

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

Əlyazması hüququnda

Məmmədov Kənan Şəxavət

“İdarəetmə kadrlarının hazırlanmasının innovativ metodları”
mövzusunda

MAGİSTR DİSSERTASIYASI

İxtisasın şifri və adı: 060407 – Menecment

İxtisaslaşma: Menecment

Elmi rəhbər: i.e.n.,dos.Məmmədov Məmməd Hümbət

Magistr proqramının rəhbəri: i.f.d., dos. Əhmədov Fariz Saleh oğlu

Kafedra müdiri: i.e.d.,prof.Şahbazov Kamil Ağazaman

BAKİ - 2018

MAGİST DİSSERTASIYASININ İŞ PLANI

İdarəetmə kadrlarının hazırlanmasının innovativ metodları

GİRİŞ.....	3
I FƏSİL İDARƏETMƏ KADRLARININ HAZIRLANMASININ NƏZƏRİ-METODOLOJİ ƏSASLARI.....	7
1.1.İdarəetmə kadrları anlayışının mahiyyəti,subyekti və obyektı	7
1.2.İdarəetmə kadrlarının hazırlanması konsepsiyası	16
1.3.Xarici ölkələrdə idarəetmə kadrlarının hazırlanması xüsusiyyətləri.....	24
II FƏSİL İDARƏETMƏ KADRLARININ HAZIRLANMASINDA İNNOVATİV METODLARDAN İSTİFADƏ MEXANİZMİ	32
2.1. İdarəetmə kadrlarının hazırlanmasının müasir metodları və onların qarşılıqlı əlaqəsi.....	32
2.2.İdarəetmə kadrlarının hazırlanmasında innovativ metodlardan istifadənin müasir vəziyyətinin təhlili.....	41
2.3.İdarəetmə kadrlarının hazırlanmasında innovasiya proseslərinin inkişafı.	47
III FƏSİL İDARƏETMƏ KADRLARININ HAZIRLANMASINDA İNNOVATİV METODLARDAN İSTİFADƏNİN TƏKMİLLƏŞDİRİLMƏSİ	57
3.1. İdarəetmə kadrlarının hazırlanması prosesində innovativ metodların tətbiqi istiqamətləri.....	57
3.2. İdarəetmə kadrlarının hazırlanmasının xarici ölkələrin təcrübəsinə əsasən Azərbaycanda istifadə perspektivləri.....	63

NƏTİCƏ

ƏDƏBİYYAT SİYAHISI

РЕЗЮМЕ

SUMMARY

Magistrant :

Məmmədov Kənan Şəxavət

Elmi Rəhbər:

i.e.n., dos. Məmmədov Məmməd Hüseyn

Kafedra müdiri:

i.e.d., prof. Şahbazov Kamil Ağazaman

GİRİŞ

Mövzunun aktuallığı. Son illərdə müəssisələrin idarəedilməsinin əsas subyektləri olan idarəetmə kadrlarının hazırlığı sisteminin innovativ inkişafı etdirilməsi dövrün əsas mövzularından birinə çevrilmişdir. Xarici mühitin dinamikasının artması, elmi və texnoloji tərəqqinin davamlı inkişafı, təsərrüfat subyektlərinin daha çox mürəkkəb sosial-iqtisadi sistemlərə çevrilməsi öz növbəsində iqtisadiyyatının mürəkkəbliyinə uyğun olaraq müəssisələrdə yeni idarəçilik kadrları tələb edir. Bu baxımdan, işçilərin inkişafı sisteminin təkmilləşdirilməsi və kadr hazırlığı səviyyəsinin artırılması müasir qurumların innovativ imkanların və müasir metodların araşdırılmasının aktuallığı artır. Müəssisənin kadrlarının hazırlığı sisteminin innovativ inkişafının mahiyyəti təşkilatın istehsal və iqtisadi fəaliyyətinin səmərəliliyinin səviyyəsini artırmaq üçün əğlabatən və operativ idarəetmə qərarlar qəbul etməyə imkan verən idarəetmə kadrlarının səlahiyyətlərinin səviyyəsini artırmaqdır. Bu proses yenilikçi və müasir idarəetmə kadr hazırlığı vasitələrinin müntəzəm inkişaf etdirilməsi olmadan, mövcud bazar şəraitində təsərrüfat subyektinin lazımi səviyyədə mənfəət və rəqabət qabiliyyətini təmin etmək mümkün deyildir. Hazırda müəssisə miqyasında idarəetmə kadrlarının hazırlığı sisteminin innovativ inkişafı problemi ən az araşdırılaraq mövzulardan biridir.

Bu baxımdan, istehsal və iqtisadi fəaliyyətin optimallaşdırılması üçün əsas kimi, idarəetmə heyətinin hazırlığı sisteminin təşkili və müasir metodların öyrənilməsi ilə bağlı elmi -tədqiqat işi xüsusi aktuallıq kəsb edir. Bununla yanaşı, yeni elmi-metodik vəsaitlərin istifadəsi və kadr hazırlığı proqramlarına dövlət dəstəyi əsasında müasir idarəetmə kadrlarının hazırlanması üçün innovativ hazırlığın həyata keçirilməsi və təkmilləşdirilməsi müəssisələrinin rəqabət üstünlüyünü artırmaq üçün ən vacib şərtədir. İdarəetmə kadrlarının hazırlığı üzrə aparılmış tədqiqatların təhlili göstərir ki, idarəetmə kadrlarının hazırlığının səmərəliliyinin artırılmasının əsas şərtləri kadr hazırlığının müasir forma və metodlarını - müasir informasiya, kommunikasiya və hazırlığın innovativ

texnologiyalarını birləşdirən kadr hazırlığı sisteminin formalaşdırılması və praktik istifadəsidir.

Buna görə də həm ölkəmizin həm də firma və təşkilatların qarşısında duran başlıca problemlərdən biri də beynəlxalq əmək bazarının tələblərinə uyğun rəqabət qabiliyyətli idarəçilik kadrların hazırlanmasıdır. Qeyd etmək lazımdır ki, hal-hazırda bu sahədə olan əsas problem müasir idarəetmə və menecment elminin tələblərinə cavab verən idarəetmə kadrlarının hazırlanması, onların yenidən hazırlığı və ixtisasının artırılması, o cümlədən müəssisənin işçilərinin təlimi və hazırlıq sistemlərinin yaradılmasıdır. Bunlara uyğun olaraq istər ali təhsil müəssisələrində istərsə də firmaların daxilində effektiv idarəetmə kadr hazırlığının həyata keçirilməsi və onların potensialından səmərəli istifadə müəssisənin səmərəliliyini artırmaq, effektiv iqtisadi göstəricilər əldə etməsi üçün mühüm vasitə hesab olunur. Ümumilikdə isə bütün bu aspektlər dissertasiya işinin seçilmiş mövzusunun aktuallığını təsdiqləyir.

Tədqiqatın məqsədi və vəzifələri . Tədqiqatın aparılmasında əsas məqsədi müasir iqtisadi münasibətlər sistemində yüksək ixtisaslı peşəkar idarəetmə kadrların hazırlanmasında innovativ metodların öyrənilməsi və bu metodlardan səmərəli istifadə etməklə firmaların həm təşkilatı həm də sosial-iqtisadi inkişafını yüksəltmək məsələləri təşkil edir. İdarəetmə kadrların hazırlanması konsepsiyası kadr siyasəti ilə birbaşa bağlı olduğu üçün idarəetmə kadr hazırlanması zamanı kadrların indiki və gələcək vəziyyətini müqayisəli halda qiymətləndirməyi, yaranmış problemi düzgün qaydada yanaşmağı tələb edir.

Ümumi mənada isə tədqiqatın aparılmasına aşağıdakı əsas vəzifələr aid edilir:

- Ölkəmizdə idarəetmədə kadr hazırlığı siyasətinin mövcud vəziyyətinin öyrənilməsi və bu sahədə mövcud olan problemlərin aşkarlanması;
- Bazarın tələbləri əsasında rəqabət qabiliyyətli idarəetmə kadrların hazırlanmasında müasir informasiya texnologiyalarından və innovativ metodlardan istifadə səviyyəsinin öyrənilməsi və bu metodların istifadənin zəruriliyinin,

vacibliyinin əsaslandırılması;

- Rəqabət qabiliyyətli idarəetmə kadr hazırlığı sisteminin əmək bazarı ilə sıx qarşılıqlı əlaqəsinin formalaşmasına və onun sosial-iqtisadi inkişafına təsirinin tədqiq edilməsi;

- Əmək bazarına uyğun peşəkar idarəetmə kadr hazırlığının, elm və təhsilin vəhdətliyinin firmaların sosial-iqtisadi inkişafına təsirinin öyrənilməsi.

Tədqiqat obyektı. İdarəetmə kadrlarının hazırlığı sistemini həyata keçirən və kadr hazırlığında müasir metod və innovativ inkişaf imkanlarından istifadə edən müəssisə və təşkilatlardır.

Tədqiqatın predmeti .İdarəetmə kadrları hazırlanmasında müasir dövrün tələblərinə uyğun olan qabaqcıl və innovativ metod və üsullarının öyrənilməsi, həmçinin idarəetmə kadr hazırlığı siyasətinin, strategiyasının formalaşdırılması və həyata keçirilməsi məsələləri təşkil edir.

Tədqiqatın nəzəri və metodoloji əsasları. Tədqiqatın nəzəri və metodoloji əsasını idarəçilik kadrlarının hazırlığında təkmilləşdirilmiş metod və üsullardan düzgün istifadə etmək və nəticədə idarəetmə kadrların hazırlıq potensialının inkişaf etdirilməsi, xarici ölkələr ilə müqayisədə kadr hazırlığı sisteminin analiz olunması və idarəetmə strukturlarında optimallığın təmin olunması.və.s kimi məsələlər aid edilir. Bundan əlavə dissertasiya işində idarəetmə kadrlarının hazırlığında müqayisəli analizi və sintez, məntiqi ümumiləşdirmə, optimallaşdırma,həmçinin statistik məlumatlardan və sosioloji tədqiqat metodları,həmçinin müasir tədqiqat metodlarından istifadəni nəzərdə tutur.

Tədqiqatın elmi yeniliyi aşağıdakılardan ibarətdir:

- ✓ İdarəetmə kadrlarının hazırlanması ilə əlaqəli olan anlayışlarının mühüm nəzəri - metodoloji aspektləri və sosial-iqtisadi məzmunu müəyyən edilmiş və müasir iqtisadi münasibətlər sistemində onların yeri və rolu öyrənilmişdir;
- ✓ Müasir bazar mexanizmi sistemində idarəetmə kadrlarının hazırlanması anlayışının sosial-iqtisadi mahiyyəti və strukturu, bundan başqa istifadə olunan metod və üsullar əmək münasibətləri baxımından araşdırılıb müəyyən edilmişdir;
- ✓ Xarici ölkələrin və İEO –in kadr hazırlığı sistemindəki dəyişikliklər və inkişaf meylləri fonunda Azərbaycanda idarəçilik kadrlarının hazırlanması və formalaşdırılması xüsusiyyətləri analiz edilmişdir;

Dissertasiya işinin strukturu. Dissertasiya işi giriş, 3 fəsil, 8 paragraf, nəticə və ədəbiyyat siyahısından ibarətdir. Dissertasiya işində 31 adda ədəbiyyat və internet resurslarından istifadə olunur.

I FƏSİL. İDARƏETMƏ KADRLARININ HAZIRLANMASININ NƏZƏRİ-METODOLOJİ ƏSASLARI

1.1.İdarəetmə kadrları anlayışının mahiyyəti, subyektı və obyektı .

XX əsrin 60-cı illərindən başlayaraq Köhnə Sovet İttifaqında iqtisadi idarəetmə metodlarından istifadə də daxil olmaqla idarəetmənin inkişafı fikrinin formalaşması və nəticədə bu fikirlərin inkişafı bu sahədə çalışan mütəxəssislər üçün peşəkar idarəetmə və təlim konsepsiyalarının hazırlanmasına və onların inkişafına ehtiyac yaratdı. Respublikamızda keçən əsrdən başlayaraq idarəetmədə effektivliyin artırılması üçün peşəkar idarəetmə kadrlarının hazırlanması zərurəti yaranmışdır. Ölkəmizin bazar iqtisadiyyatına keçidi həmçinin ölkədə təşkilatı və iqtisadi islahatların həyata keçirilməsi idarəetmə sahəsində mütəxəssislər üçün yeni ixtisas tələblərinin və müasir idarəetmə metodlarından istifadənin zəruri etmişdir. Çünki müasir sosial-iqtisadi vəziyyət ölkə təsərrüfatının bütün sahələrinin məqsədyönlü idarə olunması və bu istiqamətdə lazımi inkişaf perspektivlərinin təmin olunması mövcud real vəziyyət ilə tənzimlənməni şərtləndirir. Həmçinin ölkəmizdə bu sahədə yaranmış bir sıra nəzəri və metodoloji problemlər, bu günə qədər idarəetmə mütəxəssislərinin hazırlanması mürəkkəbliyi idarəetmə sferasında fəaliyyət göstərən tədqiqatçıların əksəriyyətini idarəetmə kadrlarının hazırlanması və formalaşdırılması sahəsində innovativ metod və müasir kadr hazırlanması üsullarından istifadə məsələlərini aktuallaşdırmışdır.

Hazırda ölkəmizdə bacarıqlı və ixtisaslı idarəetmə kadrlarının formalaşdırılması problemi daha da dolğunlaşır. Qeyd etməliyik ki, idarəçilik və menecment ixtisasları son illərdə insanlar arasında daha çox populyar olmasına baxmayaraq, bu sahədə ixtisaslı mütəxəssislərin çatışmazlığı problemi hələdə aktualdır. Aydın ki, hazırda ölkəmizdə bu sahədə bəzi problemlər mövcuddur. Bu ilk növbədə nəzəri əsasların olmaması və bütün ixtisas qruplarına aid olan peşəkar idarəetmə kadrlarının hazırlanmasında istifadə olunan metodoloji yanaşmanın eyni olmasından irəli gəlir.

Bazar münasibətləri inkişafının hazırkı mərhələsində idarəetmə qərarlarının hazırlanması və qəbul edilməsi prosesində yaranan səhvlərin getdikcə kəskin şəkildə artırması və sosial-iqtisadi sistemlərin (müəssisələrin, təşkilatların) səmərəli idarə olunması problemlərinin həlli xüsusilə idarəetmə mütəxəssislərinin şəxsi bacarıqlarından, peşəkarlıq keyfiyyətlərindən, iş təcrübələrinin səviyyəsindən birbaşa asılıdır.

Bu dediklərimiz idarəetmə kadrların sosial və iqtisadi sistemdə yeri və rolu, onların hazırlanması probleminin kəmiyyət və keyfiyyət aspektləri, həmçinin kadrların formalaşması və qiymətləndirilməsi üçün nəzəri və metodoloji məsələlərin nəzərə alınmasını və inkişaf etdirilməsini zəruri edir. Lakin, bütün bu inkişaf yalnız düzgün nəzəri və metodik şərtlərdən və peşəkar idarəetmə kadrlarının hazırlanması prosesinin inkişaf etdirilməsinin real məqsədlərindən irəli gəlsə, o zaman effektivli ola bilər.

Beləliklə, idarəetmə kadrlarının hazırlığı geniş və çoxtərəfli bir məsələdir və inkişafı müxtəlif elmlərin nümayəndələrinin birgə söylərini tələb edir. Eyni zamanda, bizim fikrimizcə bu problemin bəzi iqtisadi və təşkilati aspektlərini araşdırılması, idarəetmə sisteminin təkmilləşdirilməsi üçün effektiv yolları müəyyən etmək həmçinin də təşkilatın idarəetmə aparatının fəaliyyəti ilə bağlı bir çox digər məsələlərin uğurla həllinə müəyyən təsir göstərə bilər. Hazırda ölkəmizdə əksər universitetlər, tədqiqat institutlarında, eləcə də təşkilat və firmalarda idarəetmə kadrlarının hazırlanması sisteminin modernləşdirilməsi və bu sahədə islahatların aparılması ilə ciddi məşğul olurlar. Əsas məqsəd isə sürətlə dəyişən mühitə və əmək bazarındakı rəqabətə uyğunlaşan bilən idarəetmə mütəxəssisləri yetişdirməkdir.

İdarəetmə kadrları dedikdə təşkilatın xüsusi fəaliyyəti sahəsinə aid olan, idarəetmə funksiyalarının həyata keçirilməsinə yönəldilmiş, təşkilatın fəaliyyətinin yekun nəticələrinə nail olmaq üçün məsuliyyət daşıyan işçilər nəzərdə tutulur.[1.səh 63.] Bunlara əsasən xətti və funksional idarəçilik kadrları aid olunur. Təşkilatlarda idarəetmə kadrları ən mürəkkəb idarəetmə obyektinə hesab olunur. Maddi aktivlərdən fərqli olaraq, insanlar müstəqil qərar qəbul edir və

onlara qoyulan tələbləri qiymətləndirirlər. Bundan əlavə, idarəetmə kadrları bir kollektidir, hər bir əməkdaş öz şəxsi maraqlarına malikdir və idarəetmə təsirlərinə çox həssasdır və onlara qarşı reaksiyaları çox vaxt proqnozlaşdırmaq çətindir. İdarəetmə kadr hazırlığının müasir anlayışları, idarəetmə kadrlarının artan əhəmiyyətini, motivasiyasını öyrənmək, onları düzgün hazırlanması şirkətin qarşısında duran strateji vəzifələrə uyğun olaraq formalaşmasına əsaslanır.

Həmçinin idarəetmə kadrların hazırlanması və onların idarə olunması strategiyaları bu, təşkilatın peşəkar, rəqabətqabiliyyətli, məsuliyyətli və vahid idarəçilik kadrlarının formalaşmasının əsas istiqamətləridir. Beləki idarəetmə kadrları mahiyyət baxımından təşkilatın uzunmüddətli hədəflərə çatmasında və təşkilatın inkişafının ümumi konsepsiyasının (strategiyasının) həyata keçirilməsində əsas rol oynayan elementləridir.

İdarəetmə fəaliyyəti ictimai və kollektiv maraqları hərtərəfli formada təmin etmək yalnız bazar münasibətləri və yeni iqtisadi qanunauyğunluqları dərk edən bilən idarəetmə kadrlarının mövcudluğu şəraitində yerinə yetirilə bilər. İdarəetmə proseslərinin aparılmasının əsas subyekti olan idarəetmə kadrları əvvəlki tələbatlar səviyyəsilə kifayətlənməyərək, insanların daima artan tələbatlarının ödənilməsi idarəçilik kadrlarının əmək fəaliyyətinin əsas məqsədlərini təşkil edir. Bu səbəbdən hal-hazırda idarəetmə kadrları bu tələbatları yerinə yetirmək üçün idarəetmə fəaliyyətini aparılmasında müasir və optimal idarəetmə formalarında istifadə olunmasını, bu isə öz növbəsində idarəetmə kadrlarından xüsusi təcrübi-nəzəri biliklər və kollektiv əmək vərdislərindən istifadə olunmasını zəruri edir.

Deməli, firma və təşkilatlar da idarəetmə kadrlarının effektiv fəaliyyəti çalışdıqları iş sahələrində yox, həmçinin cəmiyyətin lazımı inkişaf istiqamətlərini əhatə etməklə, çevik idarəetmə metodları vasitəsilə müntəzəm olaraq təkmilləşdirilməlidir. Buna nail olmaq üçün idarəetmə proseslərini həyata keçirən kadrların səmərəli və çevik idarəetmə fəaliyyətini yerinə yetirməsi üçün kadrların hazırlıq prosesi zamanı müasir üsul və metodlardan istifadə olunmalıdır. Digər tərəfdən müəssisənin və ya təşkilatın strateji və perspektiv inkişafını həyata keçirən idarəetmə kadrları yalnız istehsal-təsərrüfat fəaliyyəti ilə deyil, həm də ən

əsası bütün sahələrində çalışan işçilərin kollektiv fəaliyyətinin mərkəzləşdirilmiş şəkildə idarəetmə kadrları tərəfindən aparılmasına nail olmaqdır.

İdarəetmə kadrlarının hazırlığı prosesi təşkilatın sosial-iqtisadi modelinin mürəkkəb vəziyyətini göstərir. Müasir tələblərə cavab verən idarəetmə kadrları təşkilatın vəziyyətini düzgün qiymətləndirməsi, işçilər ilə qarşılıq əlaqələrin yaradılması, idarəetmə fəaliyyətini təkmilləşdirilmiş metodlar vasitəsilə idarə etmək və s. bu kimi amillər mütləq xərclərə əhəmiyyətli dərəcədə qənaət olunmasına gətirib çıxardır.

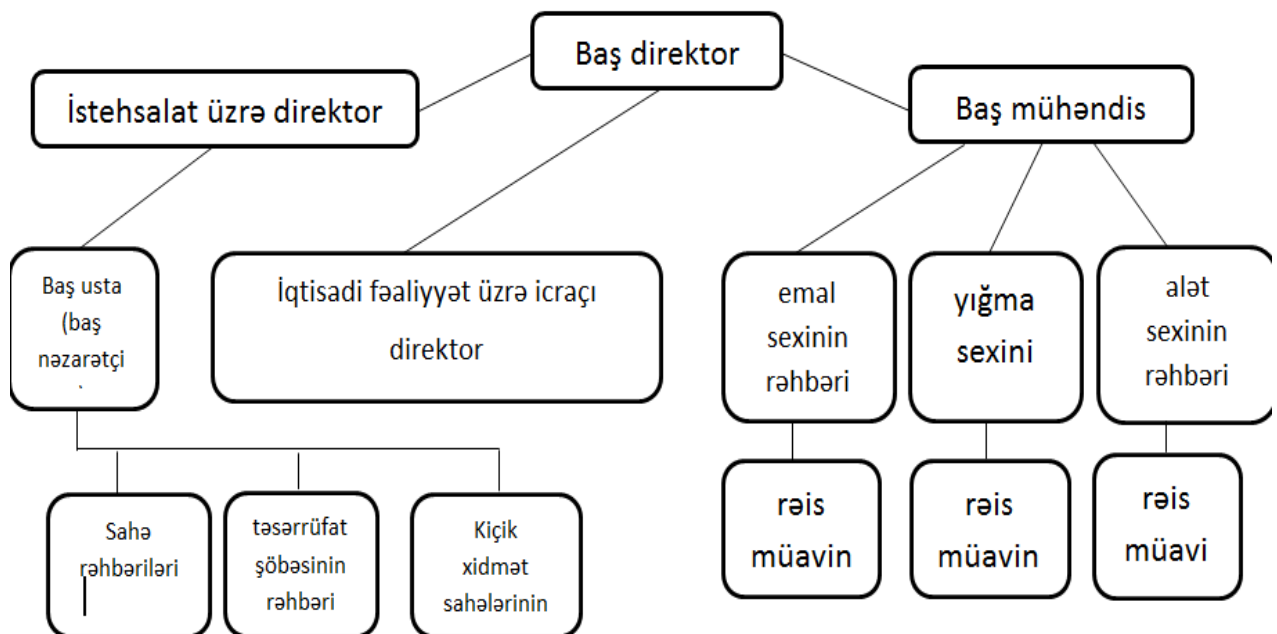
İdarəetmə kadrlarının əməyi ictimai əməkdən xüsusi kateqoriyaya kimi ayrılır. Nəticədə idarəetmə fəaliyyəti digər əmək proseslərindən fərqlənməklə bərabər, həm də idarəetmə kadrlarının fəaliyyəti təşkilatda birgə əmək prosesini yerinə yetirir. İdarəetmə kadrlarının qısa olaraq mahiyyəti - iş prosesinin planlaşdırılması, təşkili olunması və ona nəzarəti həyata keçirməklə müəssisənin öz məqsədinə çatmasını təmin edən subyektlər başa düşülür [2.səh 65]. Əlavə olaraq idarəetmə kadrlarının fəaliyyəti konkret iş olub, məqsədyönlü şəkildə tapşırıqları reallaşdırılması, müxtəlif sahələrin iş prosesini birləşdirilməsi və ümumi təşkilatın kollektiv münasibətlərini daima üst səviyyədə saxlamaqdan ibarətdir.

Aydınır ki təşkilarda idarəetmə kadrlarının əməyi yüksək idarəçilik səviyyəsi hesab edilir. Çünki onlar təşkilatın fəaliyyətində önəmli qərarlar qəbul edir və aşağı səviyyəli idarəetmə işlərini əlaqələndirib tələb edilən lazımı istiqamətlərə yönəldirlər. İdarəetmə sahəsində kadrlar həm də təşkilatın ümumi işçi heyəti üzrə idarəetmə qərarlarını hazırlayıb onlara nəzarəti həyata keçirirlər. Əsas vəzifə aşağı idarəetmə səviyyəsində müəssisə fəaliyyəti ilə əlaqəli ilkin informasiyaları toplamaq və aidiyyəti üzrə idarəetmə layihələrini işləyib hazırlanmasında ibarətdir. Həmçinin aşağı pilləli idarəetmə kadrlarının əsas vəzifəsi iş yerlərində vaxtaşırı meydana çıxan vəziyyətə dair texniki icraçılar kimi informasiya əldə etməkdir. İdarəetmə kadrları müəssisələrin idarəetmə struktundan asılı olaraq əsasən aşağıdakı kimi təsnifatlaşdırılır.

Bu təsnifatlaşdırma həmçinin də idarəetmə kadrlarının əsas subyektlərini təşkil edir:[1.Səh.65]

- a. Direktorlar,baş mühəndislər,müavinlər
- b. Bölmə,şöbə,büro müdirləri
- c. İş sahələri,sexlər,yardımcı xidmət rəhbərləri
- d. Köməkçi sexlər,istehsal güşələrini idarəedən rəhbərlər və.s

Bildiyimiz kimi idarəetmə tipləri qarışıq-xətti-funksional tiplərə bölünür. Bu səbəbdən idarəetmə aparatı xətti və vəzifələr bölgüsü üzrə iki kateqoriyaya ayrılır.Xətti idarəetmə aparatına misal olaraq ölkəmizdə sənaye müəssisələrin əksəriyyətinin quruluşunu göstərmək olar .İdarəetmə kadrlarının fəaliyyətinin əhatə dairəsinə,onlara verilmiş səlahiyyət çərçivəsinə uyğun istehsal sahələrinə rəhbərlik edirlər.Xətti idarəetmə quruluşuna malik müəssisələrdə idarəetmə kadrlarının bölgüsü və fəaliyyəti sxematik və tipik formasını aşağıdakı kimi təsvir etmək olar:



Sxem.1.1 Xətti idarəetmə aparatına malik müəssisələrdə idarəetmə kadrlarının bölgüsü. Mənbə: R.Ə. İsgəndərov.“ Heyətin idarə edilməsi “ ; elmi red. İ. M. Abbasov ; red. İ. A. Aslanzadə; Bakı 2003 [1.Səh .70]

Bildiyimiz kimi hər bir firma, təşkilatın gündəlik fəaliyyəti müəyyən idarəetmə funksiyalarının olmasını zəruri edir, yəni idarəetmə prosesinin özünə

dövri fəaliyyət prosesi kimi baxmaq lazımdır. Təşkilatlarda idarəetmə kadrlarının fəaliyyətinə daxil olan iş və xidmətlərin konkret növləri idarəetmə funksiyaları ilə qarşılıqlı olaraq uyğunluq təşkil etməklə bütün proses boyu formalaşır. İdarəetmə funksiyaların müvəffəqiyyətlə həyata keçirilməsi idarəetmə kadrlarının peşəkarlıq və şəxsi keyfiyyətlərinin ifadə olunmasını tələb edir. Onların strateji düşünmək, intuitiv düşüncə, natamam informasiya ilə tez və doğru qərar vermək qabiliyyətlərinə malik olması lazımdır.

İdarəetmə kadrlarının əsas funksiyası- bu idarəetmə prosesinin dəqiq növü olmaqla, xüsusi fənd, bacarıq, praktiki və nəzəri biliklərdən istifadə etməklə yerinə yetirilməsi, bütün fəaliyyət sahələrində müntəzəm şəkildə idarəetmə işlərinə nəzarətin həyata keçirilməsi başa düşülür. **[1.Səh.5]** İdarəetmə kadrları üzrə qeyd olunan funksiyalar hər bir təşkilat üçün olduqca vacibdir, digər tərəfdən də idarəetmə kadrlarının idarəetmə prosesinin planlaşdırılmasında iştirakı funksiyaların ən vacibi sayılır. Çünki təşkilatın gələcək strateji və taktiki planları işlənib hazırlanaraq idarəetmə kadrları tərəfindən həyata keçirilir. Bundan əlavə müəssisə və təşkilatlarda idarəetmə kadrlarının fəaliyyət mexanizminə əsasən aşağıdakılar daxildir :

- Təşkilatın ümumi fəaliyyətinin planlaşdırması;
- Müəssisə üzrə təşkilatı işlərin yerinə yetirilməsinin gedişinin müəyyən edilmiş ardıcılıqla yoxlanması;
- İdarəetmə kadrları tərəfindən, təşkilatın fəaliyyəti ilə bağlı qəbul edilmiş qərar və sərəncamların həyata keçirilməsi və onlara nəzarətin aparılması;
- İdarəetmə fəaliyyətinin planlaşdırılması;
- Təşkilatın heyətinə nəzarət və onların fəaliyyətinin motivləşdirilməsi ;

Yuxarda sadalananlar həm də idarəetmə kadrlarının obyekti müəyyən edir . İdarəetmə kadrlarının hazırlanmasında əsas xüsusiyyətlərindən biri də hər bir əməkdaşın vəzifəyə uyğun funksiyaların müəyyənləşdirilməsidir. Kadr hazırlığı prosesində elə qərarlar qəbul olunmalıdır ki, kadrların gələcək fəaliyyəti təşkilatın məqsədlərinə uyğun gələn məsələləri ön plana çəkilməklə yanaşı idarəetmə

strukturunda onların hər birinin nə etməli olduğunu vəzifələr əvvəlcədən müəyyənləşdirilməlidir.

Ümumiyyətlə, idarəetmə kadrlarının fəaliyyət sahəsi təşkilatın yaradıcı, intellektual işini nəzərdə tutur. İdarəetmə kadrları həmçinin fiziki iş qüvvəsinin mənfəətliliyinin və ya maliyyə resurslarının rentabelliyyənin artırılması yolu ilə müəssisədə prosesləri təkmilləşdirməyi bacarmalıdır. Hədəflərin əldə olunmasından asılı olaraq, onların fəaliyyətinin nəticəsi qiymətləndirilir.

İdarəetmə kadr hazırlığının əsas mərhələlərinin müəyyənləşdirilməsi və hazırlıq sisteminin formalaşdırılması əsasən, idarəetmə heyətinin müxtəlif şəraitdə idarəetmə vəzifələrinin yerinə yetirilməsində səlahiyyətlərinin səviyyəsinə dair ən vacib tələblərin formalaşdırılmasından başlanılmalıdır.

Ümumilikdə idarəetmə kadrları ;

- müəssisənin struktur bölmələrinin işçilərinin konkret vəziyyətləri nəzərə alınmaqla işini təşkil edir;
- vəzifələri aydınlaşdırmaq və bu tapşırıqların yerinə yetirilməsi şərtləri ilə bağlı qərarları aydınlaşdırmaq, təbəçiliyin vəzifələrini müəyyənləşdirmək və vəzifələrini müəyyənləşdirmək, vəzifəli şəxslərin vəzifələrini zamanında yerinə yetirməsi barədə məlumatlı qərarlar hazırlamaq və məlumatlandırmaq;
- müəssisənin struktur bölmələrinin fəaliyyətinə dair dəqiq tapşırıqlar qoymaq, müəyyən edilmiş vəzifələrin yerinə yetirilməsinin mümkünlüyünü təmin etmək, onların icrası nəticələrindən səlahiyyətli nəticələr çıxarmaq;
- vəziyyətin istənilən şəraitində müəssisənin struktur bölmələrini idarə edəbilmək;
- təyin edilmiş vəzifələrin icrası üçün davamlı informasiya dəstəyi təşkil etmək;
- həyata keçirilmiş hesablamalara uyğun olaraq vəzifələrin yerinə yetirilməsi üçün vaxtında resurs dəstəyi təmin etmək;
- tapşırıqların tərtib edilməsi və struktur bölmələrinin mövcud vəziyyəti barədə zəruri hesabatların və məlumatların hazırlanmasını;

- müəssisənin struktur bölmələrinin müxtəlif şəraitdə fəaliyyət göstərməsinə hazır olmasını təmin etmək;
- təyin edilmiş vəzifələrin icrası zamanı şirkətin bölmələri arasında qarşılıqlı fəaliyyətinin təşkili;
- müəssisənin aşağı struktur bölmələrində idarəetmə heyətinin təlim səviyyəsini qiymətləndirmək;
- müəssisənin struktur bölmələrinin gündəlik fəaliyyətini planlaşdırmaq, əmək intizamını təmin etmək;

İdarəetmə heyəti yuxarıda sadalananlardan əlavə aşağıdakı bacarıqlara malik olmalıdır;

- vəzifələri aydınlaşdırmaq, mövcud vəziyyəti qiymətləndirmək, təkliflərini hazırlamaq və onların səlahiyyətləri çərçivəsində qərar qəbul etmək;
- müəssisənin idarə edilən struktur bölmələrinin fəaliyyətinin planlaşdırılması və onların təmin edilməsi;
- təyin edilmiş vəzifələri yerinə yetirərkən struktur bölmələrinin hərəkətlərinin təmin edilməsinin təşkili üçün vəzifələrin qoyulması;
- struktur bölmələr arasında onların icrası prosesində vəzifələrin yerinə yetirilməsi və qarşılıqlı əlaqələrin təşkili;
- təyin edilmiş tapşırıqların yerinə yetirilməsi zamanı idarəetmə qərarlarını struktur bölmələri ilə həyata keçirmək;
- təyin edilmiş vəzifələrin həllində idarəetmə fəaliyyətinin həyata keçirilməsi ilə bağlı sənədlərin hazırlanması;

İstənilən təşkilatın inkişafı və qəbul edilmiş qərarlar təşkilati idarəetmə strategiyasının həyata keçirilməsinin müvəffəqiyyətli olması üçün idarəetmə kadrları birbaşa məsuliyyət daşıyır. İdarəetmə kadrları təşkilatın fəaliyyət istiqaməti üzrə planları yaradan, və yalnız bunu nə vaxt yerinə yetirəcəyini deyil, eyni zamanda planlaşdırılan fəaliyyətin kimlər tərəfindən və necə həyata keçirəcəyini müəyyən edən, idarəetmə dövrünün bütün mərhələləri üçün iş

prosedurlarını (texnologiyalarını) müəyyənləşdirən, nəzarəti həyata keçirən subyektlər başa düşülür . İdarəetmə heyətinin vəzifəsi müəssisənin işində tapşırıqların təyin edilməsi və onların icracısı üçün vasitələrin seçilməsi, müəssisənin işində prioritetləri müəyyən edilməsi və qərarlarının mümkün nəticələrini proqnozlaşdırmaqdır. Təşkilatın inkişaf strategiyasını realizə etdirmək, həm də müəssisənin daxili və xaricindəki vəziyyət dinamikasını təhlil etmək və proqnozlaşdırmaqdan məsuldur. İdarəetmə kadrları hadisələri nəzərdə tutmalı, planlaşdırmada rahatlıq göstərməlidir. İdarəetmə kadrlarının əsas vəzifələrindən biri də onların tabeçiliyindəki işləri effektiv təşkil etməkdir.

Dissertasiya işində ölkəmizdə idarəetmə kadrlarının hazırlıq və inkişafı problemləri, eləcə də innovativ iqtisadiyyatda idarəetmə kadrlarının hazırlanması üçün yeni tələblər və metodlar nəzərdən keçirilir. Ölkəmizdə və xaricdə idarəetmə kadrları hazırlığının təşkilinin strukturunun müqayisəli təhlili və kadrların inkişafı və hazırlanması metodlarını öyrənmək ,idarəetmə kadrlarının hazırlanması sisteminin inkişafı üçün gələcək perspektivləri müəyyənləşdirmək qarşıya qoyulmuş əsas məsələlərdən biridir.

1.2. İdarəetmə kadrlarının hazırlanması konsepsiyası

Bildiyimiz kimi müasir əmək bazarında ixtisaslı idarəçilik kadrlarına xüsusi ehtiyac var və hər il bu tələbat yalnız artmaqdadır. Şirkətlər məhsuldarlığını, rentabeliliyini yüksəltmək və yüksək nəticələr əldə etmək üçün əsas vasitə kimi daimi olaraq yeni kadrların hazırlanmasında görürlər. Amma əsas problem kadr hazırlığı ilə bağlı xərcləri ödəmək üçün hazırlıq prosesini necə təşkil etmək lazımdır? Bu səbəbdən də kadr hazırlığında müasir konsepsiya və yanaşmalardan düzgün istifadə etmək vacibdir. Lakin birbaşa olaraq idarəetmə kadrlarının hazırlanmasından əvvəl təşkilatın hazırkı vəziyyətini təhlil etmək çox vacibdir. Hazırlıq üçün büdcəyə uyğun qərar verilməli, qarşıya dəqiq məqsədlər qoyulmalı və əldə olunacaq nəticələrin səmərəliliyi düzgün qiymətləndirilməlidir. İdarəçilik kadrlarının hazırlığının əsas məqsədi idarəetmə fəaliyyətinin effektivliyini artırmaqdır. Ancaq yaxşı bir nəticə yalnız birdəfəlik hazırlıq prosesindən deyil, bilavasitə kadrlar ilə sistemli işdən asılıdır.

İdarəetmə kadrların hazırlanması konsepsiyası idarəetmə heyətinin inkişaf etməkdə olan əməkdaşlarının həmçinin idarəetmə kadr hazırlıq elementlərinin öyrənilməsi və idarəetmə heyətinin təşkilatın qarşısında duran vəzifələrə uyğun olaraq formalaşdırılması və istiqamətləndirilməsi təşkil edir.[19.] İdarəetmə kadrların hazırlanması konsepsiyası dedikdə kadrların hazırlanmasının mahiyyətini, məzmununu, məqsədini, vəzifələrini, meyarlarını, prinsip və metodlarını dərk etməyə və müəyyənləşdirməyə, həmçinin konkret şəraitdə təşkilatın idarəetmə heyətinin fəaliyyət göstərməsi mexanizminin formalaşmasına təşkilati-təcrübi yanaşmaya əsaslanan nəzəri – metodoloji baxışlar sistemi nəzərdə tutulur. O, həmçinin özündə idarəetmə kadrlarının hazırlanması metodologiyasının işlənilib hazırlanmasını, idarəetmə kadrların hazırlığı sisteminin formalaşdırılması və idarəetmə kadrların hazırlığında innovativ metod və texnologiyaların işlənilib hazırlanmasını özündə birləşdirir.

Müəssisənin idarəetmə kadrlarının hazırlığının əsas vəzifələri aşağıdakılardır:

- problem hallarının həlli və məzmunu haqqında müxtəlif səviyyəli rəhbər şəxslərin biliklərinin artırılması, struktur bölmələrin fəaliyyətlərinin təyin edilmiş vəzifələrin yerinə yetirilməsində təşkil etmələri;

- müəssisənin idarəetmə struktur bölmələrdəki işçilərin idarəetmə bacarıqlarının inkişafı və müxtəlif vəziyyətlərdə inkişaf etdirilməsi;

- müasir kommunikasiya vasitələrindən və avtomatlaşdırılmış idarəetmə sistemindən istifadə etməklə müəssisənin idarəetmə və struktur bölmələri arasında qarşılıqlı kommunikasiya fəaliyyətinin həyata keçirilməsi üçün bacarıqların inkişaf etdirilməsi.

İdarəetmə kadr hazırlığı konsepsiyası əsasən aşağıdakı məsələləri əhatə edir:[18.]

1. Kadr hazırlığı sisteminin formalaşdırılması. (funksiyaların formalaşması, qəbul edilməsi və kadrlarının hazırlanmasında qabacıl metodların öyrənilməsi və onların struktunun müəyyən edilməsi);

2. İdarəetmə kadrlarının hazırlanmasında innovativ metod və texnologiyaların inkişafı.(idarəetmə kadrların struktunun seçilməsi, onların qiymətləndirilməsi, onların rotasiyası, uyğunlaşma, hazırlıq metodlarının müəyyən olunması , kadrların peşəkar inkişafı , motivasiya, kadrların sosial-iqtisadi inkişafı, qarşılıqlı əlaqələrin və .s təmin olunması təşkili);

3. Kadr hazırlığı metodologiyasının inkişaf etdirilməsi. (təşkilatın idarəetmə heyətinin mahiyyəti, idarəetmə kadrlarının rolu , idarəetmə obyekt kimi kadrların davranışının formalaşması prosesini, kadrların təşkilatın məqsədlərinə uyğun olması, idarəetmə kadrlarının hazırlanması metodları və prinsipləri və s.) nəzərdən keçirilməsi ;

İdarəetmə kadr hazırlığı konsepsiyalarından istifadənin məqsədi müasir iqtisadi şəraitdə təşkilatın fəaliyyətinə uyğun olan çoxcəhətli idarəetmə heyətinin formalaşdırmaqdır. İdarəetmə kadrlarının hazırlıq sisteminin məzmununun tərkib hissəsinin formalaşdırılmasına əsas müəssisəyələrin idarəetmə strukturunun bütün vəzifəli şəxslərinin səlahiyyətlərinin səviyyəsinə dair tələblərin hərtərəfli təhlilidir .

Qeyd etmək lazımdır ki, müəssisələrdə əsas idarəetmə fəaliyyəti idarəetmə qərarlarının qəbul edilməsidir. Buna görə, idarəetmə kadrlarının hazırlığının bugünkü məqsədi müəyyən şərtlərin təsirindən və ehtimalların mövcudluğundan asılı olmayaraq məlumatlı və dəqiq idarəetmə qərarlarını qəbul etmək bacarığının formalaşdırılmasıdır.

Konkret olaraq müəssisələrin idarəetmə kadrlarının hazırlığı prosesinin icra olunma mərhələlərinin ardıcılığı kimi təqdim olunmaqla, bunların hər biri xüsusi bir mərhələni təşkil etmək və həyata keçirmək üçün bir fəaliyyət sisteminin formalaşdırılmasıdır. Kadr hazırlığının əsas məqsəd və xüsusiyyətlərində hazırlıq səviyyəsini və işçilərin potensialını, təşkilatın idarəetmə kadrlarına olan ehtiyacı, müəyyən edilmiş məqsədlərinə nail olmaq üçün əsas imkanları nəzərə alır.

Kadrların birbaşa hazırlığını təmin edən xüsusi pedaqoji fəaliyyətlərin həyata keçirilməsi mərhələsi kadrların hazırlığını və onların stimullaşdırılmasını, kadrların inkişafını və müvafiq bacarıqların inkişafını, müəyyən bir struktur bölməsinin idarə olunması üçün idarəetmə bacarıqlarının inkişafını ehtiva edir. İdarəetmə kadrlarının peşəkar hazırlıq prosesi bir neçə mərhələni əhatə edərək özündə kompleks fasiləsiz davam edən prosesləri əks etdirir.

Müəssisənin idarəetmə kadrlarının innovativ hazırlığının mərhələləri

1. İdarəetmə kadrları üçün hazırlıq ehtiyaclarının müəyyən edilməsi

Potensial ixtisasa
malik kadrlar
ehtiyatlar

Müəssisənin əmək
ehtiyatlarında idarəetmə ka dr
potensialının səviyyəsi

Təşkilatın idarəetmə
strukturunu üzrə işlərdə
kadrların
stimullaşdırılması

2. İdarəetmə kadrlarının hazırlığının planlaşdırılması

3. Planlaşdırılmış hazırlıq fəaliyyətlərinin həyata keçirilməsi

Hazırlığın
stimullaşdırılması

Kadrların hazırlanması

İşçilərin inkişafı

Kadrların peşə ixtisas,
ixtisasatırma hazırlığı

İdarəetmə kadrlarının
təlimatlandırılması

Struktur bölmələr üzrə
kadrların hazırlanması

4. Kadr hazırlığının monitorinqi və qiymətləndirilməsi

Müəssisənin idarəetmə heyətinin innovativ hazırlığının təşkili üçün tədbirlər sistemi

Hazırlıq ehtiyacın
müəyyən edilməsi

Kadr hazırlığı üçün
hazırlıq proqramlarının
həyata keçirilməsi

Kadr hazırlığının monitorinqi
və qiymətləndirilməsi

Hazırlıq resurslarının
müəyyən olunması

Kadr hazırlığı üçün təlim
proqramlarının
hazırlanması

Hazırlığın qiymətləndirilməsi
üzrə məlumatların təhlili

Kadr hazırlığı üçün təlim
planlarının hazırlanması

Hazırlıq planının
əsaslandırılması

Kadr hazırlığının
təkmilləşdirilməsi

Sxem1.2. Müəssisənin idarəetmə heyətinin innovativ hazırlığının ümumi sxemi [7.Səh.27]

İdarəetmə kadr hazırlığının əsas mərhələlərinin müəyyənləşdirilməsi və hazırlıq sisteminin formalaşdırılması əsasən, idarəetmə heyətinin müxtəlif şəraitində idarəetmə vəzifələrinin yerinə yetirilməsində səlahiyyətlərinin səviyyəsinə dair ən vacib tələblərin formalaşdırılmasından başlanılmalıdır. İdarəetmə kadrlarının vəzifələrini yerinə yetirməkdə səlahiyyətlərinin səviyyəsinə dair bütün tələblər şərti olaraq üç qrup halında qruplaşdırıla bilər.

1. Müəssisənin idarəetmə kadrlarının cari və ya perspektiv iqtisadi vəziyyətdə müəssisənin məqsəd və vəzifələrinə nail olmasını təmin edən idarəetmə mexanizmi ilə şərtlənən səlahiyyətlərinə dair tələblər.

2.Müəssisənin idarəetmə kadrlarının hazırlığı səviyyəsinə dair ümumi tələblər.

3.Müəssisənin idarəetmə kadrlarının hazırlığı səviyyəsinə uyğun xüsusi tələblərin formalaşdırılması aiddir.

Kadrların hazırlıq prosesi müasirlik nöqteyi baxımından dinamik xarakter kəsb etmir və təşkilatın məqsədlərindən asılı olaraq ,müxtəlif istiqamət üzrə dəyişir.Kadr hazırlığı konsepsiyasında hazırlıq prosesinin planlaşdırılması da çox vacibdir. İdarəetmə heyətinin hazırlığı ilə bağlı plan hazırlayarkən həm ali təhsil müəssisələri, həm də təşkilatların iştirakını bilavasitə nəzərə almaq lazımdır.Təşkilatın ehtiyaclarını nəzərə alaraq hazırlıq prosesinin müxtəlif üsul və metodlarını əhatə edən vahid hazırlıq planı yaradılır. Kadr hazırlığı zamanı planlaşdırma xüsusi bir sistem olub hazırlıq prosesinin sürətlə inkişafına səbəb olur. Kadr hazırlığı əsas növləri :[17.Səh.10]

1. Əsas hazırlıq - ixtisaslaşdırılmış bilik, bacarıq və ünsiyyət bacarıqlarına malik ixtisaslı kadrların hazırlanmasını nəzərdə tutur.Müəyyən bir fəaliyyətin yerinə yetirilməsinə dair ixtisas bilikləri əldə edildikdə, hazırlıq tamamlanmış sayılır. İxtisaslaşmış hazırlıq isə müəyyən sahələr üzrə idarəetmə kadrların hazırlanması

məqsədi ilə bilik və qabiliyyətlərin dərinləşməsinə yönəldilmiş xüsusi ixtisasları almaq üçün nəzərdə tutulmuşdur.

2. Kadrların peşəkar inkişafı (kadr hazırlığı) – idarəetmə kadrlarının peşəkar qabiliyyətlərinin və ya ixtisas tələblərinin artması səbəbindən bilik, bacarıq və kommunikasiya metodlarını təkmilləşdirmək üçün kadrların hazırlanmasıdır. Peşəkar bilik və qabiliyyətlərin yaxşılaşdırılması: bilik və qabiliyyətlərin müasir dövrün tələblərinə uyğunlaşdırılması, yeniləşdirilməsi və dərinləşməsi məqsədi daşıyır. İdarəetmə mütəxəssisləri bu zaman keyfiyyətə daha mürəkkəb idarəetmə fəaliyyətini yerinə yetirilməsinə ilə bağlı hazırlıq keçirlər.

3. Kadrların hazırlanması (təkrar hazırlıq) - yeni bir ixtisas biliyi əldə etmək və ya işin məzmunu, nəticələri üçün dəyişən tələblər ilə bağlı yeni bilik, bacarıq və ünsiyyət yollarını öyrənmək həmçinin kadrların idarəetmə fəaliyyətin sahələri üzrə rotasiyası məqsədilə hazırlıq prosesi nəzərdə tutulur.

Beynəlxalq təcrübədə müasir kadr hazırlığı konsepsiyasına görə şirkətlər tərəfindən həyata keçirilən kadr hazırlığı prosesi əsasən xarici və daxili korporativ şəkildə olur. Xarici hazırlıq şirkətin xüsusi əməkdaşları və ya biznes qruplarının xidmətlərindən istifadə olunmağı nəzərdə tutur. Təşkilat idarəetmə strukturunda çalışan işçilər mövcud vəziyyətə uyğun olaraq qısa və ya uzunmüddətli hazırlıq kurslarına göndərə bilər. Bütün bunlar hazırlığın məqsədlərindən asılıdır. Şirkət rəhbərliyidə vəsaitlərinin boşa getməməsini təmin etmək üçün hazırlıq metodlarının düzgün seçməsi vacibdir.

Daxili hazırlığın məqsədi də demək olar ki eynidir, ancaq bu halda mütəmadi olaraq kadrlarının hazırlıq və inkişafı programına şirkətlərin özü birbaşa nəzarət edir. Tipik olaraq, bu şirkətin daxilində hazırlıq və təlim mərkəzlərinin yaradılmasından ibarətdir. Bu hazırlıq mərkəzləri sayəsində kadrlar şəxsi bacarıqlarını sistemli şəkildə inkişaf etdirmək, bütün yeniliklərə öz səlahiyyətləri ilə reaksiya vermək imkanı əldə edirlər. Daxilində hazırlıq prosesi müəssisələr üçün xərclərin daimi bir hissəsini idarə etmək, müntəzəm hazırlıq heyətini

formalaşdırmaq, hazırlıq proqramını təsdiqləmək və hazırlıq prosesi üçün bütün lazımi şərait yaratmaq məcburiyyətində olurlar.

Bundan başqa idarəetmə kadr hazırlığını zamanı müxtəlif yanaşmalardan istifadə edilir.

Birincisi təşkilatın idarəetmə kadrlarının problemli vəziyyətinə aiddir – bu şirkətin idarəetmə heyətinin hər hansı bir üzvü yüksək tələblərə və ya yeni fəaliyyətlərin mənimsənilməsinə dair kifayət qədər bacarıqlara və ya aşağı keyfiyyətə malik olması zamanı istifadə olunan yanaşmadır. Bu yanaşmaya görə şirkətin aşağı məhsuldarlığın əsas səbəbi kimi idarəçilik kadrlarının fəaliyyəti hesab olunur və şirkət mütəmadi olaraq idarəetmədə kadr hazırlığına xüsusi maraq göstərir.

Taktik yanaşmanın xüsusiyyətləri şirkətlərin biznes mühitində baş verən əhəmiyyətli xarici dəyişikliklər nəticəsində idarəetmə kadrlarının yenidən hazırlanmasında iştirak etməsidir. Belə yanaşmada situasiyanın təsiri olsada, lakin bu yanaşmadan istifadə edən şirkətlərdə hazırlıq üçün xüsusi bölmələr formalaşdırıla bilər. Xüsusi hazırlıq bölmələrində kadrlar müntəzəm olaraq təkmilləşdirilməklə yanaşı, idarəetmə fəaliyyəti ilə bağlı yaranmış yenilikçi tələblərə uyğunlaşmaq üçün lazımi bilik və bacarıqlar əldə edirlər.

Strateji yanaşma isə təşkilatlar kadrların hazırlanması ilə bağlı planlarını öz inkişaf strategiyasına əsaslanaraq modelləşdirirlər və bu strategiyaya uyğun hazırlığı həyata keçirirlər.

İdarəetmə kadr hazırlığında müasir konsepsiyalarından istifadənin əsas məqsədi:

- kadr hazırlığında yeni kompleks vəzifələrin effektiv həyata keçirilməsini təmin etmək;
- idarəetmə yenilikçi imkanları artırmaq;
- yeni idarəetmə texnologiyalarına uyğunlaşma;
- kadrların peşəkarlıq səviyyəsinin artırılması üçün metodlar və üsullar üçün vahid qaydaların tərtibatı;
- komanda işinin təşkili və stimullaşdırılması üçün yeni formaların öyrənilməsi;

- qərar vermək bacarıqlarını artırılması ;
- daha çox öyrənmək üçün idarəetmə heyətində motivasiya yaratmaq və.s.

Dünya praktikasında kadrlarının hazırlıq prosesində mühazirələr, kiçik qrup müzakirələri, praktiki tədqiqatları aparılması ,biznes oyunları, rol təlimləri və s. bu kimi hazırlıq üsullarından istifadə geniş yayılıbdır. Bu üsullardan istifadə etməklə yanaşı həmçinin idarəetmə fəaliyyəti ilə bağlı kurslar və seminarlar təşkil olunur.Digər geniş yayılmış üsul idarəetmə şöblərində kadrların rotasiyasıdır. Aşağı səviyyəli idarəetmə əməkdaşı idarəetmə şöbələri arasında üç aydan bir ilədek köçürülməsi , təşkilatın fəaliyyətinin bir çox aspektlərində yeni idarəetmə mütəxəssisləri formalaşdırılmasına səbəb olur. Nəticədə, gənc kadrlar müxtəlif şöbələrin problemlərini öyrənir,təşkilatın müxtəlif bölmələri arasındakı koordinasiya və əlaqələri dərinlə öyrənmiş olur. Başqa bir mühüm hazırlıq forması kadrların idarəetmə prosesində iştirak etməsidir .

İdarəetmə üzrə kadrların hazırlıq konsepsiyasında başqa kadr hazırlığı zamanı aşağıdakı amillər reallaşdırılması vacibdir:

- İdarəetmə fəaliyyəti göstərən hər bir əməkdaş yaş səviyyəsindən asılı olmayaraq hazırlıq və öyrənmə proseslərinə cəlb olunmalıdırlar;
- İdarəetmə kadrlarının hazırlıq prosesi müəssisələrin real fəaliyyətindən götürülmüş faktlara əsasən qurulmalı və müəyyən problemin həllinə istiqamətləndirilməlidir
- İdarəetmə kadrlarının hazırlıq zamanı yeni idarəetmə fəndlərinin və üsullarının öyrədilməsilə yanaşı onlara işgüzar səriştəliliyin bütün aspektləri izah olunmalıdır.Bu isə öz növbəsində kadr hazırlığı üzrə beynəlxalq təcrübəni əks etdirməyə imkan verən hazırlığın ümumi konsepsiyanın çevikliyini tələb edir.

1.3 Xarici ölkələrdə idarəetmə kadrlarının hazırlanması xüsusiyyətləri

Ötən əsrin ikinci yarısından etibarən xarici ölkələrdə idarəetmə kadrlarının hazırlanması və ya onların yenidən hazırlığının miqyası əhəmiyyətli dərəcədə genişlənmişdir. Bundan əlavə, bəzi inkişaf etmiş ölkələrdə müəssisə miqyasında fəaliyyət göstərən , magistr və doktorluq dərəcələrinə sahib idarəetmə kadrlarının sayında da nəzərə cəpəcaq dərəcədə artım olmuş və hazırlıq çərçivəsində ən böyük artım yüksək səviyyəli idarəçilik kadrları qrupunda olmuşdur. Məşhur Fransız publisist J.Servan-Schreiber "Amerikanın Çağırışı" kitabında Birləşmiş Ştatlarda idarəetmə kadrlarının yüksək peşəkarlığı sayəsində hər bir təşkilat və müəssisələrdə yerinə yetirilən işlər üçün əldə olunan məhsuldarlıq göstəricisi İsveçə nisbətən 40%, Almaniyaya nisbətən 60%, Fransaya 70% və Böyük Britaniyaya nisbətən 80% yüksək olmuşdur. Buna misal olaraq təxminən 2.5 milyard dollarlıq gəlir etmək üçün Avropanın 30 böyük şirkəti və ya Yaponiyanın 10 şirkəti , təxminən 300 min nəfər yaxın işçiyə ehtiyac duyduğu halda, Amerika şirkəti "General Motors" yalnız 75 min işçi qəbul etməklə buna nail olmuşdur, demək olar ki, bu göstərici təxminən beş dəfə aşağıdır. Beləliklə, kitabın müəllifi tədqiqatın nəticəsinə görə istehsalın səmərəliliyinin artırılmasında ən vacib amil kapital və ya işçi qüvvəsində kəmiyyətə artmasında deyil, bilavasitə idarəetmənin fəaliyyətinin inkişafını vurğulamışdır. Müəllifin təhlili aparmasında əsas məqsəd odur ki , istehsalın səmərəliliyinin artırılmasında ən effektiv yol idarəetmə sisteminin və idarəetmə sahəsində peşəkar mütəxəssislərin inkişaf etdirilməsinin vacibliyini göstərməkdir.

Nəticədə keçən əsrin 70- ci illərində başlayaraq xarici dövlətlərin əksəriyyətində idarəetmə kadrlarının hazırlanmasının təşkilati formaları, məzmunu və metodlarında əhəmiyyətli dərəcədə inqilabi dəyişikliklər baş vermişdir . İdarəetmə kadrlarının hazırlanması konsepsiyasında baş verən innovativ yeniliklərin əsas məqsədi, daha sürətli inkişaf edən , elmi- texnoloji inqilaba və dəyişən idarəetmə sisteminə həmçinin istehsalın şərtlərinə uyğunlaşmaqdır. Buna görə də sənaye müəssisələri və ya digər təşkilatlar istehsalın səmərəliliyinin daha da

yaxşılaşdırılmasının effektivli və ən vacib mənbəyi kimi yüksək səviyyəli idarəetmə kadrlarının hazırlanması problemini həll etməkdə görürdülər.

Beynəlxalq təcrübədə bir sıra tarixi, iqtisadi və sosial şərtlərj görə, idarəetmə kadrların hazırlanmasında üç formada hazırlıq modeli daha çox nəzərə çarpır :Amerika, Yapon və Avropa modeli.

Avropada, ABŞ, Yaponiya və hətta Rusiya ali təhsil müəssisələrində, korporasiya və ya idarəetmə məktəblərində idarəetmə üzrə kadrların ilkin hazırlıq sisteminin mahiyyətə oxşar olarsa da, hər bir ölkədə idarəetmə üzrə kadrların hazırlığı bir sıra fərqli xüsusiyyətlərlə xarakterizə olunur. Hal-hazırda ABŞ, Yaponiya və Qərbi Avropa kimi ölkələrdə idarəetmə mütəxəssislərinin hazırlanmasının geniş bir sistemi formalaşmışdır. İstər hökumət, istərsə də biznes assosiasiyaları müəssisə və təşkilat səviyyəsində idarəetmə kadrlarının hazırlanması və inkişafı sahəsində, o cümlədən onların təhsili üçün ayrılan investisiyalardakı artım açıq aydın görünür.

Amerika modelində idarəetmə kadrlarının təhsili və hazırlanması biznes məktəbləri və idarəetmə məktəblərinin bazasında, böyük əksəriyyəti isə daha böyük təhsil müəssisələrinin (adətən universitetlərdə) struktur bölmələrində yerinə yetirilir. Bu funksiyanın icrası əsasən dolayı və ya birbaşa olaraq dövlətin nəzarəti altında yerinə yetirilir.

ABŞ-da idarəetmə kadrlarının hazırlanması prosesinə bütün idarəetmə biznesinin lazımı əsası kimi baxılır. Digər tərəfdən də hər il şirkətlər idarəetmə əməkdaşlarının təxminən 10% -ni idarəetmə fəaliyyətindən kənarlaşdırmaq məcburiyyətində qalırlar .Bunun səbəbi əsasən idarəetmə əməkdaşlarının bacarıqlarının aşağı olması və əlavə olaraq belə şirkətlərin yüksək səviyyəli idarəetmə kadrlarının hazırlaması (ya da yenidən hazırlığı) imkanlarının olmamasından irəli gəlir. Burada əsas idarəetmə mütəxəssislərin hazırlanmasında bizens qrupları və korporasiyaların rolu yüksəkdir .ABŞ-da idarəetmə kadrlarının hazırlanması xüsusiyyətlərindən birinə misal olaraq Beynəlxalq ZM korporasiyasında həyata keçirilən proqramın nümunəsini göstərə bilərik. Burada

qabaqcıl və innovativ kadr hazırlığı və kadrların təliminin korporativ siyasəti aşağıdakı prinsiplərə əsaslanır:

- şirkətin yüksək səviyyəli idarəetmə işçilərinin hazırlıq və təlim prosesinə cəlb edilməsi;
- korporativ kadr hazırlığı fəlsəfəsinin və strategiyanın əsas müddəalarını əks etdirilməsi
- fərdi hazırlığın peşəkar perspektivlərlə yaxından əlaqələndirilməsi;
- kadrların hazırlığının nəticələrinə, idarəetmənin inkişaf səviyyəsinə və təşkilatların subyektiv qiymətləndirməsinə görə hazırlıq metodlarının daha da təkmilləşdirilməsi:

ABŞ-da idarəetmə kadrların peşəkar bacarıqlarına dair tələblər:

- əsas idarəetmə qabiliyyətinin mövcudluğu, hüquqi, iqtisadi təhsil səviyyəsi;
- İdarəetmə qərarlarının verilməsi effektivliyi;
- Təşkilatdakı strateji planlaşdırma bacarığı;
- informasiyaların düzgün analiz etmək və istehsalın sosial-iqtisadi və təşkilati-texnoloji inkişafı ilə bağlı yaranmış müxtəlif problemləri vaxtında həll edə bilmək bacarığı.

Bu səbəbdən Amerikada idarəetmə kadrlarının hazırlanması zamanı onlara qarşı yüksək tələblər qoyulmasını başa düşmək olar və bu tələblərdən başqahər bir idarəetmə üzvü aşağıdakı əsas xüsusiyyətlərə malik olması vacibdir:[6.Səh .144]

- Hər bir idarəetmə kadri çevik analitik düşüncə qabiliyyətinə olmalıdır, iqtisadiyyatın inkişafında yeni hadisələr və meyllər nəzərdə tutmalı və onları firmanın mənafeyinə təsirli şəkildə tətbiq etməlidir. Həmçinin texnologiyanın inkişafı və ölkənin iqtisadi resurslarına olan münasibətləri müəyyənləşdirməlidir;

- İdarəetmə heyətinin əməkdaşları yaxşı təşkilati bacarıqlara, istehsalın təşkilatçılığına, gələcəkdə iqtisadi problemləri effektiv həll edə biləcək və müəssisələrin səmərəli inkişafına nail olmalıdır. İdarəçilik kadrların hər biri müəssisələrdə işçilərin işini necə təşkil etməyi, yaranmış münaqişələri həll etmək , onları işə təşviq etmək formalarını və ən əsası işçilərin yüksək məhsuldarlığı necə əldə etməsini bilməlidirlər. Amerikalı ekspertlər hesab edirlər ki, insanları səmərəli

işə sövq etmək üçün işi səmərəli şəkildə təşkil etmək bacarığı sənət deyil, bir elmdir. Bu bacarıq, ilk növbədə, əmək məhsuldarlığının artırılması və yüksək keyfiyyətli məhsulların təmin edilməsi üçün stimulların inkişafında elmi yanaşmadır. Amerikalılara görə başqalarını işçiləri səmərəli işə sövq etmək bacarığı mütəxəssislərin, xüsusilə idarəçilik heyətinin ən vacib və ən çətin vəzifəsidir;

- kompüter və informasiya sistemlərinin idarə edilməsi sahəsində geniş istifadəni nəzərə alaraq, hər bir idarəetmə mütəxəssisi ən səmərəli inzibati funksiyaları həyata keçirmək prinsiplərini və istifadə imkanlarını bilməlidir;

- idarəetmə əməkdaşı insani münasibətlərdə daxil olmaqla, humanitar sahələrdə geniş məlumat sahibi olması əsas vəzifələrdən biridir ;

Bu xüsusiyyətlər idarəetmə heyətinin hazırlığı və ya ixtisasının artırılması ümumi yanaşmaya uyğun olaraq təşkilatın formalarına, məzmununa və tədris metodlarına görə müəyyən edilir.

Amerikada vurğuladıq ki , idarəetmə kadrlarının hazırlanması və peşəkar inkişafı əsas ali təhsil müəssisələri, korporasiyalar, peşə cəmiyyətləri və assosiasiyalar tərəfindən həyata keçirilir. Bu təşkilatların hər biri özünə məxsus xüsusi vəzifələri yerinə yetirir. Ali təhsil müəssisələri orta və üst səviyyə idarəetmə mütəxəssislərinin hazırlanmasında və ya ixtisaslarını yüksəldilməsində əsas rol oynayır . Bundan əlavə, idarəetmə sahəsində əsas elmi tədqiqatlar ali təhsil müəssisələrində tədqiq və təhlil olunur.Korporasiyaların hazırlıq mərkəzləri idarəetmədə müxtəlif vəzifəyə sahib şəxslərin ilkin hazırlığını və ya təlimini həyata keçirirlər, aşağı və orta səviyyəli idarəetmə mütəxəssislərin ixtisaslarını inkişafında bilavasitə iştirak edirlər.Professional cəmiyyətlər və birliklər isə aşağı və orta səviyyəli idarəetmə işçilərinin müəyyən bir hissəsinin ixtisaslarının təkmilləşdirilməsi işlərini həyata keçirirlər.

ABŞ–da idarəetmə kadrlarının hazırlığında universitet və kolleclərin idarəetmə fakültələrində və ali təhsil müəssisələrinin, xüsusi biznes məktəblərinin də rolu olduqca böyükdür.Beləki İdarəetmə fakültələri əsasən kollec və universitetlərdə biznes məktəbləri formasında yaradılır və idarəetmə fakültələrinin

sayı biznes məktəblərinin sayı ilə müqayisədə əhəmiyyətli dərəcədə yüksək olmasına baxmayaraq, idarəetmə kadrlarının sahəsində məzunlarının yalnız 1/3 hissəsini təşkil edir. Kadrların böyük hissəsi (2/3) biznes məktəblərində təhsil alır. ABŞ-da üç əsas biznes məktəb növü vardır: lisenziya, məzun və integrasiya edilmiş çoxməqsədli məktəblər. Birinci mərhələdə məktəblər, bir qayda olaraq, kiçik, dörd illik proqram üzrə idarəetmə kadrlarının hazırlanmasını təmin edir. Bu səviyyədə biznes məktəblərində təhsil müddətinin təxminən 60 faizi iqtisadi və xüsusi inzibati fənlərin tədrisinə ayrılır - iki ildən çox müddəti əhatə edir; Tələbələrin qalan hissəsi universitet proqramı üzrə ümumi təhsil ilə məşğul olurlar. Birinci səviyyəli məktəblərin məzunları Amerika dördillik kolleclərin məzunlarının əldə etdiyi adi dərəcə ilə bakalavr dərəcəsi alırlar.

Yapon modeli. Yaponiyada idarəetmə fəaliyyəti dünyada ən təsirli idarəetmə sistemi hesab edilir və onun uğurunun əsas səbəbi insan amilindən istifadə etmək qabiliyyətidir. Müharibədən sonra, 50-60-cı illərində Yaponiya ABŞ, Almaniya, İngiltərə, Fransa və İtaliya kimi inkişaf etməkdə olan ölkələrə nisbətən 2-3 dəfə daha sürətli artım nümayiş etdirmişdir. Sürətli inkişaf templərinin əsas amilləri: hərbi xərclərin aşağı səviyyəsi, ucuz əmək və təşkilati və idarəetmə amilləri əhəmiyyətli rol oynamışdır. Yaponiya hər zaman (və xüsusilə müharibədən sonra) idarəetmə sahəsinə böyük diqqət ayırmışdır. 1960-cı illərdə Yapon mütəxəssisləri iddia etdi ki, müasir cəmiyyətin maliyyə və texniki sahələrdə idarə olunması beynəlxalq miqyasda rəqabət mərhələsinə keçmişdir.[20.Səh.14]

Yapon iqtisadiyyatının sürətli yüksəlişi, idarəetmə üsul və prosedurlarında daimi təkamülün, qurulan ənənələrin tənqidi nəzərdən keçirilməsi, xarici təcrübənin aktiv öyrənilməsi və idarəetmə sahəsində yüksək səviyyəli mütəxəssislərinin hazırlanması və orijinal həllərinin inkişaf etdirilməsi ilə bağlıdır. Yapon idarəetmə üsulları Avropa və Amerikadan köklü şəkildə fərqlənir. Lakin Yapon və Avropa idarəetməsinin əsas prinsipləri müxtəlif nöqtələrdə olsalarda, çox az kəşifən nöqtələrdə kəşirlər.

Yaponiyanın idarəetmə üsulu ilə Avropa və Amerika kimi ölkələrdə istifadə olunan üsullar arasındakı fərq nədir? İlk növbədə, Yaponiyada idarəetmənin diqqət

mərkəzi və əsas məqsədi əmək resursları ilə bağlıdır. Yapon idarəetmə heyətinin özü üçün təyin etdiyi məqsəd, əsasən işçilərin məhsuldarlığını artırmaqla şirkətin fəaliyyətinin səmərəliliyinin artırılmasıdır. Bununla yanaşı, Avropa və Amerika kimi ölkələrdə əsas məqsəd mənfəətin maksimum dərəcədə artırılması, yəni az sayda ən böyük fayda əldə etməkdir.

Yapon idarəetmə üzrə kadr və mütəxəssislərinin hazırlığı iki mərhələdən ibarətdir. Birinci mərhələdə kadrlar universitetdə xüsusi təhsil alır. Yapon idarəçiləri bu anlamda dünyanın ən çox təhsil alanlarından biri hesab olunur. İdarəetmə sahəsində ən böyük idarəetmə məktəbi isə - İdarəetmə Akademiyası hesab olunur və bu akademiya - aşağı, orta və yuxarı səviyyəli idarəetmə mütəxəssisləri hazırlayır. Alt və orta səviyyəli idarəçilik kadrlarının hazırlığı zamanı əsasən işçilərin idarə edilməsi, psixologiya, sosiologiya, biznes və rol oyunları aparmaq, vəziyyətləri təhlil etmək və peşəkar fəaliyyətin modelləşdirilməsi sahəsində biliklər əldə edirlər. Yüksək səviyyəli kadrlar isə insan faktorunun təzahürünün müxtəlif aspektlərinin öyrənilməsinə istiqamətləndirilir.

Yaponiyada idarəetmə akademiyaalarının rəhbərləri hesab edirlər ki, idarəetmə üzrə kadrlar hazırlanması ilk növbədə ali təhsil sistemində əldə olunmalıdır. Xüsusilə burada yüksək səviyyədə idarəçilik kadrları hazırlanması K. Matsushita adına Dövlət İdarəetmə Məktəbində həyata keçirilir. Onun fəaliyyəti xarici mütəxəssislər tərəfindən "XXI əsrin menecerlərinin axını istehsalı" adlandırılır. Məktəbdə bütün tədris prosesi əsasən müstəqil formada olsada, amma milli xüsusiyyətləri və ənənələri nəzərə alaraq sosial-psixoloji tədrisə də böyük diqqət yetirilir. Yaponiyada təşkilat daxilində isə idarəetmə kadrlarının hazırlığı və qrup təlimi üçün metodlar geniş yayılmışdır. Hazırlıq və təlim prosesi zamanı 10-14 gün müddətində işə ara verilir. Əsasən bu tip hazırlıqda kadrların peşəkar bacarıqların ətraflı inkişafına diqqət yetirilir. Məsələn nüfuzlu bir universitetin məzunu, yüksək prestijli şirkətdə idarəetmə fəaliyyətində çalışmağa başlayır. Bu an kadr hazırlığında ikinci mərhələ başlayır. İşə yeni qəbul olunmuş idarəetmə heyətinin üzvü firma içərisində də xüsusi hazırlıq prosesi keçirlər. Bu zaman yeni qəbul olunmuş kadr

daha təcrübəli idarəetmə mütəxəssisi ilə praktiki şəkildə işinin forma və metodlarını ətraflı öyrənmiş olur.

Yaponiyada idarəetmə mütəxəssislərinin hazırlanması və ya bacarıqlarının inkişaf etdirilməsi Yapon şirkətləri rəhbərliyinin təşkili yanaşması xüsusiyyətləri ilə müəyyən edilir. Yaponiyan idarəetmə mütəxəssisləri hazırlanması zamanı ən azı kollektiv qərarların qəbul edilməsi, qrupun lideri olmaq bacarığa malik olması əsas götürülür. Yaponiyanın tarixi və milli inkişafı xüsusiyyətlərinə görə idarəetmə kadrları ilə təşkilatın ümumi heyətinin inteqrasiyasına əsaslanaraq idarəetmə sahəsində yaranacaq problemləri həll etməyə imkan verir. Yaponiya rəhbərliyində kadrlarının hazırlığının əsas ideyası bütün iş yaşı ərzində təhsil ideyasıdır, yəni onlardan davamlı olaraq öyrənmək tələb olunur. Yapon modelində hazırlıq prosesinin fərqli xüsusiyyəti ondan ibarətdir ki, burada yüksək və orta səviyyəli idarəetmə kadrlarının hazırlanması üçün hazırlıq proqramları arasında əhəmiyyətli fərqlərin mövcud olması və idarəetmə səviyyəsində aid hər bir kadr bu kateqoriyaların xüsusiyyətlərinə görə hazırlıq prosesinə cəlb olunurlar.

Qərbi Avropa ölkələrinə misal olaraq Britaniya da idarəçilik kadrların hazırlığı və şəxsi inkişafına mühüm əhəmiyyət verilir. Təkcə keçən əsrin sonlarında Britaniyanın Təhsil Təşkilatı tərəfindən aparılan bir araşdırmaya görə, İngiltərədə kadrların təhsil və hazırlıq proqramları üçün 17 milyard funt sterlinq ayrılıbmışdır. Bu rəqəmlər yüksək ixtisaslı kadrların hazırlığının əhəmiyyətini göstərir. Ümumilikdə Qərbi Avropada, xüsusilə inkişaf etmiş ölkələri hər il strateji investisiya kimi idarəçi rəhbər kadrların hazırlıq xərcləri nəzərə alaraq, hazırlıq və təlim proqramlarına kapital qoyuluşlarının səmərəliliyini artırmaq istəyən Qərb təşkilatları, eyni zamanda da kadrların hazırlanması prosesində ən müasir forma və metodlarından istifadəni daim diqqət mərkəzində saxlamaqla yüksək nəticələrin əldə olunmasına yönəlmiş kadr hazırlığı siyasətini həyata keçirirlər.

Ölkəmizdə idarəetmə kadrlarının hazırlığı sisteminin yenilənməsi ilə bağlı vacib işlər görülür. İnzibati idarəetmə sahəsində peşəkar idarəçilik kadrları hazırlayan təhsil müəssisələrinin yaradılması və bu sahədə ali təhsil müəssisələrində kadrların hazırlığının həyata keçirilməsi üçün bir sıra yeni ixtisaslar yaradılıb.

Bunda başqa öz daxili ehtiyacları əsasında qurulan təşkilatlarda da müxtəlif səviyyəli idarəetmə mütəxəssislərinin hazırlığı və ya yenidən hazırlanması üçün qabaqcıl təlim və hazırlıq proqramları həyata keçirilir. İdarəetmə kadrlarının hazırlıq və təlim metodlarına aid olunan mühazirələr, seminarlar, qrup müzakirələri, işin metodu, beyin fırtınası, beyin yazımı, proqramlaşdırılmış təlimatlar, həmçinin əmək metodları (rotasiya və staj) və s. bu kimi kadr hazırlığında istifadə olunan forma və metodlar ölkəmizdə geniş tətbiq edilir.

FƏSİL II. İDARƏETMƏDƏ KADRLARIN HAZIRLANMASINDA İNNOVATİV METODLARDAN İSTİFADƏ MEXANİZMİ

2.1. İdarəetmə kadrlarının hazırlanmasının müasir metodları və onların qarşılıqlı əlaqəsi.

Hər bir müəssisənin idarəedilməsində həlli zəruri olan məsələlərdən biri də müəssisənin işçi heyətinin formalaşdırılması, heyətin idarə olunmasıdır. Bu baxımdan hər bir müəssisədə kadrların hazırlanması, düzgün yerləşdirilməsi və idarə edilməsi xüsusi əhəmiyyət kəsb edir. Məhz buna görədir ki, bu gün uğurlu fəaliyyət göstərən müəssisələrin hər biri kadr siyasətini uğurla həyata keçirmiş olan təşkilatlardır. Elə isə, tədqiqatımızı idarəetmə sistemində kadrların hazırlanması, onların düzgün bölüşdürülməsi, eləcə də kadr siyasətinin həyata keçirilməsi üzərində əhatəli təhlil, sistemli yanaşma metodlarına əsaslanmaqla davam etdirək.

Qeyd etdiyimiz kimi, hər bir müəssisənin idarəedilməsində əsas məsələlərdən biri də kadrların düzgün seçilməsi, peşə ixtisas səviyyəsindən, təhsilindən, həmçinin də potensialından asılı olaraq onların düzgün yerləşdirilməsinin təmin olunmasıdır. Bu fəaliyyətin həyata keçirilməsində isə hər bir müəssisə, idarə və yaxud da təşkilat özünün kadr siyasətini əlində rəhbər tutur.

İdarəetmə sistemində hər bir müəssisə özünün kadr siyasətini həyata keçirərkən müəyyən istiqamətləri əlində rəhbər tutur. Müəssisənin kadr siyasətinin formalaşmasında iştirak edən bir neçə əsas istiqamət mövcuddur. Həmin istiqamətlər aşağıdakı sxem vasitəsilə əhatəli tədqiq olunmuşdur.



Sxem 2.2. Kadr siyasətinin əsas istiqamətləri

Mənbə: T.Y.Bazarov, B.L.Yeremin. “Heyətin idarə edilməsi”.2012

Sxem 2.2-nin təhlilini verək. Sxem 2.2-dən də göründüyü kimi hər bir müəssisənin kadr siyasətinin həyata keçirilməsi istiqamətinin başında müəssisənin

ümumi inkişafına xidmət edə biləcək işçi həyətinin formalaşdırılması dayanır. Belə ki, müəssisə ilk öncə özündə tələbatın olduğu və bu tələbatın onun gələcək dövrdə və uzunmüddətli fəaliyyətində mühim əhəmiyyət kəsb edən işçilərin seçilməsi istiqamətində özünün kadr siyasətini həyata keçirməlidir.

Kadr siyasəti dedikdə, müəssisənin işçi personalı ilə aparılan elə siyasət başa düşülür ki, bu siyasət nəticəsində müəssisənin dayanıqlı, uzunmüddətli dövrdə effektiv və iqtisadi səmərə verə biləcək şəkildə işləməsini təmin edə biləcək işçi personalının seçilməsi, yığılması, onların təhsilinin və peşə ixtisas səviyyəsinin artırılması, eləcə də ixtisas səviyyəsindən asılı olaraq işçi həyətinin düzgün rotasiyasının müəyyən edilməsini təmin edən nəzəri baxışların, prinsiplərin, həmçinin də tələblərin məcmusu başa düşülür.[3. Səh. 56]

Təşkilatlar, iş bilik və təşkilatların tələblərinə uyğun olaraq, işçilərini təliminə, inkişafına və təhsilinə çox vaxt və resurslar sərf edirlər. Bu, əsasən, sənaye və universitetlər arasında əlaqənin olmaması ilə əlaqədardır. Təşkilatlar gələcəkdə öz təhsil müəssisələrini quracaqlar. Bu institutlar birbaşa təşkilatdakı müxtəlif iş yerlərinin tələblərinə uyğun olaraq kurs proqramını hazırlayacaqlar. Bu institutlar texnologiya dəyişikliklərindən, iş metodlarından, istehsal prosesindən, fəaliyyətlərindən və s. asılıdırlar. Dəyişikliklərindən asılı olaraq kurs proqramını dəyişməyə davam edəcəklər. Bu institutların alınması təşkilatın xüsusi tələblərinə asılıdır. Kursun bitdikdən sonra namizəd diplom veriləcək və təşkilat tərəfindən udulur. Bu idarəetmə təşəbbüsü avtomatik olaraq işsizliyin və işsizliyin problemini həll edəcəkdir. Bu təşəbbüs, təhsil prosesində namizədin sərf etdiyi vaxtın müddətini də minimuma endirəcəkdir.

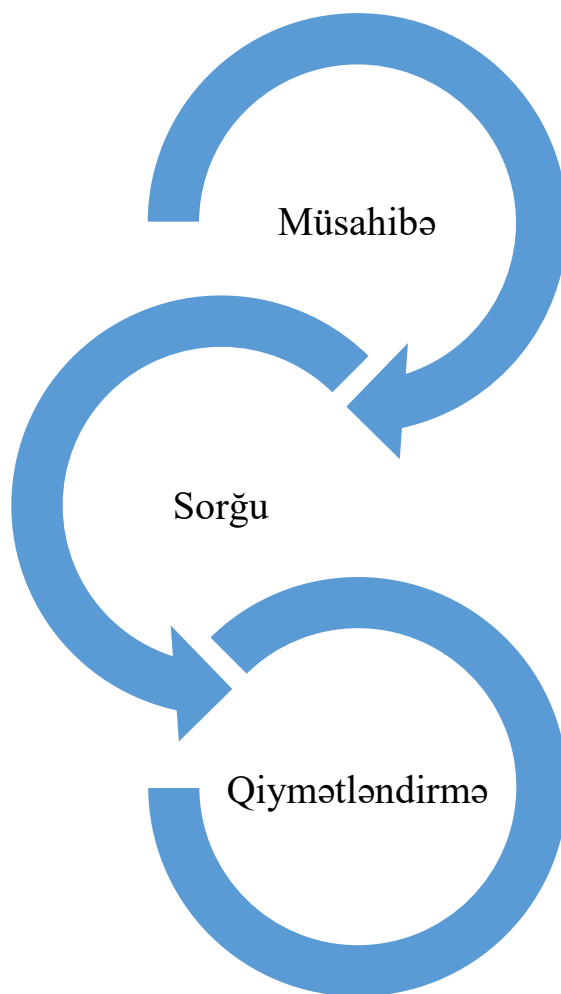
İşçilərin təşkilatlarının formalaşdırılması və tanınması ilə əlaqədar rəhbərlik işçi əlaqələrini birbaşa və ya dolayısı ilə təsir edən birtərəfli qərar qəbul edə bilməz. İşə qəbul, təlim, köçürmə, təşviq etmək, son texnologiya və s. Qəbul edən siyasətlərə dair qərarlar artıq birtərəfli idarəetmə hərəkətləri ilə müəyyən edilmir və artıq işçilərin təşkilatlarının nümayəndələri ilə müzakirə olunmalıdır. Siyasət və idarəetmə haqqında qərar hələ də rəhbərliyə hörmət edə bilər, lakin şikayət proseduruna əsasən həmkarlar ittifaqı nümayəndələrinin sual və tənqidlərinə məruz

qalırlar. Bu texnika iki tərəfin fikirlərini, fikirlərini, məlumatlarını və biliklərini bir-birinin fikrini başa düşmək üçün açıq fikirlə və beləliklə bütün anlaşılmazlıqlar qarşısını almaq imkanı verir. Beləliklə, rəhbərlik nümayəndələri effektiv planlar, təkliflər, məsləhət təşkilatı və tərəflərin ümumi rifahı üçün federasiyalar və birliklərin səmərəli idarə edilməsi və fəaliyyət göstərməsi üçün istiqamətləri təmin edə bilər.

Müəssisələrdə kadrların hazırlanması və seçilməsi prosesi kadrlar şöbəsinin əməkdaşlarının üzərinə düşür. Kadrların hazırlığında və seçilməsində şöbə əməkdaşları bir neçə pilləli seçim mərhələsindən istifadə edirlər. Belə ki, ilkin olaraq mövcud vakansiyaya peşə ixtisasi, təhsili uyğun gələn namizədlərin seçilməsi, digərlərinin anketlərinin isə ehtiyat işçi bazalarına yığılması mərhələsi olur. Digər mərhələdə isə seçilmiş namizədlərin digər keyfiyyət kateqoriyaları nəzərə alınmaqla seçimi baş tutmuş olur. Və bu sıralama ilə bir neçə mərhələdən sonra müvafiq vakansiya üçün ən uyğun işçinin seçimi həyata keçirilmiş olur.

Dünya təcrübəsinə baxsaq görürük ki, ABŞ-da kadrların hazırlığı prosesində və onların işə qəbulunda daha çox müsahibə (intervyu) metodundan istifadə olunur. Belə ki, müəssisə işçilərinin 80 faizi və yaxud da 4/5 hissəsi müsahibə mərhələsindən seçilərək müəyyən vakansiya üzrə işlə təmin olunurlar. ABŞ-da fəaliyyət göstərən bəzi müəssisələrdə isə sorğu metodundan istifadə etməklə kadrların seçilməsi prosesi həyata keçirilir və statistik olaraq deyə bilərik ki, bu tip müəssisələrdə işçilərin 2/3 hissəsi məhz sorğu əsasında işlə təmin olunurlar. Eyni zamanda ABŞ-da fəaliyyət göstərən üçüncü qrup müəssisələr isə işçini seçərkən mərkəzi qiymətləndirmə metodundan istifadə edirlər. Belə tipli müəssisələrdə işlərin 1/3 hissəsi məhz bu metod vasitəsilə işlə təmin olunurlar.[15. Səh. 621]

Yuxarıda dediklərimizi aşağıdakı sxem vasitəsilə təsvir edək.



Sxem 2.1. ABŞ-da fəaliyyət göstərən müəssisələrdə kadrların seçilməsi metodları.

Mənbə: S.Simon. “Personnel and Human Resources Management”. 2001

İşçilərin seçilməsi və yerləşdirilməsi siyasətinin həyata keçirilməsində iki əsas metodu qarşılaşdırırlar. Bunlardan biri yapon modeli, digəri isə amerikan modelidir. Hər bir modelin özünəməxsus xarakterik xüsusiyyətləri, eləcə də üstün və mənfə cəhətləri vardır. Yapon təşkilatlarının işçi seçimi edərkən önə sürdükləri əsas ifadə onunla ölçülür ki, hər bir müəssisə işçi ilə uyğunlaşmalıdır. Yəni işçilərin firmaya uyğunlaşdırılması əvəzinə müəssisənin işçilərin mövcud peşə və bacarıqlarına uyğun olaraq özünə fəaliyyət növü seçməsi son nəticədə daha çox iqtisadi səmərə verə bilər. Yapon modelinin başqa bir xarakterik xüsusiyyəti isə onunla ifadə olunur ki, yapon müəssisələri işçiləri uzunmüddətli dövrdə işlə təmin edirlər. Hətta yapon müəssisələri orta məktəbi bitirən məzunları işlə təmin edərək, onlara ilk öncə

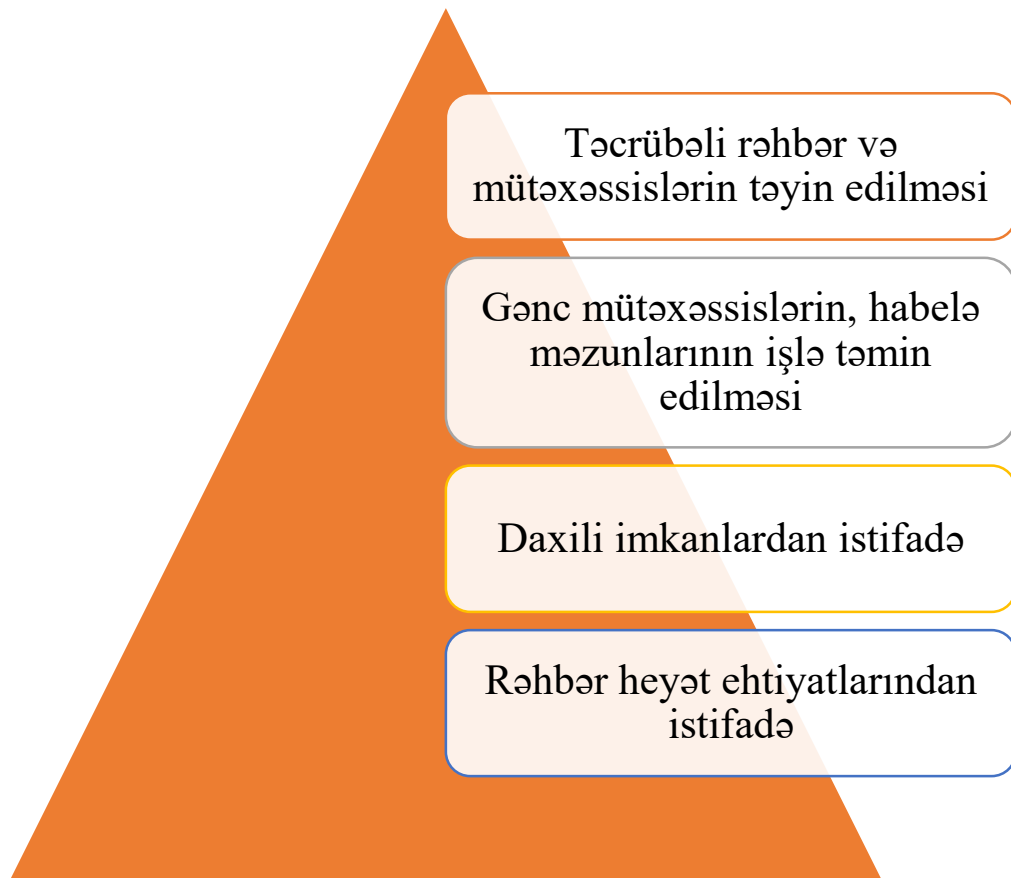
müvafiq peşə ixtisas, bilik öyrədərək özlərinin ixtisaslı işçilərinə çevirmiş olurlar və belə işçilərlə kifayət qədər yüksək əmək haqqı hesabına uzunmüddət işləyirlər. eyni zamanda da yapon modelinin təcrübəsi bir ha sübuta yetirir ki, idarəetmədə yapon modeli daha üstün xarakterik xüsusiyyətlərə malikdir, həmçinin də elmə qoyulmuş kapital uzunmüddətli dövrdə müəssisə üçün iqtisadi səmərə olaraq mütləq şəkildə geri qayıdacaqdır.

ABŞ-da fəaliyyət göstərən müəssisələrdə isə işçilərin seçilməsində ən çox vurğulanan bir neçə xarakterik xüsusiyyətlər mövcuddur. Həmin xarakterik xüsusiyyətlər aşağıdakılardan ibarətdir:[16. Səh. 329]

- İşçinin ixtisas biliyinin nəzərə alınması;
- Elmi, nəzəri və praktiki biliklərinin mövcud olması;
- Təhsildə şəxsi potensialının yüksək olması.

Yuxarıda qeyd olunan xarakterik xüsusiyyətləri dəyərləndirən ABŞ müəssisələri işçiləri bu kriteriyalar əsasında təyin edirlər. belə ki, bu müəssisələrin psixologiyasında belə formalaşmışdır ki, ixtisası uyğun olan, bu sahədə həm elmi, həm nəzəri, həm də praktiki bilikləri olan, təhsildə yüksək potensialı olan işçilərlə işləmək müəssisənin gələcək dövrlərdə daha çox iqtisadi fayda gətirməsinə səbəb olacaqdır. ABŞ müəssisələrində işçilərin seçilməsi və yerləşdirilməsində digər bir fərqləndirici cəhət isə işçilərin daimi işləməməsidir. əgər daha yüksək ixtisaslı işçi əmək bazarında mövcud olarsa, bu halda müəssisə əvvəlki işçisindən asanlıqla imtina edə bilər. Odur ki, ABŞ müəssisələrində daimi olaraq işləmək istəyən işçi alternativsiz olmalıdır. Yalnız alternativinin olmadığı müddət müəssisə ondan asılı olacaqdır. Alternativi tapıldığı təqdirdə isə artıq işçi müəssisənin tabeçiliyinə çevrilmiş olacaqdır.

Kadrların seçilməsi, hazırlanması və idarə edilməsi sistemində boş iş yerlərinə namizədlərin seçilməsi prosesində 4 üsuldan istifadə edilir. Həmin üsullar aşağıdakı sxem vasitəsilə verilmişdir.



Sxem 2.2. Müəssisələrdə boş iş yerlərinin doldurulması prinsipləri

Mənbə: Mick Marchington. “Human Resources Management at Work” 2016 kitabının məlumatları əsasında müəllif tərəfindən tərtib edilmişdir.

Sxem 2.2-nin təhlilini verək. Sxemdə verilmiş üçbucağı xəyalən hər hansı bir müəssisə kimi qəbul edək. Düzbucaqlılar isə müəssisədə mövcud olan boş iş yerlərini göstərir. Həmin düzbucaqlıların (yəni boş iş yerlərinin) doldurulması mexanizminin təhlilindən məlum olur ki, hər bir müəssisələrdə boş vakansiyaların doldurulması ya peşəkar rəhbər və mütəxəssislərin cəlb edilməsi, ya gənc kadrların, xüsusilə də məktəb məzunlarının dərhal işlə təmin olunması ilə, ya daxili imkanları hesabına, ya da ki, rəhbər heyət ehtiyatlarının işə cəlb edilməsi nəticəsində həyata keçirilə bilər.

Boş iş yerlərinə namizədlərin seçilməsi prosesində rəqabətqabiliyyətli müəssisə daha çox yeni işçilərin seçilməsinin tərəfdarı olur. Lakin həmin vakansiyanın tələblərini ödəyə biləcək namizəd tapılmadığı hallarda məcbur qalıb daxili imkanlarından istifadəyə meyilli olur. Effektiv olmayan işçinin vakansiya

üzrə işlə təmin olunması əvəzinə ehtiyat işçilərin işə cəlb olunması müəssisənin fəaliyyətində daha effektiv olur. Çünki ən azından daxili işçilər müəyyən müddət şirkətdə çalışdıqlarından müəssisənin tələblərinin nə olduğunu anlayır, eyni zamanda da müəssisənin missiyasının və məqsədlərinin hansı istiqamətdə olduqlarını qavramış olurlar.

Müəssisələr boş iş yerləri üzrə yeni işçilərin seçilməsi mərhələsində rəhbər şəxslər seçiləcək işçilərin əmək keyfiyyətini və məhsuldarlığını müəyyən etmək məqsədilə müxtəlif üsul və vasitələrdən, eləcə də metodlardan istifadə edirlər. yeni işlə təmin olunacaq işçilərin fəaliyyət xarakteristikalarının öyrənilməsində müxtəlif metodlardan istifadə oluna bilər. həmin xarakteristikalar qrupları aşağıdakı məlumatlardan təşkil edilmişdir:[15. Səh. 361]

- İctimai-vətəndaş yetkinliyi;
- Əməyə münasibət;
- İş təcrübəsi və eləcə də bilik səviyyəsi;
- Təşkilatçılıq bacarıqları;
- İnsanlarla (həm işçilərlə, həm də əhali qrupları ilə) işləmək və ünsiyyət qurmaq bacarıqları;
- İnformasiya ilə və sənədlərlə işləmək qabiliyyəti;
- Vaxtında qərarların qəbul edilməsi və onların icra edilməsi qabiliyyəti;
- Yeniliklərə hər zaman açıq olmaq, onları öyrənmək və öyrətmək qabiliyyəti;
- Xarakterin əxlaqi-etik davranış qaydaları.

Müəssisələrdə kadr siyasətinin həyata keçirilməsində əhəmiyyət daşıyan digər bir məsələ isə kadrların yerləşdirilməsidir.

Kadrların düzgün yerləşdirilməsi dedikdə isə, peşə ixtisas səviyyəsindən, ixtisasından, biliyindən asılı olaraq işçilərin boş iş yerləri və yaxud da struktur bölmələri üzrə yerləşdirilməsi siyasəti başa düşülür. Kadrların yerləşdirilməsi mərhələsində kadrların ixtisas səviyyəsi, peşə bilikləri, xidməti biliklərə münasibəti, icra edəcəyi işə uyğunluq səviyyəsinin yoxlanılması və digər bu kimi faktorlar əsas

götürülür. Haqqında danışdığımız bu mərhələdə aşağıdakıların nəzərə alınması xüsusilə əhəmiyyət daşıyır:[14. Səh. 416]

- İşçilərin nəzərdə tutulmuş işi yerinə yetirmək üçün yaralı olmasının müəyyənləşdirilməsi;
- Mümkünlük dərəcəsi nəzərə alınmaqla işçilər barəsində zəruri informasiyaların toplanması;
- Seçiləcək namizədlərin şəxsi keyfiyyətlərinin, habelə digər keyfiyyət amillərinin qiymətləndirilməsi;
- Namizədin yerinə yetirəcək vəzifə ilə məcmu keyfiyyətin müqayisə olunması;
- Müraciət etmiş bütün namizədlərin müqayisə edilməsi və onların arasından ən layiqlisinin seçilməsi;
- Seçilmiş namizədin işlə təmin olunması və yaxud da vəzifəyə seçilməsi.

Yuxarıda qeyd olunan hər bir xarakterik xüsusiyyətin özünəməxsus cəhətləri vardır. Həmin cəhətlərdən bəziləri ilə tanış olaq. Şəxsiyyətin keyfiyyətinin öyrənilməsi məsələsində beş əsas istiqamət önə çəkilmiş olur:[13. Səh. 188]

- Qabiliyyətlilik: texniki, təşkilati və yaxud da evrestik yaradıcılıq;
- Yaradıcılıq: təfəkkür, diqqət və yaddaş, həmçinin də psixofizioloji komponentlər;
- Xarakter: məqsədyönlülük, ideyalılıq, təşəbbüskarlıq;
- Sosial təbiətli xassəsi: əməyə, özünə və digər insanlara münasibəti və mənəvi keyfiyyəti;
- Peşə-ixtisas hazırlığı: praktiki iş təcrübəsi, elmi-nəzəri bilikləri.

2.2. İdarəetmədə kadrların hazırlanmasında innovativ metodlardan istifadənin müasir vəziyyətinin təhlili.

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

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

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



Sxem 2.3. İxtisaslı kadrın hazırlıq mərhələləri

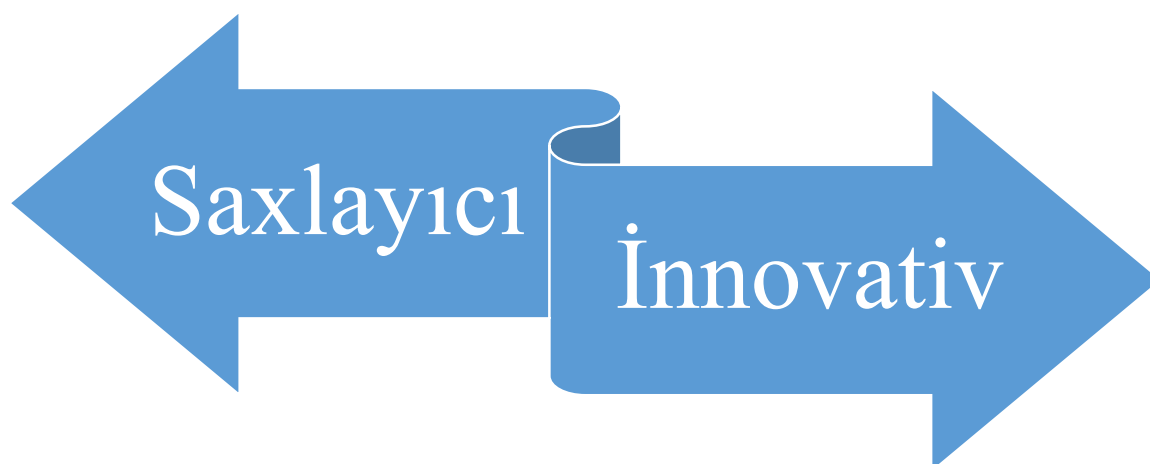
Mənbə: T.Y.Bazarov, B.L.Yeremin. “Heyətin idarə edilməsi”.2012 kitabının məlumatları əsasında müəllif tərəfindən tərtib edilmişdir.

Sxem 2.3-dən də göründüyü kimi hər bir kadrın ixtisaslı işçi kimi formalaşmasında iki əsas mərhələ mühim rol oynayır ki, bunlardan ilki diplomdan öncəki təhsil sayılır. Diplomdan öncəki təhsil dedikdə, işçinin təhsil aldığı müddətdə oxuduğu, yiyələndiyi nəzəri metodoloji bilikləri nəzərdə tutulur. Diplomdan sonrakı təhsil dedikdə isə, işçinin bu sahədə öyrəndiyi nəzəri biliklərin praktiki tətbiqi, eləcə də ixtisasartırma və təkmilləşdirmə kurslarında iştirakı prosesi başa düşülür. Bu iki mərhələni əhatəli şəkildə başa vurmuş işçilər yüksək ixtisaslı kadr olmaqla yanaşı eyni zamanda da hər bir müəssisənin alternativli olmayan işçiləri kateqoriyasına aid edilirlər.

Diplomdan sonrakı təhsildə tədrisin həyata keçirilməsinin iki əsas növünü qeyd etmək olar. Həmin növlər aşağıdakılardan ibarətdir:[10. Səh. 329]

- Biliyin ötürülməsi;
- İşçilərin mövcud potensialının inkişafı və eləcə də müəyyən bacarıqlar toplusunun formalaşdırılması.

Diplomdan sonrakı təhsili iki əsas istiqamətdə həyata keçirmək olar. Həmin istiqamətlər aşağıdakı sxemdə əhatəli verilmişdir.



Sxem 2.4. Diplomdan sonrakı təhsilin növləri.

Mənbə: T.Y.Bazarov, B.L.Yeremin. “Heyətin idarə edilməsi”.2012 kitabının məlumatları əsasında müəllif tərəfindən hazırlanmışdır.

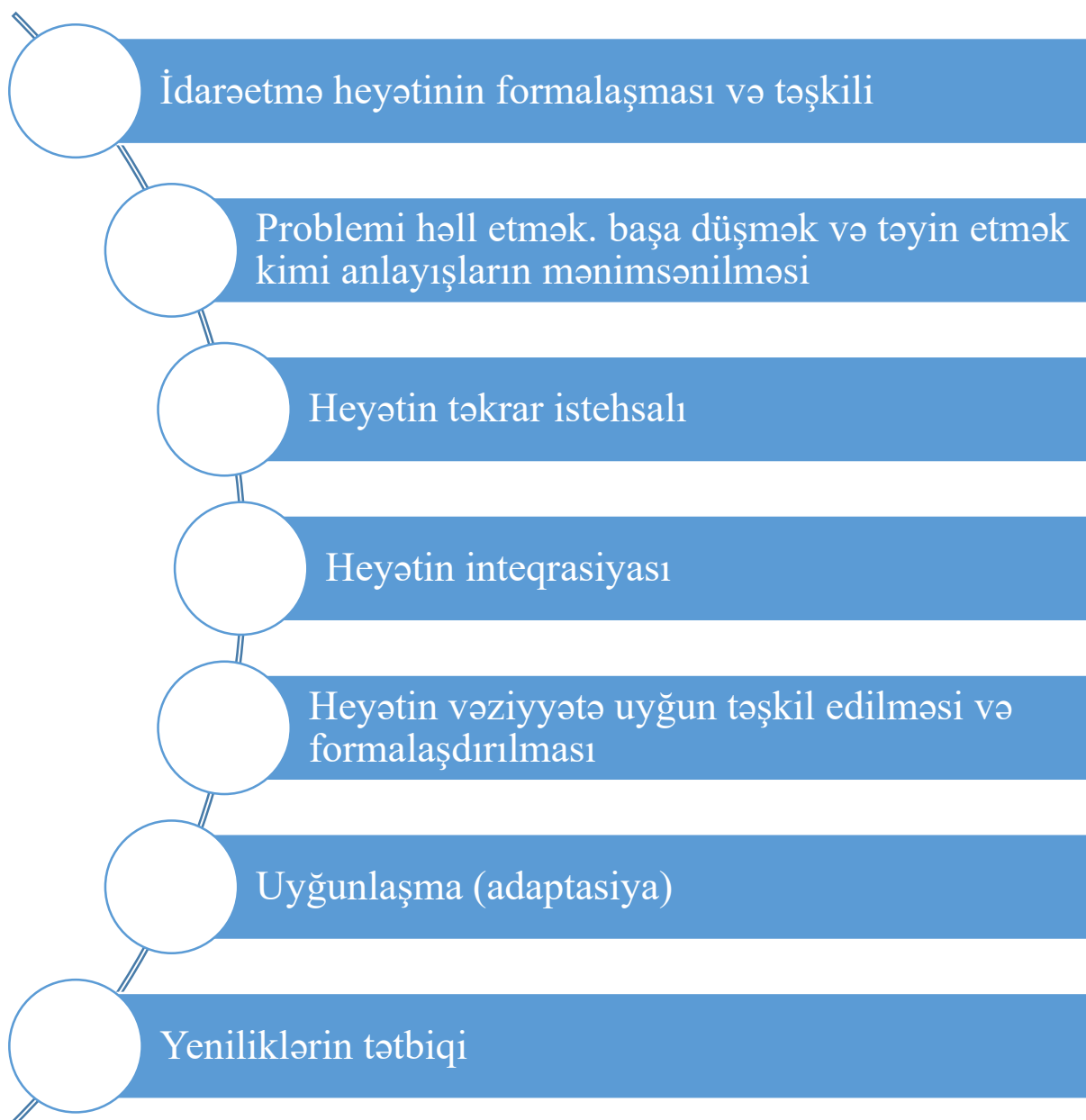
Sxem 2.4-dan da göründüyü kimi diplomdan sonrakı təhsilin iki əsas növünü fərqləndirirlər. “Saxlayıcı” öyrətmə dedikdə, təyin edilmiş vasitələrin, baxışların və eləcə də qayda və metodların öyrənilməsi prosesi başa düşülür. “Saxlayıcı” metod əsasən, aktual problemlərin həllində, həmçinin də təkrar vəziyyətlərdə problemlərdən çıxış yolunun tapılmasında istifadə olunur. İşçilərdə mövcud olan köhnə fikirləri, yeni texnika və texnologiya ilə uzlaşmayan bilik və bacarıqların aradan qaldırılmasında əsas effektiv vasitələrdən biri hesab olunur.

Bu sahəni tədqiq edənlər belə düşünür ki, meqabrend müəssisələrdə, eləcə də daha uğurla fəaliyyət göstərən müəssisələrdə “saxlayıcı” metod daha çox tədqiq olunur və praktiki olaraq daha yüksək əhəmiyyətə malikdir. Çünki bu metod müəssisələrdə, idarə və təşkilatlarda aktual olan vəziyyətin sabitliyinin qorunub saxlanılmasına, kadrların hazırlanmasına və onların stabil vəziyyətinin saxlanmasına yönəldilib.

“Saxlayıcı” metod müəssisənin hal-hazırki aktual vəziyyətinin saxlanılmasına xidmət edirsə, “innovativ” təhsil metodu gələcəyə istiqamətlənib müəssisənin gələcəkdə daha uğurla fəaliyyət göstərməsinə şərait yaratmaqdadır.

Heyətin təhsilinin artırılmasında innovativ metod işəgötürənlə mütəxəssisin öyrətmə və öyrənmə baxışları arasında müəyyən qədər fərqlər vardır. Belə ki, alman mütəxəssisləri X.Şaybl və V.Barts belə hesab edirlər ki, işəgötürənin fasiləsiz

öyrətmədə əsas məqsədləri vardır. Həmin məqsədlər aşağıdakı sxemdə verilmişdir.[14. Səh. 333]



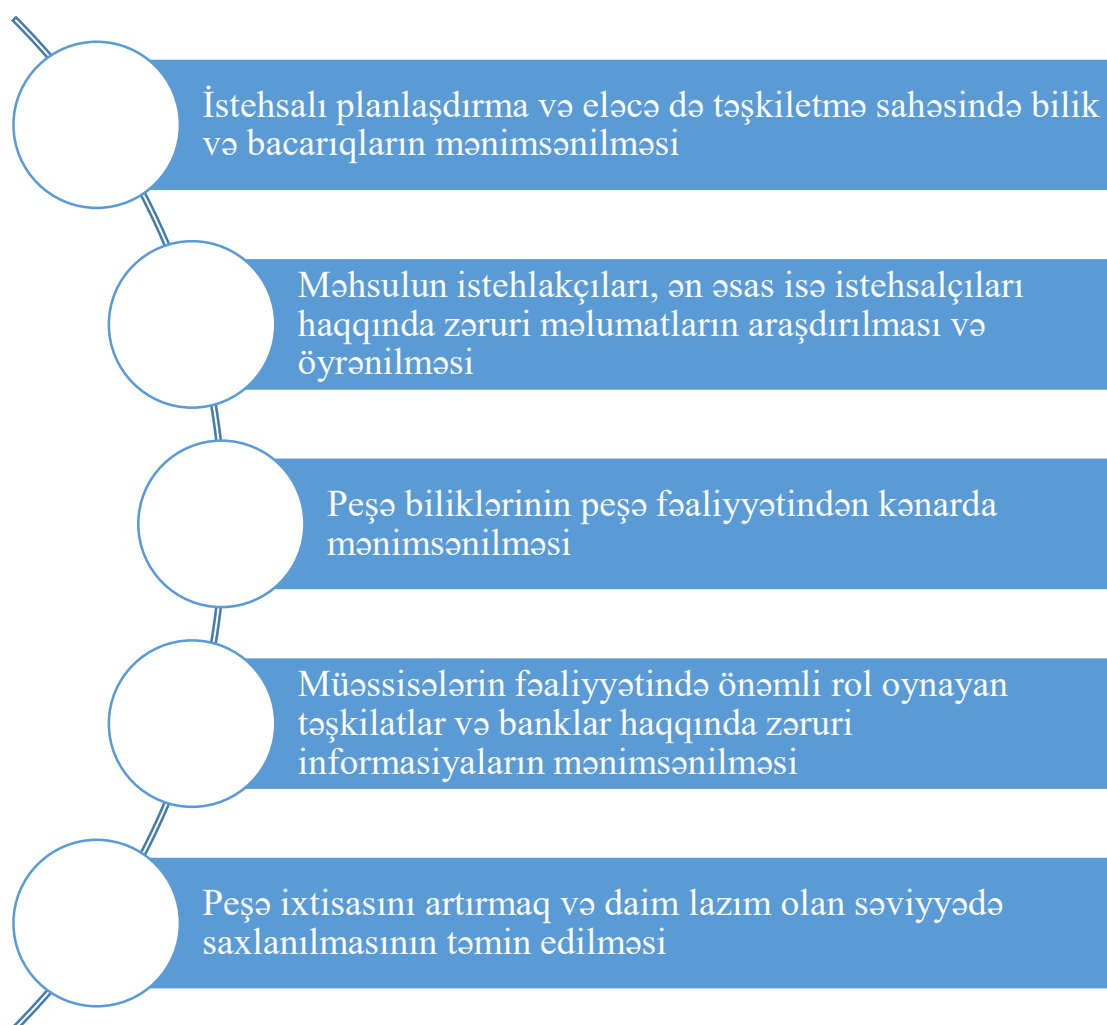
Sxem 2.5. İnnovativ metodun həyata keçirilməsinin əsas məqsədləri

Mənbə: T.Y.Bazarov, B.L.Yeremin. “Heyətin idarə edilməsi”.2012 kitabının məlumatları əsasında müəllif tərəfindən hazırlanmışdır.

Sxem 2.7-dən də göründüyü kimi innovativ metodun heyətin təhsilinin artırılmasında əsas məqsədləri idarəetmə heyətinin formalaşdırılması, heyətin inteqrasiyası, adaptasiya, yeniliklərin tətbiqi, heyətin təkrar istehsalı, heyətin vəziyyətə uyğunluğunun təşkil edilməsi və ən əsası isə heyət işçilərinə problemi həll

etmək, başa düşmək və təyin etmək kimi əsas anlayışların mənimsənilməsini təmin etməkdir.

X.Şaybl və Barts müzdli işçinin özünün təhsilini artırmasında əsas məqsədlərinin müxtəlif olduqlarını əsaslandırır. Belə ki, adı çəkilən alman mütəxəssislərin fikrincə, müzdli işçilər də öz təhsillərinin durmadan artırılmasında maraqlıdırlar. Belə ki, yalnız yüksək ixtisasa malik heyət müəssisənin aparıcı və alternativli olmayan işçisinə çevrilmiş olur. Bu baxımdan da aşağıdakı sxem mühim rola malikdir.



Sxem 2.6. Müzdli işçinin təhsilinin artırılmasında məqsədləri

Mənbə: Mick Marchington. "Human Resources Management at Work" 2016

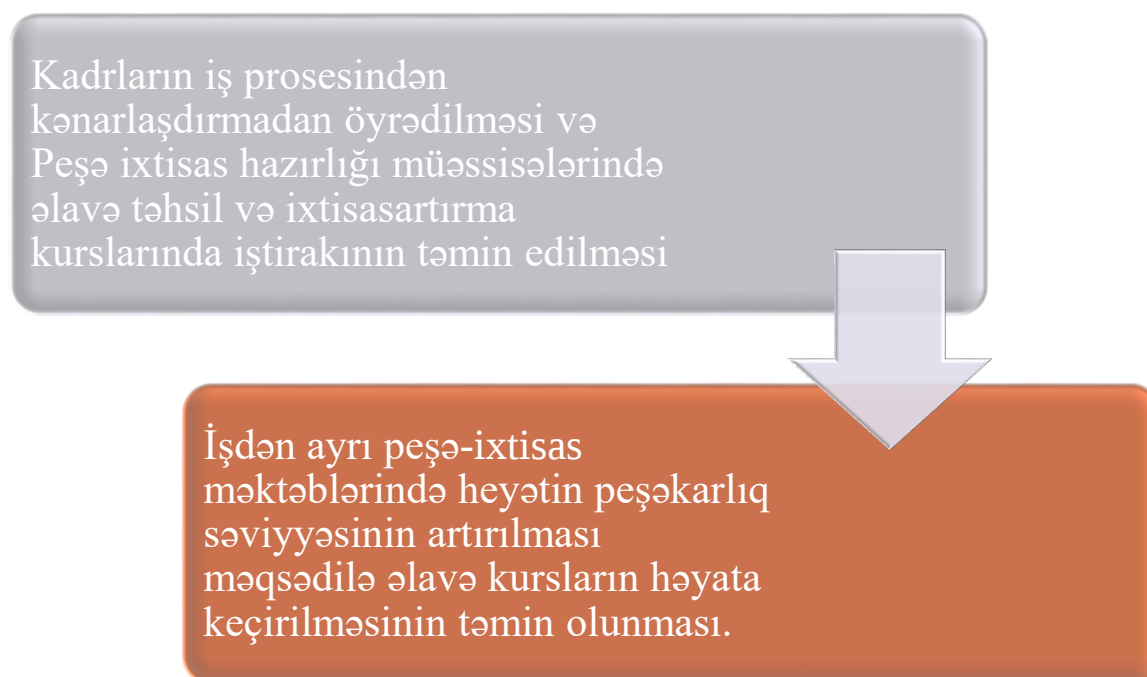
Amerika təşkilatlarında isə işçilərin innovativ metodla fəaliyyətinin, eləcə də peşə ixtisas səviyyəsinin qiymətləndirilməsi işçilərin bu sahə ilə əlaqədar olaraq təhsillərinin artırılması sahəsində sərf etdikləri məsrəflərin dəyəri ilə ölçülür.

İşçilərin təhsilinin artırılmasının innovativ metodlardan istifadə olunması eyni zamanda da işçilərin bu sahədə hazırlaşdırılması əmək ehtiyatlarının planlaşdırılmasının ayrılmaz tərkib hissəsidir. Hemçinin də hazırlaşdırma prosesə heyətə olan tələbatın müəyyən edilməsində və eləcə də karyeranın planlaşdırılmasında mstəsna rol oynayır.

İşçilərin ixtisaslarının artırılmasına olan tələbatın qiymətləndirilməsində və təhsilin planlaşdırılmasında aşağıdakıların həyata keçirilməsi xüsusilə məqsədə müvafiq hesab olunur:[15. Səh. 597]

- İşçilər iş prosesi ərzində qarşılaşdıqları və yaxud da qarşılaşa biləcəkləri problemləri müəyyən etmək məqsədilə heyətin və əməyin qiymətləndirilməsinin nəticələrinin düzgün təhlil olunması;
- Texniki yeniləşmənin planının təhlil edilməsi və araşdırılması, eyni zamanda da yeni texniki yeniləşmənin müəyyən edilməsi;
- Müəssisə, idarə və təşkilatlara, eləcə də digər təsərrüfat subyektlərində çalışmağa gələn yeni işçilərin, xüsusilə də universiteti yeni bitirmiş məzunların təhsillərinin və təhsil aldıkları müddətdə əlavə ixtisasartırma və digər bu tipli kursları keçmələrinin qiymətləndirilməsi;
- Yeni seçilmiş işçilərin təhsil və peşə-ixtisas hazırlıq səviyyələrinin diaqnostikalarının aparılması.

Heyətin təşkili və idarə olunması sahəsində tədqiqat aparan mütəxəssislər idarəetmə işçilərin hazırlanmasında xüsusilə müasir olan iki əsas modeli əldə rəhbər tuturlar. Həmin modellər aşağıdakı sxem vasitəsilə əhatəli təhlil olunmuşdur.



Sxem 2.7. Kadrların ixtisaslarının artırılması modelləri.

Mənbə: S.Simon. "Personnel and Human Resources Management". 2001

Sxem 2.7-dən də göründüyü kimi müəssisə, idarə və təşkilatlarda müxtəlif kateqoriyalara daxil olan kadrların peşəkarlıq səviyyələrinin artırılmasında iki əsas metoddan istifadə olunur. Həmin metodlar sırasında işçilərin iş prosesindən ayrılmaqla və iş prosesindən ayrılmamaq şərtlə peşə ixtisas səviyyələrinin artırılmasını aid etmək olar. Kadrların peşəkarlıq səviyyələrinin artırılmasında diqqət çəkən modeldə birində işçilərin iş yerlərini dəyişmədən peşəkarlıq səviyyələrinin artırılması prosesi başa düşülür. Belə ki. Bəzi müəssisə, idarə və təşkilatlar mövcuddur ki, onlar öz fəaliyyətlərində müxtəlif ixtisasartırma kursları, təlim mərkəzləri yaradaraq fəaliyyət göstərirlər. Bunun da nəticəsi olaraq işçilərin peşə-ixtisas səviyyələrinin artırılmasında işçilərin iş yerini tərk etmələrinə heç bir əsas olmur. Lakin bəzi müəssisə, idarə və təşkilatlar öz işçilərinin, xüsusilə də idarəetmə kateqoriyasına aid edilən heyət işçilərinin peşəkarlıq səviyyələrinin artırılmasında bu sahə üzrə ixtisaslaşmış mərkəzlərə, kurslara müraciət edirlər ki, bu halda da işçilərin əmək fəaliyyətindən ayrılması zərurəti meydana gəlir.

2.3. İdarəetmə kadrlarının hazırlanmasında innovasiya proseslərinin inkişafı

Hər bir müəssisə yüksək rəqabət mühitində fəaliyyət göstərir və buna görə də daim fəaliyyətlərini təkmilləşdirmək yollarını axtarmalıdırlar. Bu baxımdan, təşkilat bütün növ resurslarından rəşional və səmərəli istifadə etməlidir.

Iqtisadi inkişafın sosial yönümünün gücləndirilməsində daxili və beynəlxalq bazarların tələblərinə uyğun ixtisaslı kadrlar hazırlanması problemi diqqət mərkəzindədir. Hazırda dövlətimizin əsas məqsədi istehsal proseslərindən kənarda qalan əmək qabiliyyətli əhalinin tam və səmərəli məşğulluğuna nail olmağa şərait yaratmaqdır. Bunun üçün əmək bazarının rolu əvəzsizdir. Dünya ölkələrinin təcrübəsindən göründüyü kimi, əmək bazarının formalaşması son nəticədə əhalinin rifah halının xeyli yaxşılaşdırılmasına təsir edir.

Məlum olduğu kimi, bazar iqtisadiyyatı çox sərt rəqabət şəraiti yaradır. Əhalinin həyat səviyyəsinin yaxşılaşdırılmasına nail olmaq üçün dövlət sosial məsələlərin həlli ilə bağlı zəruri tədbirlər həyata keçirməsi ilə yanaşı, həmçinin işçi qüvvəsinin keyfiyyətini artırmaqla onun rəqabət qabiliyyətini yüksəltməyə, əhalinin səmərəli məşğulluğunu təmin etmək məqsədi ilə yeni iş yerlərinin yaradılmasına hər cür köməklik göstərməlidir.

Dünya təcrübəsi göstərir ki, bazar rəqabəti olmadan sosial-iqtisadi inkişafı təmin etmək qeyri-mümkündür. Müəssisə rəqabətə dözmək, daha çox mənfəət götürmək üçün əmək məhsuldarlığını artırmağa çalışır. Bu isə öz növbəsində daha yeni və məhsuldar müasir texnologiyalardan istifadəni zəruri edir. Nəticədə fəal işçi ardıcıl olaraq öz peşəkarlığını artırmaq zərurəti ilə üzləşir. Belə ki, əmtəə bazarında olduğu kimi, əmək bazarında da ciddi rəqabət gedir. Təsadüfi deyildir ki, iqtisadi baxımdan inkişaf etmiş ölkələrdə həqiqi ali təhsilin və ixtisas diplomu olan işçilər çox yüksək qiymətləndirilirlər və işə götürülərkən onlara üstünlük verilir. əmək haqqının artırılması da birbaşa təhsillə paralel gedir. Elə buna görədir ki, ABŞ-da 25 yaşında fəaliyyətə başlayan hər hansı bir mühəndis 40 yaşına qədər 8 dəfə ixtisasartırma kursu keçməli olur. Əks təqdirdə, müəssisə təxminən hər beş ildən bir

öz kadrlarını tamamilə dəyişmək məcburiyyətində qala bilər. Çünki texniki tərəqqi öz yerində dayanmır və texnologiya təxminən beş ildən bir yenisi ilə əvəz olunur.

Deyilənlərlə əlaqədar daxili və beynəlxalq bazarların tələblərinə uyğun ixtisaslı kadrlar hazırlamaq problemi mütəxəssislərin çoxprofilli inkişafına nail olmaq, onların yenidən ixtisaslaşmasına şərait yaratmaq, kənd yerlərində əhalinin axınının qarşısını almaq üçün əmək ehtiyatları artıq olan rayonlarda müxtəlif ixtisaslaşmalara malik sənaye müəssisələrinin filiallarını yaratmaq, işdən azad olunmuş vətəndaşların yeni ixtisasa yiyələnməsinə kömək etmək, insanların qabiliyyətini milli mənafeyə uyğun tənzimləmək zərurətini yaradır.

İşçi heyəti - təşkilatın ən vacib funksional alt sistemlərindən biridir. Müəssisələrdə kadr motivasiya sistemi hər bir əməkdaşı fərd olaraq görməli, davamlı peşə təhsili, işçilərin effektivliyini qiymətləndirmə və s. kimi kadr idarəçiliyinin inkişafını təmin etməlidir.

Təşkilatın işçi heyətinin strukturu bir qayda olaraq birləşən ayrı-ayrı qrupların ümumi toplusudur. Bura peşəkar quruluş, ixtisas təsviri, cins və yaş strukturu və s. aid etmək olar.

Təşkilatın peşəkar quruluşu - bu regionda təlim və iş təcrübəsi nəticəsində alınmış nəzəri və praktik bacarığı olan müxtəlif peşə və ya ixtisasların (iqtisadçılar, mühasiblər, işçilər) nümayəndələrinin nisbətidir.

İş funksiyasının xarakterindən asılı olaraq təşkilatın heyəti kateqoriyalara bölünür:

- işçilər birbaşa sərvətin yaradılması və ya istehsal və nəqliyyat xidmətlərinin göstərilməsi ilə məşğul olan işçilərdir. İşçilər əsas istehsalçılara bölünür, istehsalla birbaşa bağlıdır; istehsalın saxlanmasına aid köməkçi işçilər;
- işçilər (texniki icraçılar) - maliyyə və mühasibat uçotu funksiyalarını həyata keçirən, sənədlərin hazırlanması, aparılması və digər funksiyaları yerinə yetirən işçilər. Bunlara katiblər, kassirlər, timekeepers, forwarders və s.;

- mütəxəssislər iqtisadi, mühəndislik, hüquqi, inzibati və digər funksiyaları ilə məşğul olan işçilərdir. Bunlara iqtisadçılar, mühəndislər, texnoloqlar, hüquqşünaslar, insan resursları müfəttişləri, mühasiblər və başqaları daxildir;
- təşkilati idarəetmə funksiyalarını həyata keçirən menecerlər. Menecerlər şərti olaraq üç səviyyəyə bölünə bilirlər: ən yüksək (bütünlükdə təşkilat - baş direktor, direktor, menecer və onların müavinləri); orta (əsas struktur bölmələrinin rəhbərləri - mağazalar, şöbələr, ofislər); (icraçılar ilə işləyən - büro başçıları, sektorlar, ustalar).

Təşkilatın heyətinin kateqoriyalara bölünməsi Əmək İnstitutu tərəfindən hazırlanan və Birləşmiş Ştatların Əmək və Sosial İnkişaf Nazirliyinin fərmanı ilə təsdiqlənmiş menecerlər, mütəxəssislər və digər işçilər üçün ixtisas dərəcəsi təlimatına uyğun olaraq həyata keçirilir.

İşçinin əmək potensialı işdə iştirakının mümkünlüyü və məhdudiyyətlərini, müəyyən şərtlər altında əhəmiyyətli nəticələr əldə edə biləcəyini və əmək prosesində təkmilləşdirilməsini müəyyən edən bir şəxsin fiziki və mənəvi xüsusiyyətlərindən ibarətdir. İşçinin əmək potensialı sabit deyil, həm də artım istiqamətində və azalma istiqamətində dəyişə bilər. İş zamanı işçinin qabiliyyətləri artır, çünki daha çox məlumat və bacarıq yığılır və iş şəraiti yaxşılaşır.

Bir işçinin bir təşkilatdakı əmək potensialını idarə etmək aşağıdakı prinsiplər əsasında həyata keçirilməlidir:

- əmək potensialının təbiəti, əmək funksiyalarının həcminə və mürəkkəbliyinə və yerinə yetirilmiş işlərin səviyyəsinə uyğunluğu;
- əmək potensialının səmərəli istifadəsi;
- kadrların peşəkar inkişafı, karyera artımı və müəssisənin işçilərinin bacarıqlarının artırılması üçün şərait yaratmaq.

Təşkilat üçün yüksək səviyyəli təhsil, kəşfiyyat və kadrların yenilikçi potensialı xarici mühitdəki dəyişikliklərə uyğunlaşmaq üçün istifadə edilə bilər.

Yenilikçi (innovativ)kadr potensialı - Yeni məlumatları qəbul etmək, peşəkar bilikləri dərinləşdirmək, yeni rəqabət qabiliyyətli ideyaları təşviq etmək, qeyri-standart problemlərə həll tapmaq və standart problemlərin həlli üçün yeni üsullar təklif edə bilən kadr ehtiyatı hesab olunur. Təşkilatın müvəffəqiyyəti bu sahədə yeniyetmələrin mövcudluğundan, eləcə də kadr inkişaf sisteminin yaradılmasından asılıdır.

Korporativ hazırlıq və təlim aşağıdakı əsas müddəaları əhatə edir:

- Təşkilatın xarici mühitinin mürəkkəb və gözlənilməz xarakteri mütəmadi olaraq yeniləmə və bilikləri artırmaq lazımdır;
- təlim davam edən əmək fəaliyyətinin başa düşülməsinə yönəldilmiş inkişaf təbiətidir. Strateji təşəbbüslər yetişdirmə qabiliyyəti və resursları olanlar tərəfindən həyata keçirilir;
- Təşkilatlarda təlim yalnız təşkilatın dəyişmə qabiliyyətini inkişaf etdirməməli, həm də təşkilatın bütün daxili mexanizmini innovasiyaya çevirməli, yeni fikirlər və həllər yaratmalıdır. Dəyişikliklərə cavab vermək istəyən təşkilat yalnız informasiya və bilikləri effektiv istifadə etməməli, həm də onları yaratmalıdır. Təşkilatın işçiləri yenilikləri passiv şəkildə qarşılamamalı, amma onların fəal agentləri olmalıdırlar.

Kadrların peşə hazırlığı yenilikləri birbaşa təsir edən davamlı bir proses kimi qiymətləndirilməlidir. Bir işçinin təlim dövrü ehtiyacların müəyyənləşdirilməsindən başlayır, bu da onun tələb olunan səviyyəsinin və onların real bacarıqlarının tələb olunan səviyyəsinin bir-birinə uyğun gəlməməsindən ibarətdir. Ehtiyaclara əsasən, kadr hazırlığı büdcəsi formalaşır. Öyrənmə xərcləri bir işçinin ixtisasına investisiyalar hesab edilir və bu səbəbdən də təşkilatın işçilərin effektiv iş forması şəklində qaytarmasını gözləyir. İşçilər tərəfindən həyata keçirilən təlimlərin effektivliyini qiymətləndirmək və bu qiymətləndirmə aparmaq üçün meyarların formalaşdırılması lazımdır.

Kadr işlərinin bu istiqamətindəki yenilik faktoru təlim keçmiş işçinin əldə edilən nəticənin özünü qiymətləndirməsinə yönəldilməsidir. Özünü göstərmək üçün yaxşı bir yol, təhsil işçiləri ilə birlikdə hazırlana bilən biliklərin qiymətləndirilməsi

üçün bir reyting sistemidir. Belə bir qiymətləndirmə modeli öyrənmə və onların hərəkətlərinin effektivliyini təmin edir.

Yenilikçi proseslər işçinin xüsusi rahatlıq və düşüncə hərəkətliliyinə, təsirli bir qavrayış sisteminə, yaradıcılıq üçün xüsusi bir daxili ehtiyacına, bir növ özünü reallaşmasına və sosial mühitə integrasiyasına şərait yaradır.

Innovasiyalarda əsas göstəricilər işçi üçün semantik əhəmiyyətə və yüksək daxili motivasiyaya ən vacib olan intellektualdır.

Üst səviyyə idarəçilər innovasiyanı böyümənin mühüm bir elementi olaraq qiymətləndirirlər. İdarəçilərin üçdə bir hissəsi lazım olduğunda yenilikləri idarə edirlər. Üçüncü tərəf isə yenilikləri yüksək səviyyəli rəhbərlik qrupunun gündəliyinə daxil edir.

Üst səviyyə idarəçilərin 19%-a görə böyümə və yenilik yalnız büdcə və proqnozlaşdırma mövzusunda yönəlmiş strateji planlaşdırma prosesinin bir hissəsidir. Yalnız 27% -i innovasiyaya tamamilə integrasiya etdiyini söylədi. Ancaq bu rəhbərlər innovasiya mövzusunda öz qərarlarında daha inamlı hiss edirlər və onu qoruyan yolları və doğru qabiliyyətə sahib olmağı təmin etdiklərini söyləyirlər.

Araşdırmalarımız ən üst səviyyə idarəçilərin innovativ davranışları aktiv şəkildə təşviq etməsini və modelləşdirməsini nəzərdə tutur. Əgər onlar işləsələr, işçilərə innovasiya üçün lazım olan dəstəyi verə bilərlər. Yenilikləri inkişaf etdirmək üçün bir sıra digər praktik addımları ata bilərlər.

Fikrimizcə yeni iqtisadi şəraitdə heyətlə iş üzrə xidmətin fəaliyyəti:

- İşçilərə olan tələbatın əsaslandırılmış surətdə müəyyən edilməsinə və proqnozlaşdırılmasına;
- İşəgötürənin müəyyən etdiyi və işçinin icraya qəbul etdiyi vəzifələrin (tapşırıqların), funksiyaların, işin məzmununun və tərkibinin təhlilinə;
- Daxili və xarici əmək bazarından istifadə etməklə heyətin komplektləşdirilməsinə;
- Peşə diaqnostikası və peşə yönümünün müəyyən edilməsinə;

➤ İşçilərin peşə hazırlığının təşkili, onların potensial imkanlarından istifadənin qiymətləndirilməsinə (yerlərdə kadrlardan səmərəli istifadə edilib-edilməməsi, peşə və vəzifə üzrə irəli çəkilmə imkanlarının araşdırılması) yönəldilməlidir.

Bazar münasibətlərinə keçid respublikada bir sıra iqtisadi islahatların keçirilməsini zəruri etmişdir. Həyata keçirilən iqtisadi islahatlar dövlətin sosial siyasətinin sürətləndirilməsi, insan amilinin rolunun artırılması və əmək ehtiyatlarından istifadənin səmərəliliyinin yüksəldilməsi proseslərindən bilavasitə asılıdır.

Müasir dövrdə kadr hazırlığında başlıca diqqət iş qüvvəsinin kəmiyyət deyil, keyfiyyət baxımından yüksəldilməlidir. Çünki, yeni iqtisadi sistemin ən mühüm tələblərindən biri kadr və mütəxəssis hazırlığı ilə ETT-nin nailiyyətlərinə uyğun istehsal vasitələrinin ardıcıl surətdə inkişafına nail olmaqdır. Bu uyğunluq əmək ehtiyatlarının ümumi təhsil səviyyəsi və ixtisasının yüksəldilməsi baxımından ali və orta ixtisas təhsilli işçilərin sayının artması ilə yanaşı yüksək keyfiyyətli iş qüvvəsinin təkrar istehsalı deməkdir.

Bazar münasibətləri şəraitində ETT-nin istehsalata tətbiqi əmək şəraitinin yaxşılaşması, ağır əl əməyinin aradan qaldırılması, həmçinin zehni əmək və fiziki əmək arasında mürəkkəblik səviyyəsinə görə fərqlənməsinə səbəb olur. Bu ETT-nin insan amilinə təsirini və kadr hazırlığına yeni aspektlərdən yanaşmanı zəruri edir.

Məlum olduğu kimi XXI əsr texniki əsri hesab olunur. Elmi-texniki tərəqqinin iqtisadiyyata tətbiq edilməsi kadrların işlənilib hazırlanmasında, seçilməsində, eləcə də ixtisaslı kadrların peşə-ixtisas səviyyələrinin qiymətləndirilməsində mühim amil hesab olunur. Bu baxımdan da hər bir müəssisə öz fəaliyyətində kadrların hazırlanması, xüsusilə də ixtisaslı rəhbər kadrların. İdarəetmə kadrlarının seçilməsi, hazırlanması və onların təhsilinin artırılması sahəsində müxtəlif metodlardan, xüsusilə də innovativ proseslərdən istifadə edir. Belə ki, idarəetmə kadrlarının seçilməsində aşağıdakılar əsas hesab olunur:[10. Səh. 339]

- Rəhbər vəzifəyə və rəhbər işə namizədin həmin vəzifəyə uyğunluğunun müəyyən edilməsi. İlk baxışda bu çox sadə proses kimi qəbul olunsada, əslində müəssisənin fəaliyyətində mühim əhəmiyyət kəsb edən əsas məsələlərdən biridir. İdarəetmə kadrlarının seçilməsində əsas nüans seçiləcək işçinin peşəkarlıq səviyyəsinin düzgün müəyyən edilməsidir. Çünki idarəetmə kadri müəssisənin əsas rəhbər işçilərindən hesab olunur. Bu isə qərar qəbul etmək səlahiyyətlərinə malik olan şəxs anlamına gəlir. Odur ki, rəhbər işçi seçilərkən bu kriteriyalar nəzərə alınmalıdır. Müəssisənin fəaliyyətində qərarlar mühim rol oynayır. Belə ki, qərar mövcud alternativ variantlardan ən səmərəlisinin seçilməsidir.
- Gənc kadrlar ilə yaşlı rəhbər işçilər arasında koordinasiyanın düzgün qurulması. Əvvəlki paragrafda da dediyimiz kimi yaşlı işçilər daha mühafizəkar olurlar və gənc kadrların asanlıqla öyrənmə və tətbiq etmə bacarıqlarının asanlıqla qəbul edə bilmirlər.
- Rəhbər namizədin idarəetmə obyektinin, müəssisə, idarə və təşkilatın, eləcə də digər təsərrüfat subyektlərinin rəhbərlik səviyyəsinə- direktor, müavin və s. uyğunluğunun müəyyən edilməsi;
- Rəhbər işçinin keyfiyyətləri ilə onun təbəçiliyində olan işçilərin keyfiyyətlərinin düzgün qiymətləndirilməsi.

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

Bazar münasibətləri şəraitində peşəkar-ixtisaslı kadrların hazırlanması sistemlərini yenidən qurub, kadrlara olan tələbatı təmin etmək lazımdır. Bunun üçün peşəkar-ixtisaslı kadrların hazırlanması sistemlərinin təkmilləşdirilməsi üçün aşağıdakı konseptual təklif və məsələlərə diqqəti artırmaq məqsədəuyğundur: [4. Səh. 128]

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

- Peşəkar-ixtisaslı kadrların hazırlanması sistemlərinin gələcək inkişafının elmi-texniki tərəqqi və istehsal texnologiyası ilə əlaqələndirilməsi;
- Ixtisaslı kadrların hazırlanmasının peşəkar quruluşunun proqnozunun təmin edilməsi.

III. FƏSİL. İDARƏETMƏ KADRLARININ HAZIRLANMASINDA INNOVATİV METODLARDAN İSTİFADƏNİN TƏKMİLLƏŞDİRİLMƏSİ

3.1. İdarəetmə kadrlarının hazırlanması prosesində innovativ metodların

Innovasiya (yenilik) anlayışı dedikdə müxtəlif fəaliyyət sahələrinə, eləcə də istehsal və sənaye sahələrinə yeni dəyişikliklərin tətbiq edilməsi prosesidir. İstənilən sahədə baş verən yeni dəyişikliklər nəticəsi yenilikdir. Hər hansı bir innovasiya qaçılmazdır, onlar cəmiyyətdəki dəyişikliklərin və elmi və texnoloji inqilabın inkişafı məntiqindən yaranır, hər 5-10 il ərzində bütün müəssisələrin və təşkilatların əmək prosesində əhəmiyyətli dəyişikliklərin yaranmasına səbəb olur.

Innovasiya prosesi, bir qayda olaraq, təşkilatın məqsədlərinə, quruluşuna, kadr strategiyasına və insan resurslarına birbaşa təsir edir. Bu daxili dəyişənlər bir-biri ilə bağlıdır, məsələn, kadr hazırlığında və ya idarəetmə sistemində innovativ üsulların tətbiqi komandanın peşəkar və ixtisas strukturunda dəyişikliklər, həll olunacaq tapşırıqlar səviyyəsində və nəzarət sistemində, hətta işin mahiyyətində də olur.

Innovasiyanın mahiyyəti yeni nəticələr əldə etmək, onları əldə etmək üçün vasitələr və üsullara nail olmaq, ənənəvi fəaliyyət üsullarının və elementlərini aradan qaldırmaqdır. Müəssisələrdə və təşkilatlarda innovasiyaları tətbiq edərkən, üç ziddiyyət qrupu yaranır və həll olunur:

- yeni və köhnə arasında;
- radikal dəyişiklik baş verməsi, yəni innovasiya prosesində modernləşdirmə aparılması, işin forma və prinsipləri yaxşılaşdırılması və ya ənənəvi üsulların innovativ transformasiyası baş verir;
- innovasiyalar işçinin maraqlarını və dəyər yönümlərini dəyişdirərkən, işçilərin şüurunun yenidən qurulması ilə əlaqəli ziddiyyətləri aradan qaldırır: [21.Səh.35-39.]

Təşkilatlarda kadrların hazırlığında innovativ proseslərinin təsiri, kadr hazırlığında innovativ metodlardan istifadə şirkətin uğuruna necə təsir göstərir? və.s bu kimi suallar günümüzdə öz aktuallığın saxlayan vacib məsələlərdəndir.

Ölkəmizdə də kadrların hazırlanmasında və inkişafında innovativ metodlarından istifadəni zəruri edən əsas amillər;

➤ Ölkəmizdə kadr hazırlığında innovasiya proseslərinin inkişafı müasir metod və üsulların tətbiqinin asanlaşdırır ;

➤ İdarəetmə kadr idarəciliyində innovasiya prosesləri və texnologiyaları şirkətin beynəlxalq miqyasda rəqabət qabiliyyətliliyinə birbaşa təsir göstərir .

İnnovasiya sisteminə əsaslanan kadr hazırlığı strategiyası təşkilatlar üçün üç şərti uzunmüddətli üstünlüklər yaradır:

- İnnovasiyalar ənənəvi kadr hazırlığına qarşı olan prinsiplərə əsaslanır;
- İnnovasiya sistematik xarakterə malik olub ,özündə geniş bir proses və metodları əhatə edir;
- İnnovativ yeniliklər davamlı olaraq innovasiya proseslərinin bir hissəsidir.

Ölkəmizindəki müəssisələri üçün kadr hazırlığında innovasiyaların tətbiqi aktual problemlərdən biridir.Çünki ölkəmizdə , kadrların(idarəetmə kadrlarının) hazırlanmasında innovativ sistemi olmadan müasir bazar şəraitində xarici rəqabətdə qalmaq olduqca çətinidir.

İnnovativ proseslərin əsas məzmunu işçilərdən fərdi düşüncə tərzinə, effektiv qavrayış sisteminə, yaradıcılıq üçün daxili tələbata, özünü həyata keçirmək və sosial sistemə inteqrasiyaya malik olmasını tələb edir. İqtisadiyyatda böhran hadisələrinin təsiri altında mövcud vəziyyət və bazarda artan rəqabət iqtisadi subyektlərin məhsuldarlığını artırmaq üçün yeni yollar axtarmasını tələb edir. Eyni zamanda, təşkilatların idarəetmə heyəti xüsusi rol oynayır, çünki müasir şirkətlərin rəqabət üstünlükləri təkcə maddi və istehsal ehtiyatlarından daha səmərəli istifadə deyil, həm də mövcud idarəetmə strukturundakı işçilərin peşəkarlığı sayəsində mümkündür.

Şirkətin kadr hazırlığı sahəsində yeni innovativ metod və texnologiyaların tətbiq edilməsinə səbəb olan amillər arasında aşağıdakılar daxildir:

- istehsalın artım və inkişaf göstəricilərinin azaldılması. Çox vaxt şirkətlər, istehsalat göstəricilərini azaltmaq üçün əlverişsiz bir tendensiya olduğunda yenilikçi texnologiyaların tətbiq edilməsi üçün tədbirlər görürlər;

- mənfi iqtisadi şərtlər. Ölkənin iqtisadiyyatında çətin vəziyyət, insanların gəlirlərinin azalması ilə nəticələnən, bazarda fəaliyyət göstərən şirkətləri istehsalat səmərəliliyini artırmaq və rəqabəti artırmaq üçün yeni innovativ layihələr həyata keçirmək;

- kadr xərclərinin azaldılması. Böhran ölkədə biznesə əhəmiyyətli dərəcədə təsir göstərir və bir çox təşkilat maliyyə resurslarını qənaət rejiminə keçməyə məcburdur. Personel xərclərinin payının azalması innovativ texnologiyaların istifadəsi üçün katalizator kimi xidmət edir;

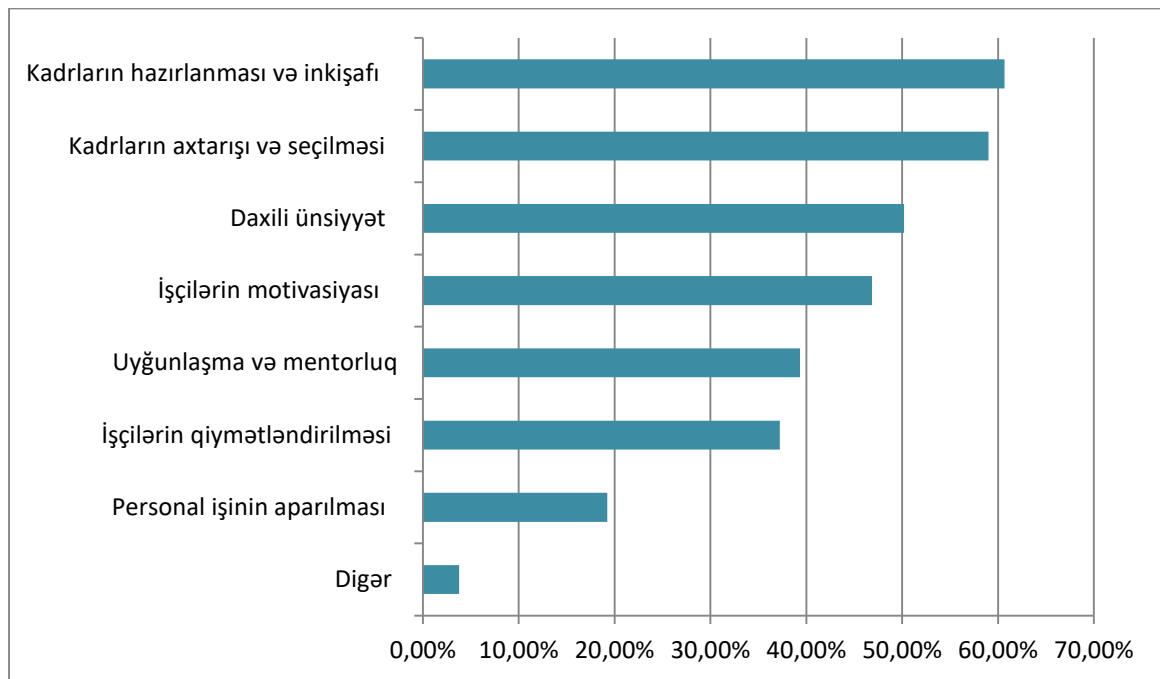
- əmək məhsuldarlığında azalma.

Innovativ metodların tətbiqini zəruri edən səbəblərdən biri də müəssisələrdə kadrlarının hazırlanması və inkişafı sahəsində siyasətin hazırlanması və həyata keçirilməsidir.

Bu halda təşkilatın rəhbərləri şirkətin iş proseslərinə yeni yanaşmalar təqdim etməyə hazır olacaq öz işçilərindən yüksək ixtisaslı və yaradıcı mütəxəssisləri ala biləcəklər. Kadr hazırlığı və inkişafı siyasətini həyata keçirmək üçün bir çox iri şirkətlər korporativ universitetlər, tədqiqat mərkəzləri yaradır, onların peşəkar bacarıqlarının davamlılığı ilə lazımı səlahiyyətləri inkişaf etdirməyə imkan verən bir mentorluq sistemini tətbiq edirlər.

Şirkəti peşəkar kadrlarla təmin etməkdən başqa bir istiqamət, təşkilat üçün zəruri olan mütəxəssisləri tapmaq və seçmək üçün fəaliyyətlər kompleksi olan effektiv bir sistemin formalaşdırılmasıdır.

Beynəlxalq şirkətlərində kadr strategiyasınada innovativ proseslərin tətbiqi əsasən aşağıdakı istiqamətlərin inkişafına təsir edir:



Sxem.3.1 Müəssisələrdə kadr idarəetmə sistemində innovativ proseslərin tətbiqi istiqamətləri.

Mənbə: Разумова Е. Инновации в HR. Аналитическая статья по результатам исследования. — URL: <http://hr-media.ru/innovatsii-v-hr-analiticheskaya-statya-po-rezultatam-issledovaniya/> — (Дата обращения: 02.11.2016).

Təşkilatın rəhbərliyində innovativ texnologiyaların tətbiqi ilə əlaqədar müsbət nəticələrin əldə edilməsi üçün ilk növbədə kadr idarəçiliyində innovativ texnologiyaların tətbiqi ilə bağlı təşəbbüslər innovasiya üçün büdcə ilə dəstəklənməlidir. Yeni ideyalar və yanaşmaların həyata keçirilməsi üçün maliyyə fonduna malik olmaq, eləcə də şirkətin işinə çevirməklə məşğul olan şirkətin heyətinin yaradıcılığını təşviq etmək lazımdır.

İkincisi, əsas qaynaq şirkətin rəhbərliyinin təşəbbüsü və dəstəkidir. Bunun olmaması aktiv işçilərin çalışmasını dayandırmasına gətirib çıxarır, yenilikçi metod və texnologiyaların tətbiqində effektiv nəticə əldə etmək olmur və yenilik müvəffəqiyyətə gətirib çıxarmaz, ancaq kağız üzərində qalır.

Üçüncüsü, kadrların yaradıcı potensialının, bilik və bacarıqlarının inkişafı kadrların idarə olunması sahəsində innovativ inkişaf yolunda zəruri resurslardır. Yaradıcı işçilər arasında təşəbbüskar rəhbərlərin və qrupların yaradılması

innovasiyaların keyfiyyətini və miqdarını diversifikasiya etməyə, eləcə də artan məhsuldarlıq və rəqabətin artması şəklində innovasiya fəaliyyətlərindən müsbət nəticələr əldə etməyə imkan verəcəkdir.

İnnovativ metodlara uyğun kadrların idarə olunması strategiyası kadrların hazırlığı sistemində əsas aşağıdakı funksiyaları yerinə yetirir;

- innovativ sistemə uyğunlaşdırılan kadr planlaşdırması üzrə alt sistemi ilkin işi, insan resursları siyasəti və strategiyasının inkişafı, kadr potensialının analizi, idarəetmə üzrə kadr bazarının təhlili, idarəetmə kadrlarına tələbatın planlaşdırılması və proqnozlaşdırılması funksiyalarını yerinə yetirməyi nəzərdə tutur;

- kadrların inkişafı alt sistemi bütünlükdə kadrların peşə inkişafına , yəni hər bir işçinin təşkilatdakı yeniliklərin həyata keçirilməsi üçün nə və necə etməli olduqları barədə fərdi məlumatlarının formalaşdırılması məqsədilə, təşkilatın daxili və xaricində təhsilə yönəldilmişdir.

- kadrların motivasiya və stimullaşdırılması alt sistemi-heyətin işinin motivasiyasını idarə etmək, əmək fəaliyyətinin standartlaşdırılmasına və tarazlığına, əmək haqqı sistemlərinin inkişafı, personal üçün mənəvi təşviqlərin inkişafı ,kadr idarəetmə sisteminin normativ və metodiki dəstəkləməsinin təşkili funksiyalarını yerinə yetirir.

Kadrların hazırlığında innovasiyaların müasir istiqamətlərinə aşağıdakı əsas vəzifələr aiddir:

- 1)idarəetmə fəaliyyətinin məhsuldarlığının artırılması;
- 2) kadrların səmərəli hazırlanması və inkişafı;
- 3) iş əlaqələrini yaxşılaşdırmaq və yaradıcı mühit yaratmaq;
- 4) həyat keyfiyyətinin yaxşılaşdırılması;
- 5) rəhbər işçiləridə konstruktiv ideyaların stimullaşdırılması;
- 6) idarəçilik heyətinin bacarıq və qabiliyyətlərini daha yaxşılaşdırmaq;
- 7) kadrların yeniliklərə olan həssaslığını və uyğunlaşdırılmasını artırır.

Kadrların idarə edilməsində bir neçə əsas innovativ istiqamət müəyyən edilib:

- İnnovativ və təhsil idarəetməsi - universitetlər, institutlar, kolleclər, digər təhsil müəssisələrində peşəkar kadrların hazırlanması sahəsində innovasiyalar.
- İnnovasiya və insan resurslarının marketinqi - yeni və effektiv insan resurslarının formalaşması sistemi.
- İnnovativ və texnoloji kadrların idarə edilməsi -peşə fəaliyyətində yeni avadanlıq və texnologiyalar növlərinin mənimsənilməsi mərhələsində kadrlarla işləməyin müasir yolları,attestasiyası,mövcud kadr strukturunda yeni funksiyalar və səlahiyyətlərin bölüşdürülməsi ,kadrların yenidən hazırlanmasının və inkişafının formaları və metodları üzrə yeniliklər ,əməkdaşları təşviq etmək və hərəkət etdirmək yolları, elit kadrlarla işin təkmilləşdirilməsi və.s.

Məlumdur ki, kadr hazırlığı strategiyası müəyyən proseslərdən ibarətdir: bunlara – kadrların işə qəbulu; kadr idarəçiliyi; inkişaf və təlim; qiymətləndirmə, attestasiya; motivasiya, əməyin stimullaşdırılması; təşkilati inkişaf və karyera idarəçiliyi və.s. Bu proseslər çərçivəsində bir qayda olaraq, aşağıdakı əsas vəzifələr həll olunur:[22.Səh 5-16.]

- kadr siyasətinin vahid prinsiplərinin hazırlanması və onun məqsədlərinin müəyyən edilməsi;
- insan resursları strategiyasına uyğun tələb olunan kadrların hazırlanması;
- kadr hərəkəti sisteminin formalaşdırılması və kadrlar haqqında məlumatların inkişafı (informasiya siyasəti),
- pul vəsaitlərinin ayrılması prinsipləri, əməyin effektiv təşviqi sistemini (maliyyə strategiyası) təmin etmək;
- inkişaf proqramı, işəgötürən rəhbərliyi və işçilərin uyğunlaşdırılması, kadrların fərdi təşviqi, təlim,ixtisas artırmaq və əlavə təlimi. (kadrların inkişafı strategiyası);
- işin nəticələrinin qiymətləndirilməsi, şirkətin kadr siyasətinin strategiyası ilə uyğunluğunun öyrənilməsi, kadrların işində problemlə sahələrin müəyyən edilməsi, həmçinin əmək potensialının qiymətləndirilməsi.

3.2. İdarəetmə kadrlarının hazırlanmasının xarici ölkələrin təcrübəsinə əsasən Azərbaycanda istifadə perspektivləri

Bugünkü bazar şəraitində şirkət və müəssisələr öz sabitliyini təmin etmək və rəqabət qabiliyyətinin artırılması üçün ən vacib alət, onun daxili və xarici mühitin indiki və gələcək tələblərinə uyğun kadrların hazırlanmasıdır. Müəssisə heyətinin rəqiblərdən daha sürətli öyrənmə qabiliyyəti və peşəkarlığı şirkətin əmək bazarında, mal və xidmətlərdə effektiv fəaliyyətini təmin edən etibarlı bir faktordur. Müasir iş şəraitində yüksək rəqabət qabiliyyətinə malik olan və müvəffəqiyyət əldə etmiş müəssisələr öz kadrlarının peşə-ixtisas hazırlığını və davamlı təhsilini aparan şirkətlərdir.

Bazar iqtisadiyyatı və artan rəqabət müasir şirkətləri yüksək dərəcələri kadrların hazırlığı və inkişafına böyük diqqət yetirməyə məcbur edir. Kadrların hazırlanması və ya yenidən hazırlığı kadrların idarə edilməsinin strateji funksiyalarının ən vacib hissəsidir ki, bu iş cari və gələcək dövrdə daxili və xarici dəyişikliklərə əsasən şirkətlərdə yüksək keyfiyyətli insan resurslarının idarə olunması sistemini yaratmağı nəzərdə tutur. Kadrların peşəkar bacarıqlarının və şəxsi keyfiyyətlərinin inkişafı müasir müəssisələrin rəqabət qabiliyyətinin yaxşılaşdırılması və davam etdirilməsi üçün ən vacib şərtlərdən biridir və xarici əmək bazarında tələb olunan bacarıq və qabiliyyətlərin artmasına kömək edir.

Dissertasiya işinin bu bölmündə əsasən inkişaf etmiş iqtisadiyyata malik xarici ölkələrdəki kadr hazırlanması və inkişafı xüsusiyyətlərini ilə dünya iqtisadiyyatına tədricən inteqrasiya edən Ölkəmizdə kadr hazırlığı xüsusiyyətlərinin müqayisəsi, həmçinin xarici ölkələrdə kadr hazırlığı istiqamətləri və üsullarının tətbiqi perspektivləri öyrənilmişdir. Bildiyimiz kimi ABŞ, Qərbi Avropa, Fransa və Yaponiya və.s kimi ölkələrdə kadrların hazırlığının və təliminin həyata keçirilməsi üzrə geniş təcrübəyə malik ölkələrdir və ölkəmizdə də kadrların hazırlığında həm nəzəri, həm də praktiki baxımdan bu ölkələrin təcrübəsindən istifadə etmək və əyani şəkildə tətbiqi istiqamətlərinin öyrənilməsi zərurəti yaranmışdır.

Aydındır ki ,müəssisələrdə yeni texnologiyaların tətbiqi ,müasir və yenilikçi idarəetmə üsullarında istifadə etmək hər bir heyət üzvünün öz keyfiyyətlərini davamlı inkişaf etdirməyə məcbur edir ki , bu isə yeni növ kadrların və idarəçilik heyətinin xarici ölkənin təcrübəsinə beynəlxalq standartlara uyğun hazırlanması tələb edir.Bununla yanaşı, müasir tədqiqatlar göstərir ki, artıq universitetlərin məzunları olan insanlar əldə edilmiş bilik və bacarıqlar təşkilatda müvəffəqiyyətli fəaliyyəti üçün kifayət deyil.

Buna görə, peşəkar idarəçilik kadrların bilikləri keçmiş təcrübəyə nisbətən müasir dövrün tələblərinə aid olan şəraitdə, təşkilatın işçilərinin keyfiyyətlərini daim təkmilləşdirmək qabiliyyəti rəqabətdə yaşamağın ən vacib amillərindən biridir. Çox tez dəyişən xarici mühit(dövlətin iqtisadi siyasəti,qanunvericilik, yeni rəqiblər, və s.) və təşkilatın fəaliyyətinin daxili şəraiti (müəssisənin yenidən qurulması, texnoloji dəyişiklik, strategiya və şirkətlərin təşkilati strukturu, yeni iş yerlərinin yaranması və.s) kimi dəyişikliklər ölkəmizdəki müəssisələrin əksəriyyətində müasir şəraitdə işləmək üçün kadr hazırlamasını vacib edir. Yeni təşkilati strategiyalar kadrların idarə edilməsi sisteminə əhəmiyyətli düzəlişlər edilməsini tələb edir və bu şəraitdə kadrların hazırlığı idarəetmə prosesinə təsir göstərən əsas element olduğu üçün ,idarəetmə strukturundakı kadrların hazırlığı və ixtisasını təkmilləşdirməsi tələbatı getdikcə artır .

Əlbəttə ki, kadrların hazırlığında xarici təcrübənin öyrənilməsi və tətbiqi bu sahədə araşdırmanı aktuallığını müəyyən edən yerli müəssisələrdə heyətin idarə olunması və kadr hazırlığı strategiyasına müsbət təsir edə bilər.

Tədqiqat işinin məqsədlərində biridə kadr hazırlığı sahəsində xarici təcrübədən istifadə etməklə müəssisə və təşkilatların idarəetmə heyətinin hazırlığı və təliminin effektivliyinin artırılması üçün konseptual müddəaları və mexanizmləri öyrənmək və təhlil etmək və elmi məsələlərin həllini nəzərdə tutur.

Əsasən ölkəmizdə kadr hazırlığı sahəsində Yaponiya , Amerika və Qərbi Avropa ölkələrinin nümunəsi üzrə kadrların hazırlığı sahəsində xarici təcrübənin öyrənilməsi daha perspektivli hesab edilir.

Aydındır ki , kadrların hazırlığı, təlim və yenidən hazırlığı üçün Amerika şirkətləri əhəmiyyətli dərəcədə maliyyə, vaxt, insan resurslarını sərf edirlər. Bu, işçilərin lazımi ixtisas səviyyəsinin birbaşa mənfəətə təsir etdiyinə bağlıdır. Bütün müəssisələrin fəaliyyətində müvəffəqiyyətin təməlini əsasən bilik səviyyəsi, fərdi və qrup intellektual potensialının artması ilə müəyyənləşdirir. Buna görə Amerika şirkətləri kadrların hazırlığı və təlim üçün böyük miqdarda pul ayırırlar. Məsələn, IBM şirkəti təkcə öz kadrlarının təkmilləşdirilməsi və inkişafı üçün 2009-cu ildə kadr hazırlığı üçün 1 milyard, Ford isə 500 milyon dollardan atıq vəsait xərcləyib. [23.]

Ona görə bir çox Amerika təcrübəsində şirkətlərin kadrların davamlı hazırlığını və təlimi həyata keçirəmək üçün universitet və şirkətlərdə qarşılıqlı şəkildə korporativ hazırlıq təşkil edirlər. Məsələn, ən böyük korporativ universitet Global Learning şirkəti IBM- şirkəti daxilində yaradılmışdır və bu şirkət 55 ölkədən 3400-ə yaxın fakültə, 10 minə yaxın ixtisaslaşdırılmış kursa sahibdir. Hazırda şirkətin 126 000-dən çox işçisi bu universitetdə hazırlıq keçib və ya yenidən hazırlıq və təlim keçmişdir.[24]

General Electric Corporation Tədris Mərkəzinə gəldikdə, kadrların ixtisas hazırlığı üçün hazırlıq kurslarına ildə 30-40 min nəfərlik əməkdaş ayrılır və bu işçilərin əksəriyyəti rəhbər işçilərdən və menecerlərdən ibarət olur . Qeyd etmək vacibdir ki, biz yalnız daxili kurslar barədə danışırıq, müxtəlif xarici hazırlıq və təlim tədbirlərini (seminarlar, konfranslar) bura daxil edilmir.

Əksər Amerika şirkətlərində kadr hazırlığı və təliminin təşkili üç əsas prinsipə əsaslanır: [25]

- inkişafın sürətlənməsinə, texnologiyanın və texnologiyanın modernləşdirilməsinə görə peşə hazırlığı və kadr hazırlığının davamlılığı;
- təlimin və kadr hazırlığının praktiki istiqamətləndirilməsi;
- kadr hazırlığında əsasən aktiv üsullardan istifadə etmək.

Amerikalılar hesab edirlər ki, əsasən kiçik ixtisaslı idarəetmə heyəti şirkətin gəlirliliyini artırmaq üçün əsasdır. ABŞ-da kadrların hazırlığı və adətən böyük şirkətlərdə diqqət yetirilir, Avropa ölkələrində isə əksər hallarda kiçik şirkətlər tez-tez işçilərini daha sıx şəkildə hazırlayırlar

Amerika təcrübəsində idarəetmə mütəxəssislərinin və menecerlərin hazırlanması aşağıdakı dörd formada həyata keçirilir:

- 1) yüksək səviyyəli menecerlər, təşkilat sahibləri, idarəetmə heyətinin üzvləri (şuralar);
- 2) yüksək səviyyəli inzibati kadrların, direktorların, filial rəhbərlərinin hazırlanması;
- 3) orta inzibati heyətin, şöbə rəhbərlərinin, qrupların hazırlanması;
- 4) ən aşağı səviyyəli menecerlər, büro başçıları və s.

Qərbi Avropalı firmalara gəldikdə, bir qayda olaraq, böyük korporasiyalarda rəhbər kadrların hazırlığı bilavasitə təlim mərkəzləri, institutlar və universitetlər tərəfindən yerinə yetirilir. Məsələn, Envia M (Almaniya) və Lufthansa (Almaniya) bir sıra təlim mərkəzləri fəaliyyət göstərir. [26] Professional hazırlıqdan əlavə, avropa şirkətlərindən davamlı olaraq kadrlarının şəxsi inkişafına dəstək verirlər. Əsasən, bu təlim kursları, menecerlər və mütəxəssislər üçün ixtisasın təkmilləşdirilməsi, müxtəlif növ hazırlıqlar vasitəsilə həyata keçirilir. Qeyd edək ki, nəzəri və praktiki hazırlıq dövrünün harmonik birləşməsini ehtiva edən ikili sistem çərçivəsində peşə-ixtisas hazırlığı və kadr hazırlığı həyata keçirilir. Teorik proqramın tələbələrinə uyğun hazırlıq mərkəzləri səviyyəsində və həmçinin də praktiki olaraq - birbaşa müəssisədə öyrənirlər.

Kadrların inkişafı idarəetmə sisteminə Yapon şirkətlərinin üstünlükləri "insan potensialı" prinsipi ilə bağlıdır. Kadrların inkişafı idarəetmə sisteminin qəlbində Yapon şirkətlərinin üstünlükləri "insan potensialı" prinsipi ilə bağlıdır. Bu prinsip yalnız bir bəyanat formasında deyil, işçinin qabiliyyətlərini göstərmək və inkişaf etdirmək, işindən məmnunluq qazanmaq üçün real imkandır. Bununla yanaşı, insan potensialının yüksək səviyyədə olması hər bir işçinin sosial təminatını

əhəmiyyətli dərəcədə artırma bilər, həmçinin də mütəxəssisin bilik və bacarıqları, təcrübəsi əmək bazarının tələbatını təmin etməsində təsir göstərir. Bu prinsipin daha aydın bir şəkildə qavranılması və dəqiq anlaşılması üçün, inkişaf prinsipi adlandırılır. Yapon müəssisələrinin idarəetmə sistemindəki inkişaf prinsipi ilə şirkətin kadrlarını uyğunlaşdırmaq, şirkətin yeni işçilərini tez və asan uyğunlaşdırmaq, işçilərin davamlı inkişafı və onların idarəetmə sistemində adaptasiyası, kadrlarının peşəkar hazırlığı və təliminin həyata keçirmək üçün kifayətdir.

Yaponiyada rəhbər kadr hazırlığı sisteminin əsas vəzifəsi "fərdi işçinin biliyinin bütün təşkilatın biliklərinə çevrilməsidir". Buna görə bəzən bir Yapon işçisi Amerika işçisindən iki dəfə zəif olduğu qeyd olunur, amma on Yaponlardan ibarət olan bir qrup fərdi 10 amerikalı işçidən iki dəfə güclüdür və əldə olunan məhsuldarlıq olduqca yüksəkdir.

Ənənəvi Yapon modelinə görə xüsusilə idarəçilik kadrlarının hazırlığında işçilərin daha geniş ixtisasa malik olması deyil işçi qüvvəsinin yüksək mobilliyi, yüksək peşə-ixtisas biliyi və professional adaptasiyasının yüksək səviyyədə təmin edilməsi vacibdir.

Yapon modeli çərçivəsində peşəkar bacarıqların artırılması yolu ilə Yapon müəssisələrində rəhbər işçilərin peşəkar hərəkətliliyini təmin etmək üç üsulla həyata keçirilir:

- müxtəlif fərdi tədris proqramlarına əsaslanaraq tam məzmunu əhatə edəcək şəkildə qısa müddətli hazırlıq kurslarının geniş çeşiddə istifadəsi;

- iş yerində və xüsusi hazırlanmış kurslar şəraitində idarəetmə strukturundakı problemlərin həlli ilə bağlı aktiv öyrənmənin təşkili. Buna görə Yapon modelində, gənc mütəxəssislərin hazırlığında əsas problemlərin formalaşdırılması və həll yollarını tapmaq bacarıqlarının inkişaf etdirilməsi hazırlığın başlanğıc mərhələsidir, sonra kadrların hazırlığı üçün yaradıcılıq fəaliyyətin inkişaf etdirilməsidir;

- idarəetmə heyətin rotasiyasının təşkili, işçilərin razılığı olmadan hər iki ildən üç ilə dək şaquli və üfüqi formalarda və müəssisə daxili və ya xaricindəki hazırlıq təşkil edir;

Kadr hazırlığı prosesinin təşkili baxımından Yapon və Avro-Amerika korporativ təlim və hazırlıq modelləri bir çox cəhətdən oxşardır. Belə ki, Yaponiyada korporativ hazırlıq sistemi ilə yanaşı, ixtisaslı rəhbər işçilərin və menecerlərin hazırlanması üçün bir çox müəssisənin tərkibində bir hazırlıq kursları, kollecdə, universitetdə və ya digər firmalarda üçün hazırlıq mərkəzində həyata keçirilən təlimləri təşkil edir.

Yaponiyanın, Avropa ölkələrinin və ABŞ-ın demək olar ki, bütün böyük sənaye müəssisələri öz ölkələrində müvafiq kadr profilinə uyğun profesional hazırlıq təlim əməkdaşlarını daxil edirlər. Korporativ hazırlıq işçilərə bir müəssisədə əldə olunan bilikləri tətbiq etmək və ya genişləndirmək, onları bir müəssisənin istehsal ehtiyaclarına uyğunlaşdırmaq imkanı verir.

Xarici hazırlıq keçdikdən sonra (müəssisədən kənarda) müəssisələrin əksəriyyətində vacib iş yerlərində xüsusi istehsal şəraitində və fərqli mürəkkəblik səviyyəsində potensial işçilərin biliklərini tətbiq etmək imkanları ilə bağlı olan sınaq imtahanı keçirilir. Daha sonra kadrların təcrübi fəaliyyəti təşkil olunur. Staj iki ənənəvi formada təşkil olunur: iş yerində hazırlıq (məsələn, ABŞ və Yaponiyada); Təcrübəli işçinin rəhbərliyi altında iş yerində hazırlıq (məsələn, Almaniya və Fransa, habelə Yaponiyada).

Beləliklə yuxadakı araşdırmadan görünür ki, Yaponiyada, Qərbi Avropa və ABŞ kimi ölkələrdə son bir neçə il ərzində istehsal sektorunda yüksək səviyyəli işçilər və menecerlərin hazırlanmasında böyük təcrübə toplamışlar.

Bu ölkələrdə müəssisələr öz işçilərinə öz bazalarında və ya digər müəssisələr əsasında təcrübə keçirməyi, sistemli hazırlıq proqramlarını təşkil etmək, kadrların hazırlıq prosesində yenilikçi təlim metodlarından və psixoloji dəstəkdən istifadə etməklə öz korporativ hazırlıq sistemlərini yaratmışdır. Korporativ hazırlıq və təlimin təşkilində beynəlxalq təcrübənin təhlili göstərir ki, inkişaf etmiş bazar iqtisadiyyatı olan ölkələrdə, korporativ hazırlıq təşkilatları ümumiyyətlə, işçilərin bacarıq səviyyəsinin təmin olunmasına çox ciddi diqqət yetirilir. Bu məqsədlə, keyfiyyət sistemi ISO 10015 standartı çərçivəsində kadr hazırlığı üçün

əsas tələblər səviyyəsi müəyyən olunub hazırlanmışdır və demək olar bu ölkələrdə kadr hazırlığı bilavasitə bu standartların istifadəyə əsaslanır.

İndi isə yuxardakı təhlil əsasında Azərbaycanda kadr hazırlığı və idarəçilik kadrların hazırlanması sahəsində ki , çatışmazlıq və perspektivlərə , həmçinin xarici təcrübənin tətbiqi istiqamətlərini nəzər salaq . Aydınır ki son illər Azərbaycanda da təhsilə və ixtisaslı kadrların hazırlığına ayrılan vəsaitin həcmi əhəmiyyətli dərəcədə də artsa da, adambaşına düşən təhsil xərcləri yuxardakı ölkələr ilə müqayisədə çox-çox aşağıdır. Məsəl üçün , XX əsrin axırlarında ölkələr üzrə hər nəfərə düşən təhsil xərcləri dünya üzrə hesabladıqda orta hesabla 230 dollar, həmçinin ABŞ -da 600 dollar, Qərbi Avropa ölkələrində 800 dollar səviyyəsində olubsa , hesablamların nəticəsinə əsaslanaraq 5 ildə Azərbaycanda həmin vəsait 30 dollarıdan yuxarı olmayıb. Azərbaycanda kadrların hazırlığına və təhsilinə ayrılan maliyyə vəsaitinin aşağı olması , öz növbəsində əksər hallarda təhsilin keyfiyyətinin yüksəldilməsi üçün ayrılan dövlət resurslarının səmərəsiz istifadəsinə səbəb olur. Burada yaranan ən önəmli nöqsan və problemlərdən biridə ölkəmizdə özəl müəssisə və firmalarda kadrların hazırlığına və yenidən hazırlığına diqqətin və marağın aşağı səviyyədə olmasıdır. Ölkədəki əksər müəssisələrdə kadrların təliminə və təhsilinə investisiya yönəldilməsinə lazımsız və axırıncı bir məsələ kimi yanaşılıq. Ancaq xarici ölkələrin təcrübəsinə nəzər salsaq , iri korporasiyalar kadrların peşəkar hazırlığına yönəldilən investisiyalar müəssisələrin kadr strategiyasının prioritetlərindən biri hesab olunur . ABS-ın iri müəssisələri Harvard Universitetində təhsil alan bacarıqlı və yüksək ixtisaslı tələbələrə özlərinə cəlb etmək və gələcək dövrdə bu tələbələrə öz müəssisələrinə cəlb etmək üçün onların bütün təhsil xərclərini ödəməyi vəd edirlər. Bu səbəbdən də ölkəmizdə də biznesin inkişaf etdirməkdə maraqlı olan müəssisələrdə kadr hazırlığına xüsusi diqqət yönəldilməsi aktual məsələlərdəndir.

Müəssisələrdə rəhbər işçi və mütəxəssislərin ixtisaslarının artırılması

	nəfər						
	2005	2010	2012	2013	2014	2015	2016
İxtisaslarını artırmışdır	10022	22326	17694	17234	15450	13045	14429
o cümlədən:							
rəhbər işçilər	972	1968	2574	4459	3437	2749	2724
mütəxəssislər	9050	20358	15120	12775	12013	10296	11705

Cədvəl. Azərbaycan müəssisələrində rəhbər kadrların və idarəetmə mütəxəssislərin ixtisaslarının artırılması və ya yenidən hazırlığı üzrə statistik göstəricilər .Mənbə <https://www.stat.gov.az/source/labour/>

Yuxarıdakı cədvəldə göründüyü kimi son 10 il ərzində Azərbaycanda rəhbər kadrların və mütəxəssislərin hazırlanması və ixtisaslarını artırılmasında artım olsa lakin bu göstəricilər xarici ölkələr ilə müqasayədə olduqca aşağı hesab olunur.

Son illərdə ali təhsil müəssisələrində idarəetmə sahəsində kadrların hazırlanmasına tələb olduqca yüksəlmişdir ,bu isə müasir tələblərə cavab verməyən ali təhsil müəssisələrində əksəriyyətində ixtisasız və lazımı bilik tələblərinə cavab verə bilməyən kadrların artmasına gətirib çıxartmışdır. Belə vəziyyətin yaranmasında müəssisə və şirkətlərin də ciddi nöqsənləri olmuşdur. Beləki araşdırmalar göstərir ki,ölkəmizdəki biznes strukturlarında işçilərin hazırlığına vəsait xərcləməkdənsə, kadrları tez-tez dəyişməyi üstün hesab edirlər . Lakin inkişaf etmiş ölkələrin praktikasına baxsaq , burada işçilərin ixtisas səviyyəsinin artırılması və peşə-ixtisas tərkibinin optimallığı birmənalı şəkildə insan kapitalına

yönəldilən investisiyaların miqdarından və səmərəliliyindən asılıdır. Bu səbəbdən kadrların hazırlanmasında həm dövlətin, həm də firma və müəssisələr rolu olduqca vacibdir.

Məsələn biz təkcə keçən əsrə nəzər salsaq görərik ki, SSRİ ölkələrini çıxmaq şərtlə bazar iqtisadiyyatına malik bir sıra ölkələrin, o cümlədən də İngiltərə də kadr hazırlığı öz aktuallığı ilə diqqət mərkəzində olmuşdur. Beləki keçən əsrin 60-cı illərin İngiltərədə peşəkar kadrların hazırlığında vahid dövlət siyasətin formalaşdırılması və həyata keçirilməsinə cəhd olunmuşdur və nəticədə 1964-cü ildə ölkədə kadr hazırlığı haqqında dövlət səviyyəsində qanun qəbul edilmiş və bu qanunla dövlət müəssisə və firmaların kadrlarla təmin olmasını öz üzərinə götürmüşdür. ABŞ-da isə oxşar qanun 15 mart 1962-ci ildə qəbul edilmişdir.

Müasir dövrdə sənaye baxımında inkişaf etmiş ölkələrdə insan kapitalı və insan kapitalına yönəldilən investisiyalar və bu kapitalın məhsuldar kapital olması anlayışı geniş yayılmışdır. Bununla əlaqədar ayrılan vəsaitin xüsusilə, kadrların hazırlığına və təhsilin istiqamətlənmiş xərclərin böyük hissəsini yalnız firma və müəssisələr tərəfində deyil, bilavasitə dövlət tərəfindən də maliyyələşdirilir. Və hər il dövlət tərəfindən müxtəlif kadrların hazırlanması və onların təhsil səviyyəsinin artırılması və müasir tələblərə çatdırılması üçün müxtəlif maliyyə yardımı edilir.

Bu fəsilə qeyd olunduğu kimi mütəxəssis kadrların hazırlıq səviyyəsinin və təhsilinin yüksək olması nəinki onlara öz işlərini lazımınca yerinə yetirməyə yardım edəcək, hətta gələcəkdə kadrların gözəl karyera yaratmasına da şərait yaradacaq. Bundan əlavə ölkəmizdə hazırlanmış kadrların öz ixtisas profiline uyğun işləməsi də vacib şərtlərdə biri olmalıdır. Əgər bu kadrlar savadlı bir işçi kimi müəssisəyə işə götürülsə, çox yaxşı olardı ki, kadrları işlə təmin edən müəssisələ şərtsiz oalraq kadrları öz ixtisasına görə işlə təmin etsin. Bu nəticədə həm müəssisənin xeyrinə addım olardı. Əlavə olaraq ölkəmizdə kadr hazırlığı strategiyasında əsas məsələlərdən biridə kadrların sonradan təhsil səviyyəsinin artırılmasının çəkilən xərclərin artırılması əvəzinə, məhz onların peşəkar bir kadr kimi formalaşması üçün çəkilən xərclərin artırılması daha məqsədə uyğun hesab olunar.

NƏTİCƏ

Bildiyimiz kimi müasir dövrdə qabaqcıl iqtisadiyyata malik ölkələrdə inkişafın əsas səbəbi kimi insan potensialından və kadrların formalaşdırılması strategiyasında düzgün istifadə etməklə ,beynəlxalq rəqabətə və müasir tələblərə cavab verən bilən yenilikçi heyətin yaradılması göstərilir. Xarici müəssisə və şirkətlərin təcrübəsi göstərir ki, müəssisələrdə insan resurslarından istifadə və heyətin idarə edilməsi ümumilikdə müəssisələrin idarə olunmasında sosial-iqtisadi səmərəliliyin artırılmasını , kadr strategiyası ilə firmaların inkişaf strategiyasının və ümumi məqsədlərinin integrasiyasını nəzərdə tutur.

Dissertasiya işində də qarşıya qoyulmuş əsas məqsəd kadrların idarə olunmasında və kadr hazırlığı sahəsində qabaqcıl ölkələrdə istifadə olunan nəzəri və praktiki nəliyyətləri öyrənmək ,ümumilikdə isə kadr hazırlığı sahəsində innovativ və yenilikçi üsul və metodları tətbiq etməkdir.

İndiki zamanda effektiv və optimal kadr hazırlığının yerinə yetirilməsi mürəkkəb və çoxcəhətli problemdir.Aydındır ki,müasir elmi-texniki tərəqqi heyətin hazırlığı sahəsində bir sıra obyektiv metodların istifadə edilməsini nəzərdə tutur; kadrların öyrənilməsi, seçilməsi, onların vəzifəyə gətirilməsi ,irəli çəkilməsi, yerləşdirilməsi, habelə onların hazırlığından və ya yenidən hazırlığında işgüzar və fərdi keyfiyyətlər, qabiliyyətlərin inkişaf etdirilməsi və s. kimi məsələlər aid olunur.

Ölkəmizdə kadrların hazırlığında yaranan problemlərin həlli üçün aşağıdakıları yerinə yetirmək tövsiyyə edilir.

1. Ölkədə həm dövlət büdcəsindən həm özəl fəaliyyət göstərən ali təhsil müəssisələrində həmçinin kadr hazırlığı mərkəzlərində kadrların hazırlığına ayrılan vəsaitin həcmi indiki vəziyyətə nisbətə olduqca artırılmalıdır . Xarici ölkələrin praktikasında olduğu kimi bu işdə dövlətin rolundan əlavə özəl firma və şirkətlər aktiv şəkildə investisiya yönəlməlidirlər.

2. İkinci vacib problem ixtisaslı rəhbər kadrların və menecerlərin hazırlanması üçün həm yerli həm də xarici ölkələrdən təcrübəli müəllimlər, təlim rəhbərləri və idarəetmə sahəsi üzrə peşəkar əməkdaşlar cəlb olunmalıdır.

3. İdarəetmə üzrə kadrların hazırlığının müasir tələblər səviyyəsində yerinə yetirmək üçün ilk öncə beynəlxəq əmək bazarını ətraflı öyrənməli, bu sahədə innovativ yeniliklərdən vaxtında xəbərdar olmaq, yüksək dərəcəli hazırlığın təşkili üçün effektiv hazırlıq metod və üsullarının düzgün seçilməsi və onların tətbiq etmək kimi məsələlər həll etmək lazımdır.

4. Digər tərəfdən kadrların hazırlığında və təlimdə onların qiymətləndirilməsi üçün kriteriyalar hazırlanmalı, onların attestasiyası və monitorinqi isə müstəqil qurumlar tərəfindən aparılmalıdır.

Müəssisə və firmaların uğurla fəaliyyət göstərməsi və rəqabətə davam gətirməsi üçün menecerlərin, idarəetmə əməkdaşlarının hazırlanması qeyd edilən amillər yerinə yetirilməsi olduqca vacibdir. Əks təqdirdə kadr strategiyası düzgün, effektiv idarə edilməyən müəssisələr rəqabətdə daim uduzmağa məhkum olur.

Bu baxımdan, istehsal və iqtisadi fəaliyyətin optimallaşdırılması üçün əsas kimi, idarəetmə heyətinin hazırlığı sisteminin təşkili və müasir metodların öyrənilməsi ilə bağlı elmi -tədqiqat işinin daha çox aparılması aktual məsələlərdən biridir. Bununla yanaşı, yeni bir elmi-metodik vasitənin istifadəsi və kadr hazırlığı proqramlarına və innovativ hazırlıq sistemlərinin yaradılmasına dövlət dəstəyi müasir idarəetmə kadrlarının hazırlanması ən vacib şərtidir.

Ümumi mənada isə tədqiqat aparılan zaman aşağıdakı əsas məsələlərin həll ediləməsi nəzərə çarpır :

➤ Ölkəmizdə idarəetmədə kadr hazırlığı siyasətinin müasir vəziyyətinin təhlili və bu sahədə mövcud olan problemlərin aşkarlanması və həll edilməsi;

➤ Əmək bazarın tələbləri uyğun rəqabət qabiliyyətli idarəetmə kadrların hazırlanmasında müasir informasiya texnologiyalarından və innovativ

metodlardan istifadə səviyyəsinin öyrənilməsi və bu metodların istifadənin zəruriliyinin, vacibliyinin əsaslandırılması;

➤ Rəqabət qabiliyyətli rəhbər kadrların hazırlığı sisteminin əmək bazarı ilə sıx qarşılıqlı əlaqəsinin formalaşmasına və onun sosial-iqtisadi inkişafına təsirinin ətraflı öyrənmək ;

➤ Əmək bazarına uyğun peşəkar idarəetmə kadr hazırlığı , elm və təhsilin vəhdətliyinin müəssisələrin sosial-iqtisadi inkişafına təsirinin qiymətləndirilməsi.

İdarəetmə kadrlarının hazırlığının və onların ixtisasının artırılmasının effektiv sisteminin formalaşması fasiləsiz hazırlıq və təlim konsepsiyalarının reallaşdırılması ən vacib problem və məsələlərdən biri kimi həll edilməlidir. Müasir dövrdə idarəetmə kadrlarının hazırlığı və ya ixtisasının artırılmasının fasiləsizliyini təmin etmək üçün ali təhsil müəssisələrində verilən təhsildən əlavə həmçinin də xarici ölkələrdə də istifadə olunan bir sıra hazırlıq metodları və formalarının tətbiqi zəruridir ,bunlara : rəhbər kadrların peşəkar hazırlıq və yenidən hazırlıq proqramları əsasında hazırlığı ; sistematik müstəqil öyrənmə (özünütəlim); daimi olaraq fəaliyyət göstərən seminarlar; qısamüddətli seminarlar; müxtəlif firma və təşkilatlarda əsasəndə xarici ölkələrdə təcrübə keçmək və s. Qeyd etmək lazımdır ki, idarəetmə heyətinin nəzəri biliklər əldə etməsi ilə savayı İEÖ-in idarəetmə strukturlarından əsaslı və məqsədyönlü təcrübə proqramlarının təşkili olunması xüsusi əhəmiyyət kəsb edir. Şübhəsiz ki,rəhbər işçilərin hazırlığı və təlimində təcrübə və staj keçməsi onların konkret situasiyalarda müxtəlif idarəetmə üsullarının və texnologiyalarının tətbiqi ilə bilavasitə iş yerində tanış olmaq, həmçinin də idarəetmə kadrlarının hazırlığının və təliminin qiymətləndirilməsi , müsabiqə imtahanlarının keçirilməsi kimi məsələlər təcrübə proqramlarında nəzərdə alınmalıdır.

Yuxarı sadaladığımız məsələlər və qarşıya qoyulmuş vəzifələrin yerinə yetirilməsi üçün kadr hazırlığının aşağıdakı istiqamətlərdə təşkil etmək tövsiyyə edilir:

- xarici ölkələrin idarəetmə kadrlarının hazırlığı sahəsindəki nəzəri - praktiki təcrübəsinin öyrənilməsi və ümumiləşdirilməsi;
- idarəetmə kadrlarının hazırlanması zamanı onların təhsilinə və peşəkarlıq səviyyələrinə uyğun əsas tələblərin işlənib hazırlanması;
- idarəetmə heyəti ehtiyatının hazırlığı və formalaşdırılması ilə bağlı elmi-metodik, həmçinin mütəxəssis və ekspert tövsiyələrinin hazırlanması;
- rəhbər kadrların ixtisasının artırılması, hazırlığı və təlimi ilə məşğul olan müxtəlif müəssisə və mərkəzlərə informasiya, elmi-metodiki, məsləhət yardımlarının göstərilməsi.

ƏDƏBİYYAT SİYAHISI

1. R.Ə.İsgəndərov, elmi red.İ.M.Abbasov, “Heyətin idarə edilməsi dərslik”. Bakı 2003
2. T. Y. Bazarov, rus dil. tərc. H. S. Zeynalov , “Heyətin idarə edilməsi”. Bakı ,2012
3. “Əmək bazarı və kadr hazırlığı problemləri”. Bakı, Xəzər universiteti 2002.
4. Əliquliyev R.M. “Elmi kadr hazırlığı”. Bakı, İnformasiya texnologiyaları 2009.
5. Ağamalıyev K.Q. “Azərbaycanda müasir peşə təhsili: kadr hazırlığı və idarəetmə”. Bakı, Mütərcim 2009.
6. Асалиев А.М., Вукович Г.Г., Строителева Т.Г. Экономика и управление человеческими ресурсами. - М.: Инфра-М, 2013.
7. [Http://www.dissercat.com/content/innovatsionnoe-razvitie-sistemy-professionalnoi-podgotovki-upravlencheskikh-kadrov-na-osnove](http://www.dissercat.com/content/innovatsionnoe-razvitie-sistemy-professionalnoi-podgotovki-upravlencheskikh-kadrov-na-osnove)
8. “Elmi-texniki tərəqqi və sənaye işçilərinin quruluşunun dəyişməsi”. Bakı, AZETETİİ 2001
9. Əliyev T.N. “Texniki tərəqqi və əməyin elmi təşkili”. Bakı-2004
10. T.Y.Bazarov, B.L.Yeremin. “Heyətin idarə edilməsi”.2012
11. T.Ə.Quliyev. “İnsan resurslarının idarə edilməsi” Bakı-2013
12. “İnsan resurslarının idarə edilməsi” Mühazirələr. Bakı-2014
13. Armstrong’s handbook. “Human Resources Management Practice”. 2016
14. Ehnert Inna Harry. “Sustainability and Human Resources Management”. 2013
15. S.Simon. “Personnel and Human Resources Management”. 2001
16. Mick Marchington. “Human Resources Management at Work” 2016
17. Kadr hazırlığının müasir formaları və metodları / Nosyreva, I.G. // Personal inkişafı idarə edilməsi.– 2010
18. <http://www.hr-portal.ru/article/koncepcii-i-vidy-obucheniya-personala>
19. <https://www.hr-director.ru/article/66726-qqq-17-m6-kontseptsii-upravleniya-personalom>
20. Kucevol. V.A. Yaponiyanın kadr idarəçiliyi təcrübəsi / V.A. Kucevol // İnsan resurslarının idarə olunması. – 2012. – №7. – c. 114 seh

21. Kadrların idarə edilməsində innovativ idarəetmə: Dərslik. / L.N Ivanova, M.A Biceev. 2015.
22. Kudryavtseva E.I.Kadr hazırlığı sahəsində yenilikçi texnologiyalar / E.İ. Kudryavtseva, V.M. Golyanych //İdarəetmə məsləhətçisi.-2013.
23. Усенко Е.Д. Корпоративный университет как механизм развития компании // Путеводитель предпринимателя. - 2008. - № II.
- 24.Митькина Е. Корпоративный университет - неиссякаемый ресурс развития бизнес-лидера // Управление человеческим потенциалом. -2010. -№ 2.4.
25. Zimenkova E.R. İnsan resurslarının idarə edilməsi // ABŞ: iqtisadiyyat, siyasət, ideologiya. - 2007. - № 7.
26. Jarikov.Yu.N. Alman müəssisələrində kadrların inkişafı məsələsi // İnsan resurslarının idarə olunması.- 2004. - № 10.
27. Olaniyan D. A. , Lucas B. O, “Staff Training and Development”, 2008
28. https://www.hr-director.ru/article/63424-red-qqq-15-m3-innovatsii-v-upravlenii-personalom?from=PW_Timer_Qa_Strong&ustp=W
29. www.markadvice.ru/lmans-21-1.html
30. <http://econom-lib.ru/4-10.php>
31. <https://www.stat.gov.az/source/labour/>