorları. Göstərilən faktorlar 2 qrupa bölünür:

- ❖ normativ məhdudlaşması;
- ❖ əmək bazarındakı situasiya.

Misal üçün deyək ki, bəzi ölkələrdə normalarda işə qəbul vaxtı testlərin istifadəyə icazə verilməsinin mövcud olması, heyətin menecmenti bölməsinin işçilərinin heyətin seçilməsi və yönəldilməsində, proqramın layihələndirilməsində çox kreativ olmağı zəruri edir. Əmək bazarındakı vəziyyəti nəzərə alınması nəticəsində rəqabətin olması, sistemləşdirmənin mənbəyi, sərbəst işçi qüvvəsinin peşə quruluşu və tərkibinin analiz edilməsi reallaşdırılmalıdır.

İşçilərin cəlb olunduğu və işə namizədlərin olduğu ekspert və ictimai birliklər barədə informasiya əldə etmək gərəkdir. Bu cür birliklərin iş strategiyasını, ənənələri və mühüm cəhətləri verimli kadr proqramının hazırlanmasında və tətbiqində əsas olaraq götürülməlidir..

Daxili mühit amilləri. Burada ən əsas amillər aşağıdakılardır:

- 1) təşkilatın hədəfi və məqsədləri və bu məqsədlərin müəyyən potensialı və işləməsi potensialı. Avropa ölkələrində tez mənfəət qazanmaq, sonra isə prosesin davamını gücləndirməyə yönəlmiş təşkilat, çoxlu filialları olan, istehsalı yavaş-yavaş tərəqqi etdirməyə yönəlmiş firmalara nisbətən başqa ekspertləri istiyirlər.
- 2) menecmentin tipi, bu müəssisənin strukturunda vacib rola malikdir.

Kompleksləşdirilmiş qaydada qurulmuş müəssisə ilə kompleksləşdirmənin prinsiplərə üstünlük verən müəssisələrin qarşılıqlı müqayisəsi bunu deməyə əsas verir ki, bu Müəssisələrdə müxtəlif strukturlu peşələrdən olan kadrlara ehtiyac var.

3) əmək şəraiti, işin göstərilən qanunauyğunluqları üzrə kadrları cəlb edir və ya cəlb etmir:

- Psixi və fiziki yükün tələb edilən miqdarı;
- sağlamlığa ziyanlı əməkdaşları miqdarı;
- istehsal mərkəzinin olduğu yer;
- istehsalın səmərəliliyi və struktur tərkibi;
- istehsal zamanı digər əməkdaşlarla qarşılıqlı əlaqə;
- problemin aradan qaldırılmasında sərbəstlik səviyyəsi;
- müəssisənin məqsədinin anlaşılması və qəbul edilməsi.

Bildiyimiz kimi, əməkdaşlar üçün çoxda böyük olmayan mənasız problemlərin həll olunmasında kadrlar üzrə rəhbərdən müəssisənin işçilərinin saxlanılması və işə olan motivasiyasının qaldırılmasını reallaşdıran spesifik sosial yönümlü proqramın tərtib olunmasına ehtiyac yaranır.

4) əmək kollektivinin keyfiyyət xarakteristikası.

Praktikadan öyrənmişik ki, uğur əldə edən heyətdə çalışmaq əməkdaş üçün yeni stimül əmələ gətirir. Həmçinin əməkdaşın həmişə effektiv çalışmasına şərait yaradır və işçinin kollektivdə qalmasını mümkün edir.

5) rəhbərin iş stili. Kadr rəhbəri tərəfindən üstün hesab edilən menecerin iş metodundan asılı olmayaraq, müəssisədə göstərilənlərə əməl etmək vacibdir:

- bütün işçilərin peşəkarlığı və təcrübəsi maksimum ortaya qoyulmalıdır;
- qrup üzvlərinin bir-birilə əlaqəli fəaliyyəti tam formada əlaqələndirilməlidir;
- müəssisənin proqramında kadr siyasətinin hədəf və vəzifələrini hazırlamağa imkan verən kadr barədə informasiyanın əldə olunması.

2.3 Müəssisədə heyətin idarə edilməsi strategiyasının reallaşdırılması mexanizmi

Hal-hazırda müəssisələrin heyətinin idarə edilməsi və strategiyasının reallaşdırılması prosesi geniş mənada təşkilati strukturun layihələndirilməsi ilə həyata keçirilir. Belə ki konkret məqsədli struktur quruluşu nəzərdə tutulmuş hədəflərə çatmaq və maksimum səmərəlilik etmək üçün müəssisəyə çox kömək edir. Layihələndirmə anlayışı özü geniş anlayışdır, ancaq biz bu araşdırmamızda müəssisədə heyətin idarə edilməsi fonunda təşkilati strukturun layihələndirilməsi prosesini araşdıracağıq.

Təşkilati strukturun layihələndirilməsi

Müəyyən cəhətlərə görə təşkilati struktura müəssisənin öz əmək kollektivinə münasibətinin tərsi kimi baxıla bilər və baxılmalıdır. Ona görə ki müəssisənin tərkibi işçilərin təşkilatın işinə, işçi qrupları və menecer qruplarının tip və prinsiplərinə, informasiya şəbəkəsinin hazırlanması şəbəkələrinə və son olaraq da, müəssisənin yaradılmasına uyğun olan metaforaya əlverişli edilmə səviyyəsini ortaya çıxarır.

Strukturlaşdırmanın növləri hansılardır?

Hər şeydən əvvəl struktur sistemi formalaşdıran və qarşılıqlı kommunikasiyada olan zəncirlərin toplusudur, nə qədər ki onda kompleksin komponentləri arasında mümkün əlaqələr strukturlaşdırmanın bu növlərini ayırmağa icazə verir:

1. xətti – zəncirlər bir-biri ilə ard-arda birləşmişdir;
2. funksional;
3. dairəvi-zəncirlər davamlı şəkildə qarşılıqlı olaraq ard-arda birləşib, amma axırını zəncirin «çıxışı» eyni zamanda birinci zəncirin girişidir;
4. çarx- zənciri dairəvi zəncirdən fərqli olaraq tam ortada başqaları ilə bağlı olan komponent olur;

5. ulduzlu struktur - «çarx» quruluşundan fərqli olaraq kompleks kommunikasiya olmur və komponentlər öz aralarından təkcə mərkəz vasitəsilə əlaqəli olur.
6. çoxəlaqəli struktur -dairəvi quruluşdan fərqli olaraq bütün komponentlər bir birilə qarşılıqlı şəkildə əlaqəyə malikdir;
7. mobil struktur –bütün komponentlər ya digər 4-ü əlaqəlidir və bir xarici «çıxışa» sahib olur və ya 2silə əlaqəli olur və 2 xarici «çıxışa» sahibdir;
8. şaxələnmiş -menecmentin iyerarxiyası ilə səciyyələnir;
9. qarışıq-fərqli alt quruluşlarda strukturun göstərilən formaları mümkündür.

Biz strukturlaşmanın bu növlərini praktiki öyrənərək onların effektivliyinin fərqliliklərini görə bilərik. Belə ki, lazımı qədər sadə və konkret verilmiş tapşırıqlar, eləcə də səhvlərin edilməsi real olan hərəkətsiz tapşırıqlar həll olunmasının sürətli reallaşdırılmasını təmin olunduqlarından daha artıq şaxəli və ulduzlu quruluşa uyğundur. Çoxəlaqəli tərkib imtinasızlıq və həllin uyğunluğu mənasında prosesin həllinin uzun zaman aparmasına baxmayaraq, dəqiq məlumat əldə edilməyən çətin tapşırıqlar üçün daha çoxuyğun gəlir.

Ən çox istifadə olunanlardan biri olan xətti struktur təməl informasiyaların miqdarının azlığı ilə sadə tapşırıqların həll edilməsi zamanı pis elə də pis nəticələr üzə çıxarmır. Növbəti olaraq dairəvi növə həll prosesinə kreativ yanaşma tələb olunan müəssisələrdə üstünlük verilir, o, menecerlərin öz fəaliyyətindən daha çox olmasını həyata keçirir. Məsələnin həllinin nəticəsinə işçilərin peşəkarlığı çoxşaxəli və mobil quruluşda az, iyerarxik və ulduzlu quruluşda isə daha şiddətli təsir edir.

«Topoqrafiya» cəhətdən struktur məkan aşağıdakılara bölünə bilər:

1. coğrafi
2. funksional
3. status olaraq (işçilər, rəhbərlər, qulluqçular) və şaxələnmiş olaraq (sahə rəisi, müəssisə direktoru). Təşkilati quruluşun əsas formalarını biz yuxarıda analiz etdik, indi biz onların arasında daha təsirli olan formaları diskussiya edək.

Biz **Xətti təşkilati struktur** dedikdə, tabeolma cəhətdən ciddi hazırlanan təşkilati quruluşun bu növü məsuliyyət sektorlarının ayrılması və 1 idarəetmə strukturu kimi başa düşürük.

Araşdırmalar zaman xətti təşkilati strukturun göstərilən üstünlükləri vardır:

- Qarşılıqlı əlaqələrin müfəssəl kompleksi;
- Birbişə qərarlara cavabda reaksiyanın cəldliyi;
- icraçıların fəaliyyətinin uyğunlaşması;
- Sərəmcamların qəbulunda operativlik;
- Qəbul olunan əmrə əsasən menecerin dəqiq ifadə olunan şəxsi məsuliyyəti.

Bu cür quruluşa gözlənti məxsus olan əsas məsələ kimi, birbaşa rəhbərdə «qapanan» kommunikasiyaların keyfiyyət və kəmiyyət göstəricilərini müəyyən edən yoxlamanın aralığı ilə verilən məhdudlaşdırmanı əsas götürmək qəbul edilib.

İdarəetmə meneceri və birdən çox iyerarxiyada olanlar arasında əlaqənin 3 formasını ayıra bilərik

- 1) birbasa,
- 2) qrup
- 3) çarpaz.

Tabelik səviyyəsinin əməkdaşlarının bütöv cəminə münasibətindən asılı olaraq xətti təşkilati quruluşlar «düz» və ya «hündür» olaraq ayrıla bilərlər. Ancaq xətti quruluşun bu və ya başqa formasına üstünlük verərək layihələndirilən müəssisənin aşağıda göstərilən parametr prizmasından yanaşmaq zəruridir:

1.menecerin məsuliyyətinə verilməsi nəzərdə tutulan iyerarxik olanların işlərinə görə müşahidə frazası

2.şöbələr arasında qarşılıqlı məlumat mübadiləsinin səviyyəsi

Açıq şəkildə görürük ki, əmək kollektivinin tələbatın planlaşdırılması müəssisədə bütöv planlaşdırma əməliyyatının bir parçasıdır. Son nəticədə uğurlu heyət planlaşdırılması göstərilən suallara cavabların bilgisinə əsaslanır:

- 1) nə zaman və harada hansı ixtisaslı nə qədər əmək qüvvəsinə ehtiyac var;
- 2) hansı üsulla artıq əmək qüvvəsinin istismarını cəlb etmək və azaltmaq, və ya optimallasdırmaq olar;
- 3) əmək kollektivinin bacarığına, qabiliyyətinə və daxili motivasiyasına əsasən onlardan daha optimal necə istifadə edə bilərik;
- 4) kollektivin tərəqqisi üçün hansı üsulla şərait təmin edilməlidir;
- 5) toplantıların planlaşdırılıb tərtib olunmasına nə qədər xərc tələb edilir.

Müəssisənin əmək kollektivinə olan tələbatının qiymətləndirilməsi kəmiyyət və keyfiyyət xarakterinə malik ola bilər. “Hansı miqdarda” sualına, cavaba əsas götürülən əmək kollektivinə Ehtiyacın kəmiyyət qiymətləndirilməsi verilən təşkilati quruluşun analizinə, istehsal texnikasına olan ehtiyaca, satış planına, həmçinin əmək kollektivinin kəmiyyət göstəricisinin dəyişməsinin göstəricisinə əsaslanır. Əmək qüvvəsinə olan tələbatın keyfiyyət qiymətləndirilməsi «kimə» sualına cavab axtarmağa səy göstərir. Bu cür kəmiyyət qiymətləndirilməsinin hədəfləri analoji olan təhlilin ardınca müəssisəyə zəruri olan işçi heyətinin dəyərləri istiqaməti, mədəniyyət və təhsil səviyyəsinin professional vərdişlər və qabiliyyətin iştirak etməli olduğuna görə proqnozuna daha qəliz növü hesab olunur.

Bu vəziyyətdə əmək kollektivinin minimum olaraq təşkilatın rəasional, operativ və strateji hədəflərini müəyyən etmək imkanı və bu məqsədlərə nail olunmasını təmin edən optimal menecment qərarlarının yaranmasının reallaşdırılması imkanları nəzərdən keçirilməlidir. İnsan resurslarının qiymətləndirilməsində vacib hissə aşağıda göstərilənləri özündə birləşdirən sistemləşdirmənin müəssisənin və maliyyə planlarının tərtib olunmasıdır:

○

- əmək kollektivinin cəlb olunması üzrə tədbirlər proqramının tərtib olunması;
- namizədlərin dəyərləndirilməsi üsullarının tərtib olunması və ya uyğunlaşdırılması;
- kadrların cəlb olunması və dəyərləndirilməsinə xərclənən maliyyə xərclərinin hesablanması;
- qiymətləndirmə tədbirlərinin həyata keçirilməsi;
- əmək kollektivinin inkişaf proqramının tərtib olunması;
- əmək kollektivinin inkişaf proqramının reallaşdırılmasına sərf olunan xərclərin qiymətləndirilməsi.

Əmək kollektivinə tələbatın, əməkdaşların, onların peşəkarlığı və ölçülməsi ixtisas heyətinin gərəkli miqdarının müəyyən olunması aşağıdakılara imkan yaradır:

1. istehsalat proqramı;
2. tərtibetmə normaları;
3. işçi məhsuldarlığının yüksəldilməsinin planlaşdırılmış mərhələləri;
4. işin quruluşu.

Əmək qüvvəsinin miqdarının hesabı operativ və ya caro, perspektiv və ya uzunmüddətli ola bilər.

1. əmək qüvvəsinə olan cari tələbat.

Təşkilatın A sayda kadrlarına ümumi tələbatı düsturdakı məbləğ olaraq müəyyən olunur:

$$A = \text{Ç} + iT$$

Düsturdakı Ç istehsalın miqdarı ilə müəyyən olunan işçilərə baza tələbatıdır. iT kadrlara olan əlavə ehtiyacdır.

Müəssisənin əməkdaşlara olan baza ehtiyacı olan Ç verilən düstürda formula üzrə müəyyən edilir:

$$\text{Ç} = iH/H$$

Burada iH istehsal həcmi, H bir işçiyə düşən əmtəə miqdarıdır.

Daha dəqiq hesablar konkret olaraq, verilən kateqoriyalar üzrə ayrıca hesablanır:

- işçilər-isəmuzdçular
- işçilər-günəmuzdçular
- şagirdlər
- xidmətçi heyət
- rəhbərlik edən heyət (idarəetmə normalarından çıxış edərək müəyyən olunur).

İşçilərə əlavə tələbat (iT)-bu hesablama periodunun öncəsində tam tələbatla əmək qüvvəsi varlığı arasında nisbətdir. Əlavə tələbat hesablanarkən nəzərə alırıq:

1) müəssisənin inkisafı;

$$iT = A_{pl} - A_{baz}$$

Düsturda verilən A_{pl} və A_{baz} planlaşdırılan və baza vaxtındakı ekspertlərə olan tam tələbatdır;

2) Müvəqqəti olaraq ekspertlərin vəzifəsini tutan şəxslərin qismən dəyişdirilməsi;

$$IT = A_{pl} \cdot I_{\varphi}$$

Burada I_{φ} mütəxəssislərin çıxıb getməsinin əmsəlidir (təcrübə göstərir ki, cari ildə bütöv 2-4%- idir);

3) ekspertlərin və menecerlərin vəzifəsini tutan əməkdaşların təbii olaraq iş yerini tərk etməsindən yerinin doldurulması

4) təsdiq olunmuş statdan çıxış edərək, boş vəzifələr, əməkdaşların proqnozlaşdırılan işi tərk etməsi.

2. Ekspertlərə uzunmüddətli dövrdə olan ehtiyac.

Göstərilən hesablama metodu üç ildən artıq zaman dövründə planlaşdırmanın dərinliyi zamanı reallaşdırılır. Perspektivdə ekspertlərə tələbatın müəyyən edilməsi, bölmələrin və istehsalın yüksəldilməsinin geniş layihəsi olmadığı vaxt ekspertlərin miqdarının istehsal miqdarına bölgüsü olaraq hesablanan ekspertlərə doyma miqdarının göstəricisindən çıxış edərək ölçmə metodu istifadə olunur.

Bu əmsalın əsas götürülməsi ilə peşəkarlar olan ehtiyac aşağıdakı şəkildə görünəcək:

$$A = S_i + \Theta_n$$

Düsturda S_i çalışanların cəminin orta götürülmüş sayı, Θ_n ekspertlərə doyma dərəcəsinin norma göstəricisidir.

Göründüyü kimi kadrların yığımında hədəf, xüsusən də gələcək təşkilati və kadr dəyişmələri, işdən çıxarmalar, yerdəyişmələr, pensiyaya çıxmalar, müqavilələrin

müddətinin bitməsi, istehsal fəaliyyətinin yönü və xüsusiyyətinin dəyişilməsi əsas götürülməklə hər bir iş yerlərində kadrların bazasının yaradılmasından ibarətdir.

Təzə kadrların yığılması haqqında qərar qəbul etməzdən qabaq özünə aid ehtiyat maddə olan hər bir vasitənin müəssisədə istifadə olunub-olunmadığını aydınlaşdırmaq məqsədəuyğun olar. Onlara aid edilir:

- A. iş vaxtından əlavə iş, əmək intensivliyinin artırılması;
- B. istehsalın yeni planlarının quruluş baxımından yenidən tərtib olunması və tətbiqi;
- C. Müvəqqəti maddə;
- D. Bəzi növ fəaliyyətlərin tətbiqi üçün peşəkar müəssisələrin işlərə yönəldilməsi;

Biz yığımı reallaşdıraraq, əvvəlki fəsilə müəyyən etdiyimiz kimi əmək qüvvəsinin xidməti onların uyğun sayının müəyyən olunmasından çıxış etməlidir. Əməkdaşlarda nəticəsi istehsal proqramlarının sıradan çıxması, istehsal travması, kollektivdə maaş fondu üzrə maliyyə xərclərinin yüksəlməsinə, keyfiyyət dəyirində tam ixtisaslı əməkdə həvəsin düşməsinə, ixtisaslı kadrların gedişinə yol açan çoxluq olaraq münaqişəli vəziyyət olan çatışmazlığın olmaması məsləhətdir. Qısa olaraq ifadə etsək, işçi heyətin xidməti vəzifəsi müəssisənin kadr heyətinə optimal olaraq, onun qarşısında olan istehsal vəzifələri üzərində nəzarətin reallaşdırılmasından ibarət bir sistemdir.

Müəssisənin strategiyası, onun tərkibi, işinin əsas yönələri və qəbul edilən təşkilati mədəniyyət haqqında məlumata yiyələnərək əmək qüvvəsinin xidməti lazım olan əməkdaşların yığımının axtarışına başlaya bilər. Müəssisənin kadrlarla sistemləşdirilməsinin daxili və xarici mənbələrini ayırırlar.

Namizədlərin cəlbə fəaliyyətinə daxili və xarici mühit amilləri təsir edir.

Bəhs etdiyimiz xarici mühit amilləri bunlardır:

- A. Qanuni məhdudiyyət;

B. Əmək qüvvəsi bazarında vəziyyət;

C. Sahədə işçi qüvvəsinin heyəti və təşkilatın yerləşdiyi yer.

Növbəti olaraq daxili mühit faktorları bunlardır:

Kadr siyasəti-isçi heyətlə is prinsipləri, strateji kadr proqramları, misal üçün, artıq istehsalatda çalışan işçilərin vəzifədə yüksəldilməsi prinsipi, ömür boyu muzzla işləmək prinsipi.

Vakantlar şəxslərin qərarlara varması və vakant şəxslərin bu və ya başqa işçi heyət üzrə rəhbərin müəssisəni seçməsi onun xüsusi vəzifəsi, hədəfləri, planları və xüsusiyyətləri, həmçinin aktual vəziyyətlə əlaqəlidir. İşçi heyət üzrə rəhbər üçün şəxsin hansı üsulla iş axtarması haqqında ümumi fikir vakant şəxslərin cəlb edilməsini daha effektiv qurmağa kömək edə bilər.

Kadrların cəlb edilməsinin 1-ci amili daxili mənbələr-bu təşkilata mənbələri hazırlayan şəxslərdir. Bəzi ölkələrdə, xüsusi ilə də, Yaponiyada rəhbərlik strukturunda boş yerlər yaranan zaman əvvəlcə öz işçiləri arasından həmmən yerə təyinat vermək üçün müəssisədaxili müsabiqə elan etmək prinsipi qəbul edilib, ancaq sonradan mənfə hallar yarandığı vəziyyətdə kənar tərəflərdən müsabiqədə iştiraka mütəxəssislər dəvət olunur. Bu cür qəbul olunur ki, bu heyətdə mənəvi əhval-ruhiyyəni gücləndirir, işçilərin öz müəssisələrinə inamını artırır. Ehtiyat kadrlarla iş zamanı bütün iri təşkilatlarda hər bir menecerin əsl vəziyyətinin, onun mümkün rotasiyasının və yeni vəzifəni qəbul etməyə hazırlıq dərəcəsinin əks olunduğu rotasiya matrisası adlanan hal vardır.

Daxili mənbələrin hesabına əmək qüvvəsinin cəlb edilməsi üsulları fərqlidir.

1. Daxili müsabiqə. işçi heyətinin xidməti açılan bütün boş iş yerləri haqqında bütün sahələrə məlumat göndərə, bu haqda hər bir işçini məlumatlandır, onlardan isə öz dostlarını və tanışlarını tövsiyə etməyi xahis edə bilər. Bəzi fransız müəssisələri işçi heyətin yığılmasında müəssisədaxilindəki resurslardan 3 vəziyyətdə yararlanırlar:

- a) əmək kollektivinin minimum miqdarının müəyyən olunmasına cəhd zamanı
 - b) əmək kollektivinin yenidən bölgüsü mərhələsində məsələn, piramidanın müəyyən pilləsində olan şəxsin gedişi aşağı səviyyədə olan işçi heyətin bu pilləyə yüksəldilməsi ilə kompensasiya edilir.
 - c) İşçi heyətin yerdəyişməsi mərhələsində.
2. İxtisasın optimallaşdırılması. Müəssisənin işçilərinin özlərinin vəzifələrini uyğunlaşdırmasından istifadə etmək də məqsədəuyğundur.
3. Rotasiya. Müəssisənin təşkilatlar, xüsusən də intensiv yüksəlmə mərhələsində olan təşkilatlar üçün rəhbərlərin yerdəyişməsi kimi idarəetmə kadrlarının komplektləşdirilməsinin müəssisədaxili mənbələrdən istismar edildikcə təsiredici hesab olunur:
- 1. Vəzifə öhdəliklərinin həcmnin artması hüququn artması və iş keyfiyyətinin artması ilə, vəzifədə yüksəlmə. Həmçinin tam əksinə olaraq azalmalarda baş verə bilər
 - 2. Rəhbər vəzifədə qalmağa gətirib çıxarmayan, yalnız maaşın artması ilə müştayiət edilən daha çətin vəzifələrin məsuliyyətə təqdim edilməsilə ixtisaslaşma həcmnin çoxalması;
 - 3. İxtisaslaşmanın həcmnin artması ilə əlaqəli olmayan, sonradan vəzifədə yüksəlməyə və əmək haqqı artmasına gətirib çıxarmayan ştat vahidi və məsuliyyətin dairəsinin dəyişməsi (rotasiya).
- Rotasiyanın bu cür növü konkret olaraq proqnoz dairəsinin dərinləşməsinə, rəhbərlik ixtisasının artmasına səbəb olur və ümumi nəticədə müəssisənin əməkdaşlarının vəzifə artımı ilə müştayiət olunur.

Əmək kollektivinin cəlbinin xarici mənbələrinə ha-hazırda təşkilatda çalışmayan, lakin onda çalışmaya qabiliyyəti olan şəxslərin bütün qeyri-müəyyən miqdarını aid edirlər.

Bunların əhatəsində həm müəssisənin menecerlərinin və əmək heyətinin xidməti əməkdaşlarının işə qəbul proseslərinə görə əvvəllər kontakda olduğu şəxslər, həmçinin bu cür toplantıların qarşıda olduğu ekspertlər də ola bilər.

1. Məşğulluq mərkəzi. Bir çox təşkilat və müəssisələr məşğulluq mərkəzlərini adamların muzzla cəlb olunması məqsədilə mənbə olaraq istifadə edirlər. Belə məşğulluq xidmətləri o qədər də böyük təcrübəsi olmayan işçilər tapmağa yardımçı olur. Bu xidmətlər bilavasitə, məşğulluq xidmətin vasitəçiliyi ilə öz qabaqkı müəssisələrində iflas səbəbindən iş yerindən məhrum olan və yeni peşənin mənimsənilməsi üçün yenidən təkmilləşdirmə məcburiyyətində qalan mütəxəssislər isə düzəldir.

2. Muzzlu iş üzrə agentlik . İşçi heyət üzrə bir çox rəhbərlər zaman qazanmaq üçün və yeni işçi heyətin araşdırılması zamanı çətinliklərdən uzaq olmaq üçün muzzlu iş üzrə agentliklərin xidmətindən istifadə edirlər. Agentliyə ekspertlərin vəzifələrinin, əmək haqqının, istehsalın məzmununun, araşdırmanın və yığımın yönəldildiyi göstəricilərin əksə olunduğu müraciət təqdim edilir. Konkret olaraq, yaxşı çalışan agentlik işə qəbul edən öz seçimini azad şəkildə etməsindən ötrü müəyyən miqdarda vakant şəxsləri təqdim edir.

Təqdim edilən ekspertlərə razılaşdırılmış vaxt periodunda onların öz şəxsi istəyi və ya səriştəsizliyinə görə işdən çıxarıldıqları vəziyyətdə qüvvədə olan «təminat» verilir. Bu cür vəziyyətdə agentlik cari vakant yerə ödənişsiz başqa peşəkarları təqdim etmək məcburiyyətindədir.

3. KİV ilə açıq şəkildə axtarış. Əksəriyyət müəssisələr müstəqil formada vakantların axtarılmasını və işə qəbulunu üstün tuturlar. Belə vəziyyətlərdə təşkilatların hansı ictimai informasiya vasitələri ilə ünsiyyətdə olduğunu dəqiq proqnozlaşdırmaq çox

zəruri məsələdir. Daha uyğun vakantların diqqətini özlərinə çəkmək üçün məlumatın elanını düzgün tərtib etmək vacibdir.

3.1 Müəssisənin strategiyasında heyətin idarə edilməsinin təkmilləşdirilməsi istiqamətləri

Hal-hazırda heyətin idarə edilməsində ən aktual məsələlərdən biri ətraf mühitin dəyişməsi, müəssisənin strategiyasının isə dəyişməməsidir. Əgər müəssisə biznes şəraitinin dəyişməsinə zəruri formada cavab vermirsə, müəssisəni opponentləri açıq şəkildə sıxışdıracaq və ya bazardan çıxaracaq. Bu problem müəssisənin kadrlara olan münasibətinə də aiddir. Əgər heyətin davranışı cari vəziyyətə uyğun olmayacaqsa, onda onların müəssisə üçün əhəmiyyəti azalacaq. Bundan əlavə işçinin əhəmiyyəti müəssisənin ona və ya işçinin saxlanılmasına sərf edilən vəsaitdən az olarsa, o zaman təşkilatda onun vəziyyəti avtomatik olaraq dəyişəcək.

Təcrübəli təşkilatlar və təcrübəli menecerlər hər zaman öz işçilərinin peşəkarlığının artırılmasına can atırlar. Menecerlər onlara tabe olan əməkdaşlara daha çox nüfuz etməyi, səmərəli çalışmağı, rəhbərliyi dəstəkləməyi və müəssisə üçün yardım etməyi aşılamağa çalışırlar. Əgər işçi ona sərf olunan vəsaiti dəyərləndirməyi bacarmırsa və ya bunu etmək istəmirsə, o müəssisədən ayrılmalıdır.

İdarə heyətinin onlara tabe olanlarla qarşılıqlı şəkildə əlaqəsini 3 növü vardır: Tədris etmək və uzaqlaşdırmaq, və ya heç bir şey etməmək və bacarıqsızlığın hansı şəkildə normaya döndüyünü, əməkdaşın qeyri-adekvat hərəkətləri ucbatından müəssisənin necə iflas etdiyini izləmək. Əgər sizin təbəçiliyinizdə olan şəxslər müəssisənin daha yaxşı çalışmasına səy göstərmirlərsə onda, bu işçilər sizin üçün elə də yaxşı köməkçi deyillər. Əgər işçilərimizdən biri müəssisəyə ziyan vurursa, onda o, birbaşa sizin müəssisənizə ziyan vurur.

Təşkilatlarda idarə heyəti bir neçə üzvdən və sədrdən ibarətdir. İdarə heyəti üzvləri onların təbəçiliyinə verilmiş bölmələrə başçılıq edirlər və problemlərin aradan qaldırılması üçün heyətin yığıncaqlarında iştirak edirlər. Haqqında bəhs olunan üzvlər ya yüksək maaş alır, və yaxud da, gəlirdən ayrılmaqla formasında mənfəət əldə edirlər. Gəlirlərin bölüşdürülməsi proqramını, balansını, illik hesabatı səhmdarların ümumi

yığıncağına idarə heyəti təqdim edir. Cari dövrdə idarə heyətinin funksiyaları olaraq aşağıdakılar götürülür:

- Müəssisədaxili kommunikasiya qurmaq
- Rüblük və illik büdcənin təsdiq edilməsi
- Gəlirin fəaliyyətinə nəzarət
- İdarəetmənin təşkili formaları haqqında qərarların qəbulu
- Təşkilatın maliyyə işlərinə nəzarət
- Kadr strategiyasını formalaşdırmaq
- İxrac və istehsala nəzarət
- Elmi-tədqiqat məsələlərinə başçılıq etmək
- Cari planlaşdırma.

Heyətin idarə edilməsi zamanı iqtisadi siyasət təkmilləşdirilərkən aşağıdakılar qəti olaraq nəzərə alınır:

- Təşkilatın illik büdcəsinin tam tərtib olunması,
- Strategiyanın seçilməsi,
- İstehsal-Təsərrüfatçılıq işlərinin ehtiyat istiqamətlərinin təyin edilməsi,
- Şirkətin işinə nüfuz edən xarici faktorlar və bu amillərin təsirinin diaqnostikası,
- Təsərrüfat fəaliyyətinin cari və növbəti il üçün istiqamətlərinin dəyərləndirilməsi,
- Menecerlik fəaliyyətini zəif və güclü tərəflərinin araşdırılması,
- Tapşırıqların və strateji məqsədlərin formalaşdırılması.

Müəssisədə iqtisadi rəhbərlik tam informasiya bazası əsasında qurulur. Buraya rəhbərlik fəaliyyətinin hazırkı və gələcək imkanlarının təhlili və araşdırmaların nəticəsi daxil edilməlidir. Müəssisənin strateji mövqeyinin təşkil olunmasında bilavasitə keyfiyyət və kəmiyyət göstəriciləri istifadə edilir. Praktikada kəmiyyət göstəriciləri tapşırıq, keyfiyyət göstəriciləri isə orientir adlanır. Məqsədlərin təyin edilməsi lazımi strateji məsələlərin tərtib olunmasını tələb edən lazımi tapşırıqların həll edilməsi deməkdir.

Bir hədəfdən ötrü nəzərdə tutulan strategiya başqa hədəf üçün optimal hesab olunmur. Strategiyalar, məqsədlər və orientrlər hər zaman qarşılıqlı əlaqə vəziyyətində olurlar. Bununla bağlı olaraq inkişaf məqsədləri 2 yerə ayrılır:

Spesifik və ümumi və ya global.

Bütöv inkişaf məqsədlərini və müəssisənin təkmilləşdirmə konsepsiyasını özündə birləşdirir və uzunmüddətli dövr üçün nəzərdə tutulur. Bu məqsədlər müəssisənin inkişaf etdirilməsi üçün olan proqramın əsas meyllərini müəyyənləşdirir. Məqsədin meydana gəlməsi ilə bərabər onların icrası əməliyyatı da baş tutur.

Ümumi təkmilləşdirmə məqsədlərin ardıcıl sıralanmasına misal göstərə bilərik:

- Sahib olunan fəaliyyət növləri vasitəsilə optimal rentabelliyn reallaşdırılması.
- Müəssisənin yerli inkişaf meyllərinin və fəaliyyət formalarının tərtib olunması.

Spesifik təkmilləşdirmə məqsədləri müəssisənin bütün istehsal bölməsinin əsas iş forması üzrə bütün məqsədlər həddində tərtib olunur və keyfiyyət və kəmiyyət göstəricilərində özünü göstərir. Aşağıda göstərilənlər spesifik məqsədlərin arasında böyük rola malikdir:

- Bütün hissələr üzrə bir-bir rentabelliyn müəyyən olunması
- Başqa spesifik inkişaf məqsədlərinin bazarda yeni tələbatın öyrənilməsi, elmi tədqiqatlar, marketinqi öyrənməklə istehsalı təkmilləşdirməli və öz biznesinə yeni fəaliyyət sferası əlavə etməyə meylli olmalıdır, inkişaf edən təşkilat özünün təşkilati quruluşunu möhkəmləndirməli və onun verimliliyini bacardığı qədər artırmalıdır.
- İstehsalın təmərküzləşdirilməsi üçün xərclərin miqdarının azaldılması məqsədilə fəaliyyət prosesinin tətbiq olunmasıdır, itkilərin hara getdiyi aşkar olunmalıdır və fəaliyyəti maksimum verimli tərtib etmək lazımdır. Yeni ehtimal üzrə müəssisənin fəaliyyəti normativ aktlarla tənzimlənməli, sadə işlərin həyata keçirilməsi norması olması vacibdir. Kiçik sürətlə təkmilləşdirməni reallaşdırmaq,

əməyin səmərəliliyinin yüksəldilməsi, istehsalın intensivliyinin sürətləndirilməsinin reallaşdırılması tələb edilir. Bu zaman maaş sistemindən və kollektivin motivləşdirilməsindən yararlanmaq məqsədəuyğundur.

- Hər bir əməkdaşın fəaliyyətinin verimliliyini təhlil etmək üçün əmək verimliliyinin çoxalması limitini ortaya çıxarmaq və müəssisənin keyfiyyətini təyin etmək məqsədilə qiymətləndirmə mexanizmindən aktiv şəkildə istifadə etmək – iş yerinin və heyətin attestasiyasını aparmaq lazımdır. Əldə olunmuş informasiyalar əsasında fəaliyyətin bölünməsi sistemi, işin texnologiyası maaş və motivasiya işlərini yaxşılaşdırmaq olar. Kadr menecmenti heyətdən səmərəli yararlanmaq üçün əməkdaşların karyera sistemi, təhsilin təşkili, kadr ehtiyatının formalaşdırılması və heyətin irəli şəkilməsi haqqında düşünməlidir.
- Sabitləşmə dövründə kadrların menecmentinin qarşılaşdığı əsas məsələ- fəaliyyət istiqaməti və yüksəliş arasında seçim etməkdən ibarətdir. Deməli müəssisənin menecmenti və kadrların idarə olunması hal-hazırda şirkət üçün nəyin daha məqsədəuyğun olduğunu müəyyən etməlidir. Əldə edilmiş istismlərlə kifayətlənmək və ya dəyişikliklərə başlamaq və buna əsasən qarşıdan gələn təhlükəni dəf etmək. Ancaq heyətin meneceri işçilərin stabilliyini təbii məsələlərə reaksiya xüsusiyyətlərini əsas götürməlidir. Belə olduqda strateji menecment, qərarların qəbulundan dərhal sonra- növbəti fazaya hazırlaşmalı, yeni əmtəə hazırlamaq fəaliyyətini və müəssisə strukturunu dəyişmək gərəkdir. Kollektivi müəssisənin yenidən strukturlaşdırmasına və innovativ fəaliyyətə yönləndirmək tələb edilir. Dəyişmə fəaliyyətinin start alması üçün dəyişikliklərə qarşılıq verən problemləri həll etmək zəruridir.

Kadr növbəti yuxarı mərhələyə keçməklə menecment rəhbərliyinin tərkibi olaraq təşkilata olan hərəkətləri faydalı və çevik olmalıdır. Belə ki menecment heyətində işləyənlərin həmişə uğur əldə etmək qabiliyyəti heyətin üzvünün işində vacib keyfiyyət

olaraq müəyyən olunması, müəssisənin inkişaf perspektivlərini düzgün qiymətləndirməklə idarəetmə işlərini inkişaf etdirməyçün ola bilər

Apple şirkətini heyətin idarə edilməsində xarici təcrübə olaraq nəzərdən keçirək. Şirkət 42 il əvvəl 2 dost Stiv Voznyak və Stiv Cobs tərəfindən yaradılıb. 1976-cı il 1 Aprel tarixində Apple rəsmi olaraq quruldu və bazara Apple Computer I modeli ilə daxil oldu. Şirkətə 2005-ci ildən Stiv Cobs rəhbərlik etməyə başladı

Apple şirkətində 1996-cı ildə kadr dəyişikliyi baş verdi. Bu dəyişim şirkətin maliyyə vəziyyətinə əsaslı şəkildə təsir etdi. Bu dəyişikliyin nəticəsi o oldu ki, idarəetmədə qurulmuş əlaqələrin koordinasiya edilməsinin yaxşılaşması və yenidən strukturlaşdırılma işində istehsalın yüksək həcmdə azalması baş verdi. 1996-cı ilin son rübündə Apple şirkəti 25 milyon dollar gəlir əldə etdisə, 1997-ci ilin ilk rübündə itkilər 120 milyon dollar, 2-ci rübdə 708 milyon dollar, 3-cü rübdə 56 milyon dollar oldu. Ancaq şirkət ilin sonuna itkiləri 161 milyon dollara sala bildi. Ümumilikdə satış həcmi 2.3 milyard dollardan 1.6 milyard dollar qədər azaldı. Hal-hazırda Apple global brend olaraq tanınır. 2016-cı ildə onun aksiyalarının dəyəri 1 trilyon dollara yaxınlaşmışdır.

Apple şirkətinin SWAT təhlilini apararkən göstərilən güclü tərəflərlə qarşılaşırıq:

1. Bacarıqlı marketinq komandası
2. Brend şöhrəti
3. Davamlı maliyyə təminatı
4. Mobil cihazların innovasiyasında liderlik
5. Daim sadıq alıcılar.

Şirkətin zəif tərəfləri:

1. Yeni cihazlarda meydana gələn pozuntular
2. İdarəetmədə davamlı olan dəyişmələr
3. Patentlərlə bağlı problemlər

4. Şirkətin bazardakı payının azalması
5. Başqa qurğularla kommunikasiya qura bilməməsi
6. Yüksək qiymət

Apple şirkətinin imkanları:

1. Dəyərli təşkilatları özünə birləşdirmə
2. Yeni tətbiq olunan provayderin yaradılması
3. İ-tv ni bazara təqdim etmək
4. Tablet və smartfon istehsalında çoxalma
5. Yeni qurğulara daima yüksək tələb olması

Təhlükələr:

1. Android əməliyyat sisteminin inkişafı
2. Samsung, Huawei, Htc, Xiaomi tərəfindən qiymət təzyiqi
3. İp hüquqların pozulması
4. Vergilərin yüksəlməsi
5. Sürətlə yenilənən texnologiya.

Verilən göstəricilər Apple-nin bazarda böyük gücə sahib olmasından xəbər verir. Təşkilatın güclü rəhbərlik quruluşunun olması onun qlobal əhatədə brend marka olmasıyla fərqlənməsidir. Tələbatı ödəyərkən aktual tələblərin nəbzini tutan şirkət idarəetməsinin əmək kollektivində əlaqələrin innovasiya meyilli qurması qarşılıqlı əlaqələrin tam məmnunluğunun göstəricisidir. Apple şirkəti innovativ təkmilləşdirmə işlərinə ildə 200 milyon dollardan çox pul xərcləyir. Applenin işçilərə göstərdiyi əsaslı diqqət, istifadə etdiyi idarəetmə metodu Apple-nin rəqabətə davamlı şirkətə çevrilməsinə gətirib çıxarmışdır.

Nəticə olaraq deyə bilərik ki, müəssisə və təşkilatların stat quruluşu onun təşkilati prinsiplərinə əsaslanmalıdır. Buna görə də idarə heyətinə o şəxslər seçilir ki, müəssisə-

təşkilat işinə integrasiya etməyə hazırdırlar. Və öz işlərində yenilikləri daha çevik əks etdirirlər.

3.2 Heyətin idarə edilməsinin effektivliyinin müəssisənin strategiyasının reallaşdırılmasına təsirinin qiymətləndirilməsi

Fəhlələrin peşə ixtisas tərkibi, strategiyası ilə əlaqəli şəkildə dəyişkən və dinamik xarakterlidir. Aşağıda verilən hallarda bunu görə bilərik:

- a) Yeni ixtisas və peşələrin yaranması və köhnə ixtisaslara tələbin azalması⁰
- b) Öz azadlığını saxlaya bilən ixtisas və peşənin məzmun dəyişikliyi.
- c) Mürəkkəb əmək prosesi ilə əlaqədar olan ixtisas sahiblərinin çoxalması.

Bu isə aşağıda göstərilənlərə səbəb olur.

- Mexaniki əməklə əlaqəli ixtisaslar üzrə
- Məhsuldar avadanlıqlara xidmərlə əlaqəli peşələr üzrə
- Zehni əmək tətbiqi ilə əlaqəli ixtisaslar üzrə.

Bu səbəbdən də təşkilatlarda əməkdaşların peşə-ixtisas tərkibi hissəsindəki yenilikləri analiz edərkən bunlara diqqət yetirməliyik:

- Mexanikləşdirilmiş əməyə görə əməkdaşların sayının artması və əl işlərilə əlaqəli işçilərin azalması
- Ənənəvi ixtisasların sıradan çıxması və texniki tərəqqi ilə əlaqəli peşələrin yaranması
- İstehsalda geniş profilli ixtisasların rolunun artması
- Maşın və avadanlıqların sazlanması, təmiri və onlara xidmət üzrə işləyənlərin sayının artması.
- Fəhlələrin müəyyən sahəyə bağlılılığının azalması.

Beləliklə, əmək bölgüsü ilə ETT arasında əlaqə genişdir. Bu səbəbdən də, təşkilatlarda kadrların ixtisas tərkibinin uyğunluğu onun ictimai, iqtisadi və ETT-yə optimallığı ilə müəyyən edilməlidir. Ancaq bəzi hallarda işçilərin ixtisası strukturunun tərəqqisinin

vacibliyi ETT ilə uyğunsuzluq təşkil edir. İxtisas strukturundakı hərəkət və ziddiyyəti təhsil və kadr hazırlığını tətbiq etməklə aradan qaldıra bilərik.

Fəaliyyət və kadrların ixtisasının uyğunluğunun müəyyən olunması, daha dəqiq qiymətləndirilməsi işçinin qiymətləndirilməsi sistemində vacib rola malikdir. Bu səbəbdən də tarif dərəcələri fəaliyyətin mürəkkəbliyini və kadrın ixtisas səviyyəsini və əmək şəraitini dəqiq əks etdirməlidir. Aşağıdakı yollarla əməyin mürəkkəbliyini aşkar edə bilərik:

1.İşi analiz etməklə, onun təşkilati texniki əlamətlərini və işçilərin əsas funksiyalarını öyrənməklə

2.İşin icrası üçün kadrların ixtisasına əsas olan tələbləri analiz etməklə. Bu məsələ ilə əlaqəli olaraq ixtisası müəyyənləşdirmək yolları da fərqli olur. İşçi funksiyaları 4 yerə bölünür:

-hesabalama

-idarəetmə

-iş proseslərini idarəetmə

-iş yerlərini təşkilətmə

Heyətin əməyinin effektivliyinin səmərəliliyi konsepsiyasının heyətin strategiyasına təsiri

Praktikada heyətin səmərəliliyinin artırılmasında heyətin idarəedilməsi strategiyası böyük rol oynayır. Belə ki, düzgün kadr seçimi səmərəliliyin yüksəlməsinə səbəb olur. Apple şirkətindən göstərdiyimiz misal da bunun bariz nümunəsidir. İndi biz səmərəliliyin nə olduğunu və müəssisə strategiyasına necə təsir etdiyini öyrənək.

Səmərəlilik iqtisadi model prizmasında başlıca məqsəd və vəzifədir. Həm insanlar, həm fərdlər, həm də təşkilatlar hər zaman minimum sərfiyyatla maksimum mənfəət əldə etməyə cəhd edirlər. Maddi resursların idarə olunması labüdlüyü ictimai əmək səmərəliliyi baxımından da vacibdir. Səmərəlilik göstəriciləri konkretir,

çoxsistemlidir və müxtəlifdir. Həmçinin maddi və q.maddi sahələrdən və onların yarım-sistemlərindən asılıdır. Strategiya tətbiq olunarkən nəzərə alınan səmərəlilik göstəriciləri bunlardır: Balans mənbəyi, xalis gəlir, fond verimi, əmtəəlik məhsula çəkilən xərclər, dividendin rentabellik səviyyəsi və s.

Hər bir göstəricinin çatışmayan və üstün cəhətləri, hesablama qaydası var. Səmərəlilik ümumilikdə çəkilən xərclə əldə olunan nəticə arasındakı fərqlə müəyyən olunur, başqa ifadə etsək:

$$\text{iqtisadi səmərə} = \frac{\text{mənfəət və ya digər səmərəlilik göstəricisi}}{\text{xərclər}}$$

Bəli, bu və ya başqa səmərəlilik göstəricisinin yüksək olması, insan resursları və heyətin fəaliyyəti ilə məhdudlaşmır. Burada, əmək predmetlərinin, ETTnin, maliyyə aspektlərinin, fond veriminin, texnologiyanın vacib rolu vardır. Həmçinin heyətin səmərəliliyi barəsindəki konsepsiyaya əsasən burada insan faktoru və insan resurslarının rolu danılmazdır. Bu səbəbdən də, nəticələr üzrə firma fəaliyyətinin son və cari göstəriciləri həm də heyətin fəaliyyətinin nəticəsi kimi özünü biruzə verir. Əmək səmərəliliyinin başqa konsepsiyasına əsasən səmərəlilik göstəricisi təkcə canlı əməyin, fəaliyyətin göstəricisi olmalıdır. Üçüncü yanaşmaya əsasən heyətin fəaliyyətinin səmərəliliyi onun işinin stimullaşdırılması, təşkili menecerlik əməyinin intensivləşdirilməsi, heyətlə olan iş metodları, social psixoloji amillərlə şərtləşir.

Əgər biz bir iqtisadi prosesə bu cür xalis meyar baxımından yanaşsaq, onda bir çox iqtisadi meyarlarda digər çatışmamazlıqları da, aşkar edə bilərik. Resurslara qənaət və xərclərin idarə edilməsi də ən vacib problemlərdəndir. Xərclərin idarə olunması sistem məsələlərini özündə əhatə edir. Burada əsas növbədə əmək haqqını işlərə, məhsula nə qədər vəsait sərf olunacağı müəyyən olunur və digər maliyyə vəsaitlərinin mənbəyi öyrənilir. İkinci məsələ minimum sərfiyyatla rəqabətə davamlı məhsul istehsal etməkdir. Üçüncü məsələ rəqabətdə olan oxşar məhsulu buraxan müəssisənin məhsula çəkdiyi xərclər barədə məlumatlı olmalıdır. Dördüncü olaraq müəssisənin səmərəli

strategiyası olmalıdır və çevik qiymət sisteminə əsaslanmalıdır. Xərclərin idarə olunmasında aşağıda göstərilənlər vacibdir:

- a) Xərclərin quruluşunun nisbətinin müqayisəli şəkildə
- b) Xərc ünsürləri və maddələri üstündə güclü müşahidə aparılması
- c) Xərc proqramı üzrə tərtib olunan trend
- d) Xərc proqramı üzrə tərtib olunan proqram.

Səmərəliliyə təsir edən müstəqim xərclərə aiddir: material və xammal, alınmış yarımfabrikat və məmulatlar, əmək haqqı, zay məhsul, elektrik enerjisi, sosial ayırma xərcləri. Səmərəliliyə təsir edən qeyri-müstəqim xərclər bunlardır: Qeyri-istehsal xərcləri, ümumsex xərcləri, ümumzavod xərcləri, vergi ödəmələri, kommersiya xərcləri.

Ən vacib, həm də çətin proses xərclərin məhsullar və sexlər üzrə bölüşdürülməsidir. Bu həm satışa, idarəçilik uçotuna, mənfəətə, maya dəyərinə, qiymətə də təsir edir. Burada müəssisə və təşkilatların bütün fəaliyyətini diaqnostikası vacibdir. Müəssisənin ekspressdiaqnostikası analizin müasir kompleksli formasıdır. Burada analiz həm ayrı-ayrı yönlər üzrə analizlə yanaşı ümumilikdə bu müəssisənin strateji və cari fəaliyyət diaqnostikası müəyyən edilir, ümumilikdə passiv və aktivlərin maliyyə göstəriciləri üzrə təhlil aparılır. Müəssisənin fəaliyyətini səmərəliliyi, maliyyə sabitliyi, xərclərin analizi, satışın rentabelliği nəzərdən keçirilir. Satış rentabelliği aşağıdakı göstərici ilə müəyyən olunur:

$$\text{satış rentabelliği} = \frac{\text{əməliyyatlar üzrə mənfəət}}{\text{satışdan olan qazanc}}$$

Satışın rentabelliği göstəricisi müəssisənin hər manatlıq satılmış əmtəədən nə qədər fəaliyyət mənfəəti götürdüyünün göstəricisidir. Bu səbəbdən də bu əmsal istehsal xərcləri ilə, əmtəənin maya dəyəri ilə qarşılaşdırılır. Aktivlərin rentabelliği aşağıdakı düsturla müəyyən olunur:

$$\text{Aktivlərin rentabelliği} = \frac{\text{əməliyyat mənfəəti}}{\text{aktivlərin orta məbləği}}$$

Burada uzunmüddətli kreditlər, cari öhdəliklər, cari aktivlər, firmanın xüsusi vəsaitləri müqayisəli şəkildə nəzərə alınır. Ona görə ki, aktivlərin rentabelliyyəsinin azalması, satış rentabelliyyəsinin enməsi, əmtəənin maya dəyərinin çoxalması və s. səbəbdən baş verə bilər. Bütün göstəricilər bir-birilə əlaqəlidir. Bu səbəbdən də menecment cəhətdən öhdəliklər və cari aktivlər, kredit məsələləri üzrə aktiv nəzarət işləri aparılmalıdır. Əlaqəli göstəricilərin kompleksinin analizi və onun müəssisələrinin maliyyə əməliyyatlarının səmərəliliyi, həmçinin strateji biznesmenlə qarşılıqlı əlaqələndirilməsi elə ekspresdiaqnostikanın özüdür. Bu səbəbdən də fərqli parametrləri nəzərə almaqla idarəetmə sistemlərini müəyyən etmək lazımdır.

Heyətin əməyinin verimliliyi sistemli, kompleks proses növləri və onların göstəricilərindən asılıdır. Səmərəlilik istiqamətləri ümumilikdə bunlardan təşkil olunub: Sosial və iqtisadi səmərəlilik, əmək tövhələri, fəaliyyətin son nəticəsi, menecerliyin kompleks qiymətləndirilməsi. Heyətin, müəssisənin əməyinin səmərəliliyinin qiymətləndirilməsinin başqa ünsürləri, əmsalları və istiqamətləri də vardır. Aşağıdakı istiqamətləri biz səmərəlilik timsalında nəzərdən keçirə bilərik:

- 1.Fəaliyyətin cari və son göstəricilərini analiz etmək
- 2.Kollektivdə mənəvi-psixoloji vəziyyətin səviyyəsini ölçmək
- 3.Məsuliyyət, vəzifə və fəaliyyət bölgüsünü araşdırmaq, kollektiv və şəxsi məsuliyyəti artırmaq
- 4.Səmərəsiz fəaliyyətin obyektiv və subyektiv səbəblərini təhlil etmək
- 5.Əməkdaşların öhdəliklərinin və vəzifələrinin dəqiqləşdirilməsi
- 6.Muzdlarla işəqəbul və stimullaşdırma məsələlərini yenidən nəzərdən keçirmək
- 7.Əldə edilən uğurun birbaşa olaraq hansı işçi ilə əlaqədar olmasının nəzərdən keçirilməsi
- 8.Konkret vəzifəyə tələblər və işçinin tamamlayıcılıq səviyyəsi.

Nəticə

Müasir bazar iqtisadiyyatı şəraitində iqtisadiyyatın davamlı, stabil inkişafı üçün əməliyyatların böyük sürətlə inkişafı və onun böyük peşəkarlıqla tənzim olunması vacibdir. Bu proses isə menecerlərdən ilk növnədə bilik, bacarıq və yüksək səriştə tələb edir. Biz bilirik ki, şirkətlərin normal inkişaf tempi əmək ehtiyatlarından məqsədəuyğun şəkildə istifadə ilə bağlıdır. Şirkətdə menecer heyətinin bütün üzvləri işinə qarşı yaradıcı olmalıdır. Həmçinin menecmentdə iqtisadi motivləşdirməyə ənənəvi yanaşmaqla ilk olaraq əməkdaşlar arasında qarşılıqlı inama köklənərək idarəetmədə onları verimli işləməyə, inkişaf etməyə şərait yaradacaqdır.

Heyətin idarə edilməsinə strategiya tətbiq olunarkən bunları nəzərə almaq lazımdır:

- 1) Ümumi hədəflərin reallaşdırılmasında müəssisəyə dəstək.
- 2) Bacarığın və işçilərin imkanlarının effektiv istifadəsi
- 3) Müəssisənin yüksək ixtisaslı kadrlarla təminatı
- 4) İşçilərə özünü tam ifadə etməyə şərait yaratmaq
- 5) Həyat keyfiyyətinin böyük həcmdə inkişafı
- 6) Hər bir növ fəaliyyətlə məşğul olan müəssisələrlə əlaqə
- 7) Mənəvi mühitin inkişafı və saxlanması

Ümumi olaraq qeyd edilənləri nəzərə alsaq aşağıdakı yenilikləri görə bilərik.

1. Müəssisədə heyətin idarə edilməsi prosesinin fəaliyyət prinsiplərinə aiddir: İdarəetmənin əsas məqsədlərinin işlənib hazırlanması, idarəetmə qərarlarının hazırlanması və tətbiqi, heyətin idarə edilməsi prinsiplərinin müəyyənləşdirilməsi, Heyət üzvlərinin vəzifəyə yararlı olub-olmadığının müəyyənləşdirmək, idarəetmə ilə bağlı məlumat bazasının yaradılması, heyətin fəaliyyəti və dinamikası ilə bağlı qərarların işlənib hazırlanması, idarə heyəti tərəfindən istehsal şəraiti, işçilər arasında

münasibətlər barədə sürətli məlumat hesabatı hazırlanması, idarəetmə qərarlarının çatdırılması və onların icrasına nəzarət. Heyət üzvləri ilə əlaqədar idarəetmə sahəsində qazanılmış təcrübənin tətbiqi sahəsinin genişləndirilməsi.

2. Təşkilatın işçi heyətinin idarə edilməsinin xüsusiyyətlərini bir neçə xarakteristikada göstərə bilərik:

Əməyin təşkilinin çevikliyi, çox səviyyəli təşkilat strukturunun olmaması, işçilərin daha çox məlumata sahib olması, iş prosesində bürokratiyanın ən aşağı səviyyəsi, mütəşəkkil təhsilin olmaması, işçilərin şəxsi keyfiyyətlərinə nəzərən tələblərin yüksək olması, işçilərin geniş seçimi.

3. İşgüzar fəallığın göstəricilərinin yaxşılaşdırılması üçün bu yollardan istifadə edə bilərik: konkret dövr ərzində müəssisənin fəaliyyətinin faydalılıq göstəricisinin artırılması. Satışın strukturunun uyğunlaşdırılması reallaşdırma qiymətlərinin artırılması, istifadə olunan ehtiyatların miqdar və strukturunun optimal vəziyyətə gətirilməsi.

4. İdarə heyətinin tərkibindəki vakant yeri tutmaq üçün kadrın şəxsi keyfiyyətinin qiymətləndirilməsi üsulları: işgüzar və şəxsi keyfiyyətin qiymətləndirilməsi, əməyin qiymətləndirilməsinin nəticələri, idarə heyətinin üzvünün işçiyə birbaşa təsirinin qiymətləndirilməsi, şəxsi təcrübədən, keyfiyyətdən və nəzəri biliklərdən yararlanıb heyəti idarə etmək.

5. idarəetmə heyətinin əsas funksiyaları: elmi-tədqiqat işlərinə rəhbərlik etmək, cari planlaşdırma, ixrac və istehsala nəzarət, kadr siyasətinin tətbiqi, gəlir əməliyyatlarına nəzarət, rüblük və illik büdcə təsdiqi

6. Heyətin idarə edilməsində menecerliyin keyfiyyətinin əsaslı şəkildə artması üçün bu maraqlar müəyyən olunur: bonuslar, əmək haqqı, mənfəətdə iştirak, səhmdar kapitalda iştirak.

ƏDƏBİYYAT

1. İqtisadi təhlil nəzəriyyəsi. Bakı 2002.
2. “Maliyyə” (dərslük) M.Həsənli, D.Bağirov Bakı 2011
3. “Əməyin iqtisadiyyatı” (dərslük) Bakı 2004
4. “Antiböhranlı idarəetmə- samesiya, iflas və müflisləşmə”. K.A.Şahbazov, H.S.Həsənov, M.H.Məmmədov
5. “Ticarətin menecmenti” Bakı 2009
6. “Biznesin təşkili və idarə edilməsi” (dərslük) Bakı 2009
7. “Firmanın iqtisadiyyatı” Bakı 2007
8. “İnsan resurslarının idarə edilməsi”. Tofiq Quliyev Bakı 2013
9. “Müəssisənin iqtisadiyyatı”. Laçın Abışlı Bakı 2011
10. “İdarəetmə mədəniyyəti” dərslük F.Məmmədov Bakı 2013
11. “Menecmentin əsasları”. Tofiq Quliyev Bakı 2006
12. “Heyətin idarəedilməsi” B.L.Yeremin, T.Y.Bazarovun redaktorluğu ilə
13. “Menecment dərslük”. K.A.Şahbazov, M.H.Məmmədov, H.S.Həsənov Bakı 2007
14. T.S.Vəliyeva. İqtisad elmləri- praktika və nəzəriyyə
15. T.N.Əliyev Menecmentin iqtisadi və təşkilati mexanizmi
16. Biznesdə kontrolling Bakı 2008
17. Personel yönetimi İstanbul Üniversitesi tezleri
18. Personel anlatımı Marmara üniversitesi
19. Şükrü Adal Kamu Personel yönetimi
20. Sebahattin Benlikol-Çeşitli ülkelerde kamu personeline ilişkin sorunların karşılaştırmalı çözüm yolları.
21. Beach Dale Personnel- management of people at work
22. S.T.Quliyeva İqtisadi riskologiya Bakı 2008
23. Marketingin əsasları A.T.Məmmədova Bakı 2007
24. Kiçik sahibkarlıq Əzizağa Amanov Bakı 2009

25. Antiböhranlı idarəetmə Bakı Biznes Universiteti Bakı 2010
26. Maliyyə menecmenti Bakı 2010
27. İqtisadi təhlil dərslik Bakı 2009
28. Müəssisənin Maliyyəsi bakı 2009
29. N.F.Axundova Təşkilati davranış Bakı 2014
30. İşgüzar etika Bakı 2004

İnternet resursları

1. wikipedia.org
2. uchebnikonline.com
3. banker.az
4. www.apple2.ru

Resume

Growing demand in terms of implementation methods of economic management in organizations is one of the issues that are very important in the modern era. Economic methods for creating mechanisms and its levers of economic relations with the composition: Finance, cost, profit, bonus, salaries of giving, promotion, a number of social and material assistance in providing academic papers profitability in the organization.

Аннотация

Растущий спрос с точки зрения методов реализации экономического управления в организациях является одной из проблем, которые очень важны в Современная эра. Экономические методы создания механизмов и рычагов экономические отношения с составом: Финансы, стоимость, прибыль, бонус, заработная плата предоставления, поощрения, ряда социальных и материальных доходность научных работ в организации.