

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

Əlyazması hüququnda

Mabudova Sevinc Şaban qızı

**“Neft sektorunda kadr seçiminin sosial-psixoloji aspektləri:
Problemlər və həlli yolları” mövzusunda**

MAGİSTR DİSSERTASIYASI

İxtisasın şifri və adı 060409 “Biznesin idarədilməsi”

Elmi rəhbər:

dos, i.f.d., Həmidov H.İ.

Magistr proqramının rəhbəri:

i.f.d., b/m. Şükürova A.S.

Kafedra müdiri:

dos. i.e.n Əliyev M.Ə.

BAKİ – 2018

MÜNDƏRİCAT

GİRİŞ	3
FƏSİL I KADR POTENSİALINDAN İSTİFADƏ VƏ ONUN İDARƏ EDİLMƏSİNİN NƏZƏRİ ƏSASLARI	
1.1.Kadr potensialından səmərəli istifadəyə elmi-nəzəri baxışlar	7
1.2.Müasir biznesdə kadr seçiminə təsir edən amillər və onun təşkili xüsusiyyətləri	18
FƏSİL II KADR SEÇİMİNİN MÜASİR VƏZİYYƏTİ VƏ ONUN QIYMƏTLƏNDİRİLMƏSİ.	
2.1 Kadr seçiminin müasir üsulları və onların tətbiqi istiqamətləri	27
2.2. Neft sənayesində kadr seçiminin təşkili meyarları və seçimin qiymətləndirilməsi	43
2.3. Neft sənayesində kadr seçiminin təşkilinə təsir edən sosial-psixoloji amillərin qiymətləndirilməsi	52
FƏSİL III NEFT SƏNAYESİNDƏ KADR SEÇİMİNİN TƏŞKİLİNİN TƏKMİLLƏŞDİRİLMƏSİ	
3.1.İdarəetmədə əmək intizamının möhkəmləndirilməsi və kadr axıcılığının azaldılması problemləri	60
3.2. Neft sənayesində kadr seçimi ilə əlaqədar aparılan iş sisteminin təkmilləşdirilməsi	71
NƏTİCƏ	78
İSTİFADƏ EDİLMİŞ ƏDƏBİYYAT	80

GİRİŞ

Mövzunun aktuallığı - Keçid dövründə insan resurlarının idarə edilməsinin qarşısında duran əsas sosial-iqtisadi vəzifələrdən biridə bazar münasibətləri şəraitində işləyə biləcək yüksək ixtisaslı kadrların hazırlanması və ixtisaslaşdırılması ilə əlaqədardır. İqtisad elminin bir sıra sahələrinin insan amili ilə əlaqədar olması “İnsan resurslarının idarə edilməsi” elminin dərinədən öyrənilməsinə gətirib çıxardı. İnsan resurslarının idarə edilməsi istiqamətində həyata keçirilən bütün fəaliyyətlər insanlığın inkişaf mərhələləri ilə paralel olaraq bu günə kimi öz aktuallığını qoruyub saxlamışdır. Mövzunun əsas aktuallığı iş yerlərində insan potensialından ən səmərəli şəkildə istifadə etməkdir. Kadr potensialının təşkilat və müəssisələrin fəaliyyətindəki əvəzedilməz rolu hər birimizə məlumdur. Bundan irəli gələrək müəssisədaxili səmərəliliyi artırmaq və bunu bütünlüklə müəssisənin keyfiyyətinin yüksəldilməsinə doğru yönləndirmək ən aktual vəzifələrindəndir.

Bazar iqtisadiyyatı şəraitində mövcud olan rəqabətli mühit müəssisə və təşkilatların məqsədyönlü şəkildə fəaliyyət göstərməsini tələb edir. Belə ki, firma daxilində iş prosesinin həyata keçirilməsi, lazımi texnika və texnologiyaların tətbiqi, marketinq sistemində yeni strategiyaların tətbiq edilməsi və s. bu kimi fəaliyyətlərin hər biri müəssisənin sahib olduğu insan resurları tərəfindən həyata keçirilir.

Tədqiqatın obyektı- Mövzunun obyektı müəssisə və təşkilatlarda kadr potensialı və onun performansının qiymətləndirilməsilə bağlı olan faktorlardan ibarətdir.

Tədqiqatın predmeti- Neft sektorunda kadr seçiminin nəzəri aspektləri, onun sosial-iqtisadi təsirləri və kadr seçimində istifadə olunan metod və mexanizmlər mövzunun predmetini təşkil edir.

Tədqiqatın məqsəd və vəzifələri – müəssisə və təşkilatlarda heyətin idarə edilməsinin aktual problemlərinin tədqiqidir. Bu səbəbdən də mövzunun məqsədi kadr potensialının performansının qiymətləndirilməsi, ondan maksimum dərəcədə səmərəli istifadə olunması, insan resursunun nəzərə alınması, insani münasibətlər, əməyin təşkili, əmək davranışı, v. kadr siyasəti, sosial inkişaf, əmək bazarı və s. bu kimi aktual problemləri təsdiq etməkdir.

Müəssisə və təşkilatlarda ən alt səviyyədən tutmuş ən üst səviyyəyə qədər müxtəlif vəzifələrdə çalışan insanlar var. İnsan resursu (əmək), sərmayə, yarımfabrikat və digər istehsal vasitələri kimi istehsal prosesinin həyata keçirilməsində istifadə olunan ünsürlərdən biridir. Eyni zamanda qeyd edək ki, digər istehsal vasitələrinin tətbiqi və istifadəsi insan faktoruna bağlıdır. Əməyin effektiv və məqsədyönlü istifadə edilməsi rəqabətə davamlılığın ən başlıca şərtlərindən biridir. İnsan resursunu digər istehsal prosesində istifadə olunan resurslardan fərqləndirən başlıca cəhəti onun düşünən, sosial bir varlıq olmasıdır. Sosial bir varlıq olması onun digər istehsal vasitələrindən fərqli xüsusiyyətlərə sahib olmasını aşkara çıxarır. İnsanı hər zaman böyük bir həvəslə çalışdırmaq elədə asan bir iş deyil.

Müəssisələrdə fəaliyyət istiqamətləri və böyüklüyünə görə fərqli pozisiyalarda, müxtəlif saylarda işçilər çalışır. İnsan resurslarının idarə edilməsi şöbəsi şirkət daxilində bütün işçilərin effektiv və məqsədyönlü şəkildə fəaliyyət göstərmələri üçün onlara istiqamət göstərir. İnsan resurslarının idarə edilməsi şöbəsi bu fəaliyyəti həyata keçirirərkən iki məqsədi əsas götürür: birincisi işçilərin fəaliyyətlərindən rəşional şəkildə istifadə edərək iş yerinə olan faydalarını ən üst səviyyəyə çıxarmaq, ikincisi isə işçilərin gördükləri işdən məmnunluq əldə etməsinə imkan yaratmaqdır. Ümumiyyətlə birinci məqsədin reallaşdırılması ikincisinə çox bağlıdır. İnsan resurslarının idarə edilməsi bu iki təməl məqsədi həyata keçirə bilmək üçün kadr potensialını araşdırıb tapmalı, onların işə alınması ixtisaslaşdırılması, qiymətləndirilməsi iş və iş yerinin dəyişdirilməsi, qarşılıqlı münasibətlərdə çatışmamazlıqların aradan qaldırılması, iş şəraitinin

yaxşılaşdırılması, təhlükəsizliyin təmin edilməsi və bu kimi digər fəaliyyətləri yerinə yetirir.

Bir müəssisənin məqsədlərinə çatma bilməsi üçün müxtəlif növ resurs ehtiyacı vardır. Bu resursları üç başlıqda göstərmək mümkündür:

1. Fiziki resurslar (bir məhsul və ya xidmət istehsal etmə bilmək üçün lazım olan istehsal vasitələri, texnika və avadanlıqlar , maşın , xammaddə və s.)
2. Maliyyə resursları(kapital, gəlirlər , xərclər, mənfəət və s.)
3. İnsan resursları (istehsal olunan bütün xidmət və məhsullar ilə müştərilər arasında əlaqənin yaradılması üçün marketinq strategiyasının həyata keçirilməsi, qərar vermə, risklərin idarə edilməsi, yaradıcılıq və s.)

Müvəffəqiyyət əldə etmə bilmək üçün günümüzdə bu resursların hər biri çox əhəmiyyətlidir ancaq ki, rəqabətə davam gətirə bilmək üçün insan resursları və onun necə idarə edilməsi strategiyası ən vacib məsələlərdən biridir. Ona görə ki, istehsalda istifadə olunan maşın və avadanlıqlar, kapital vəsaitlərinin istifadə olunması , marketinq strategiyaları rəqib şirkətlər tərəfindən təqlid edilə bilər, lakin insan resursları ilə bağlı olan strategiyalar nə qədər təqlid edilməyə çalışılırsa sonda eyni nəticəni vermə ehtimalı çox aşağıdır. Bu məqsədlə mənfəət məqsədi daşıyıb daşımamasından asılı olmayaraq bütün təşkilatlar və onların idarəediciləri düzgün İRİE ən önəmli hədəflərdən biri olmalıdır.

Tədqiqatın məzmunu- insan resurslarının idarə edilməsi müəssisə və təşkilatların tələbatına cavab verən kadr potensialının toplanılması, onların inkişaf etdirilməsi, ixtisaslaşdırılması, seçilməsi və yerləşdirilməsi, qiymətləndirilməsi, həmin kadrların motivləşdirilməsi və stimullaşdırılması, əmək haqqı ilə təmin olunması kimi prosesləri diqqətə alır. İnsan resurslarının idarə edilməsi müəssisənin iqtisadiyyatının tərkib hissəsi olmaqla yanaşı kadr siyasətilə sıx əlaqədardır. Tədqiqat işində işçinin sosial və işgüzar fəaliyyəti, səmərəliliyinin mövcud vəziyyətdən asılı olaraq qiymətləndirilməsi məsələləri nəzərdən keçirilib.

Tədqiqatın metodologiyası – tədqiqat işində sistemli yanaşma, sintez üsulları və müqayisəli təhlildən istifadə edilmişdir.

Tədqiqatın nəticələri – müəssisə və təşkilatlarda heyətin idarə edilməsinin aktual problemlərinin, idarəetmədə obyektiv rəhbərlik üslubunun və psixoloji təsir metodlarının tətbiqi, hakimiyyət və təsir problemlərinin tədqiqi ilə əlaqədar elmi cəhətdən əsaslandırılmış təkliflərin verilməsidir. Müəssisə və təşkilatlarda heyətin idarə edilməsinin aktual problemlərini elmi alternativlilik baxımından geniş araşdırmaq və əsaslandırmaq tələb olunur.

Tədqiqatın praktiki əhəmiyyəti – müəssisə və təşkilatlarda heyətin idarə edilməsinin aktual problemlərinin, idarəetmədə obyektiv rəhbərlik üslubunun və psixoloji təsir metodlarının tətbiqi, hakimiyyət və təsir problemlərinin araşdırılması ilə əlaqədar müvafiq tədqiqat mənbəyi kimi istifadə edilməsidir.

Tədqiqatın elmi yeniliyi – müəssisə və təşkilatlarda heyətin idarə edilməsinin aktual problemlərinin, idarəetmədə obyektiv rəhbərlik üslubunun və psixoloji təsir metodlarının tətbiqi, hakimiyyət və təsir problemlərinin araşdırılması və elmi cəhətdən əsaslandırılmasıdır.

FƏSİL I KADR POTENSİALINDAN İSTİFADƏ VƏ ONUN İDARƏ EDİLMƏSİNİN NƏZƏRİ ƏSASLARI

1.1.Kadr potensialından səmərəli istifadəyə elmi-nəzəri baxışlar

Tarixi inkişaf dövrünə nəzər salsaq görərik ki, muzzla çalışan işçilər üçün insan gücü, iş gücü, kadrlar, insan resursları, strateji insan resursları , intellektual sərmayə və digər bu kimi anlayışlardan istifadə olunmuşdur. İşçilər üçün əvvəllər iş gücü, insan gücü sözləri vaxt ötdükcə kadr və ya kadr potensialı kimi sözlərlə əvəz olunmağa başladı. Kadr (personal) idarə etməsindən müasir deyimlə İRM (İnsan resursları menecmenti) termininin tətbiq olunmasına qədər insan resursları institutu böyük bir tarixi mərhələlərdən keçmişdir. Muzzla çalışan işçilər üçün 1980-cı illərdən insan resursları, 1990-cı illərdən sonra strateji resurslar, intellektual sərmayə terminləri istifadə olunmağa başlamışdır. İstehsalda texniki avadanlıqların istifadənin başlanması ilə əlaqədar işəgötürənlərin maraq dairəsi dəyişmiş , istehsaldan marketinqə və maliyyəyə doğru istiqamətlənmişdir. Bir başqa deyimlə sənaye inkişafına paralel olaraq istehsalın asanlaşdırılması və inkişafı nəticəsində marketinq, marketinq stratejiyalarında müvəffəqiyyətli nəticələr əldə edilməsiylə maliyyə idarəçiliyi ön plana çıxmışdır. Bu vaxtlarda müəssisələrdə çalışanlar yenə istehsal vasitələrindən biri və ən önəmli bir xərc ünsürü olaraq tanınmağa davam etmiş və ancaq kadr olaraq adlandırılmışdır. Kadr potensialı müəssisə və təşkilatda fəaliyyət göstərən hər bir kəsi əhatə edir. Bu tərifdə yer alan əsas faktor insanlarla yaranan əmək münasibətləridir.

(3, s. 8)

Kadr potensialı nədir?- əməkqabiliyyətli olub fəaliyyət göstərən və ya fəaliyyət göstərə biləcək kadrlar toplusudur. Başqa sözlə desək, hər hansı bir fəaliyyəti həyata keçirmək üçün məşğul olan işçilər kadr potensialı adlanır.

Kadr potensialından səmərəli istifadəyə (KPI) müxtəlif ədəbiyyatlarda bir neçə cür yanaşırlar. Məsələn, Donn Hellriegel KPI-ə aşağıdakı kimi yanaşır: KPI-müəssisə və təşkilatların strateji hədəflərinin yüksək məhsuldarlıqla təmin edilməsi üçün onların kadr potensialına olan ehtiyacının analiz və idarə edilməsi prosesidir.

Florida Universitetinin ədəbiyyatlarında Harri Dessler KPI-ə bu cür yanaşır : Kadr potensialının işə qəbul, qiymətləndirmə, təlimlərin təşkili, karyera planlaması, yoxlama-nəzarət kimi proseslərin idarə edilməsinin həyata keçirən və onu tənzimləyən qaydalar toplusudur. Personal İdarə edilməsindən İnsan resurslarının idarə edilməsi terminin tətbiqinə kimi İR institutu böyük tarixi mərhələlərdən keçmişdir. İşçi qüvvəsinin idarəedilməsi II dünya müharibəsi zamanı bir elm kimi tətbiq olunmağa başlayıb. Lakin, işçilərlə bağlı problemlərin əhəmiyyət kəsb etməsi , fərdlərarası iş əlaqələrinin izah edilməsi XIII əsrin axırlarında sənaye dövründən sonra inkişaf etmişdir. (3, s. 13)

İstehsal müəssisələrində, zavodlarda və fabriklərdə istehsalın həcmindəki artım iş yerlərinin işçiyə olan tələbatını göz önünə qoyur, hansı ki, bu proses inqilab dövründən sonrakı vaxtdan etibarən texniki avadanlıqlar insan əməyini əvəzləməyə başlamışdır.

İş yerləri getdikcə inkişaf etmiş və böyümüş, kapital müəyyən əllərdə yığılmış, işçilərə olan tələbatı ortaya qoymuşdur. İnqilab dövründən əvvəl təhsil səviyyəsinin çox aşağı olması çalışanları çətin əmək şəraitində, az əmək haqqı ilə fəaliyyət göstərməyə məcbur edirdi. Maaşın azlığı, əmək şəraiti və şərtləri ilə bağlı problemlər inqilab dövründə meydana çıxmış və elmi qarşıdurmalara yol açmışdır.

Sənaye inqilabı dövrünün bir sıra xarakterik xüsusiyyətləri ilə aşağıdan tanış ola bilərik:

- Sadə vətəndaşlara məxsus istehsal, zavod və fabriklərə inteqrasiya edilmişdir
- İnsan əməyi maşın və avadanlıqlarla əvəz edilmişdir
- İxtisaslaşma ilə yanaşı keyfiyyətdə müəyyən qədər artmışdır
- Sərməyadarların sayı daha da artmışdır

- İş bölgüsü, idarəçilik prinsipləri də həmçinin tətbiq edilməyə başlamışdır. Bu dövrlər ərzində işə daha çox uyğun olan çalışanların seçilməsi və təhsilin inkişafı əhəmiyyət qazanmağa başlamışdır. İşçilərin idarə edilməsinin əhəmiyyətini başa düşən bir çox iş yerlərində kadrlar şöbəsinə oxşar müəyyən şöbələr fəaliyyət göstərməyə başlamışdır. (3, s. 12)

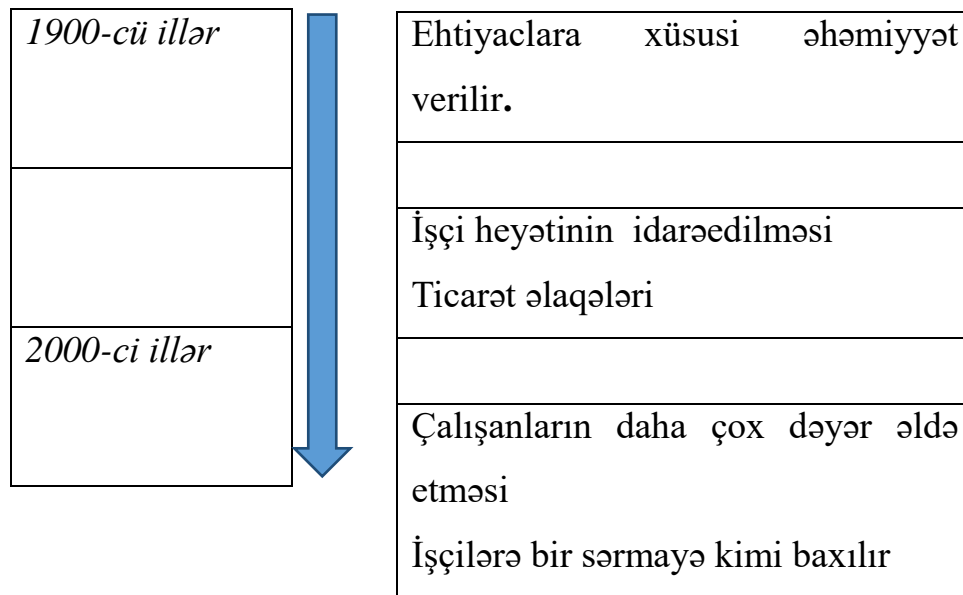
İstehsal prosesinin xırda həcmli otelielərdən başlayaraq iri həcmli fabrik və zavodlara doğru yönəlməsi çox sayda çalışanın əmək fəaliyyətinin nəticəsi olaraq Həmkarlar İttifaqının (Hİ) fəaliyyətinə oxşar işçilərin hüquqlarını qoruyan, eyni zamanda, müdafiə edən bəzi qurumlar fəaliyyət göstərməyə başlamışdır. Sözü gedən bu qurumların fəaliyyətinin başlıca məqsəd, maaşların artırılması , əmək və iş şəraitinin yaxşılaşdırılması, misal üçün, iş saatlarının azaldılması və bu kimi digər nailiyyətlərə çatmaqdır.

Tarixi inkişaf mərhələlərinə daha ətraflı nəzər salsaq görürük ki, müharibələr işçi qüvvəsinin idarəetmənin inkişafına zəmin yaratmışdır. Müharibə dövrü ərzində yüksək ixtisaslı hərbçilərə olan ehtiyac duyulmuş, ordu rəhbərləri ixtisaslaşmış hərbçiləri tapmaq və onları inkişaf etdirmək kimi fəaliyyətlərin əhəmiyyətini başa düşməyə başlanılmışdır. (9, s. 4)

Menejment elmində yeni üsullar inkişaf etdirilmiş, işçi heyətinin sosial-psixoloji amilləri nəzərə alınaraq işçilərin müəssisədəxilindəki fəaliyyətləri araşdırılmış, eyni zamanda, motivasiya, mükafatlandırma kimi mövzular formalaşmağa başlamışdır. M.R. Gregorun X və Y teoriyası Maslounun ehtiyaclar iyerarxiyası kimi elmi fəaliyyəti fərdlərin menejment sahəsindəki fikirlərinə yenilik gətirmişdir. Daha bir aspektdən yanaşdıqda isə, işçilərin təhlükəsizliyi, əmək şərtləri və şəraiti , işdənçıxma kimi bir sıra sahələrdə hüquqi normalarla nizamlanır. Hansı ki, bu kimi normalar 1960-70-ci illərdə hüquqi qüvvəyə minmişdir. Bu tarixi proseslər işçilərin idarəedilməsi prosesinin əhəmiyyətini ortaya qoyub. 1990-cı ildən etibarən insan amilinə qoyulan əhəmiyyət daha da artmış, insan əməyi daha çox dəyər qazanaraq “insan kapitalı” anlayışını formalaşdırmışdır. (3, səh 15)

Son 20-30 il ərzində insan resursları sahəsində sürətli şəkildə dəyişikliklər baş vermiş, işçilərdə axtarılan müəyyən tələblər artmış və xüsusiyyətlərini dəyişmişdir.

İnsan resurlarının 20-ci əsrdəki tarixi inkişaf mərhələləri şəkil 1-də aydın şəkildə izah edilib: (3, s 12)



CƏDVƏL 1. Kadr potensialının inkişaf mərhələləri

Cədvəl 1. - də Kadr potensialının idarə edilməsinin tarixi inkişaf dövründə görünür ki, əvvəlcə tələbata xüsusi önəm verildiyi halda , zaman keçdikcə fərdlər arasındakı münasibətlər daha çox əhəmiyyət qazanıb. Bununlada Həmkarlar İttifaqı və ya ona bənzər digər qurumlar meydana çıxıb. Bu hərəkət 50-ci illərə kimi zəif inkişaf etsədə, 70-ci illərdə öz fəaliyyətlərində bir inqilab yaratmışdır. Bu dəyişikliyin meydana gəlməsinə şərait yaradan başlıca amil , iş yerlərində fərdlərə verilən dəyərin artması ilə əlaqələndirilir. Artıq fərdlər iş yerləri üçün bir resursdur, kapitaldır. İşçi heyətin müəssisəxili fəaliyyətlərə etdiyi təsir nəzərəcarpacaq dərəcədə böyükdür. Buna görə də, işçi iş yerinin məqsədlərinə çatma bilməsi üçün vacib ünsürdür. Hər bir çalışanın müəssisə və təşkilatların fəaliyyətlərinə təsir qüvvəsi gücləndirilməli, daha məhsuldar və effektiv iş şəraitinə nail olunmalıdır. Kadr potensialının məqsədə uyğun şəkildə idarə edilməsilə iş yerləri digər qurumlarla rəqabətə davamlılığını idarə edə bilirlər. (3, s. 14)

Kadrların idarə edilməsi elmi iş yerlərinin idarə edilməsi elminin inkişafı və yaranması dövrü ərzində təşəkkül tapmışdır. Yalnız 20-ci əsrin əvvəllərində kadrların idarə edilməsi menecmentin təkmilləşdirilmiş funksiyası və elmi istiqaməti kimi sərbəst şəkildə inkişaf etmişdir. Bu sahənin təkmilləşdirilməsinin 1900-cü ildən etibarən başlanıldığı hesab edilir. Kadr potensialının idarə edilməsi funksiyasının yaranmasını hər hansı bir istehsal prosedurunun zəruriliyi və eyni zamanda səmərəli şəkildə fəaliyyət göstərə bilməsi üçün onun idarə edilməsi vacib sayılır. Bu səbəbdən də kadr potensialının idarə edilməsinin kökü daha qədim tarixə kimi gedib çıxır. (3, s. 10)

19-cu əsrdə sənaye çevrilişi nəticəsində mürəkkəb maşın texnikasından istifadə edilən və çox sayda çalışan tutan zavod və fabriklər manufakturaları sıxışdırıb sıradan çıxartdı. İş yerlərində əməyin mahiyyəti gözə çarpacaq qədər dəyişdi. Elə cə də, sosial və iqtisadi münaqişələrin getdikcə kəskinləşməsi fəhlə heyətin maraqlarının müdafiəsi üçün onların həmkarlar ittifaqlarının yaranmasını şərtləndirdi. Fəhlə və rəhbərlik ilə münasibətlərin tənzimlənməsi üçün tək cə əməkdaşlar deyil, xüsusi bir bölməsinin yaradılması tələb olunurdu. Belə ki, insan resurslarının idarə edilməsi funksiyasını daşıyan ilkin strukturlar yarandı. İlk vaxtlarda qeyd etdiyimiz bu funksiyalara işçilərin işə qəbul edilməsi və iş saatlarının uçota daxil edilməsi idi. XX illərdə buna bənzər bölmələr Qərbi Avropa və ABŞ-da geniş yayılmağa başlamışdır. 20 və 30-cu illərdə inkişaf etmiş ölkələrdə kadr potensialının idarə edilməsi praktikasında mühüm dəyişikliklər meydana gəldi. Bu dəyişikliklərə həmkarlar ittifaqının hərəkətinin artması, işçi və işəgötürənlər arasındakı münasibətlərdə siyasi müdaxilələr, habelə, “əməyin idarə edilməsi” nəzəriyyəsinin nüfuzu aid edilirdi. (3, s. 13)

Qeyd etdiyimiz həmin nəzəriyyə Frederik Teylor (amerikan alimi), Q. Ford, A. Fayol, M. Veber, Q. Emerson və digər alimlər tərəfindən inkişaf etdirilib. Bu nəzəriyyədəki dönüş nöqtəsi menecment və ona xüsusi yanaşmadan qaynaqlandı. Nəzəriyyəyə uyğun olaraq hər bir iş yeri üçün əməyin təşkili, onun idarə edilməsinin faydalılıq əmsalını nəzərə çarpacaq dərəcədə artmağa imkan yaradan optimal və universal amillər mövcuddur. Bu amillərin əsasında əməyin bölgüsü

prinsipi , işçi heyətin ixtisaslaşdırılması, təhsilinin artması kimi nüanslar durur. 20-30-cu illərdə digər ölkələrdə insan resursları şöbəsi işəgötürənlər və işçilər arasında münasibətləri tənzimləyir, əməyə görə heyətin mükafatlandırılmasını təmin edir, hüquqi normalarlar onların fəaliyyətini tənzimləyirdi. (3, s.14)

30-cu illərin əvvəllərində insanların zəruri sosial təbəqələşməsi, bununla yanaşı istehsal prosesinin sürətli şəkildə artması kommunist və sosialist partiyaların, bu kimi digər qurumların nüfuzunun artması işə götürənlərin və ya rəhbərlərin əmək fəaliyyətinin idarə edilməsinə müasir yanaşmalar axtarmağına gətirib çıxardı. Həmin vaxtlarda əmək məhsuldarlığının təkəcə istehsal prosesinin təşkili üsullarından deyil, həmçinin işçi və rəhbər arasında qarşılıqlı münasibətlərin xarakterindən, mexaniki deyil, sosial – psixoloji amildən asılı olmasını isbatlayan “insan münasibətləri” nəzəriyyəsi meydana gəldi. Hansı ki, sözü gedən nəzəriyyənin müəllifləri F.Roelzizberger, K.Argiris, E.Meyo, və başqalarıdır. (6, s. 29)

50-ci və 60-cı illərdə müasir sahələrin inkişafı, istehsal prosesinin yenidən qurulması, HT - nin (hesablama texnikası) və bunun kimi digər yeniliklər tətbiq edilir. Bu istehsal prosesində ixtisaslaşmış kadrlara olan tələbata, eyni zamanda, əməyin təşkilinə müasir yanaşmalara baxılmasının zəruriliyini ortaya çıxardı. Qeyd etdiyimiz proseslərin elmi bazası hal-hazırda inkişaf edən “insan resurslarının idarə edilməsi” nəzəriyyəsini təmin edir. Hansı ki, həmin nəzəriyyə “insan münasibətləri” nəzəriyyəsinə olan yanaşmaları davam etdirir. Bu yanaşmanın banisi D. Makqreqordur, ki, 0 1960-cı ildə nəşr olunan “müəssisə və təşkilatların insanı tərəfi” nəzəriyyəsində “elmi idarə etmə” yanaşmasının müddəalarını inkar etmişdir. Bundan başqa F.Gerstberq, A.Maslou və digərlərinin bu sahədə yanaşmaları mövcuddur. “İnsan resurslarının idarə edilməsi” nəzəriyyəsinə görə, əmək və ya iş fərdlərin əksəriyyətində məmnunluq , razılıq hissi yaradır, onlar üçün özünə nəzarət, yaradıcılıq, məsuliyyət, daha da ixtisaslaşmaq kimi bacarıqlarını reallaşdırmaq əhəmiyyətlidir. (6, s. 65)

60 – cı və 70 - ci illərdə iş yerlərində müəssi və təşkilatların rəhbərlərinin ixtisaslaşdırılmış təlimlərinə ehtiyac artır, biznes məktəbləri və tədris mərkəzləri

meydana gəlirdi. Bununla yanaşı tədris proqramları kadr potensialının idarə olunması ilə əlaqədar olan fənlərin daxil edilməsilə genişləndirdi. (6, s.60)

70-ci illərin əvvəllərində İEÖ-in əksəriyyətində bürokratlaşdırmanın artması nəticəsində əmək məhsuldarlığının zəifləməsi , işçi heyətin iri həcmdə qeyri-sabitliyi , absenteizm, yəni, kütləvi etiraz aksiyaları və bu kimi digər mənfi hallar qeydə alınır. Bu illər ərzində insan resurslarının idarə edilməsinə səmərəli yanaşmanın vacibliyi ortaya çıxırdı. Belə ki, heyətin idarə edilməsinə humanist yanaşılmasına nail olundu. Kadrlar şöbəsi tədricən karyeranın inkişafı və planlaşdırılması, təşkilat daxili kommunikasiya, kadr potensialının planlaşdırılması və bu kimi digər vəzifə və öhdəlikləri özündə birləşdirən insan resursları şöbəsi ilə yer dəyişirdi. Bunların hər biri ilə yanaşı , qeyd etmək lazımdır ki, kadr potensialının planlaşdırılması perspektiv formada uzunmüddətli layihələri əhatə edir və sistemli xarakter daşıyır. (6, s. 63)

1980-ci illərdə iqtisadi konyunkturanın əlverişsiz olmasına görə bir çox iş yerləri fəaliyyət sahələrini azaltmaq, və işçiləri ixtisar etmək kimi bir problemlə qarşı-qarşıya gəldilər. Beləki, ixtisar prosesinin hər iki tərəf üçün əlverişli formada hazırlanması və həyata keçirilməsi insan resursları departamentinin başlıca öhdəliyinə çevrildi.

Bununla əlaqədar olaraq insan resursları departamentinin vəzifə və öhdəliklərinə heyətin işlə təmin olunması və işdən azad olunan çalışanın yenidən məlumatlandırılması məsələləri də əlavə olundu. Eyni zamanda , 80-ci illərdə, daimi çalışan işçilərin sayının get-gedə azalması və qismən məşğulluğun həcmi artması, habelə, işçilərin başqa iş yerinə keçməsi ilə əlaqədar müəssisələrin vaxtaşırı dəyişməsi meyilləri ənənəvi hal almışdır. Bundan əlavə olaraq, outsorsinq sahəsi,(təşkilatların müəyyən funksiyalarının xarici podratçılara ötürülməsi) böyüdü.

Bu illər ərzində qeydə alınan faktorlar 90-cı illərdə daha da genişlənməyə başladı.

“insan resurslarının idarə edilməsi” nəzəriyyəsini gələcək dövrlərdəki inkişafı və ideyalarının kadr potensialının idarə edilməsinə tətbiqi artmış oldu.

90-cı illərdə insan resurslarının idarə edilməsinə yanaşmada mühüm olan dəyişikliklər qloballaşma sistemi, ETT-nin sürətlənməsi, bununla yanaşı, həmkarlar ittifaqının etibarının aşağı düşməsi ilə bağlı idi. İşçi heyətin intellektual potensialı iş yerində rəqabətqabiliyyətliliyin növlərindən birinə çevrildi. Çalışanların ixtisaslaşdırılması üçün iş yerindən, rəhbər və ya işə götürənlər tərəfindən onlara sərmayə qoyulması rəqabətə davam gətirə bilmənin vacib şərtlərindən birinə çevrildi. Bu dövrlərdə müvəqqəti heyətin xüsusi çəkisinin artmasında müşahidə olundu. Bu prosesə səbəb olan başlıca amillərdən biridə iş yerlərində xərclərin və risklərin azaldılması məqsədilə təşkilatların öhdəliklərini azaltmağa çalışması ilə əlaqədar idi. Outsorsinqin daha çox yayılmış növləri aşağı əmək haqqı və imici olmayan iş və xidmətlər idi. Bunlara misal olaraq binaların təmizlənməsini göstərə bilərik. Onun ən az yayılmış növlərinə isə ağır hesab olunan, ixtisaslaşmış xidmətlər, misal üçün, kompüter avadanlığı xidmətləri aid ola bilər. 90-cı illərdə kadr potensialının idarə edilməsinə aid olan bir sıra xüsusiyyətlər 21-ci əsrin 10 ili üçün keçərlidir. (7, s. 45)

Beləliklə, 20-ci əsr ərzində kadr potensialının idarə edilməsi nəzəriyyəsi və onun praktikasısı əmək və işçi fəaliyyətinə sadə formada nəzarət funksiyasından iş yerinin əsas rəqabətə davamlılığı kimi işçi heyətin intellektual səviyyəsinin idarə edilməsinə qədərki inkişaf yolunu keçmişdir. Bu vaxt ərzində kadr potensialının idarə edilməsinin nəzəri əsasları 3 sinfə ayrılır : klassik nəzəriyyə, “insan münasibətləri” və “insan resursları” nəzəriyyəsi.

İşçi qüvvəsinin idarə edilməsindən kadr potensialının idarə edilməsinə keçiddə əsas mərhələlərə nəzər salaq. İlk öncə qeyd edə ki, işçi heyətin idarə edilməsi və onu idarə edən şəxslərin rolu sənaye inqilabı dövründən sonra yuxarıda gördüyümüz kimi hər 10 illiklərdə fərqli şəkildə özünü biruzə verir. Hər onilliyin özünəxas olan xarakteristikası sosial həyatla, iş yeri və iş haqqında olan fikirlərimizi formalaşdırır. (7, s. 57)

Belə ki, tarixi inkişaf aşağıdakı mərhələlərdə öz əksini tapır:

1. 19-cu əsrdə insan kapitalına və ya işçi qüvvəsinə olan münasibətləri xarakterizə edən bir sıra xüsusiyyətlər sosial ədalətsizlik kimi qeydə alınır.

Bu zaman işgötürənlərin işçilərə qarşı ədalətsiz yanaşması onları tənqid atəşinə tutur.

2. Get –gedə işgötürənin fərdlərə qarşı olan münasibətləri dəyişmiş və müəyyən dərəcədə irəliləyişlər gözə çarpmışdır misal üçün, sağlamlıq sığortası və bu kimi digər sosial təminatlar. Menecmentdə müəssisələrin böyüməsi, ixtisaslaşdırma, halları müşahidə olunur.
3. Kadrların seçilməsi, ixtisaslaşdırılması, yerləşdirilməsi kimi proseslər daha da təkmilləşdirilmiş, iş və əmək şəraitində müəyyən dərəcədə islahatlar baş vermişdir.
4. Sosial elmlər Teylorun “ İdarəçilik qanunları”, Fayolun “insan münasibətləri” nəzəriyyəsi bu dövrdə geniş yayılmışdır. İkinci dünya müharibəsindən sonra çalışanlara olan tələbatda müəyyən qədər azalmalar ortaya çıxmışdır. İşçi və iş gətürən arazında konsensus meydana gəlmişdir.
5. Müəyyən məqsədlər üçün təşkilatın tam bir varlıq olaraq effektiv işləməsinə nail olmaq
6. Demografik dəyişikliklər və ETT-nin inkişafı insan resurslarına olan tələbatın müəyyən edilə bilməsində vacib rol oynayır. İşçilərin sayı, onların bacarıq və qabiliyyətləri arasında bir uyğunluq yaratmaq, texniki vasitələr xüsusi ilə kompüter avadanlıqları ilə işləmə bacarığı, ETT-nin inkişaf səviyyəsi ilə sıx bağlıdır. (3, s.10)

Yuxarıda sadaladığımız altı maddədə qeyd olunan inkişaf prosesləri fərdlərin idarə edilməsinin əsasını təşkil edir. 80-ci illərdən bu günə kimi “kadr potensialının idarə edilməsi” və təşkilatlarda bu sahənin yaradılması fərdlərə verilən əhəmiyyəti daha da artırmışdır.

İnsan haqqında müxtəlif konsepsiyalar , yanaşmalar mövcuddur. Hansı ki, bunlardan biri marksist yanaşmadır. K. Marks cəmiyyət və insan arasındakı münasibətdən danışarkən bildirmişdir ki, cəmiyyət insanı istehsal etdiyi kimi, insan da həmçinin cəmiyyəti istehsal edir. Belə ki, Marks burada insanla cəmiyyət arasındakı münasibətlə insanın mahiyyətini birbaşa əlaqələndirir. Traixən insanla bağlı müəyyən konsepsiyalar, müddəalar mövcud olmuşdur. Hansı ki, bunlara K.

Marksın və F. Engelsin əsərlərində rast gəlmək olar. İnsanın fəaliyyəti onun dəyəri, hakimiyyətə can atma, lider olma həvəsi ilə də bağlıdır. Hər bir əmək kollektivinin özünə xas olan dəyərləri mövcuddur və ona uyğun olaraq da şəxsi, iqtisadi və sosial azadlıq səviyyəsi yaranmış olur. İnsan psixologiyası onlara antoloji yanaşma, cəmiyyətə sivilizasiya və iqtisadiyyatın təsir , fərdin öz bacarıqlarını reallaşdırma bilməsi üçün öyrənilməlidir. İnsanın dinamik inkişafı təkamülü, fərdin determinasiya olunma problemləri və bu kimi digər problemlər öz həllini hələ də tapmamışdır. (6. s. 564)

Xarici kadr idarəetməsinin təkamülü prosesində həm yeni texnologiyaların uyğunlaşdırılması, həm dəki kadr işinə müəyyən yanaşmaları ayırd etmək mümkündür.

Kadr potensialının idarə edilməsinin üç əsas modelini göstərə bilirik:

1. İş yerində sağlam iş və əmək şəraiti – bu model 19-cu əsrin sonları 20-ci əsrin əvvəllərində insani münasibətlərin doktrinasının müəyyən variantlarında öz əksini tapdı. Bu modeldə menecerin statusu aşağıdır. Buna baxmayaraq bu model maddə ilə çalışan işçilərlə effektiv korporativ münasibətlər yaratmaqda kömək edən bir vasitədir.
2. Kollektiv müqavilələrlə yanaşı əmək müqaviləsi üzrə işçi heyətinin idarə edilməsi- əmək və kollektiv müqavilələrin şərtlərinə əməl edilməsinə nəzarətin aparılması, əmək münasibətlərinin tənzimlənməsi, həmkarlar ittifaqları ilə danışıqların aparılması, rotasiyaların uçuşu kimi fəaliyyətlərin həyata keçirilməsi menecerlərə kifayət qədər yüksək status əldə etməyə imkan verir.
3. Uzunmüddətli korporasiya sisteminin hazırlanması və həyata keçirilməsində rol oynayan menecer- missiyası kadr potensialının təşkil edilməsi, əmək və daxili intizamın təmin edilməsindən ibarətdir. Hansı ki, o bu zaman yüksək rəhbərliyin tərkib hissəsinə daxil olur. (6, s. 788)

Gördüyümüz kimi sonuncu iki modelin əvvəlki modeldən fərqi kifayət qədər böyükdür. Belə ki, heyətin idarə edilməsinin texnologiyalarını öyrənən

yerli kadrlar xidməti üçün ənənəvi idarəetmə metodları ilə kadrların idarə edilməsi metodologiyası arasındakı fərq mücərrəd xarakter daşıyır.

1.2.Müasir biznesdə kadr seçiminə təsir edən amillər və onun təşkili xüsusiyyətləri

Müasir dövrdə rəhbərlərlə yanaşı işçi heyətin də öz işlərindən və əmək şəraiti və şərtlərindəndə umduqları ehyiyaclar kifayət qədər dəyişib. İşə götürənlər və ya müəssisə rəhbərləri kadr potensialı ilə bağlı olan kadr siyasətinin düzgün yürüdülməsi üçün bəzi amillərin əhəmiyyətini artırdığını dərk etmişlər. Misal üçün, işçi heyətin qorunması, onların dügün performans qiymətləndirilməsi, eyni zamanda, xidməti fəaliyyətin düzgün olaraq qiymətləndirilməsi , normalara uyğun olaraq əmək haqlarının verilməsi , hüquq bərabərliyinin qorunub saxlanılması , iş mühitinin standartlara cavab verməsinə nail olunması bu amillərdəndir. Müəssisə və ya təşkilatlarda rəhbərlik sadələdiyimiz bu dəyişikliklərin nəticəsi olaraq statik idarəçilik fəaliyyəti əvəzinə dinamik, dəyişikliklərə anında cavab verə bilən proaktiv, plan və strategiyaların tam formada icrasına şərait yaradan menecment fəaliyyəti icra edirlər.

ETT-nin inkişaf dövründə menecmentin sosial-psixoloji yanaşmalarına çox böyük əhəmiyyət verilir. Hansı ki, bu fəaliyyət mürəkkəb bir ictimai proses və hadisədir. Bu, hərcəhətli və hərtərəfli münasibətləri, həmçinin prosesləri əhatə

etməsinə görə müxtəlif elmlər tərəfindən müxtəlif istiqamətlərdə öyrənilir. Belə ki, təşkilati, iqtisadi, inzibati və digər məsələlərlə birləşmə fəaliyyətinin psixoloji və mənəvi tərəflərini bilmək çox vacibdir. Ancaq ki, idarəçilik fəaliyyəti psixoloji və sosioloji cəhətdən hələ də tam səviyyədə öyrənilməmişdir. Baxmayaraq ki, hər bir rəhbər və ya işəgötürənin fəaliyyətinin reallaşdırılması işçilərdə keçir.

F. Engels, fərdlərin idarə olunmasının sosioloji idarəetmənin başlıca forması olduğunu vurğulamışdır. İdarəetmənin özünə xas olan müxtəlif cür xüsusiyyətləri mövcuddur. Fiziki işlə məşğul olan şəxslər üçün əmək obyektinə əmək alətləri olduğu halda, rəhbərliyin əmək fəaliyyəti üçün əsas obyekt işçi qüvvəsi hesab olunur. Qeyd edək ki, əmək aləti və əmək cisimlərindən fərqli olaraq işçi qüvvəsinin özünə məxsus xarakteristikası vardır. Hansı ki, bu xarakterik xüsusiyyətlər işçi və rəhbər arasındakı sosial-psixoloji münasibətləri yaradır. (6, s.55)

Psixoloji proseslər - diqqət, təsəvvür, iradə, hissetmə, təfəkkür və bu kimi digər temperamentlərlə əlaqədardır. Və sadaladığımız hər bir temperament fərdlərə görə dəyişir.

Rəhbərlər işçilərin bu psixoloji durumlarına təsir göstərərək, subordinasiya qaydalarının təmin edilməsinə və kollektivdə sağlam mühit yaradılmasına nail ola bilər çünki, bu psixi xüsusiyyətlər heçdə yığdırıla bilməz bir amil deyil. Misal üçün iş yerində sağlam mühitin yaradılması, yaradıcı fəaliyyətlərin inkişaf etdirilməsi, tələbatın doğru formada qurulmasında menecerin rolu əvəzolunmazdır. Rəhbərin **nümunə gücü** deyərək bir anlayış mövcuddur ki, hər hansı bir iş yerində qeyri-adi bir hal və ya hadisə, qeyri-adi psixoloji-sosial vəziyyət (mənfi istiqamətdə) nümunə gücünün pozulması və ya zəif olması ilə əlaqədardır. Fərdin psixoloji vəziyyəti, mənfi və ya müsbət emosiyaları onun fəaliyyət prosesinə birbaşa təsir edir.

Fərdlərin temperamentliliyinin əsas növlərinə nəzər salaq :

1. Sanqvinik- yaradıcı işləri görməkdən xoşlanan, məqsədyönlü, müstəqil fəaliyyət göstərməyi sevən tiplərdir
2. Xolerik – tələskən, tez ruhdan düşə bilən, işini ahəngdar formada yerinə yetirə bilməyən tiplərdir.

3. Fleqmatik – sürətli, stressli iş şəraitində çalışa bilən, təmkinli, dözümlü şəxslərdir
4. Melanxoliklər – çox yavaş hərəkət edən, komandada işləməyə üstünlük verməyən insan tipləridir. Daha çox fleqmatik tipə bənzərliyi vardır. (7, s.125)

Bütün bu psixi tiplər insanların davranışlarına birbaşa və ya dolayı yolla təsir edir. Bir neçə psixoloqlar bu tipləri beynəlmiləlçi adlandırırlar. Fərdlərin şüurunu psixoloji-sosial amillərdən kənarında təsəvvür etmək mümkün deyil. Çünki hər bir fərd özünəməxsus şəxsiyyət tiplərinə mənsubdur.

Şüurluluq ilk növbədə insanları əhatə edən mühiti obyektiv olaraq təhlil etməkdə, davranışlarını düzgün idarə etməkdə, hadisələrə real qiymət verməkdə özünü biruzə verir. Bu səbəbdən də, insanın şüuruna, davranışına təsir edəcək amillərə birtərəfli yox, sistem halında kompleks yanaşmaq lazımdır.

Əmək fəaliyyətində insanların iqtisadi və ictimai hadisələrə olan münasibəti, hadisələri düzgün qiymətləndirə bilməsi, idarəetmənin düzgün şəkildə qurulması və menecerlərin bu problemləri elmi prinsiplərin əsasında dərk etmələri böyük əhəmiyyətə malikdir.

Əmək fəaliyyətində fərdin davranışını, hərəkətini elmi cəhətdən izah edə bilmək, bu hərəkətlərin proqnozunu verə bilmək zəruriyyəti meydana çıxır. Menecerlər və ya digər rəhbər işçilər bu kimi psixoloji cəhətləri bilməklə, içqi heyəti ilə sağlam psixoloji amillər üzrə əlaqə qura, eyni zamanda, psixoloji amilləri inkişaf etdirə bilər.

Texniki və elmi inqilab dövrü fərdin psixologiyasına qarşı yeni tələblər qoyduğundan, psixologiya elminin xüsusi sahələri, misal üçün, mühəndislik psixologiyası, əmək psixologiyası, idarəetmə psixologiyası, tibb psixologiyası, hüquq psixologiyası, idman psixologiyası və s. bu kimi digər psixoloji elmlər meydana gəlmişdir.

Bunlarla yanaşı psixologiya başqa elmlərlə - məntiq, estetikə, fiziologiya, ergonomika, kibernetika, sosiologiya ilə qarşılıqlı şəkildə əlaqədədir. Bir sıra rəhbərlər və yaxudda ki, elmi işçilər istehsalın və ya fərdlərin uzaq məsafədən

(distant) idarə edilə bilməsi , onların ünsiyyət saxlamaqlarını, əlaqə qurmalarını və digər psixoloji amillərin əhəmiyyətini azaldır. Lakin, bu mülahizələr heçdə həqiqətə uyğun deyildir.

Əksinə, ETT-nin inkişafı dövründə istehsal prosesində insan amilinin rolu get –gedə artır. Beləki, mürəkkəb əmək şəraiti insanların psixoloji amillərinə nəzərəcarpacaq dərəcədə təsir göstərir və daha da çətin tələblər ortaya qoyur. Psixi yüklənmə, zehni fəaliyyət getdikcə artır. Təcrübə göstərir ki, iş yerlərində baş verən istehsalat qəzalarının bir qismi , müəyyən hallarda istehsalat prosesində zay məhsulların buraxılması menecerin və ya digər rəhbər işçinin işçi qüvvəsinin psixoloji xarakteristikasını düzgün formada , lazımınca qiymətləndirə bilməməsindən qaynaqlanır. Ona görə ki, hər bir çalışanın müxtəlif cəhətləri ilə yanaşı , psixoloji, intellektual və fizioloji inkişaf parametrlərini öyrənərək ona uyğun hər hansı müvafiq işin içrasını vermək olar. Müasir yanaşmada ictimai inkişafın və iqtisadiyyatın ən vacib məsələlərindən biri fərdlərdə ən üstün psixoloji keyfiyyətlərin tətbiq edilməsindən ibarətdir. Bu problemin həll edilməsi nəzəri olaraq mümkündür. Fərdlər digər canlılardan fərqli olaraq hadisələri şüurlu formada dərk edə , ətraf mühitə təsir edə bilən, onu təkmilləşdirə bilən bacarıqlara sahibdir. İnsan beyni öz - özlüyündə əvəzolunmaz idarəetmə orqanıdır. Psixi proseslər məhz elə beynin məhsulu olduğuna görə , ali sinir sisteminin özü ilə birbaşa əlaqədardır. Sinir sistemi aşağıdakı başlıca iki funksiyanı idarə edə bilir: insan orqanizmində müxtəlif cür orqanların fəaliyyətini uzlaşdırır , əlaqələndirir, habelə idarə edir. İkinci tərəfdən isə, xarici mühitin əlaqəsini tənzimləyir. İdarəetmə mədəniyyəti və idarəetmə əməyi insanlara qarşı nəzakətli və öz işində səriştəli olmağı tələb edir. Təcrübə bizə göstərir ki, iş mühitində nəzakətli formada verilən tapşırıqlar işçilər tərəfindən daha operativ və səriştəli şəkildə həyata keçirilir. Amerika yanaşmasına görə , idarəedici güclü yumor hissəinə sahib olan biri olmalıdır. Təbii ki, bu ümumi şəkildə bildirilmiş bir fikirdir. Ona görə ki, bütün ziddiyyətlərin aradan qaxlmasına yumor hissi təsir edə bilməz. Təsədüfü deyil ki, İE kapitalist ölkələrdə iş yerində keyfiyyətin yaxşılaşdırılmasında sosial və psixoloji amillərin dərinədən öyrənilməsinə əhəmiyyət verilir. Belə ki, bu səbəbdən dolayı

“insan münasibətləri” doktrinası irəli sürülür. Misal üçün, Amerika Birləşmiş Ştatlarında (ABŞ) 400-dən artıq iri həcmli sənaye müəssisələrində “sosioloji şöbə” yaradılmışdır. 500-ə qədər firmalar müəssisələrə “insan münasibətləri”nin təyin edilməsi xətti vasitəsilə xidmət göstərirlər. (7, s. 60)

Bir sıra təhsil ocaqlarında “insan münasibətləri” fənn olaraq keçirilir. Bir çox iqtisadçı və sosioloqlar fərziyyə irəli sürürlərki, bu cür sosioloji xidmət işçi qüvvəsini ilhamlandırmaq, əmək fəaliyyətini səmərəli şəkildə təşkil etmək kimi məqsədlər güdür.

Müasir dövrdə, fərdlərin şüurlü şəkildə fəaliyyətinin inkişaf etdiyi, texniki-mədəni səviyyəsinin artdığı bir şəraitdə firma, assosasiya, korporasiya işçisinin sosioloji-psixoloji amillərə, həmin amillər vasitəsilə işçi heyətinə təsir etmə gücünə sahib olması son dərəcə əhəmiyyətlidir. Təcrübələrdən aydın olur ki, insanlar həm özünün, həm də idarə rəhbərinin xüsusiyyətlərinə uyğun şəkildə çalışmağa cəhd göstərirlər. Deməli, rəhbərdən və tabeçiliyində olan fərdin xarakterik xüsusiyyətlərindən bir çox şey asılıdır. İnsanlar müəyyən xarakterli, güclü, xeyirxah, zəif, ünsiyyətçil, həlledici, iradəsiz və iradəli, qorxaq yaxud igid, passiv və ya fəal, səriştəli, müstəqilliyi sevən, intizamsız, təmkinli və digər xüsusiyyətlərə malik olurlar. Sosioloji və psixoloji amillərin diqqətə alınmasını, bu amillər vasitəsilə həyata keçirilən qiymətləndirməni heç də sıradan formada başa düşmək doğru deyildir. İnsanlar arasında fərdi-psixoloji xüsusiyyətlərdən əlavə ümumbəşəri xüsusiyyətlər də vardır. Buna görə də fərdlərin xarakteri ilk növbədə onların əməyə, vəzifəsinə, mühitə, digər insanlara və öz-özünə olan sağlam münasibətilə müəyyən olunmalıdır. Ümumi götürdükdə müstəqillik şəxsiyyətin psixi proseslər xassəsi və kompleksi olub, onun özünə malik olma, məqsədə uyğunluq, öz-özünü tənqid etmə, fəallıq, inadkarlıq və intellektual inkişaf səviyyəsi ilə sıx əlaqədardır. Məhz bu xüsusiyyətlərin ayrı-ayrı insanlarda deyil, bir çoxlarında, bütünlüklə kollektivdə, ölkədə, millətdə təşəkkül tapması, inkişafı rəhbər işçidən və onun nümunə gücündən, rəhbərin həmin işdə nə qədər maraqlı ola bilməsindən asılıdır. Bir çox hallarda, rəhbər şəxs necə ki, işçini tənbeh edə bilir, eyni zamanda ona dözməli və təmkinli olmağı bacarmalıdır. Çalışanların tənbeh edildiyi kimi həmçinin onları

mənəvi, psixoloji cəhətdən həvəsləndirməyi də bacara bilməlidir. Əgər rəhbər işçi bu xüsusiyyətlərə sahib deyilsə, deməli, həmin rəhbər işçinin nəinki sosioloji-psixoloji amillərdən xəbəri yoxdur, həm də idarəetmə prinsiplərini birmənalı olaraq pozur.

Məlum olduğu kimi, istehsalat kollektivi texnoloji, texniki və iqtisadi proseslər məcmusundan başqa həm də sosioloji, ictimai, psixoloji proseslər məcmusundan da ibarətdir. Bundan irəli gələrək, idarəetmə prosesi ərzində bu obyektlərə təsir edə bilən amillərdən, mexanizmlərdən bacarıqla istifadə edə bilməyin böyük əhəmiyyəti vardır.

Bu prosesin idarə edilə bilməsi heç də asan iş deyil. Ona görə ki, qısa vaxt ərzində şəxslərin məqsədini, əhvali-ruhiyyəsini bilmək və ya tənzim etmək çox çətindir. Bunları bilmək təcrübə tələb edir. Bu amillər psixologiya elmində “psixonostika”-insanı hiss etməkanlamına gəlir. Daha dərinə nəzər salsaq görərik ki, “psixonostika” ifadəsinin mənası “ürəyi bilmək” anlamına gəlir. Bu faktor isə konkret olaraq rəhbər və ya rəhbərlərdən hər bir fərdin davranışını xarakterizə edən bu psixoloji amillərin öyrənilməsini, onun kollektivdə nə cür təzahür etdiyini bilməsini gərəkdir. Burada fərdin peşəsi, mənafeyi, xarakteri, yaşı, əmək şəraiti, cinsi, tələbatı, mədəni səviyyəsi, ailə vəziyyəti, statusu və bu kimi digər sosial-psixoloji amilləri nəzərə almalıdır. Beləki, bu cəhətdə rəhbər müşahidəçi olmağı bacarmalıdır. İş təcrübələrinə nəzər salsaq, bəzi işçi və ya işçi heyətin rəhbərlik tərəfindən ünvanlanmış hər hansı bir informasiyanı həddindən artıq emosional şəkildə qarşılamasını görə bilərik. Əksidə hər zaman mövcud ola bilər. Yəni hadisələrə həddindən artıq emosional reaksiya verən fərdlərdən başqa əksinə hadisələrə soyuqqanlı şəkildə cavab verən, stressə davamlı heyət də təcrübələrdə az rastlanmır. Bu kimi sosial-psixoloji amillər nəzərə alınaraq iş yerlərində rəhbər işçi hər bir çalışana fərdi yanaşmalıdır, informasiyaları fərdi şəkildə ötürməlidir. Ümumiyyətlə, praktikada rast gələ bilərik ki, əksər peşəkar rəhbərlər və ya İnsan resursları üzrə menecer heyətlə olan görüşləri tək başına yəni fərd olaraq təşkil edir. İkili danışıqlar əsnasında işçilərə veriləcək hər hansı tənbeh və ya iradlar bildirilsə daha peşəkar sayılar.

İctimai istehsal prosesinin daha da yüksəldilməsi, işçilərin məhsuldarlığını daha da artırması rəhbər və işçi arasındakı psixoloji iqlimdən çox asılıdır. Məsələ burasındadır ki, bu münasibətlər təkcə şəxsi motivlər əsasında yox, eyni zamanda, obyektiv əsaslar, prinsipial mövqe, yüksək tələbkarlıq əsasında qurulub.

Əvvəklə mövzuda qeyd etdiyimiz kimi, sağlam münasibətlərin idarə edilməsində əxlaq normaları, ictimai rəy, ictimai davranış normaları mühüm vasitədir. İctimai rəy və bu normalar sosial –psixoloji amillərlə yanaşı münasibətlərə təsir göstərir, hansı ki, o idarəetmənin daha da demokratikləşməsinə yol açır.

İdarəçilik sistemi təkcə əməyin texnologiya və ondan irəli gələn proseslərlə deyil, insan psixologiyası və davranışlarından irəli gələn amilləri nəzərə alaraq qurulmalıdır. Bu səbəbdən də, idarəedənin əməti, idarəçilik sisteminin əməyi əməyin ən çətin tiplərindən biridir. Əməyin bu növü insan beyninin mərkəzi sinir sistemində baş verən intensiv proseslərlə sıx bağlıdır. Həmin işdə psixoloji gərginliyin səbəblərindən biridə fərdlərlə daimi olaraq təmasda olmaq, yerinə yetiriləcək iş üçün məsuliyyət hissi, iş mühitində işgüzar şəraitin təmin edilməsi üçün həyata keçirilən bir sıra tədbirlər, bundan başqa intensiv və mürəkkəb olaraq idarəçilik əməliyyatlarının həyata keçirilməsi ilə əlaqədardır.

Bütün bu sadaladıqlarımız isbat edir ki, rəhbər şəxsdən bir sıra tələbkarlıq formasından başqa yaddaş, təmkinlik, yığcamlıq, intensiv işləmə bacarığı, diqqət, müşahidəçilik, xüsusi ilədə “psixoloji iqlim texnologiyası”nı bilmək tələb edilir.

Rəhbərlik psixologiyası aşağıdakı məsələləri özündə ehtiva edir:

- ❖ Demokratik formalı rəhbərlik iş mühiti ;
- ❖ Rəhbərliyin sosial -psixoloji xarakteristikası ;
- ❖ işin səmərəliliyi və psixoloji iqlim ;
- ❖ Konfliktin sosioloji-psixoloji tərəfləri ;
- ❖ Liderlik davranışlarının diaqnostlaşdırılması;
- ❖ Subordinasiya münasibətlərinin optimallaşması;
- ❖ Sosial psixologiya və fərdlər arasındakı münasibətlərin qurulması ;
- ❖ Kollektivin və qrupun psixologiyası;

- ❖ Başqa fərdlərin fikrinə hörmətlə yanaşma ;
- ❖ Aşkarlığa, tənqiddə stimül, şərait yaratma;
- ❖ Rəhbər heyətin zəif psixoloji hazırlığının ortadan qaldırılması;
- ❖ İctimai və əmək fəallığının stimullaşdırılması (6, s. 806)

İnsanın mənafeləri və tələbatlarının formalaşması , onun inkişafı sosial-psixoloji metodlara təsir edir və onlar üçün mühüm əhəmiyyətə sahibdir. Fərdin ictimai, sosial keyfiyyətləri onun mənəfe və tələbatlarını tərbiyə edə bilməsindən çox asılıdır. Tələbat fərdin obyektiv həqiqətə olan münasibətini özündə ehtiva edir. Tələbatlar mənafe kimi çoxcəhətli və genişdir. Mənafe insanlar psixologiyasının inkişaf etməsi və onun formalaşdırılmasına təsir edir. Tələbat , psixoloji dərk etmə, maddi, birgə fəaliyyət, mənəvi, fəaliyyət mübadiləsi və s. bu kimi formalarda ola bilər. Tələbat formaları, həmçinin , onların ödənilmə səviyyəsi fərdin sosial davranışını müəyyən edə bilər. Bunun barəsində monoqrafiyada ətraflı qeyd olunub.

Ümumi yanaşsaq “insan amili”, “insani-insan”, insan-kosmos” “insan-avtomat” “insan-mexanizm”, “insan-kibernetika” fərdlərin istehsal və idarəetmə fəaliyyətinin nəticələrinə müvafiq olaraq yaranıb.

İdarəetmə insanların düşüncə və məqsədinin, onların münasibətlərinin və maddi resurslara olan ehtiyaclarının təzahürüdür. Buna görə də, idarəetmədə ona təsir metodlarını, fərdlər arasındakı münasibətləri dərinləndirmək zəruridir.

Bunları psixologiya, sosiologiya, sosial-psixologiya, şəxsiyyət psixologiyası, mühəndislik psixologiyası, pedaqogika və əmək psixologiyası elmləri vasitəsilə dərinləndirmək olar.

Sosiologiya elminin köməyi ilə insanların özlərini ifadə edə bilməsinin ümumi qanunauyğunluqları, sosial quruluşu, istehsalçıların tərkibi, ictimai mühitin, sosioloji münasibətlərin, müxtəlif cür sosial hadisə və proseslərin qarşılıqlı əlaqələri öyrənilir.

İctimai rəyin, qrupun və yaxud kütlənin psixi xarakteristikasını, əhval rəhbiyyətinin formalaşmasını, Subordinasiya münasibətlərinin, fərdlərin

fəaliyyətlərinin stimullaşdırılmasını və bu kimi digər prosesləri sosial psixologiya elminin vasitçiliyi ilə dərinlən öyrənmək olar.

Şəxsiyyətin psixologiyası elmi vasitəsilə insanın amalı, ali- əsəb fəaliyyətinin tipləri, qabiliyyəti, xarakteri, həyəcanı, yaddaşı, hissi, istedadı, düşüncə tərzi və s. öyrənilir. Əməyin psixologiyası elminin vasitəsilə kadrların seçilməsi və qiymətləndirilməsi, ixtisas və peşə qabiliyyəti, kadrların təhsili, əmək proseslərinin sosioloji - psixoloji cəhətləri, onların öyrənilməsi, kadr axıcılığı istirahət və əmək şəraiti, və s. tədqiq olunur.

Yuxarıda qeyd olunan elmlərin köməyi ilə fərdlərin ünsiyyətində, fəaliyyət və davranışlarında yaranan sosioloji, psixoloji, etnoloji qaydalar, psixoloji halın mimikaları, şəxsi xassələri və s. öyrənilir.

Bu da bir başa olaraq öz növbəsində idarəetmə psixologiyası ilə yaxından əlaqədardır.

Ondan işçi heyətin, kollektivlərin xidməti vəsifələrini həyata keçirmək üçün bir metod kimi istifadə edilir.

İnsani xüsusiyyətlər istehsal prosesinin nəticələrinə birbaşa və dolaylı yolla təsir edir . Daha ətraflı şəkildə izah etməyə çalışsaq şəxsi keyfiyyətlər ictimai fəallığa, əmək coşğunluğuna səbəb olur.

Bütün bu raşdırmalardan belə nəticəyə gələ bilərik ki, firmalar üçün işçi heyətin düzgün seçilməsi, onlarla sosial - psixoloji xarakterlərin uyğun olması əmək məhsuldarlığına təsir edərək onun artmasına gətirib çıxarır.

FƏSİL II KADR SEÇİMİNİN MÜASİR VƏZİYYƏTİ VƏ ONUN QIYMƏTLƏNDİRİLMƏSİ.

§ 2.1. Kadr seçiminin müasir üsulları və onların tətbiqi istiqamətləri

ETT-nin inkişafı dövründə firmaların rəqabətədavamlı ola bilməsi üçün əsas faktorlardan biridə yüksək ixtisaslı kadrların firmaya seçilməsidir. Hansı ki, onlar müəssisənin qarşısına qoyduğu məqsədə çatmaqda əsas hərəkətverici qüvvələrdən

biridir. Buna görə də, kadrlar seçilən zaman onları uyğun pozisiyalara təyin edən rəhbərlər işçi qüvvələrinin necə və haradan seçilə biləcəyini, hansı üsul və vasitələrdən istifadə etməli olduqlarını dolğun şəkildə bilməlidirlər. Kadr idarə etməsinin ən vacib mərhələsi olan “kadrların seçim mərhələsi” işə müraciət etmiş namizədlər arasında vakansiyanın tələblərinə ən uyğun gələn işçi və ya işlərin təyin edilməsi prosesidir. Rəhbər və ya işə götürənlər seçim edən zaman çox diqqətli olmalıdır. Hər bir fərdin, işçinin işə yanaşma tərzi, bilik və bacarığı, dünya görüşü və s., eyni zamanda, iş yerində görülməli işlər bir-birindən müxtəlifdir. Beləki, işə götürənlər üçün əsas məqsəd iş və işçilər arasında bir uzlaşma yarada bilməkdir. Bu uzlaşma əlaqəsi isə işçi işə götürülən zaman yaranır. Seçim mərhələsində verilə biləcək qərarlar gələcəkdə görülməli fəaliyyətin əsasını təşkil edir. Çünki düzgün verilməmiş qərar gələcəkdə müəyyən səhvlərə zəmin yaradır.

Seçmə fəaliyyətinin başlıca məqsədi həyata keçiriləcək işin tələblərinə uyğun işçinin müəyyən edilməsidir. Başqa sözlə, iş və işçi arasında tarazlığın yaradılmasıdır. Ona görə də, ilk öncə vakansiyanın şərtləri və tələbləri təyin edilməlidir. İşin tələblərini müəyyən etmək üçün firmalarda işlərin analiz edilməsi prosesi həyata keçirilir.

Müəssisə və təşkilatlarda işçi və iş arasında uyğunluq yaradılmaması, həm iş yerinin özünə, həm də ki, orada çalışan işçilərə mənfi təsir göstərir. Qeyd edək ki, seçmə prosesi çox vəsait və əmək tələb edən bir işdir. Çünki, çalışanları tapmaq və onlar arasından seçim etmək müəyyən miqdarda xərclər yaradır. İşçilər arasından işə uyğun olmayanların tapılması və işdən uzaqlaşdırılması və yenilərin təyin edilməsi kimi proseslər çəkilən xərcləri daha da artırır.

Rəhbər və ya işəgötürənlər tərəfindən düzgün seçilmiş namizədlər müəssisə və təşkilat üçün ən məhsuldar və ixtisaslı olacaqdır.

İşçilərin əksəriyyətinin iş yerləri ilə ilkin tanışlığı iş üçün müraciət etdikləri zaman yaranır. Əlbəttəki, bunlar hələ hamısı deyil, əgər bir boş iş yeri üçün 20 nəfər müraciət edərsə bunlardan yalnız biri işlə təmin olunacaq. Yerdə qalan müraciət etmiş namizədlər kənardə qalacaq və təbii olaraq da bu müsahibəni keçə bilməyən namizədlərdə məyusluq hissi oyatmış olacaq. Həmin namizədlərin bir qisminə isə

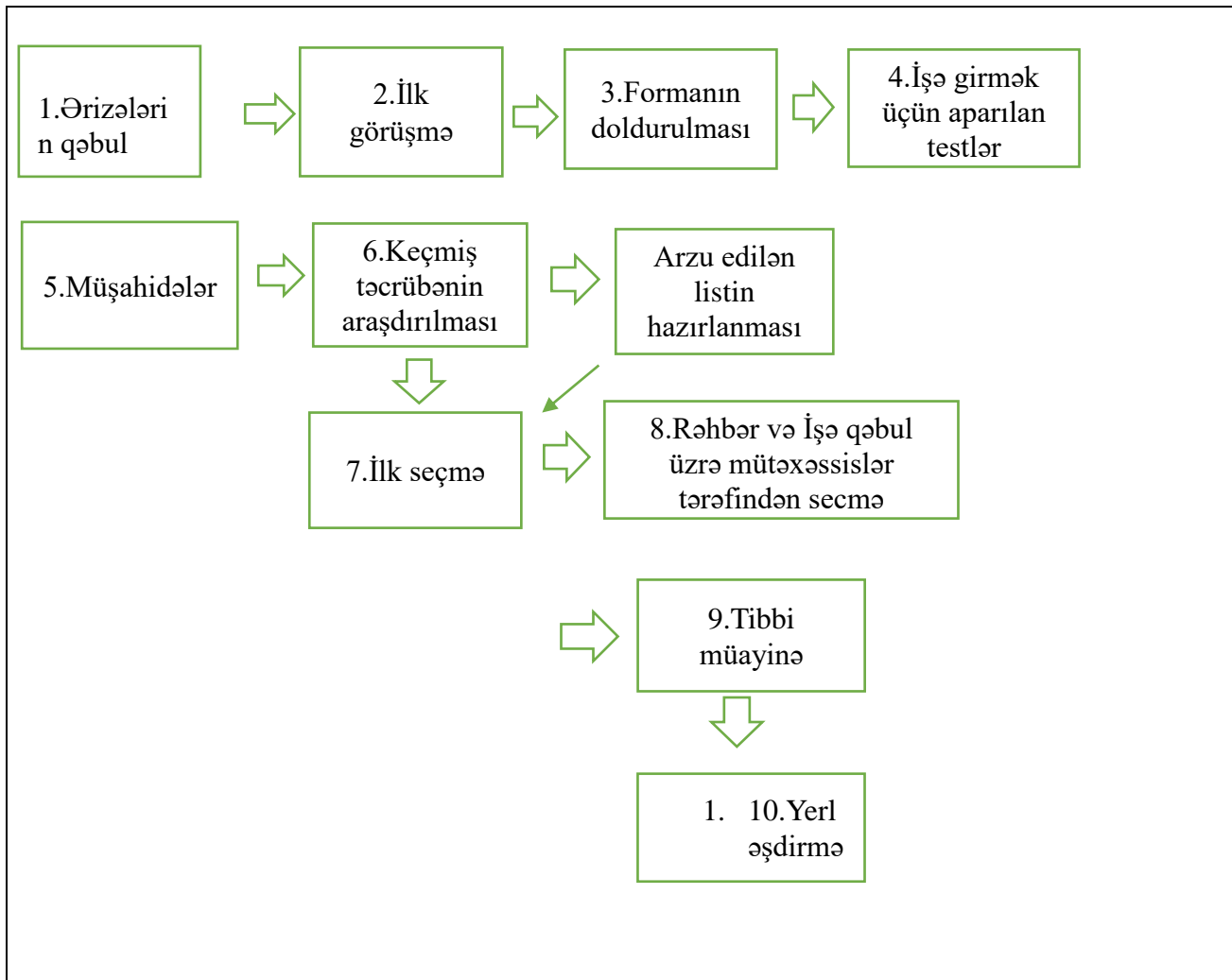
müəssisə haqqında mənfi təəssüratlar oyanmağa başlayacaq. Seçim mərhələsi zamanı müsahibəni həyata keçirən rəhbər və ya işə götürən maksimum dərəcə işə alma prosesini obyektiv şəkildə həyata keçirməlidir ki, bu digər fərdlər arasında narazılığa eyni zamanda şirkətin etibarına xələl gətirmiş olmasın.

İşə qəbul prosesi üç əsas mərhələni özündə ehtiva edir ki, bunlara **Kadr resursunun tapılması, seçilməsi və adaptasiya edilməsi** prosesi daxildir. **Kadr resursunun tapılması prosesi** iş yerindəki vakant yerlər üçün uyğun ixtisaslı kadrlar toplusunu formalaşdırmaqdan ibarətdir. **Seçmə mərhələsi** isə mövcud kadrlar toplusundan vakansiyaya ən uyğun olan namizədin seçilib işə yerləşdirilməsindən ibarətdir. Seçmə prosesi yekunlaşdırıldıqdan sonra seçilən namizəd işə fiziki olaraq başlamadan öncə işə və iş yerinə uyğunlaşması üçün adaptasiya proqramı tətbiq edilməlidir.

Başqa sözlə desək **kadrların seçilməsi mərhələsi** – Kadrlar toplusundan iş yerinə gətirilə biləcək ixtisaslara sahib olan insanları müəyyən edən vaxt intervalıdır.

Vacib olan ən yaxşını deyil, işə ən uyğun olanı təyin edə bilməkdir. Namizədin tam olaraq nələrin öhdəsindən gələcəyi və ya gələ biləcəyini bilmək hər zaman mümkün deyil. İş və iş yeri arasındakı uyğunluq həm müəssisənin iş təklifi etmə istəyini, həm də müraciətinin işi qəbul etmə istəyinə təsir edir. Bir sıra ədəbiyyatlarda insan resurslarında seçmə prosesi uyğunlaşdırma prosesi kimi göstərilir. Fərdlərin xüsusiyyətləri və müəssisənin nizam intizam qaydaları arasındakı fərq müraciətin ləğv olunmasına yol açır.

Kadr potensialının seçilməsi prosesinin əsas mərhələləri:



CƏDVƏL: 2. Seçmə prosesinin əsas mərhələləri

Kadr potensialının təmin edilməsi zamanı namizədlərdən ibarət işçi yığını yaradılır. Bu namizəd yığımını meydana gətirən işçilərdən ən uyğun olanını seçmək üçün, onların bacarıqları tək-tək qiymətləndirilir. Daha sonra müqayisə yolu ilə ən münasib olan namizəd işə qəbul edilir. İşçi qüvvəsinin idarə edilməsi prosesinin əsasını və müəssisənin rəqabət gücünü təyin edən əsas mərhələ işçilərin seçilməsidir. Seçmə mərhələsi aşağıdakı qayda ilə həyata keçirilir. (35, s. 1)

1. İlk görüşmə.

Bu vaxt seçim prosesində ərizə ilə müəssisəyə müraciət edənlər insan resurları şöbəsinin məhsul bir şəxsi tərəfindən qəbul olunurlar. İlk görüşmə üçün çox qısa vaxt ayrılması məsləhət görülür. Əgər müəssisənin işə qəbul prosesində yaş faktoru önəmlidirsə, bu zaman ilk görüşdə yaş ünsürü uyğun olmayan namizədlər yox cavabı alırlar. İlk görüşdə namizədin xarici görünüşü, danışmaq qabiliyyəti yerində qiymətləndirilir. Bundan əlavə olaraq namizədlərə bir neçə suallar verməklə bu

namizədlər barəsində müəyyən fikirlər irəli sürmək olar. Verilən suallar təhsillə, daha öncə çalışdığı iş yerləri barədə verilir. İlk görüş mərhələsində namizəddə eyni zamanda müəssisəni qiymətləndirir.

2. Formanın (anketin) doldurulması :

Bir çox təşkilat və ya qurumların özünəməxsus iş müraciət anketi forması mövcuddur. Bu anket formalarında ilkin olaraq namizədin ad və soyadı, ünvanı, əlaqə vasitəsi, cinsi, yaşı və s. bu kimi məlumatlar qeyd olunur. Növbəti hissədə isə onlara aşağıdakı kimi suallar ünvanlanır: İş yerindən gözləntiləriniz nələrdir?, Əmək haqqı gözləntiləriniz nə qədərdir?, Əvvəllər bu pozisiyaya uyğun hər hansı bir işdə çalışmışsınız? Kimi suallar ünvanlanır. Üçüncü hissədə isə namizədin təhsilini və sahib olduğu bilik, bacarıqları təyin edən suallar verilir. (3, s 31)

Beləki, anket formasının köməyi ilə namizədlər haqqında ilkin təsəvvür formalaşır.

3. İşə qəbul üçün aparılan testlər :

I Dünya Müharibəsindən bəri işə qəbul prosesində kadrların psixoloji vəziyyətləri müəyyən edilmiş testlər vasitəsilə yoxlanılmağa başlanılıb. Hal-hazırkı dövrdə isə müəssisə və təşkilatlar seçmə prosesində test vasitələrindən daha da geniş istifadə edirlər.

Testlərin müxtəlifliyinə görə işçinin bəzi qabiliyyət və bacarıqlarını təyin etmək mümkündür. Ancaq ki, test materiallarının hazırlanıb, tətbiq olunması çox vaxt tələb edən bir prosesdir. Bu proses eyni zamanda müəyyən miqdarda xərc tələb edir. Düzgün formada tətbiq olunan testlər işə qəbul prosesi zamanı effektiv təsir göstərir.

4. İş görüşməsi və müsahibələr:

Bəzi müəssisə və təşkilatlarda psixoloji testlərlə eyni vaxtda müsahibələrdə aparılır. Əvvəlki mərhələlərdən keçənlər bu mərhələyə buraxılırlar. Müsahibə üz-üzə həyata keçirilir. Müsahibəni həyata keçirən şəxsin ixtisaslaşmış olması vacib məsələdir. Bu fəaliyyət çox əhəmiyyətli olduğu üçün sonrakı bölmədə izah edilmişdir.

Psixoloji testlər, müsahibələr təkcə namizədlərin seçim prosesində istifadə olunmaqla qalmır, eyni zamanda, təhsil və inkişaf proseslərində də əsas mənbə kimi istifadə olunur.

5. Zəmanətlərin yoxlanılması:

Namizədin şəxsi keyfiyyətləri və ya bacarıqları haqqında verdiyi məlumatlar düzgün olmaya bilər. İşə müraciət anketində qeyd olunan, eyni zamanda, müsahibə əsnasında verilən məlumatlar yalan və ya şişirtmə ola bilər. Elə buna görə də bir çox işə qəbul şöbələri fərdin verdiyi məlumatları yoxlamaq istəyirlər. Bu prosesi həyata keçirmək üçün ən düzgün və əlverişli yol onların daha əvvəl fəaliyyət göstərdikləri iş yerlərindən məlumat əldə edilməsi və yaxud da sənəd istənilməsidir. Bu zaman əldə edilən məlumatlar namizədin verdiyi məlumatlarla müqayisə edilir. (3, s.32)

Bu proses bəzi üsullarla reallaşdırılır.

- **Birinci vasitə**, əlaqə vasitəsilə mövcud məlumatların yoxlanılmasıdır. Əlaqə vasitəsilə aşağıdakı suallara ətraflı cavab tapmaq olar.

- Ad, Soyadı – Namizəd bildirdiyi müəssisədə nə zaman işə başlamış və ya həqiqətən çalışıbmi həmin müəssisədə. İşdən nə zaman çıxıb, gördüyü işlər nələrəndən ibarət olub, iş prosesində məhsuldarlığı hansı səviyyədə olub, fəaliyyət göstərdiyi dövr ərzində hansı mükafatları və ya cəzaları alıb və s. bu kimi məlumatları dəqiqləşdirə bilərik.

- **İkinci vasitə**, e-mail vasitəsilə məktub yazaraq da bəzi məlumatları yoxlaya bilərik. Beləki, bu vasitə digər vasitələrə nisbətən daha sərfəlidir. Bu vaxt suallar yazılı formada göndərilir və namizədin vermiş olduğu məlumatlarla bizə yazılı formada təqdim edilmiş məlumatlar qarşılaşdırılır.

- **Digər bir vasitə isə** müəssisə və təşkilatların rəhbərləri işçini tövsiyyə edən şəxslərlə üz-üzə görüşdürülür. Bu zamanda verilmiş olan məlumatların həqiqətə uyğun olub olmadığı aşkar olunur.

6. Tibbi müayinə :

Kadr potensialının seçilməsi zamanı işçi qüvvəsinin praktiki sağlamlığına əmin ola bilmək üçün tibbi müayinə göstəriciləri mühüm şərtlərdən biridir. Tibbi müayinə kifayət qədər xərc tələb edən bir prosesdir. Ona görə də seçmə prosesinin son mərhələsində həyata keçirilməsi daha məqsədəuyğundur. Bəzi müəssisə və təşkilatlarda tibbi müayinə məntəqələri mövcud olduğu üçün, bu proses onlar

özləri təşkil edə bilir. Əks təqdirdə isə bu yoxlanma prosesi digər xəstəxanaların köməyi ilə həyata keçirilir. Hər iki halda müəssisə müəyyən qədər maliyyə xərci çəkmiş olur. Tibbi müayinə prosesinin köməyi ilə işçi qüvvəsinin görmə, eşitmə, danışıq qabiliyyətləri, orqanizmlərində olan xəstəliklər və ya qüsurlar aşkar edilir. Bu kimi müayinələrin həyata keçirilməsi müəyyən məqsədlər güdülür:

- Namizədin iş yerinə uyğun olub –olmaması müəyyən edilir
- Əmək qabiliyyətli olmayanlar müəssisədən kənarlaşdırılır
- İş prosesi zamanı yarana biləcək xəta və qəzaların qarşısı daha öncədən alınır
- Bəzi yoluxucu xəstəliklərə (vərəm, qızılça, sarılıq, vəba və s.) tutulmuş xəstələrin çalışmasının qarşısının alınması
- Fiziki qüsurları olan işçilərin hansı işə uyğun olub – olmadıqlarını əvvəlcədən müəyyən etmək

Bir çox hallarda iş yerlərində imic formalaşdırmaq naminə iş yerlərində müəyyən miqdarda xəstə və əlil işçilərin işləməsinə şərait yaradırlar. İş analizində verilən məlumatların köməyi ilə fiziki cəhətdən qüsurlu olan namizədlərin hansı sektorda fəaliyyət göstərəcəyi qabaqcadan müəyyən edilir. Son zamanlarda iş yerlərində işə qəbul mərhələsində işçilərdən tibbi arayış istənilir. Bu arayışda namizədin praktiki olaraq, eşitmə, duyma, görmə, danışıq və s. bu kimi, normal və ya qeyri-normal tibbi ekspertizalar öz əksini tapır. Rəhbərlik hər il iş yerlərində işçilərdən tibbi müayinə üçün arayışı tələb etməlidir.

6. İşə qəbul zamanı verilən qərar:

Kadr potensialının seçilməsi mərhələsi işə qəbul üçün verilən qərarlarla yekunlaşır. Bu qərarın verilməsi isə çətin və məsuliyyətli bir işdir. Ona görə ki, müəssisəyə qədər çatan namizədlərin sayı bizim gözlədiyimizdən daha çox ola bilər. Buna görə də işə qəbul üçün qərar verən şəxs “yaxşılardan yaxşısını” seçib işə götürməlidir. Yekunda seçilmiş namizədlərin adlarından ibarət olan siyahı rəhbərliyə təqdim edilir.

Kadrların seçilməsi prosesinin əsas məqsədi işə ən uyğun olan namizədin seçilməsidir. Bu proses özü isə müəyyən şərtlərdən asılıdır. İlk öncə bəzi kanallar

vasitəsi ilə lazımı sayda namizədləri tapmaq və onlardan işə və müəssisəyə ən uyğun olanını seçmək lazımdır. İkinci halda isə, müəyyən edilən iş yerində seçmə prosesi müəssisənin nizam –intizam qaydaları, eyni zamanda, hədəf və məqsədlərinə uyğun şəkildə həyata keçirilməlidir. Üçüncüsü isə namizəddə təhsilə və inkişafa meyillilik önəmlidir. Seçilən işçinin texniki bacarıqlarını inkişaf etdirə bilmək o qədər də çətin bir iş deyil, ancaq onun etik davranışları və s. bu kimi faktorları korporativ mədəniyyətə uyğunlaşdırma bilmək çətin prosesdir.

7. Kadrların işə qəbulu:

Bu mərhələdə işə qəbul edilən şəxslərə şirkət tərəfindən müəyyən təlimlər keçirilir, adaptasiya proqramı tətbiq edilir. Təhsil və ya digər istiqamətlərdə keçirilən təlim və tədbirlər əvvəlcədən hazırlanmış müəyyən plan və ya proqramlar əsasında həyata keçirilir. İşə yeni başlayanlar, xüsusəndə onlar arasında iş sahəsində hər hansı bir təcrübəsi olmayanlar üçün qəbul zamanı çox əhəmiyyətli və faydalıdır. Əsasən belə təlimlərdə , iş yeri haqqında, vəzifə haqqında, bu vəzifədə işçinin qarşılaşa biləcəyi yeniliklər, çətinliklər və s. bu kimi amillər haqqında ətraflı məlumat verilir. Adaptasiya prosesini isə müəyyən mərhələlərə ayıra bilərik :

- İşçinin işə qəbul edilməsi
- Yeni işçi haqqında 1 gün öncədən tanıtım məktubunun yazılması
- Yeni işçi üçün iş yerinin hazırlanması
- Yeni işçiyə şirkət və çalışdığı şöbə barəsində ətraflı məlumatlar vermək
- Yeni işçini iş planı və adaptasiya proqramı ilə tanış etmək
- Yeni işçini təhkimçi ilə tanış etmək
- Adaptasiya proqramının qiymətləndirilməsi

Seçim mərhələsində iştirak etmiş hər bir işəgötürən və ya rəhbər bu prosesdə məsuliyyətlidir. Əsas məsuliyyət isə kadrlar şöbəsinin üzrinə düşür , çünki əmək müqaviləsinin bağlanması, ona xitam verilməsi və s. bu kimi işlər həmin şöbə tərəfindən həyata keçirilir. Bu əmək müqaviləsində isə iş və işçi ilə bağlı hər bir

məlumat, əmək şəraitinin şərtləri və onun funksiyası, vəzifə və öhdəliklərin qısa məzmunu, əməkhaqqı barədə müəyyən məlumatlar qeyd olunur. Bir çox işlərdə və iş yerlərində işçinin görəcəyi işlər, vəzifələri geniş olduqda həmin məlumatlar tam şəkildə əmək müqaviləsində qeyd olunmur. İşçinin vəzifə və öhdəlikləri, məsuliyyəti, hüquqları kimi ətraflı məlumatlar vəzifə təlimatlarında əmək müqaviləsinə istinad olaraq qeyd olunur hansı ki, bu sənəddə qanuni əhəmiyyətə malikdir.

Müsaibələr və müsahibələr zamanı keçirilən psixoloji testlərə nəzər salaq.

Hal-hazırkı dövrdə müəssisə və təşkilatlarda, bu kimi digər qurumlarda namizəd seçimində testlər bir sıra məqsədlər üçün istifadə edilir. Kadr potensialının seçilməsində bu testlərin tətbiqinin əsas məqsədi namizədlərin bilik və bacarıqlarını düzgün təyin edə bilmək və bu kimi digər xarakterik xüsusiyyətlərini aşkara çıxarmaqdan ibarətdir. Bu testlər ilk dəfə olaraq I Dünya Müharibəsi dövründən tətbiq edilməyə başlamışdır.

ABŞ-da hərbi qarnizonların birində hərbiçilərin seçilməsi zamanı meydana gələn problemlərin aradan qaldırılması üçün, ilk dəfə olaraq "ARMY ALPHA" adlı biri intellektual bir test həyata keçirib. İndiki dövrdə bu test müəyyən dəyişikliklərə məruz qalsada geniş şəkildə tətbiq edilir. (3, s. 66)

Testlərin düzgün şəkildə tərtib və tətbiq edilməsi nəticəsində iş yerlərində müəyyən xərc və xətaların azaldılmasına nail ola bilərik. Seçmə prosesi ərzində namizədə düzgün şəkildə tərtib edilmiş testlər uyğun namizədin tapılmasında böyük rol oynayır. Lakin, seçmə prosesi təkcə testlərin tətbiqi ilə yekunlaşmamalıdır. Ona görə ki, araşdırmalar göstərir ki, tətbiq edilən testlər qədər keçirilən müsahibələrdə düzgün namizədin tapılmasında çox böyük əhəmiyyətə malikdir. Aparılan testlər təkcə namizədin seçilməsi üçün keçirilmir, eyni zamanda, bir sıra məsələlərdə vacib rol oynayır. Bunlara aşağıdakıları misal gətirə bilərik:

- Fəaliyyət göstərən şəxslərin müəyyən ixtisasa yönləndirməsi zamanı
- İşçinin iş yerinin dəyişdiyi zaman
- Təhsil proqramlarının effektivliyinin artırılması üçün

- Mövcud təhsil ehtiyaclarının qarşılınması üçün
- İşçilərə müəyyən tövsiyələrin verilməsində böyük əhəmiyyətə sahibdir.

Keçirilən testlər işçilərin iş yerlərinə qısa zamanda adaptasiya olmasına və iş ilə işçi arasında əlaqənin olmasına imkan yaradır. İş və işçi arasındakı tarazlığın qorunmasına səbəb ola bilər. İşə götürənlər bu testlər vasitəsilə işçilərdən kimlərin təhsil və ya ixtisas artırmağa ehtiyacı olduğu asanlıqla müəyyən edə bilər.

Tətbiq edilən testlərin effektiv olmasına təsir göstərən bir neçə faktorlar vardır:

1. *Testlər iş analizi ilə əlaqəli olmalıdır:* İş yerində işin şərtləri, xüsusiyyətləri əvvəlcədən müəyyən edildiyi üçün testlərin tərtib edilməsi zamanı iş analizində mövcud olan məlumatlardan istifadə olunmalıdır. İş yerindəki ixtisaslı kadrlar işin tərifini, xüsusiyyətini, qaydalarını məqsədlərinə uyğun şəkildə təyin edir. Bu səbəbdən də seçmə mərhələsi zamanı bu məlumatlardan istifadə edilir.
2. *Namizəd və ya işçi testlərin düngün tərtib edilməsinə inanmalıdır:* Eyni şərtlər və şərait altında bir test bir neçə dəfə tətbiq edilir və eyni nəticəni alırlarsa deməli testlərin güvənirlilik əmsalı yüksəkdir.
3. *Testlərin analoji olması:* Testin bütün struktur və bölmələri bərabər olarsa o zaman onların təsir effektivində daha yüksək ola bilər.
4. *Testin aktual olması:* Testlərdə verilən suallar hər dövr üçün öz aktuallığını qoruyub saxlaya bilməlidir.
5. *Testlərin istifadəsi:* Tərtib edilən testlər tez – tez yoxlanılmalı və nəticələri hər zaman araşdırılmalıdır. (3, s.67)

Testlərin müəssisə və ya təşkilatın məqsədlərinə uyğun olaraq istifadə edilməsi əsas şərtidir. Əks halda namizəd seçildikdən sonra iş prosesi əsnasına iş yerinə müəyyən dərəcədə mənfi təsir göstərə bilər. Məsələn, Siz bir satış sahəsində şirkətin və ya insan resursları şöbəsinin rəhbərisiniz. İş yerinizdə “Satış təmsilçisi” vakansiyası mövcuddur. Müraciət etmiş namizədlər arasında sonda iki şəxs müsahibənin mərhələlərini uğurla keçmişdir. Və siz bu iki namizəd arasından vakansiya üçün ən uyğun olanını işə qəbul etməlisiz. “A” namizədinin satış sahəsində illərdir təcrübəsi var, eyni zamanda, yaxşı satış bacarıqlarına malikdir.

Lakin, tətbiq etmiş olduğunuz riyazi-məntiqi testlərdə namizədin nəticəsi heçdə yüksək olmayıb. “B” namizədi isə sizin tətbiq etmiş olduğunuz riyazi-məntiqi testlərin hər birini düzgün cavablandırma bilib, mühsahibə əsnasında da bunu aydın şəkildə görə bilərsiniz, ancaq ki, “B” namizədinin satı sahəsində uzunmüddətli bir iş təcrübəsi yoxdur və əvvəlki namizədə də nisbətən satı bacarıqları aşağıdır. Əgər siz şirkətin əsas məqsədlərinin satı sahəsinə yönəlmiş olduğunu nəzərə almadan “B” namizədinə üstünlük vermiş olsanız fəaliyyətə başladığı müəyyən dövrdən sonra siz və şirkətiniz həmin işçi ilə bağlı müəyyən çətinliklər yaşaya bilərsiniz. Bir çox hallarda “B” namizədi satıda o qədər də yüksək bacarıqlara malik olmadığı üçün şirkət tərəfindən qoyulmuş satı planını heçdə sizin arzuladığınız kimi yerinə yetirməyə bilər. Nəticədə iş yerində satı faizi aşağı düşəcək. Ya həmin işçi tərəfindən satı faizlərinin aşağı düşməsinə göz yumacaqsız yadki digər bir halda işçini işdən çıxarmalı olacaqsız. İkinci variantda yeni işçini işdən çıxarmaqda heçdə hər zaman ən optimal variant olmaya bilər. İşdən çıxarma prosesi zamanı işçi tərəfindən müəyyən problemlərlə də qarşılaşa bilərsiniz. Bundan başqada bu kimi seçim prosesləri iş yerində də kədr axınına səbəb olacaqdır ki, bu da şirkət üçün heçdə xoş hal deyil. Onun imicinin zədələnməsinə və insan resursları və ya digər işə götünən şöbələrin iş yükünün artmasına gətirib çıxaracaqdır.

Yuxarıdakı misal vasitəsilə də tətbiq edilən testlərin şirkətin məqsədinə uyğun şəkildə tərtil və tətbiq edilməsinin vacibliyini aydın şəkildə görə bilərik.

Tətbiq edilən testlərin bir neçə növləri mövcuddur: (3, s. 68)

1. *Zəka testləri* – Zəka testləri vasitəsilə namizədin və ya hal-hazırki dövrdə iş yerində fəaliyyət göstərən işçilərin bilik və bacarıqlarını, intellekt səviyyəsini müəyyən etmək üçün tətbiq edilir.
2. *Qabiliyyət testləri* – Bu testlər vasitəsilə namizədlərin zehni və fiziki qabiliyyətləri qiymətləndirilir. O, namizədlərin bu günə qədər toplamış olduqları və gələcəkdə inkişaf etdirə biləcəkləri bacarıqlarının toplusudur. Beləki, müəyyən bir işin həyata keçirilməsində fərdin hansı dərəcədə bacarıqlı olub –olmadığını təyin etmək məqsədilə qabiliyyət testləri tətbiq olunur. Bu testlər vasitəsilə həm mövcud olan vəziyyəti, həm də

ki,gələcəkdə meydana çıxma biləcək qabiliyyətləri ölçməkdə əsas vasitə kimi rol oynayır.

Liderlik qabiliyyətlərinin ölçülməsi üçün bəzi strateji yönümlü testlərdən istifadə olunur ki, onların nəticəsi də psixoloqlar tərəfindən yoxlanılır və dəyərləndirilir.

3. *Bacarıq testləri*- Bu testlərin tərtibatı çox asan bir prosesdir. Yazılı, şifahi və praktiki formada ola bilərlər. Misal üçün, “A” şirkətində “mühasib” vakansiyasına müraciət etmiş namizədin bacarığının qiymətləndirilməsi üçün ona müəyyən vaxt periodu ərzində qaimələrin elektron sistemə köçürülməsi işi tapşırılır. Və onun bu işə sərf etdiyi vaxtla digər namizədlərin sərf etdikləri vaxt müqayisə edilərək, qiymətləndirmə həyata keçirilir.
4. *Maraq testləri*- bu testlərin vasitəsilə fərdin maraq dairəsi, zövqü və s. bu kimi faktorlara fikir verilir.Hansı ki, onlar vasitəsilə namizədi doğru istiqamətə,görməkdən zövq aldığı bir işə yönləndirməyə kömək edir.
5. *Əxlaq testləri*- Adından da göründüyü kimi bu testlər namizədin əlaqi keyfiyyətlərini, dəyərlərini və s.-in ölçülməsinə kömək edir. Digər test formalarına nisbətən hal-hazırkı dövrdə bu test forması iş yerlərində bir o qədər də geniş tətbiq edilmir.

Müsahibələr və onun növləri : (3, s.72)

İşə qəbul prosesi ilk dəfə 1920-ci ildə Western Enerji şirkətində müsahibə yolu ilə həyata keçirilmişdir. Sadəcə dillə desək, **müsahibə** iki şəxs arasında (işə götürən və namizədlilik irəli sürən şəxs) üzbəüz aparılan dialoqdur. Lakin, bəzən müsahibə zamanı insan resursları şöbəsindən bir neçə əməkdaşda iştirak edə bilərlər ki, bunada qrup müsahibəsi deyilir. Müsahibə yolu ilə işçilərin işə qəbulu, mükafatlandırılması, qiymətləndirilməsi kimi proseslər həyata keçirilə bilər. Müsahibədə namizədlər obyektiv qiymətləndirilir. Müsahibə əsnasında namizədlərin güclü və zəif tərəfləri analiz edilə bilər. Müsahibə zamanı onu keçirən şəxsin üzərinə böyük məsuliyyət düşür, o müsahibəni idarə etməyi

bacarmalı , düzgün suallar seçib namizədə ünvanlamalı və nəticəni analiz etməlidir. Müsahibəsinin aparılmasında bir neçə məqsəd güdülür.

- Müsahibəni həyata keçirən şəxs müraciət etmiş namizədin iş yerində mövcud vakansiyaya uyğun olub-olmadığını araşdırmalıdır. Müasir dövrdə iş yerlərində mövcud vakansiyalara uyğun işə qəbul şəbəsi bir forma hazırlayır. Hansıki bu formada vakansiyanın tələb və öhdəlikləri, eyni zamanda, iş və şirkət haqqında müəyyən məlumatlar qeyd olunur. Hazırlanmış bu vakansiya tələb forması müəyyən saytlarda və elanlarda paylaşılır. Bu sahədə fəaliyyət göstərmək istəyən namizədlər öz “CV” formalarını işə qəbul şəbəsinə yönləndirir. “CV” bazasından uyğun namizədlər müsahibəyə dəvət edilir və ilkin mərhələyə buraxılırlar. “CV” formasında qeyd olunmuş məlumatlar , məsələn, namizədin təhsili, dil bilikləri, iş təcrübəsi və s., kimi göstəricilər işə qəbul üzrə mütəxəssisə və ya rəhbərə namizəd haqqında ilkin fikir formalaşdırmağa kömək edir.
- Müsahibə zamanı namizədə şirkət və iş haqqında daha geniş məlumat verilir. Bu prosesdə öz növbəsində müraciət etmiş namizədə işi qəbul edib etməməsinə istiqamət verir. Müasir dövrdə müəssisə və təşkilatlarda mövcud olan problemlərdən biridə iş yerlərində işçinin gözləntilərinin nəzərə alınmamasıdır. Namizədləri müsahibəyə dəvət etdiyiniz zaman hər iki tərəfin mənafeyi nəzərə alınmalıdır. Əks halda bu sizin və şirkətiniz imicinə xələl gətirə bilər.
- İş görüşməsi müəssisə və onun kollektivi haqqında mənfi və ya müsbət təəssüratlar yarada bilər. Buna görədə müsahibəni reallaşdıran şəxs bir neçə məqamlara diqqət yetirməlidir. İş və iş yeri haqqında namizədə düzgün məlumatlar verilməlidir. Şəxsi həyatına, əhval-ruhiyyəsinə mənfi təsir edə biləcək suallardan qaçınmalıdır. ABŞ təcrübəsinə əsasən, müsahibə əsanasında namizədin yaşını, milliyətini, ailə vəziyyətini, dinini və s. bu kimi sualları vermək qeyri-etik sayılır. Ancaq mövcud iqtisadi durumdan aılı olaraq Azərbaycanda eləcədə bir sıra ölkələrdə namizədin ailə vəziyyəti, yaşı, inancı və bu kimi faktorlar qəbul prosesinə mənfi və ya müsbət təsir

göstərə bilir. Bir namizədlə görüşə uzun bir vaxt sərf edilməsi heçdə peşəkar bir davranış deyil. Müsahibəni keçirən şəxs ilk öncədən müsahibəyə hazırlaşmalı, geyiminə, danışacağı mövzuya, verəcəyi suallara, müsahibədə keçirəcəyi vaxta qədər əvvəlcədən palanlaşdırmalıdır.

Müsahibənin bir sıra növlərinə aşağıdakıları misal gətirə bilərik:

- a) Planlı müsahibələr – Bu vaxt namizədlərə veriləcək olan suallar əvvəlcədən tərtib edilir və müsahibə əsnasında bu suallardan kənara çıxılmır. Vaxtı az tələb edən bir müsahibə növüdür.
- b) Sərbəst və ya plansız müsahibələr – Suallar müsahibə əsnasında müəyyənləşir.
- c) Qarışıq müsahibələr – Praktikada ən çox istifadə olunan müsahibə növüdür. Bəzi suallar əvvəlcədən hazırlanır, bəzi sahələrdə isə plansız suallar verilir. Bu zaman verilən cavabların qeydə alınması namizədin qiymətləndirilməsi üçün önəmlidir.
- d) Bir neçə fərdin həyata keçirdiyi müsahibələr - qərar müsahibəni keçirən hər kəsin fikrinə əsasən müəyyən olunur.
- e) Stress müsahibələr- namizədə gərgin bir şəraitdə müsahibə keçirilir. Arasıkəsilməz suallar verilir. Onun verdiyi cavab formasına görə güclü və zəif tərəfləri, gərgin iş yerində işləyəbilmə qabiliyyəti ölçülür.
- f) Keys mühasibəsi- bəlli bir sektoda qarşılaşa biləcəyi çətinliyə dair keys verilir. Fərdin həmin keyse vermiş olduğu cavab onun problemin öhdəsindən hansı və nəqədər gələ biləcəyi müəyyənləşir. Onun nə qədər yenilikçi, yaradıcı olduğu təxmin edilir.
- g) Qrup müsahibə- əsas etibarilə rəhbər vəzifələrə kadr seçilməsində istifadə edilir hansı ki, bu zaman namizəd qrup müsahibəsi aparan şəxslərin hər birinin suallarına cavab verməlidir. Bu zaman namizədin kollektiv mühitə təsir edə bilmə qabiliyyəti, innovativliyi, liderlik bacarığı və s. ölçülür.

Müsahibəsinin effektiv təsirə malik olması üçün müsahibədən sonra nələrin əldə ediləcəyi, nələrin tətbiq ediləcəyi, bir sözlə müsahibəsinin məqsədi aydın müəyyən edilməlidir. Müsahibəni keçirən şəxs fərdə obyektiv yanaşmalıdır. Şəxsi

münasibətlər nəzərə alınmamalıdır. Müsahibə zamanı etik davranışlara riayət edilməli, namizədin sözünü kəsmək, fikirini ifadə etdiyi zaman suallar verilməməlidir. Ona öz suallarını verə bilməyə imkan yaradılmalıdır. Müsahibənin sonunda fərdlə bağlı fikirlər qeydə alınmalı və bu barədə rəhbərliyə məlumat verilməlidir.

Müsahibə əsasında meydana çıxan nöqsanları bir neçə yerə ayırmaq olar. Bunlara aşağıdakılar daxildir:

1. Halo effekti - Müsahibəni həyata keçirən şəxs qarşısındakını düzgün qiymətləndirməlidir. İşə qəbul edən şəxsdə müsahibə zamanı namizəd haqqında müəyyən təəssüratlar yaranır. Məsələn, namizədin geyimi, nitqi, davranışı onun haqqında çox şey ifadə edir. Ancaq hər zamanda ilkin təəssürata əsaslanaraq qərar vermək doğru hal olmaya bilər. Bir fərdin qiymətləndirilməsi zamanı onunla bağlı olan ilkin təəssüratların rol oynayarsa buna “halo effekti” deyilir. Halo effekti namizədi onu peşəkar formada deyil, müsbət faktorları nəzərə alaraq qiymətləndirməkdir. Məsələn, namizəd Avropada təhsil alıb, gözəl geyinib, yaxşı nitq qabiliyyəti olduğuna görə onu işə qəbul edirik, ancaq müsahibə əsasında hər hansı bir peşəkar bacarığını nəzərə almırıq. Qərar vermədə heçdə müsbət rol oynamır.
2. İstiqlalverici sual vermə: Namizəddən istədiyiniz cavabı sual əsasında ona mesaj olaraq bildirmək qarşıya çıxan bir nöqsandır.
3. Bəzi mənfi meyillər : İnsan resursları üzrə mütəxəssis (İRM) vakansiyaya uğun namizədin təsvirini beynində formalaşdırır və ona uyğun namizədi qiymətləndirir.
4. İRM-nin aktiv davranışı- Bu zaman İRM əsas məqsəddən kənarlaşaraq, gərəksiz yerə təşkilatı və ya onun nailiyyətlərini tərifləyir.

Müsahibə özündə bir neçə mərhələni ehtiva edir ki, bunlara aşağıdakılar daxildir:

- I. **Hazırlıq mərhələsi** – Hər bir müsahibənin ilkin mərhələsi ona hazırlıq mərhələsidir. Bu zaman əsas məqsəd müəyyən edilir və ona uyğun suallar hazırlanır. Suallar yüksək ixtisaslı kadrlar tərəfindən hazırlanmalıdır. Əks

halda, suallarda hər hansı bir uyğunsuzluq yaranarsa bu işə və şirkətə olan inamı azalda bilər. Hansı tip suallara üstünlük veriləcəyi həmin ixtisaslı kadrlar tərəfindən müəyyən edilir. Məqsəd müəyyən edildikdən sonra ona uyğun üsul seçilir. Müsahibəyə dəvət ediləcək namizədlərin sayı birdən çoxdursa bu zaman siyahı forması hazırlanır. Onun keçiriləcəyi yer və saat müəyyən edilir. İRM bu mərhələdə namizədlər haqqında müəyyən təsəvvürə sahib olmalıdır. İRM-in vaxtının qısa olması, lazım olan bütün məlumatların tam şəkildə əldə edilməsinə bir çox hallarda imkan vermir. Buna görə də, əsas məqsəddən yayınma hallarına icazə verilməməlidir.

II. Müsahibənin aparılması- Müsahibə öncəsi namizədlərin gərginliyi və həyəcanını aradan qaldırmaq üçün İRM-in onları gülərüz qarşılama, hal-əhval tutması effektiv bir hal kimi qeyd edilə bilər. Müsahibə zamanı yayındırıcı suallar verib mövzudan kənara çıxmaq heçəd xoş hal deyil. İş görüşməsinin ən önəmli anı nəzarətin İRM-in əlində olmasıdır. Əgər nəzarət İRM-in əlində deyilsə, avtomatik olaraq namizədin əlində olacaq. Müsahibəyə nəzarətin mənası əhatəli bir danışmaq həyata keçirmək deyil. Müsahibəni həyata keçirən şəxs vaxtın ən az 25 %-ni öz nitqinə ayırmalıdır. Əks halda müsahibədə tək danışan nəfər kimi görülməkdir.

III. Müsahibənin yekunlaşdırılması- İş görüşməsinin yekunlaşdırılması zamanı bir neçə hala diqqət yetirilməlidir.

Müsahibəni aparən şəxs müsahibənin yekunlaşdığını bir işarə və ya söz ilə bildirməlidir. Əks halda namizəd onun nə vaxt yekunlaşacağını müəyyən edə bilməz. Misal üçün, müsahibə yekunlaşdığı zaman İRM ayağa qalxaraq və ya “gəldiyiniz görə təşəkkürlər “ kimi bir neçə sözdən istifadə edə bilər.

IV. Müsahibənin nəticəsinin qiymətləndirilməsi – Müsahibəni həyata keçirən şəxs və ya şəxslər görüşmüş olduqları namizədlərin “CV” və ya naketinə yenidən nəzər salmalı, onları tək-tək analiz edərək qiymətləndirməlidir. Müsahibə əsnasında İRM tərəfindən müəyyən qeydlərin alınması onun qiymətləndirilməsini asanlaşdırır və düzgünlüyünə kömək etmir ola bilər.

n				ə		n	işə	ksın	na	hi	ğ	et
say				yetir		ged	gəl	poza	nla		salı	mə
1				məyə		ənl	ənl	nlar	rın		nm	
				nlər		ər	ər		say		ası	
									1			
-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-

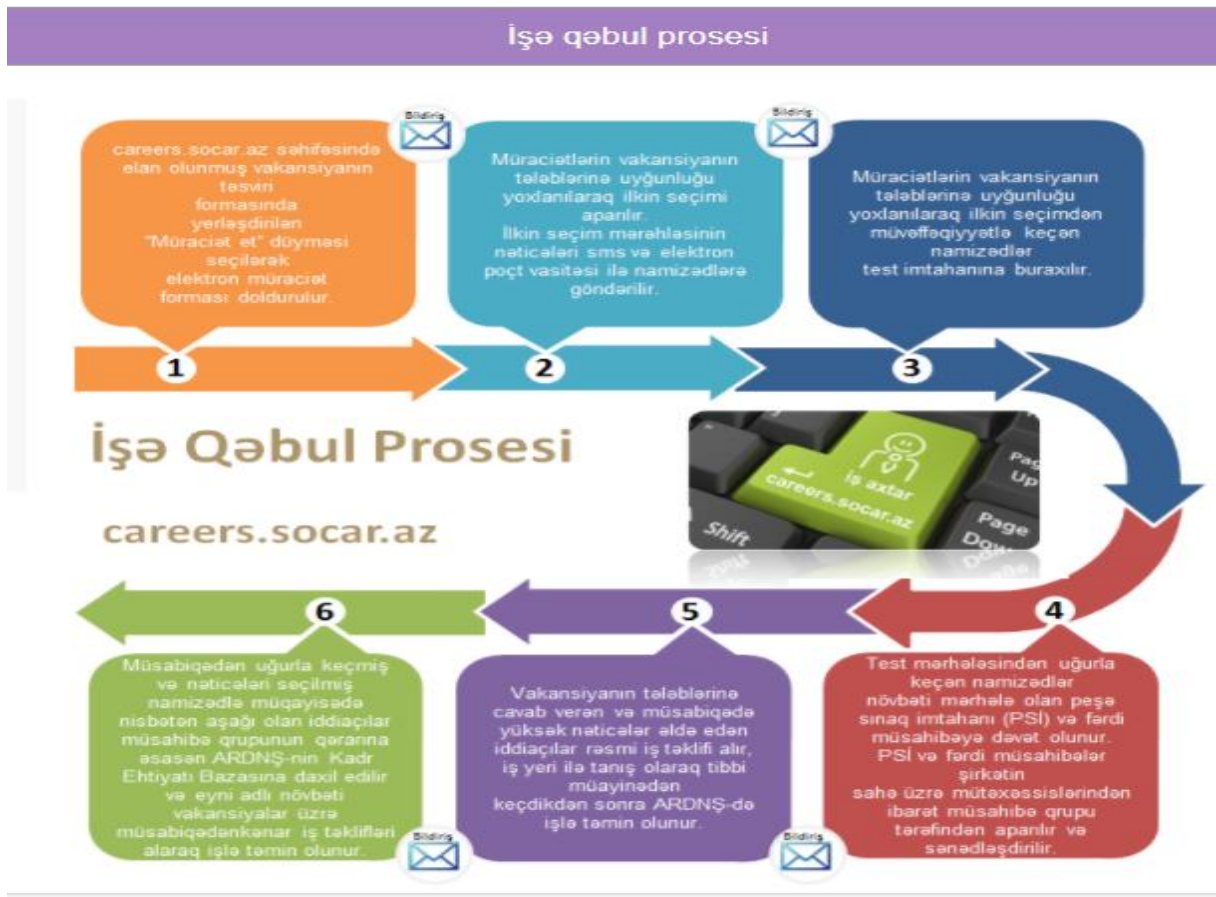
CƏDVƏL 3. Əmək intizamının əsas strukturu

Bu intizam cədvəlini pozan şəxslərə intizam tənbehi tətbiq olunur.

Qeyd edək ki, İntizam tənbehi Azərbaycan Respublikasının Əmək Məcəlləsinə uyğun olaraq ancaq məcəllədə göstərilmiş səlahiyyətlərə malik olan işəgötürənlər tərəfindən tətbiq edilə bilər. (3, s.35)

Bildiyimiz kimi hal-hazırda Azərbaycan Dövlət Neft Şirkəti (SOCAR) ölkəmizdə ən böyük neft və qaz yataqlarının kəşfiyyatı, axtarışı, işlənməsi, emalı ilə məşğul olan ən böyük yerli neft şirkətidir. Bir neçə şirkətləri özündə birləşdirir.

Çox böyük kadr resursuna sahib olan bu şirkətin özünə məxsus karyera planlaması və seçmə prosedurları mövcuddur. Bir sıra böyük şirkətlərdə işçi seçiminin müasir formaları tətbiq edilir. Əgər iş yerində əməkdaşların sayı çox, iş yükü ağır və yüksək ixtisaslaşma tələb edirsə həmin iş yerlərində seçim prosesi daha da mürəkkəbləşir. Araşdırma apardığımız Dövlət Neft Şirkətində kadr seçimi proseduruna nəzər salsaq görürük ki, seçim zamanı xüsusi testləşdirmə vasitələrindən istifadə olunur. Şirkət daxilində test tapşırıqlarının strukturuna nəzər salmaq. (34, səh 4)



Şəkil 1. İşə qəbul zamanı seçim mərhələsinin strukturu

Neft Şirkətində mövcud vakansiyalardan asılı olaraq test formasının tərkibi və formaları dəyişir. Məsələn, Qulluqçu yəni rəhbər, icraçı və mütəxəssis vəzifələri üzrə keçirilən test imtahanları 4 blok olmaqla 40 sualdan ibarətdir. Bu testlərin daxilində

- vakansiya üzrə ixtisas sualları,
- məntiqi düşüncə tərzinin yoxlanılması üzrə,
- SOCAR-ın fəaliyyəti barədə,
- Kompüter bilikləri barədə

hazırlanmış test sualları 1 saat olmaqla müraciət etmiş namizədlərə tətbiq edilir.

Digər kateqoriya yəni fəhlə kateqoriyası işçiləri üçün hazırlanmış test sualları isə müqavif peşə ixtisası ilə bağlı Azərbaycanın tarixi və Neft şirkətinin fəaliyyəti ilə bağlı olmaqla 2 blokda 20 sual olmaqla 40 dəqiqə ərzində tətbiq edilir.

İşçi heyətin peşəkarlıq səviyyəsinin qiymətləndirilməsi üçün həyata keçirilən müsabiqənin test imtahan mərhələsi 40 sual olmaqla tətbiq edilir. Hansı ki, burada vakansiyanın tələbinə uyğun ixtisas sualları və Kompüter və ya ƏMTT üzrə test tapşırıqlarına ayrılan vaxt 60 dəqiqədir.

Xidməti fəaliyyətin qiymətləndirilməsi (XFQ) üçün keçirilən imtahan mərhələsi İxtisas, məntiqi təfəkkür, kompüter üzrə biliklər və ƏMTT üzrə test tapşırıqları 100 sualdan ibarət olmaqla 150 dəqiqəlik imtahan prosesindən ibarətdir.

Bunların hər birindən əlavə olaraq şirkət tərəfindən yeni kadrlara şirkət tərəfindən olmaqla ödənişli yay təcrübə proqramı həyata keçirilir. Hansı ki, bu müsabiqə test imtahanı vasitəsilə məntiqi təfəkkürün yoxlanılması üçün 40 test tapşırığından təşkil olunur. Ayrılan vaxt müddəti isə bir saatdır.

Misal üçün, fəhlə kateqoriyasına daxil olan işçilərin müsabiqə zamanı qarşılaşdıqları test formalarından birinə nəzər salaq. (35, s.3)

Neft hasilatı üzrə operatorun müsabiqə zamanı cavab verməli olduğu mövzular:

- Qaz quyularının yeraltı və yerüstü avadanlıqları
- Quyudan və təmirdən alınan quyunun mənimsənilməsi
- Qaz quyularının iş rejimlərinin tənzimlənməsi
- Quyudibi zonanın müxtəlif cür üsullarla işlənilməsi
- Hidrat əleyhinə mübarizə üsulları
- Quyuların mürəkkəbləşmələri kimi mövzularda müsabiqədə iştirak edir.

Qulluqçu kateqoriyasına mənsub işçilərdən məsələn, neft və qazçıxarma üzrə mühəndis

1. Mühəndis –geoloji işləri
2. Quyuların hansı texnoloji rejimlərlə saxlanması
3. əməyin mühafizəsi və təhlükəsizliyi
4. neft qaz çıxarmanın əsasları kimi mövzularda imtahan edilir.

Azərbaycan Respublikası Dövlət Neft Şirkətinin (ARDNŞ) 22.02.2013-tarixdə vermiş olduğu №57-li qərarı ilə şirkətin **Kadr siyasəti** forması yaradılmışdır. Hansı ki, həmin kadr siyasəti insan resurslarının ehtiyat bazasının formalaşdırılması, əmək məhsuldarlığının daha da artırılması üçün lazımi peşə və ixtisaslar üzrə ixtisaslaşmış kadrların iş yerinə cəlb edilməsi, onların ixtisaslaşmalarına şəraitin yaradılması, eyni zamanda, kadr potensialından daha səmərəli şəkildə istifadə edilməsini müəyyən edir.

Neft şirkətində kadr potensialının idarə edilməsi bir neçə istiqamətlərə bölünür:

- ədalət prinsipinin qorunması üçün işçilər müsabiqə yolu ilə qəbul edilir;
- Onların davamlı inkişafının təmin edilməsi üçün peşəkar təlimlər təşkil edilir
- XFQ vasitəsilə vəzifə öhdəliklərinin icra edilməsinin və səriştəliliyin ölçülməsi nəticəsində işçilərin karyera planlaşdırılması və vəzifə yüksəlişi
- İşçi heyətin maddi və ya psixo-sosial ehtiyaclarını təyin edərək onların səmərəli fəaliyyətini təmin edən müəyyən həvəsləndirmə metodlarının tətbiq edilməsi
- Təhsülkəsizliyin, sağlam əmək şəraitinin təmin edilməsi

İndi isə yuxarıda qeyd etdiyimiz ARDNŞ-in **kadr siyasətinə** nəzər salaq.

Neft şirkətinin kadr siyasəti

1. İnsan resurslarının seçilməsi- vakansiyaya müraciət etmiş hər bir namizəd üçün bərabər sayda imkanların yaradılması və ədalətliyi qorunması üçün müsabiqə yolu ilə işçilərin seçilməsi
2. Davamlı inkişaf – mövcud kadrların ixtisaslaşdırılması naminə peşəkar təlimlərin təşkil edilməsi
3. Karyera yüksəlişinin planlaşdırılması
4. Motivasiyanın idarə edilməsi
5. Sosial təminat – işçilərin hüquqlarının qorunması və səmərəli fəaliyyətini təmin edən sosial-təminat sisteminin inkişaf etdirilməsi
6. Əməyin mühafizəsi (35, s.2)

Yuxarıda qeyd etdiyimiz istiqamətlərə nail olmaq üçün ilk öncədən müəyyən fəaliyyət istiqamətləri üzrə tədbirlər görülür .

- Kadr potesnailına olan tələbat keyfiyyət və kəmiyyət üzrə müəyyən olunaraq təhlil və tətbiq edilir
- Mövcud vakansiyalar üzrə kadrların seçilməsi və yerləşdirilməsi sisteminin qurulması və tətbiq edilməsi
- Heyət tərəfindən lazimi bilik, qabiliyyət və davranışların əldə edilməsi məqsədilə təlimlər keçirili və inkişaf planı hazırlanır.
- Karyeranın idarə edilməsi sistemi qurulur hansı ki, bu sistem vasitəsilə şirkət daxilində işçilərin daimi inkişafı təmin edilir , mövcud potensialları aşkar olunur
- Beynəlxalq standartlara cavab verə bilmək üçün proseslər avtomatlaşdırılır və yeni texnologiyalar tətbiq edilir
- Kadr potensialın idarə edilməsi prosedurları SOCAR-ın bütün struktur bölmələrində qabaqcıl üsullarla , planlaşdırılaraq nəzarətdə saxlanılır
- İşçi heyətin maddi və sosial –psixoloji mükafatlandırılması , tibbi və bu kimi başqa sığorta növləri ilə təmin edilməsi , mənzil şəraitinin yaxşılaşdırılması və ya yenisi ilə təmin etmə, təqaüdə çıxanlara müəyyən dərəcədə maddi yardımın edilməsi
- Təşkilat daxilində əmək gərginliyinin mövcud səviyyəsinin müəyyən edilməsi;
- Sağlamlıq, təhlükəsizlik, ətraf mühitin qorunması, normalarına uyğun şəkildə iş şəraitinin təmin edilməsi.

SOCAR-da karyeranın idarə edilməsi dedikdə, təşkilatın və heyətin inkişafına xidmət göstərən, heyətin xidməti və şəxsi keyfiyyət göstəricilərinə uyğun şəkildə xidməti irəliləyiş sisteminin qurulması və həyata keçirilməsi üzər cəmi tədbirlər nəzərdə tutulur.

03.09.2013 tarixdə SOCAR rəhbərliyinin iştirakı ilə xidməti irəliləyiş sisteminin pilot layihəsinin tətbiq olunmasının nəticələri ilə bağlı həyata keçirilmiş təqdimatda sözü gedən şirkətin prezidenti həmin sistemin SOCAR-ın strukturunda yer alan digər təşkilatlarında tətbiqinə göstəriş verib. (34, s 2)

Bununla əlaqədar olaraq 09.09.2013 tarixdən etibarən Heydər Əliyev Adına Bakı Neft Emalı Zavodu, “Azərneftyağ” Neft Emalı Zavodu, “Azərikimya” İstehsalat Birliyi, Əmək Şəraiti Normalarının İşlənməsi İdarəsi, Qaz Emalı Zavodu, Neftqazemitədqiqatlayihə” İnstitutu, Təlim Tədris və Sertifikatlaşdırma idarəsində də sistemin tətbiqinə start verilib.

Hal-hazırda qeyd olunmuş tarixlərdəki layihə çərçivəsində aşağıdakı işlər yekunlaşdırılıb:

- Sistemin tətbiq edilməsi üçün SAP BRP proqramı vasitəsilə yeni proqram təminatı tətbiq edilib
- Daxilində sistem haqqında müəyyən yazılı məlumatlar “yaddaş kitabça”larında qeyd olunaraq işçilərə təqdim edilib, hansı onun vasitəsilə proqramın istifadəsi işçilər üçün daha asan başa düşülən olub.
- Mövcud olan bütün əmək funksiyaları SAP-BRP proqramına daxil edilib, bütün vəzifələr oxşar fəaliyyət iqtisamətləri üzrə qruplaşdırılıb.
- İşçilərin staj cədvəli həmin proqrama yüklənilib
- Bu proqramda işçilərin şəxsi məlumatları, stajları, təhsili barədə və digər lazımi məlumatlar qeyd olunub
- İnsan resursları şöbəsinin əməkdaşları eləcə də digər struktur bölmələrdə 27 marifləndirici təlimlər keçirilib, sistem haqqında ətraflı məlumatlar verilmişdir.

Dövlət Neft Şirkəti öz işçi heyətinin əməyinin səmərəli təşkil olunması üçün sosial təminat, qeyri-maddi stimullaşdırma üsulları və motivasiya çərçivəsində aşağıdakı tədbirləri həyata keçirir:

- **İşçilərə təyinatlı formada maddi yardım edilməsi** – bu yardım forması şirkət daxilində qüvvədə olan “Maddi yardımın göstərilməsi haqqında Əsasnamə”yə uyğunlaşdırılaraq tətbiq edilir. Bu Əsasnaməyə uyğun olaraq, müəssisənin işçi heyəti, həmçinin onların ailə üzvlərində maddi yardım iddia edə bilərlər. Bu qərarı SOCAR-ın müəssisələrində, filiallarında xüsusi

formada yaradılmış, həmkarlar ittifaqının nümayəndələrində daxil etməklə Maddi yardımın verilməsi üzrə komissiyaları qəbul edir. Bütün bu sadələşmələrimizdən əlavə olaraq da bu yardım forması neft şirkətinin prezidenti R. Abdullayevin göstərişi əsasında verilə bilər.

Maddi yardım aşağıdakı hallarda alınır:

- 20.01.1990-cı il hadisəsi və Qarabağ müharibəsi nəticəsində həlak olmasına görə işçinin 18 yaşa çatana qədər (əyani təhsil alırsa 23 yaş) ona himayəlik edən digər ailə fərdlərindən birinə işçinin aylıq əmək haqqının (minimal) 5 misli qədər ödənilir.
- Bundan başqa şirkət çalışanın ailə fərdlərindən birinin vəfatına görə işçiyə minimum aylıq əmək haqqının 5 misli ödənilir.
- Şirkət işçisinin özünün vəfatına görə onun ailə üzvlərindən birinə işçinin minimum aylıq maaşının 20 misli həcmində, işçinin övladı 18 yaşa (əyani təhsil aldığı təqdirdə 23 yaşadək) çatana kimi himayəsində olan ailə üzvlərindən birinə minimum aylıq əmək haqqının 2.5 misli qədər maddi yardım ödənilir.
- **mənzil şəraitinin yaxşılaşdırılması** – SOCAR-da iş yeri üzrə ev növbəsində olan, istərsədə ev növbəsində olmayıb yaşayış tərzini yaxşılaşdırmağa ehtiyac duyan işçi heyətin qısa zaman ərzində yaşayış yeri ilə təminatını həyata keçirmək üçün şirkət tərəfindən “Neftçi” tikinti kooperativi yaradılıb. Hal-hazırda SOCAR üzrə ev uçotunda olan işçilərin fərdi yaşayış evlərinin və yaxud da ki, mənzil tikintisi üçün torpaq sahəsilə təmin edilməsi onların müraciət formaları əsasında ev uçotuna götürüldükləri tarixə uyğun formada “Neftçi” mənzil-tikinti massivi vasitəsilə tətbiq edilir. Gələcək dövrlərdə SOCAR üzrə ev uçotunda olmayan və ev şəraitini daha da yaxşılaşdırmağa ehtiyac duyan işçilərin də MTK tərəfindən ev və ya fərdi yaşayış sahələrinin tikintisi ilə əlaqədar torpaq ilə təmin olunmaları diqqət mərkəzində saxlanılır.
- **Tibbi xidmətlərin təqdim edilməsi** – Şirkət bir neçə cür tibbi müayinələrin həyata keçirilməsi, ambulator müşahidə, ilkin tibbi yardım göstərilə bilməsi üçün vasitələr ayırır. 01.01.2012-ci il tarixdən etibarən neft şirkəti könüllü

olan tibbi sığorta sisteminə keçib. Bu müqaviləyə uyğun olaraq şirkətin işçi heyətinə göstəriləcək xidmətlərin növü, eynilə də onların istifadə edə biləcəyi tibbi müəssə və təşkilatların sayı artacaq. Bundan başqa, SOCAR öz təqaüdcülərinə pulsuz olaraq tibbi yardım almaq imkanını təqdim edir. (35, s. 4)

- **İşçilərin və onların ailə üzvlərinin istirahətinin təşkil edilməsi** – ARDNŞ-nin çalışanları və eynilə də onların ailə üzvləri ildə bir dəfə sağlamlıq və sanatoriya-kurort müəssisələrinə qismən ödənişli və yaxudda pulsuz olaraq göndərişlər alırlar. SOCAR-sosial siyasətin bu istiqamətinin qiymətləndirilməsini gələcək vaxtlarda da davam etdirmək niyyətindədir. İşçi heyətin sanatoriya müalicəsi və sağlamlaşdırılması üzrə keçiriləcək proqramların stabil olaraq maliyyələşdirilməsi iş yerlərinə əməyin məhsuldarlığına təsir edən peşə xəstəliklərini əhəmiyyətli dərəcədə aşağı salmaq imkanı verir.

§ 2.3. Neft sənayesində kadr seçiminin təşkilinə təsir edən sosial-psixoloji amillərin qiymətləndirilməsi

Menecmentdə psixologiyanın metodlarını xarakterinə və təsnifatına görə bir neçə cür təsir metodlarına bölmək olar:

- I. İctimai-siyasi metod
- II. İdeya-tərbiyə metodu
- III. Siyasi-tərbiyə metodu
- IV. Sosial-psixoloji metod

Göstərilən metodların hər birisi insanların mənəvi marağına və psixologiyasına təsir edir. İnsanlarda sağlam dünyagörüşünün formalaşmasına, eləcədə siyasi – ideoloji tərbiyənin , siyasi məlumatın, mənəvi keyfiyyətlərin yüksək səviyyədə irəliləməsinə təsir edir. (34, s.1)

Sadaladıqlarımız kollektivin ayrı-ayrı üzvlərinin siyasi –tərbiyə, əməyə münasibəti, ideya-tərbiyə işinin təkmilləşdirilməsi və bu kimi digər təsir edici qüvvələrə malikdir.

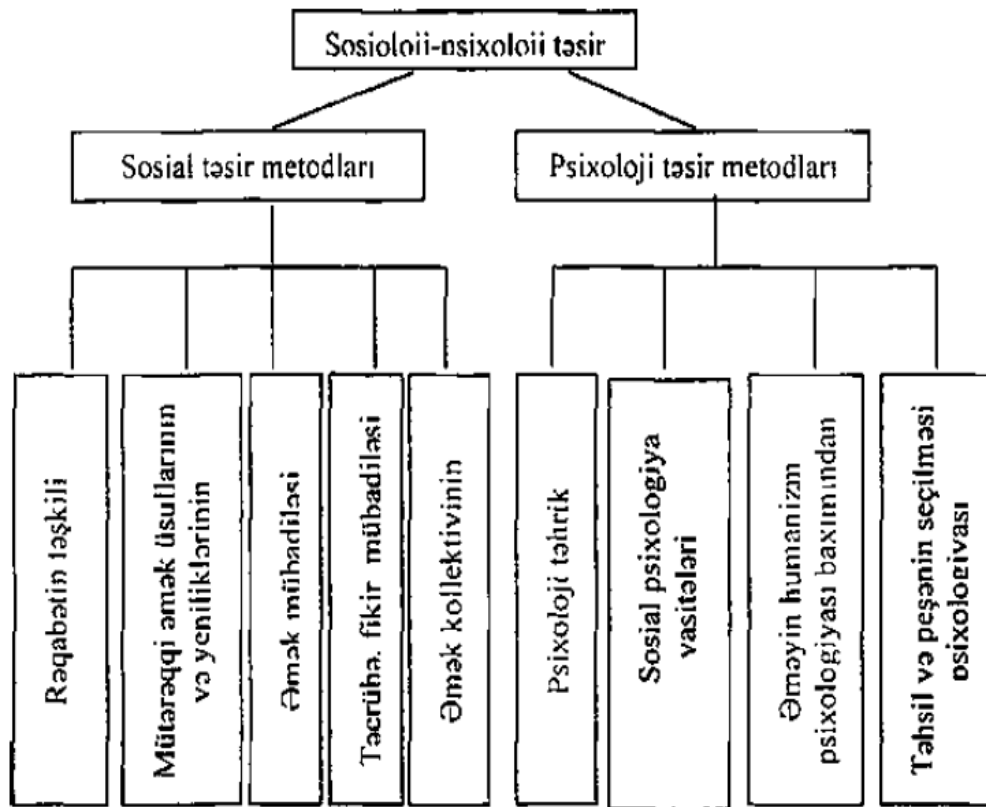
Bütün bunlar təsərrüfat fəaliyyətinin nəticələrinə yüksək səviyyədə təsir edir və kütlələrin yaradıcılıq fəaliyyətinin inkişafına, yeni fərdi keyfiyyətlərin yaranmasına, eyni zamanda onların formalaşmasına, yüksək əxlaqi keyfiyyətlərin yaranmasına səbəbkar olur. Ümumilikdə, bu metodlar fərdlərin yaradıcılıq və əmək fəallığını inkişaf etdirir, onlarda əxlaqi keyfiyyətlər, sosial fəallığın yüksəldilməsi, münasibətlər yaratmaq, əmək kollektivinin möhkəmləndirilməsi, qarşılıqlı münasibətləri və həmin münasibətlərdəki ziddiyyətli halları və hadisələri aradan qaldırmaq üsullarını göstərir, onlardan düzgün şəkildə, səlis istifadə edilməsini əsas götürür.

Kollektivi birləşdirən bir neçə metoda nəzər salaq:

- a) rəhbərlik stili, adət - ənənənin gözlənilməsi,;
- b) bayram və digər özəl günlərin qeyd olunması;
- c) perspektivliliyin təmin edilməsi;
- d) sosial-mədəni nemətlərin düzgün bölüşdürülməsi;
- e) mənzil-ev təsərrüfatı növbəliyinin gözlənilməsi

Əmək kollektivinin möhkəmləndirilməsinə təsir edən metodlar:

- 1) tənqid və özünütənqid;
- 2) şəxsi nümunə;
- 3) şəxsi nüfuz;
- 4) pozitiv təşviqat və təbliğat



CƏDVƏL 4. Sosial-psixoloji təsir metodları

Menecmentdə psixologiya idarəetmə sisteminin demokratlaşması ilə bağlıdır. Bu dediyimiz özünü aşağıdakı istiqamətlərdə biruzə verir:

1) Pozitiv təbliğat və təşviqat çalışanların özlərininikna etmə bacarıqları, siyasi tərbiyəsi, təsiretmə vasitəsi kimi həmkarlar ittifaqı, demokratik partiyalar, hərəkatlar və digər ictimai təşkilatların sosial - siyasi fəaliyyətlərinin təsiri vasitəsilə həyata keçirilir. Ümumilikdə bu fəaliyyət növü həyat tərzinin ideya-tərbiyə, sosial-siyasi tərbiyə ilə bağlı prinsiplərinə və qanunlarına əsaslanır. Qarşıda duran vəzifə və öhdəlikləri izah etmək, demokratik prinsipləri təbliğ edə bilmək, şüurlu yaradıcılığı, intizamı, inamı bərqərar edə bilmək, daha yaxşı işləyə bilmək kimi məqsədini tərbiyə etməyi qarşısına qoyur. Bu işdə radio, televiziya, mətbuatdan, əyani vəsaitdən, müxtəlif yığıncaqlardan və onların başqa növlərindən istifadə edilir. Ancaq ki, mətbuat və telekanallar bu sahədə ciddi səhvlərə yol verirlər.

2) Rəhbərliyin fəaliyyətinə nəzarət: bu istiqamətdə əsas məqsəd ondan ibarətdir ki, iş yerinin iqtisadi və sosial vəziyyətinin idarə olunmasının təkmilləşdirilməsinə hər cür vasitə ilə yardım edilir. Belə ki, rəhbərliyin işinə nəzarət etməklə təsərrüfatda əsas olan göstəricilər təhlil olunur, buraxılmış səhvlər vaxtında aşkar edilib aradan qaldırılır, verilən qərarlar yoxlanılır, mütəxəssislərin fikirləri dinlənir, iş yerinin inkişaf etdirilməsi, innovativ ehtiyatların aşkara edilə bilməsi üçün fərdlər səfərbərliyə alınır və bütün növ işlərin təşkil edilməsinə yardım edilir.

3) Tənqid və özünü tənqid: Təsərrüfat fəaliyyətini yaxşılaşdırmaq, istehsal prosesinin inkişaf etdirmək, istehsalat prosesi ərzində yaranmış nöqsanları aradan qaldırmaq üçün özünütənqiz və tənqid təsir vasitələrindən istifadə edilməlidir. Bu təsir vasitələri aşkarlıq, prinsipiallıq, nöqsanların etiraf edilməsi, konkretlik, obyektivlik və bu kimi digər keyfiyyətləri özündə ehtiva edir. Onlar işin ümumi gedişatına, istehsalın inkişafına, müsbət nəticələr əldə olummasına təkan verir, kadrlarla işin təkmilləşdirilməsində metod kimi istifadə edilir.

4) işçilərin idarəetməyə cəlb edilməsi : bu təsir metodu onların iş yerinin idarə edilməsinə yüksək səviyyədə cəlb edilməsinin vacibliyini bildirir. İş yerlərində çalışanların iclaslara, istehsalat müşavirələrinə , yığıncaqlara geniş formada dəvət edilməsi onların idarəetməyə cəlb edilməsinə bariz nümunədir. Burada əmək intizamı, istehsal fəaliyyəti istehsalın və həmçinin digər öhdəliklərin yerinə yetirilməsi, mühüm qərarların müntəzəm olaraq müzakirəsi, çalışanlar tərəfindən təklif və iradların irəli sürülməsi nəzərə alınır. Kollektivə bu barədə müntəzəm olaraq məlumat verilir. Bütün bu dediklərimiz öz nüvbəsində çalışanların tərbiyə edilməsinə fəal təsir göstərir.

Çalışanların sosial-tərbiyəsinin yüksəldilməsində vacib olan metodlardan biridə yarış və rəqabətin təşkilidir. Onun vasitəsiləcəmiyyətin siyasi-ictimai və tərbiyə işinə , kollektivin baxışına, mənəvi mühitinə, sahibkarlıq təşəbbüsünə əsaslı təsir etmək mümkündür. Qeyd edək ki, rəqabət cəmiyyətin iqtisadi quruculuq metodudur, insanları ictimai istehsalın menecmentinə cəlb etmək formasıdır. Buna baxmayaraq bir sıra hallarda əmək yarışının həyata keçirilməsi, qiymətləndirilməsi

kimi proseslər lazımi səviyyədə qurulmur, bəzəndə radikallaşır. Bəzən isə əksinə işlərin təşkili prinsipləri, öhdəliklər müəyyən hallarda pozulur və ya yerinə yetirilmir. Rəqabətqabiliyyətlilik fərdlər arasında kreativliyin inkişaf etdirilməsinin bir vasitəsinə çevrilməli, konkretliyə, korporativliyə geniş yol açılmalıdır. Bəzən də bu metodlar təkcə sosial və psixoloji və ya sosial-psixoloji metodlar olaraq adlandırılırlar. Sosial metodlar vasitəsilə əmək kollektivlərinin və istehsalın formalaşdırılması, sosial inkişafın planlaşdırılması, mənəvi stimullaşdırma və mənəvi tərbiyə normaları tətbiq edilir. Əmək kollektivləri elə bir vahiddir ki, özlərində ictimai münasibətlər və əlaqələri özündə birləşdirirlər. Kollektivlərdə fərdlərin yeni keyfiyyətləri inkişaf edir, formalaşır, bəzən isə neqativ hallar yaranır, bir birilərinin qarşısında cavabdehliyi artır. Latıncadan tərcümədə birlik yığım mənasını verən “Kollektiv” heçdə başqa-başqa fərdlərin bioloji, mexaniki, süni birləşməsi deyildir. Kollektivə hər cür adam qrupunun birləşməsi kimi baxmaq olmaz.

Həqiqətən kollektiv müəyyən məqsəd üçün bir yerə toplaşan, sosial-psixoloji xüsusiyyətləri ilə xarakterizə olunan insanların funksional olaraq birliyi. Bu birlik ümumi bir məqsədə nail olmağa yönəldilir. Məqsədsiz birlik ola bilməz, olmuş olsa əgər bu birlik sona kimi davam edə bilməz. Fərdlər bir-birinə məqsədlərlə, mənafezlərlə bağlıdır. Buna görə də onlar zəruri, könüllü birləşmə əmələ gətirirlər. (7, səh 619)

Müxtəlif mənafezlərə və məqsədlər görə kollektivlər aşağıdakı kimi təsnifləşdirilir:

- a) məqsəd və məzmununa görə (əmək, təhsil və s.);
- b) təşkilat formasına, yaranmasına görə (körtəbii, yaxşı təşkil olunmuş, və s.)
- c) kollektivi təşkil edən fərdlərin tərkibinə görə (gənc, yeniyetmə, qadın, kişi və s.);
- d) şəxsiyyət münasibətlərinə görə

Cəmiyyətdə əmək kollektivi müstəsna yerə sahibdir. Onun xüsusiyyətləri bu cür təsnifləşdirilir:

- Birləşmə - ümumilli mənafeyin qorunmasına yönəldilmiş məqsədləri güdür, hansı ki, burada çalışanlar təkcə ümumi şəkildə deyil, həmçinin əməyin nəticələri ilə birgə bir –birinə maraqlı və bağlı olurlar.
 - Bütövlüyü-kollektivin ayrı-ayrı şəxslərdən yaranması onun yüksək nəticə əldə etməsinə mane olmamasının tək yolu bu çalışanların bütöv bir tam formada kollektivdə birləşməsidir
 - Obyektivliyi-kollektivin üzvləri bir birinə daimi obyektiv olaraq təsir edirlər.
- Sosial metodun qarşılıqlı əlaqəsini, tərkibi və ümumi fəaliyyətin əhatə dairəsini aşağıdakı cədvəldən aydın görmək olar.

İdarətmənin sosial metodlarının tərkibi və qarşılıqlı əlaqəsi



CƏDVƏL 5. İdarətmənin sosial metodları

Hal –hazırkı dövrdə cəmiyyətin sosial proqnozlarına istinad edərək dəyərlər bilirik ki, uş yerlərinin, əmək kollektivlərinin və sahələrin sosial inkişafı üçün planlar hazırlanır. Bu planın tərtib edilməsi əmək kollektivlərində onların tərkibində, sosial proseslərin menecmentində, mənəvi mühitində, əmək şəraitində baş verə biləcək hər hansı dəyişiklikləri özündə ehtiva edən kompleks bir proqram kimi biruzə verir.

Yuxarıda haqqında danışdığımız sosial planlar bu bölmələr üzrə tərtib edilir:

1. əmək kollektivinin sosial strukturunun dəyişməsi;
2. Müəssisədə fəaliyyət göstərənlərin ixtisasının və təhsil səviyyəsinin artırılması;
3. əmək şəraitinin yaxşılaşdırılması, çalışanların sağlamlığının mühafizə edilməsi istiqamətində görülən tədbirlər;
4. işçi qüvvəsinin məişət xidmətinin, ailələrinin istirahətinin artırılması,
5. Sosioloji-psixoloji, ictimai fəallığın təkmilləşdirilməsi.

Ağır və yüngül fiziki əməklərdə məşğul olan fəhlələrdə vardır. Buna görə də sosial inkişaf planlarında yuxarıdakı cəhətlərlə yanaşı, intellektual komponentlərində artırılması diqqətə alınmalıdır. Sosial proqnozlaşdırma təkcə iş yerlərinin sosial inkişafıyla qalmayıb, habelə istehsal kollektivi, yerli inkişaf səviyyəsini nəzərə almaq, baş verən prosesləri əvvəlcədən görə bilmək və əmək kollektivlərində fəallığın artması və onların sosial həyatının nizama salınması, qaşılıqlı etibar və bu kimi digər situasiyaların yaranmasına xidmət edir. Mənəvi stimullarda sosial metodlar arasında yer alır. Bu mənəvi stimullar şəxsiyyətin keyfiyyətinin əsas meyarıdır. Hamı necə işləyir, onların göstərmiş olduğu xidmətlər nə cür qiymətləndirilir- bütün bunlar “mənəvi” stimullaşdırma üçün vacib meyardır. Mənəvi stimullar şəxsi təşəbbüsə və kollektiv görə fərqlənirlər.

Bu metodlar arasında ictimai rəyin araşdırılması və sosial tədqiqatlar xüsusi yer tutur.

Hal-hazırkı dövrdə sosioloji tədqiqatlar və onların təkmilləşdirilməsinə böyük ehtiyac vardır. Sosioloji tədqiqatların köməyi ilə psixoloji-mənəvi iqlimi sağlamlaşdırmaq, menecmentin prinsiplərinə düzgün əməl etmək, çalışanların fəallığı artırmaq, şikayət və nöüqasanların sayını gözə çatpacaq qədər azaltmaq və s. kimi məsələləri həll etmək olar.

ETT dövründə sosiolo məsələlərin araşdırılması, öyrənilməsi, təşkili, tədqiqatların aparılması kimi tədbirlərin həyata keçirilməsi vacibdir. Sosioloji məsələlərin təkcə firma və ya təşkilat səviyyəsində deyil, ölkə və ya beynəlxalq səviyyədə öyrənilməsinə ehtiyac vardır.

Menecment sahəsində müxtəlif cür sosioloji -tətqiqat metodlarından istifadə olunur:

- Elmi-texniki konfrans metodu - işçi heyəti müəyyən məlumatlar və materialların yığılmasında fəal iştirak edir, bunlardan irəli gələn təkliflər və nəticələr təhlil edilir, firmanın və ya təşkilatın fəaliyyətinə təsir edə biləcək hər hansısa bir amillər öyrənilir.
- Anketləşdirmə metodu- işçi qüvvəsinin quruluşu, təhsili, tərkibi, ixtisası, əmək şəraitinin öyrənilməsində istifadə edilir. Hazırlanmış anketlərin sorğularına uyğun olaraq tədqiqatlar və təhlillər aparılır və nəticələr çıxarılır.
- Müsahibə aparmaq metodu –heyət arasında ünsiyyətin səviyyəsi təyin edilir. Bu zaman onlarla söhbət edilir, onların fikirləri öyrənilir.
- Şəxsi müşahidə metodu;
- eksperiment metodu- etalon və təbii xarakterli sosial vəziyyətlər yaradılır, elmi ümumiləşdirmələr sınaqdan çıxarılır, idarəetmədə tətbiq edilir.
- Riyazi-statistik metodu- bu metodun yardımı ilə statistik və riyazi hesablamalar, riyazi modellərin işlənilməsi, tədqiqat mexanizmlərinin təhlili məsələləri həll olunur.
- Sənədlərin və hesabatların öyrənilməsi metodu- bir sıra sənədlər, o cümlədən şəxsi işlər, ərizə və bu kimi başqa materiallar tətqiq edilir.
- Sosial stimullaşdırma metodu - ayrı-ayrı şəxslərin yaradıcılıq qabiliyyətlərinin inkişaf etdirilməsi,istehsalın səmərəliliyinin yüksəldilməsinə kömək edir. (6, s.350)

Sosial stimullaşdırma metodu sosial maraq, sosial mükafatlandırma, sosial məsələlərin tələbatın inkişafının həll edilməsidir.

Sosial psixoloji amillər kadr axıcılığında və onun qarşısının alınmasında istifadə edilir. Kadr axıcılığının başlıca səbəblərindən biridə sosial və psixoloji amillərin təsir gücündən lazımi səviyyədə istifadə edilə bilməməsidir.Bu axının

azaldılması və ya nisbətən aradan qaldırılmasına , istehsalın təşkilinin, əməyin və həmçinin onun öyrənilməsinin, işçilərin mədəni-məişət, mənzil şəraitinin yaxşılaşdırılması və başqa yollarla nail oluna bilər.

FƏSİL III NEFT SƏNAYESİNDƏ KADR SEÇİMİNİN TƏŞKİLİNİN TƏKMİLLƏŞDİRİLMƏSİ

§ 3.1.İdarəetmədə əmək intizamının möhkəmləndirilməsi və kadr axıcılığının azaldılması problemləri

Əmək intizamı müəssisə və təşkilatlarda fəaliyyət göstərən əmək münasibətləri iştirakçılarının davranış qaydaları toplusundan ibarətdir. Normal perspektivli iş üçün əmək intizamı lazımi iqtisadi və təşkilatı şərtlərin yaradılması ilə müəyyən edilir. Hər bir işçi heyəti üzərinə düşən əmək funksiyasını peşəkar formada yerinə yetirməli və müəssisədaxili əmək və icra intizamına əməl etməlidir. Azərbaycan Respublikasının Əmək Məcəlləsinin 182-ci maddəsində dəyildiyi kimi, iş yerlərində bağlanmış əmək müqavilələri və yaxud da kollektiv müqavilələr üzrə tərəflərin öhdəliklərinə nəzarət, habelə əmək qanunvericiliyinin tələblərinə əməl edilməsi, əmək intizamının təmin olunması üçün müəssisədaxili intizam qaydaları qəbul edilə bilər. Əmək İntizamı sahəsində işə qəbul edən rəhbər və ya işçinin də üzərinə müəyyən edilmiş öhdəliklər düşür. İşəgötürən işə qəbul edilmiş heyətin əməyini düzgün formada təşkil etməli, əmək istehsalının daha da artırılmasına şərait yaratmalı , istehsal və əmək intizamını təşkil etməli, əmək mühafizəsi qaydalarına və əmək qanunvericiliyinə riayət etməli, işçilərin müraciətləri və ehtiyaclarına diqqətlə yanaşmalı, işçilərin iş fəaliyyətindən başqa həтта məişət şəraitlərinin daha yaxşı formada yaxşılaşdırılmasına yardım etməlidir. (1. səh 32)

Qeyd etdiyimiz kimi, əmək funksiyasının peşəkarcasına yerinə yetirilməsində, təşkilat daxili intizam qaydalarına riayət edilməsində seçilən işçilər rəhbər və ya işə qəbul edənlər tərəfindən :

- Qiymətli əşyalar və ya pul qismində mükafat verilərək

- Tələb olunandan artıq məzuniyyət verilməklə
- əmək haqqına müəyyən əlavələr edilməklə
- sığorta imkanları verməklə
- istirahətə göndərilməklə və ya istirahət haqqının ödəməklə
- dövlət təltifi verilməklə və ya digər vasitələrlə həvəsləndirilə bilərlər.

İşçi heyətinin mükafatlandırılması kimi , eyni zamanda onlara əmək intizamının kobud şəkildə pozulması hallarına görə müdiriyyət tərəfindən müxtəlif tənbeh tədbirləridə tətbiq oluna bilər . Hansı ki bu tənbeh formalarına aşağıdakılar daxil edilir:

1. xəbərdarlıq edilməsi
2. töhmət verilməsi
3. sonuncu xəbərdarlıqla yanaşı şiddətli töhmət
4. və ən sonda onunla olan əmək münasibətlərinə xitam vermək yəni işçinin işdən çıxarılması

Qeyd edək ki, bu punktlardan birincisi yəni xəbərdarlıq intizam tənbehi sayılır .

İntizam tənbehi ancaq işçi ilə qanunvericiliklə müəyyən edilmiş qaydada əmək müqaviləsi bağlamaq hüququna malik olan rəhbər (işəgötürən) tərəfindən verilə bilər. İntizam tənbehi verilməmişdən qabaq rəhbər (işəgötürən) işçidən yazılı şəkildə izahat tələb etməlidir. Bir intizam səhvinə görə işçiyə yalnız və yalnız bir intizam tənbehi verilə bilər. Bundan başqa qeyd edək ki, intizam tənbehi fərdin iş günü müddətində verilə bilər. Ezamiyyətdə, məzuniyyətdə olan əmək qabiliyyətini müvəqqəti olaraq itirmiş işçiyə bu dövr ərzində intizam tənbehi vermək olmaz.

İntizam tənbehi ona səbəb olacaq hərəkətin və ya hərəkətsizliyin aşkarlandığı dövrdən bir ay müddətinə tətbiq edilə bilər. Tənbeh verilən vaxtdan bir ay müddətinə qüvvədə qalır. Bu vaxt ərzində işçi yenidən hər hansısa bir səhvə yol verməzsə o intizam tənbehi almamış olur. Əmək Məcəlləsinin 191-ci maddəsinə görə, əmək münasibətlərində tərəflər arasında imzalanmış əmək müqaviləsi üzrə işçi və işəgötürən öz öhdəliklərini yerinə yetirərkən, tərəflərdən birinin digərinə vurduğu ziyana görə qarşılıqlı şəkildə maddi məsuliyyət daşıyırlar.

Maddi məsuliyyət aşağıdakı hallarda işçinin üzrinə qoyula bilər :

1. qarşı tərəfə vurulan ziyan aşkar edildikdə
2. ziyan vurmuş şəxsin hərəkəti qanunla qadağan olunmuş olduqda
3. təqsirkarın ziyan vurmuş fəaliyyəti və bu fəaliyyətin nəticəsi arasında məntiqə əsaslanan bir əlaqə olduqda

Əmək qanunvericiliyində göstərilir ki, maddi məsuliyyətin iki növü var :
(2, s.1)

1. tam maddi məsuliyyət
2. qismən maddi məsuliyyət

Qismən maddi məsuliyyət işçilər qarşı tərəfə dəymiş ziyanın qabaqcadan müəyyən olunmuş hədlərdə ödəyirlər. Hansı ki, bu formada müəyyən olunmuş hədd orta aylıq əmək haqqı ilə məhdudlaşır.

Məcəllənin 199-cu maddəsinə əsasən, işçinin tam maddi məsuliyyətinin 7 halı mövcuddur:

1. İşçiyə etibar olunaraq saxlaması və ya digər məqsədlər üçün verilən sərvətlərin, əmlakın qorunmasını təmin edəcək əmək müqaviləsi bağlanarkən, bundan başqa əmək münasibətləri prosedurunda əmək funksiyasının xarakteri ilə bağlı olaraq işçinin bilavasitə öz üzərinə məsuliyyəti tam şəkildə götürməsi barədə işəgötürənlə yazılı formada müqvilə bağlayarsa
2. İşçi ona verilən əmlakın və ya digər vasitələrin etibarnamə əsasında işəgötürənə hesabat verməklə qəbul etdikdə
3. Hərəkətlərində ictimai xarakterli təhlükəli əməllər olduqda
4. Ona etibar olunmuş maddi sərvətləri və ya əmlakı qəsdən korladıqda
5. İşəgötürənə alkoqol və ya narkotik vasitələrdən istifadə edərək, sərxoş vəziyyətdə xətər yetirdikdə
6. İş yerinə və ya işəgötünə mənsub olan kommersiya sirrini yaydıqda
7. İşəgötürənin şəxsiyyətinə xələl yetirəcək mənvi ziyan vurduqda

Vurulan ziyanın dəyəri işçinin orta əmək haqqından çox olmadıqda, onun tutulması işəgötürənin və ya rəhbərin əmri ilə həyata keçirilir. İşçinin vurmuş olduğu ziyan tam maddi məsuliyyət daşdığı hallarda olmuşdursa , ziyanın

məbləğisə onun orta aylıq əmək haqqından yuxarıdırsa, bundan əlavə işçi onu könüllü şəkildə ödəməkdən boyun qaçırırsa, bu halda işəgötürənin müraciətinə uyğun olaraq dəymiş zərər məhkəmə qaydalarına əsasən ödənilə bilər. Bu zaman məhkəmə təqsirlilik dərəcəsini, şəraiti, zərərvuranın maddi vəziyyətini və digər bu kimi halları nəzərə alaraq ödəniləcək olan məbləğin azaldılması barədə tərəflərin barışıq saizşini qəbul edə bilər. Cinayətkar formada konkret məqsədlərlə dəymiş ziyanın ödənilməsi müvafiq prosessual tədbirlərlə yerinə yetirilir. Eyni zamanda, qanunvericilik işəgötürən tərəfindən işçiyə vurulmuş olan ziyanın maddi məsuliyyətini müəyyən etmişdir.

Daxili intizam qaydaları, xüsusilədə əmək intizamı və onun möhkəmləndirilməsi amillərinin təyin edilməsi üçün yerli şirkətlərdən biri olan “XXX” MMC-nin təyin etdiyi qaydalara və onların əhəmiyyəti, tətbiq sahələri və məqsədinə nəzər salmaq. Qeyd edək ki, bu qaydalar

- ✓ işçinin öhdəlik və vəzifələrinin yerinə yetirilməsinə nəzarət, qanunvericiliyinin gözlənilməsi və intizamının təmin edilə bilməsi
- ✓ işçi və işəgötürən arasında əmələ gələn əmək münasibətlərinin yaranması, xitam verilməsi və dəyişdirilməsini tənzimlənməsi
- ✓ iş yerində əmək məhsuldarlığının yüksəldilməsi, iş ünsiyyətinin və işin keyfiyyətinin yaxşılaşdırılmasına, bununla yanaşı əmək intizamının möhkəmləndirilməsinə
- ✓ iş yerində əmək şəraitinin yaxşılaşdırılmasını və işçilərin hüququnun hər yolla qorunmasına
- ✓ Azərbaycan Respublikasının qanunvericiliyinin, habelə Məcəllənin normativlərinə uyğun olaraq hazırlanmışdır
- ✓ iş yerinin əsas icra və əmək intizamı qaydaları hesab olunaraq cəmiyyətin (iş yerinin) işçilərlə olan hər bir münasibətlərinə aid edilir.

“ XXX ” MMC bu qaydaların qüvvəyə minməsi, onlara dəyişikliklər və əlavə edilməsi hallarına nəzər salmaq.

Şirkətin daxili intizam qaydaları bu şirkətin təsisçisinin və ya sahibkarın onu təsdiq etdiyi gündən qüvvəyə minir. Bu qaydalara zidd olan hər hansı bir normativ sənədlər həmin qaydaların qüvvəyə mindiyi andan etibarən etibarsız hesab edilir. O təsisçinin yazılı qərarı əsasında öz təsdiqini tapır.

İndi isə, tətqiqat mövzusunun bir hissəsi olan əmək intizamının tənzimlənməsi qaydalarına nəzər salaq.

İş yerində əmək intizamı tərbiyə və inandırma üsulları, peşəkar fəaliyyətə görə həvəsləndirmə və mükafatlandırma tədbirləri ilə həyata keçirilir. Bu, eyni zamanda, fərd tərəfindən onun öhdəliyinə düşən vəzifə və öhdəliklərin yerinə yetirilməsi, iş yerində mövcud olan normativ sənədlərinə əməl edilməsi, subordinasiya qaydalarına riayət edilməsidir.

İş yerində əmək və icra intizamını pozan işçilərə, bundan başqa, daxili davranış və ünsiyyət qaydalarının pozulmasına tabb gətirməmək, xidməti fəaliyyətlərini düzgün şəkildə yerinə yetirməyən çalışanlara qarşı ciddi tələbkarlıq vəziyyəti yaradılır, bu intizamı pozan çalışanlar barəsində Əmək Məcəlləsi ilə bu qaydalara əsaslanan intizam tədbirləri tətbiq edilir.

“XXX” MMC-də tətbiq edilmiş qaydalara görə, intizam tənbehlərinə səbəb olan bir neçə faktorları göstərə bilərik, hansı ki, bunlara aşağıdakılar daxildir:

- İş yerinin əmlakına qəsdən və ya bilərəkdən zərər vurduqda
- İş yerində ona mənsub olmayan hər hansı mal və ya materialları saxlamaq, satmaq və ya istifadə etmək
- İş yerində soyuq və ya odlu silah saxlamaq
- Kollektivlə tez tez münaqişə yaratmaq və ya onları nə iləsə hədələmək
- Zorakılıq və ya bu kimi digər hallara şərait yaratmaq və ya törətmək
- Yerlibazlıq
- Tez –tez üzürsüz səbəblərə görə işə gecikmək
- Rəhbərlik tərəfindən verilən tapşırıq və ya öhdəlikləri layiqincə yerinə yetirmədikdə və ya ona məsuliyyətsiz yanaşdıqda

- İş vaxtı qəsdən və ya bilərəkdən boşdayanmalara yol verdikdə, uzunmüddətli vəzifədən kənar telefon danışıqlara vaxt sərf etdikdə
- İşçi və ya müştərilərdən rüşvət aldıqda və ya tələb etdikdə
- Rəhbər və ya işəgötürənin razılığı olmadan şirkətə məxsus olan sənəd, informasiya və ya mal-materialların şirkət ərazisindən kənara çıxardıqda və ya istifadə etdikdə

Sadalanın bu kimi hallar şirkət daxilində intizam qaydalarının pozulması maddəsilə tənbeh ala bilər.

İndi isə kadr sisteminin idarə edilməsinin ən əhəmiyyətli hissəsindən biri olan kadr axıçılığı probleminə nəzər salaq. Londonunda yerləşən “Guildhall” Universitetinin professoru Rocer Bennett öz araşdırmalarında qeyd edir ki, ümumi yanaşdıqda kadr axını işdən ayrılan işçilərin qeydə alınması, eyni zamanda, onların yerinə təzə işçilərin götürülməsi prosesidir. İşdəki davamiyyətin yarım dövrünün əmsalı göstərir ki, işçilərin işdən çıxma tendensiyası ilk həftələrdə nəzərə çatpacaq dərəcədə daha yüksək olur. Bu proses iş yerində işçilərin işə başladıkları vaxtın əvvəlində, daha öncəki dövrə nisbətən doğrudanmı daha çox işçinin işdən çıxıb-çixmamasını bilmək olsun. İşdənçixma əmsalı asan bir formada hesablanır və geniş şəkildə istifadə olunur.

İşçi qüvvəsi axını – şirkət daxilində işçilərin ştatdan və ya ştata aid hərəkətidir. Kadr axını əsasən, işdən ayrılan çalışanların qeydə alınması və onların yerinə yenilərinin götürülməsi kimi qeydə alınır. (32, s.1)

İşçi qüvvəsi axınıni hesablamaq üçün iki cür düsturdan istifadə edilir.

I.İşdənçixma və yaxudda işçi əmsalı – adətən, bir il götürmək şərti ilə işdənçixanların həmin müddət üzrə işçilərin sayına olan faiz nisbətini göstərir. Məsələn,

İşdənçixma əmsalı=(il ərzində işdən çıxanlar/ il ərzində işçilərin orta sayı)* 100 %

II.İşçi qüvvəsinin dayanıqlılıq əmsalı – iş yerində ən az bir il fəaliyyət göstərmiş işçilərin sayını göstərir. Hesablanması aşağıdakı kimidir:

(Bir il və ya daha artıq çalışmış işçilərin sayı / bir il qabaq işə götürülmüş işçilərin sayı)*100%

Bəzi ədəbiyyatlarda bu indeksin variasiyaları “**axının əlavə indeksi**” kimidə adlandırılır.

Qısa müddət ərzində fəaliyyət göstərmiş işçilərin axınını aşağıdakı düstur vasitəsilə hesablaya bilərik.

(bir il müddətində işə gələn və işdən gedən işçilərin sayı) / (bir il ərzində işçilərin orta sayı) x 100%

Kadr axınının hesablanması başqa bir metodda , təyin edilmiş vaxt ərzində (əsasən, 3 ay götürülür) yığılmış işçi qurupunun və onların iş yerindən çıxma tezliyinin öyrənilməsidir. Bu hesablamağa dair nümunə cədvəl 1-də göstərilmişdir. Hansı ki, iş yerində müəyyən edilmiş dövr ərzində 500 işçi götürməsi şərtilə tərtib edilmişdir. (11, səh 1)

Bir neçə hallara qeyd etdiyimiz nüanslar rüblük iş dövrlərini özündə əks etdirən cədvəldə işdən çıxanların faizini yığmaqla cədvəl olaraq təsvir edirlər. Bu halda həmin yekun qrafik “işə davamiyyət əyrisi” adlandırılır. İşə davamiyyət əyrisinin tərtib olunmuş formasının müxtəlif kateqoriyalı muzzla çalışan işçilərin işə davamiyyətinin yarımdövrünün əmsalının təyin edilməsini göstərmək olar. Bu əmsal konkret əlamətə görə seçilmiş müəyyən qrupun eyni zaman ərzində işə götürülmüş işçilərinin 50%-nin işdən ayrılmasına kimi nə qədər vaxt keçdiyini göstərir. Daha sonra bu göstəricini yaş qrupları, şöbələr və s. üzrə müqayisəli şəkildə hər bir işçi qrupu üçün “əsaslı qüvvəni” müəyyən edirlər.

Kadr axınının qarşısının alınmasında hesablamaların rolu:

Sadaladığımız əmsallar arasında ən geniş yayılan və asan istifadə olunanı *İşdənçixma əmsalı*dır. Onun əsas üstünlüklərindən biridə xərcləri aşkara çıxarmasıdır, hansı ki, işçilər işdən çıxan zaman bu proses şirkət üçün çox böyük maddi xərclərə səbəb ola bilər:

1. Bir çox müəssisə və təşkilatlarda uzun müddət orada çalışmış işçilərə nisbətən işə yeni qəbul olan işçilər bir çox hallarda işdən çıxmağa dsaha çıx meyilli olurlar. İşdənçixma əmsallarının artması çalışanlarda müəyyən narazılıqların yaranmasına deyil, yeni personalın işə qəbul olunmasından sonra işçilərin hərəkətini özündə əks etdirə bilər.
2. İş yerində müəyyən vəzifələr vardırki, onlar üçün bir neçə dəfə vakansiya açıla bilər, bu səbəbdən də həmin boş yerlərə işçilərin qəbul edilməsi prosesi dəfələrlə baş tuta bilər. Misal üçün, 1000 nəfərədək çalışanı olan bir şirkətdə hər il müntəzəm olaraq, 250 nəfər işçi işdən çıxır, bununlada işdənçixma əmsalı 25% olacaq. Ancaq ki, daha düzgün format belə ola bilər:
 - 150 işçi işdən ayrılır və yenidən onu bir dəfəyə təmin edirlər = 150 nəfər işdənçixma ,
 - 25 işçi çıxır və onun yeri iki dəfəyə tutulur = 50 işdən çıxama
 - 10 yer azalır və üç dəfəyə yenidən tutulur = 30 işdənçixma
 - 5 yer azalır və yenidən onu dörd dəfəyə tuturlar = 20 işdənçixma

Beləliklə, il ərzində 190 iş yeri boş qalıb. Ancaq yekun olaraq işdənçixmaların sayı 250 nəfərdir. (32, s. 2)

Bənzər hallarda işdən çıxma əmsalı səhv təsəvvürlər oyada bilər , hansı ki, işdən ayrılmış 250 nəfər işçidən 100 nəfəri qısa zaman ərzində çalışmış işçilərdir, amma onların əvəzlənməsi üçün sərf olunan xərclər də nəzərəcarpacaq dərəcədə böyük ola bilər.

Stabillik yəni ki, dayanıqlıq indeksi işdənçıxma əmsalı ilə bir yerdə daha effektiv istifadə olunur , hansı ki, o iş yerinin uyğun ixtisaslı işçi qüvvəsini hansı həddə saxlaya biləcəyini ifadə edir. Yuxarıda qeyd edilmiş vəziyyət üçün stabillik indeksi aşağıdakı kimi hesablanılacaq:

$$\text{Stabillik indeksi} = ((1000 - 190) / 1000) * 100 = 81\%$$

İşlə bağlı davamiyyətin yarı dövrünün əmsalı vasitəsilə müəyyən edə bilərik ki, işçilərin işdən çıxma tendensiyası işin ilk vaxtlarında daha çox olur, iş yerinin çalışanların fəaliyyətə başladıkları dövrün əvvəllindən qabaqkı vaxta nisbətən doğrudanmı daha çox işçi itirib itirmədiyini müəyyən etmək olsun deyə bu əmsalı nəzərə almaq vacibdir. Bir çox hallarda iş yerinin müxtəlif şöbə və rəhbərliyi eyni yaş qrupu və yaxudda eyni vəzifədə çalışanlar üzrə davamiyyətin əmsallarını bir birilə müqayisə etmək məsləhət olunur.

Kadr axınının dəyəri

Çalışanların işdən çıxarılması və onların yeniləri ilə əvəz edilməsi iş yeri üçün çox baha başa gələ bilər. Kadr axınının dəyər vahidi çalışanlar darixtisaslı olduqda, onların cəlb edilməsi çətin olduqda, eyni zamanda hazırlıq tələb edirsə böyük ola bilər.

Kadr axınının

dəyəri aşağıdakı tərkib hissələrinə ayrılır:

- ❖ Təzə işçilərin adaptasiya və ya öyrənmə dövrü ərzində məhsuldarlıq səviyyəsinin aşağı olması
- ❖ əvəzləmə zamanı itirilmiş məhsuldarlığın həcmi
- ❖ əvəzləyən işçilərə daha yüksək haqqın ödənilməsi
- ❖ yeni işçilər tərəfindən zay və tullantı məhsulların qeydə alınması
- ❖ ixtisaslı çalışanların sadə işlər görməsi
- ❖ cəlb edilmə, tibbi müayinə üçün xərclər , seçim
- ❖ təhsilə çəkilən xərclər

❖ müəyyən inzibati xərclər

Beləliklə, bu əmsalın göstəricilərində işəhötürən və ya rəhbər böyük xərclər çəkə bilər.

Kadr axınının azaldılması

Hər bir işəgötürən kadr axınını müəyyən qədər nəzərə almalıdır, yoxsa iş yerləri müflis olma təhlükəsi qarşısında qala bilər. İşləyənlərin orta yaş qrupunun artırılması daha məqsədə uyğundur, ona görə ki, işə cəlb olunan yeni işçilər əvvəlki işçiləri lazımınca əvəz edə bilməsin. Şübhəsiz ki, işdən çıxma əmsalının qiyməti 10-15% həcmində olsa idi bu iş yerlərini razı salmış olardı, ancaq ki, kommersiya və istehsalların bir çox sahələrində bu göstərici bu qədərdə aşağı deyil. Əgər işəgötürən və ya rəhbər bunun iş yerinin müəyyən region və sahə üçün çox yüksək olduğunu düşünərək kadr axınını daha aşağısalmağa cəhd edərsə, aşağıdakı tədbirləri həyata keçirə bilər :

- ❖ Bir sıra işçi kateqoriyaları, misal üçün yaş qrupları, departamentlər, üzrə işdən çıxma əmsallarını təkrar hesablamaqla həmin əmsalın qruplar üzrə bərabər olub olmamasını araşdırmaq, belədirsə, xüsusi tədbirlər görmək
- ❖ Seçimin adekvatlığına tam şəkildə əmin ola bilmək, yəni ki, uyğun çalışanlar o birilərinə nisbətən daha çox fəaliyyət göstərirlər
- ❖ vakant iş yerinə namizəd qəbulu vaxtı onun bilavasitə rəhbərinin mü sahibədə iştirakından, bununlada yeni namizədin bunun üçün məsuliyyətli yanaşacağından əmin olmaq.
- ❖ Çalışanların fəaliyyətlə tam məşğulluğunu yoxlamaq, hansı ki, bəzi işçilər sıxıldıqları və ya işdən razı olmadıqları üçün işdən ayrıla bilərlər.
- ❖ Maaşların ödənilməsinə yenidən baxmaq, onu işin mürəkkibliyinə əsasən ödəmək
- ❖ Vəzifəyə adaptasiya sistemini daxil etmək və təkmilləşdirmək
- ❖ Yeni işçilərin ixtisasartırması üçün təhsillə tam təmin etmək

- ❖ İş yerində karyera planlaşdırması və inkişafı üçün yaxşı imkanlar olduğunu, eyni zamanda, hər hansı vəzifə üzrə irəliləmənin və ya yüksəlmənin mümkünlüyünü nümayiş etdirmək.
- ❖ iş şəraitinin adekvatlığını tam təmin etmək (2, s. 5)

Kadr axınının əmsalının aşağı salına bilinməsi üçün işçi qrupların fəaliyyətindən razılığı və şirkət çərçivələri daxilində birliyi vacibdir.

3.2. Neft sənayesində kadr seçimi ilə əlaqədar aparılan iş sisteminin təkmilləşdirilməsi

Qloballaşma ilə birlikdə müəssisələr ayaqda qala bilmək üçün rəqabətqabiliyyətliliyini davamlı inkişaf etdirmək məcburiyyətindədirlər. Rəqabətdə uğur əldə etmənin ən əhəmiyyətli yollarından biri, müəssisələrin sahib olduğu insan qaynağına investisiya yatırmaq və bu qaynağı ən məhsuldar şəkildə istifadə etməkdir.

İntellektual kapital yəni insan gücü bir qurumun uğur qazanmasının ən əhəmiyyətli faktorudur. Bu səbəbdən bir təşkilat üçün ən doğru namizədlərin ən professional şəkillərdə doğru vəzifələrə yerləşdirilməsi İnsan resurslarının ən əhəmiyyətli vəzifəsi və strateji insan resursları planlamasının ən əhəmiyyətli funksiyalarından biridir. İş yerlərindəki bir-birindən fərqli iş və mövqelər, bir-birinə görə dəyişik xüsusiyyət, qabiliyyət və şəxsiyyət xüsusiyyətləri tələb edir. Bu vəziyyət isə müəssisələrdə, işə uyğun və xüsusiyyətli insanların məşğulluğa cəlb edilməsi zəruriliyini özü bu səviyyəyə gətirmişdir. Müəssisənin təsirli və

məhsuldar şəkildə fəaliyyət göstərməsi etmiş və ya edəcək olduğu təsirli bir iş görən tapmaq və seçmə prosesinə bağlıdır. Bu araşdırmada da SOCAR-dakı işçi seçmə və yerləşdirmə tətbiqləri analiz edilmişdir.

Təşkilatda insan resurslarının təmin edilməsi, lazımi namizədlərin tapıla biləcəyi yerləri müəyyənləşdirmək, seçmə prosesi üçün prinsiplər və texniki işlərin cəmindən ibarətdir.

Təşkilat fəaliyyəti üçün insan resurslarının ən yüksək səviyyədə təmin edilə bilməsi ən çox say göstərilməsi lazım olan prosesdir. Çünki daha sonra insan qaynaqları ilə əlaqədar ediləcək bütün araşdırmaların müvəffəqiyyəti bu səylərin uğurlu olub-olmamasından təsirlənəcək.

İnsan resurslarının təmin edilməsi fəaliyyəti aşağıdakı iki əsas mərhələdə həyata keçirilir:

1. İstehsalçı və istehsal edilən məhsul və ya xidmətlərin hərəkətini nəzərə alaraq insan resurslarının vəziyyətini qiymətləndirmək;
 2. Təşkilatın strukturunu və təşkilatdakı mövcud iş nümunələrini araşdıran inkişaf yolu ilə insan resurslarından optimal istifadəni təmin edə bilmək
- Kvalifikasiyalı və məhsuldar işçi qüvvəsini tapmaq üçün müəssisələrin fəaliyyəti, vaxt, pul və enerji tələb edir. Cəmiyyətdəki bir çox işsiz insan olmasına baxmayaraq onlardan çox az sayda lazımi səriştələrə malik olanı var. Beləki rəqib firmalar həmin bu məhdud sayda və səriştəliliyi olan işçiləri cəlb etməkdə yarışirlar. Uyğun namidəin seçilməsinə sərf edilən xərclər günümüzdə uyğun olmayan namizdələrin gətirdiyi zərərdən qat-qat aşağıdadır. Böyük müəssisələrdə heyəti tapmaq və seçmək prosesi insan resursları şöbəsində mərkəzləşdirilməklə məhsuldarlıq və məhsuldarlıq əmsalı artırıla bilər. Bunun səbəbi İRD-da bu seçim proseslərini daha professional şəkildə həyata keçirə biləcək işçilərin olması ilə əlaqədardır.

Bu gün müəssisə və təşkilatların rəqabət üstünlüyünü qoruyub saxlaya bilmələri üçün insanlar ən mühüm amildir. Kadr seçmək sistemi də, insan resursunun səmərəli istifadə edilməsi prosesinin başlanğıcıdır. Bu sistemin əsas məqsədi, müraciət məlumatlarından işə götürmə mərhələsinə qədər avtomatik olaraq bütün prosesə insan resursları departamentində çalışan adamların zaman problemini həll etmək, rəhbərlərin işə götürmə prosesində qərar almalarını asanlaşdırmaq və ən önəmlisi düzgün işə düzgün kadr almaqdır.

Kadr Seçmə və Yerləşdirmə modulu sayəsində çalışanların özlərinə ən uyğun mövqelərdə işlə təmin olunaraq həm motivasiyanın artması, həm də iş yerinin uğur qrafikinə yüksəldilməsi məqsədini güdür. İşçiləri tapmaq, müəssisənin ehtiyac duyduğu keyfiyyətlərə uyğun namizədləri tapmaq prosesinin başlanğıcıdır. İşçinin seçilməsi zamanı, namizədləri işə o qədər uyğun olmayan “namizədlər bazasından” seçmək məcburiyyətində qalmamaq üçün ən uyğun namizədi seçməni bacarmalıdır. (16, səh 50)

Nəticə, işçi heyəti ilə təmin edilmə:

- İş yeri üçün işləmək istəyən kifayət qədər namizədləri əhatə edir
- İş yerində lazım olduğu təqdirdə işə ala biləcəyi personal bazasını əhatə edir
- Müəssisələr ətraf mühitə uyğunlaşa bilsinlər deyə uyğun namizədi seçməlidirlər
- Personal seçimində hansı resurs və vasitələrdən istifadə ediləcəyi şirkətin öz siyasətinə uyğun aparılır
- Kadr hazırlığını aparan heyətin də təlim keçməsi, ixtisaslaşdırılması vacibdir.

Kadrların alınmasına təsir edən amillər

Nəticədə insan resurslarının tapılması funksiyasına bəzi əsas amillər təsir etməkdədir. Bu amillər aşağıdakılardır:

1) Personal siyasəti

Müəssisədə heyətlə bağlı olan məsələlərdə sabit davranmasını təmin edən, minimum əmək haqqına uyğun olaraq maaş vermə, mövcu şəxsi heyətə üstünlük vermək, part-time və ya full-time iş vaxtı ilə təmin etmək, əməyin texniki təhlükəsizliyini təmin etmək, bu istiqamətdə müəyyən tədbirlər görmək, Həmkarlar ittifaqına birləşməyə maneçilik törətməmək kimi siyasətlər namizdəin sayını və etibarlılığını müəyyən edir.

2) İşçi qüvvəsi planları

İnsan resursları bölməsi, gələcək kadr ehtiyacının əmək planlarını hazırlayaraq əvvəlcədən müəyyənləşdirir, lazım olduğu zaman uyğun personala çatmaq üçün hazırlıqlı vəziyyətə gəlir; Beləliklə, kadr tapmaq funksiyasını yerinə yetirməsi asanlaşır.

3) Yaşanan təcrübələr

Personal qiymətləndirməsi zamanı tutduqları yolun müsbət nəticə verdiyini görən rəhbərlərin bu davranışlarının möhkəmlənərək davamlılıq qazanması, həmişə oxşar xüsusiyyətdə namizədlər seçib, müəssisə personalının müxtəliflikdən uzaq olması nəticəsinə gətirə bilər. Digər tərəfdən təcrübələrə əsaslanaraq seçilən bu yol daha etibarlı ola bilər.

4) İşin xüsusiyyətləri

İşin tələb etdiyi təhsil səviyyəsi və təcrübəsi, cəmiyyətdə təmin etdiyi prestij, çətinlik dərəcəsi, işin özü, iş şəraiti və tikinti ilə bağlı amillər kadrların tapılması prosesinə təsir edə bilər

5) Ətraf mühit şəraiti

Əmək bazarının əmək haqqı və məşğulluq baxımından vəziyyəti, rəqiblərin izlədiyi yollar,

iş həyatına təsir edən qanunlar və bu kimi başqa hallar heyəti tapmaq funksiyasına təsir göstərə bilər. (9, s. 80)

Kadr Təminatı Mənbələri və Üsulları

İnsan resursu planlaşdırması başlı başına bir prosesdir. Bu prosesin əsas xüsusiyyəti adından da göründüyü kimi proqramlara, layihələrə, proqnozlara əsaslanmasıdır. İnsan resurslarının planlaşdırılması prosesinin sonunda qurumun insan resursuna münasibətin görüntüsü aşkar edilmiş olur. Kadr ehtiyacını əsas iki mənbədən aradan qaldırmaq mümkündür. Bunlar qurumun öz daxili mənbələri yəni öz əməkdaşları və xarici mənbələrdir. Ümumiyyətlə, iş yerində boşalan, ya da boşalacaq vəzifələrə, daxili və ya xarici mənbələrdən müraciət edən namizədlər arasından işin tələblərinə, ən uyğun adamı seçmək və işə yerləşdirmə kimi xarakterizə olunur.

Məlumatların analiz edilməsi

Araşdırma ərzində 8 müəssisənin vəzifəli şəxsləri anket sorğusunu cavablandıraraq elmi işə səmərəlilik qatıblar. Bu müəssisələr haqqında ümumi məlumat verməli olsaq, deyə bilərik ki, müəssisələrin 40%-i 1-5 ildir ki fəaliyyət göstərir. 50%-i 15-20 ildir, 10% isə 5-10 ildir ki sektordadır. Müəssisələrin mülki mənsubiyyətinə 90%-i dövlət, 10%-i isə özəl sektora mənsubdur. 70%-i yerli, 30%-i isə xarici müəssisələrdir. Müəssisələrin 100%-lik bir göstərici ilə hər birində İRD mövcuddur və 80% -də İRD olaraq adlandırılır. 20%-i sosioloji təhsilin, 50% -i iqtisadi təhsilin, 30% isə pedaqoji təhsilin məzunlarıdır. Şöbə müdirlərinin 35%-nin 1-5 ildir ki stajı var, 50%-nin 5-10 ildir, 15%-nin isə 10-15 ildir ki bu sektorda iş təcrübəsi vardır. İRD –də çalışan işçilərin sayın nəzərə salsaq görərik ki, şirkətlərin 25%-də 15-20, 60%-də 5-10, 15%-də isə 1-5 İR işçisi çalışır. 85%-də kadr axını mövcuddur, 15% -də isə gözlənilməyəcək qədər kadr axını var. 75%-də işçilər xarici mənbədən, 25%-ində isə daxili mənbədən seçilir.

İş yerlərində namizədlərin seçimi və yerləşdirilməsi mərhələlərinin təhlili üçün hazırlanmış bu anket ADİU BİE fakültəsi qrup 101 magistr tələbəsi Sevinc Məbudova tərəfindən hazırlanaraq təqdim edilir. Suallara veriləcək cavablar “Neft sektorunda kadr seçiminin sosial-psixoloji aspektləri” elmi işi üçün istifadə ediləcək:

İşə Müraciət anketi

Şəxsi məlumat					
1	Cinsi	<input type="radio"/> Kişi	<input type="radio"/> Qadın		
2	Yaşı				
3	İş stajı	<input type="radio"/> 0-1	<input type="radio"/> 1-5	<input type="radio"/> 5-10	<input type="radio"/> 10 +
4	Təhsil səviyyəsi	<input type="radio"/> orta	<input type="radio"/> bakalavr	<input type="radio"/> magistr	<input type="radio"/> doktorantura
5	Vəzifə				
Müəssisə haqqında					
6	Müəssisənin adı				
7	Fəaliyyət müddəti	<input type="radio"/> 0-1	<input type="radio"/> 5-10	<input type="radio"/> 10-15	<input type="radio"/> 15-20
8	Aid olduğu sektor	<input type="radio"/> Yerli		<input type="radio"/> Xarici	
9	Mülki mənsubluğu	<input type="radio"/> Özəl		<input type="radio"/> Dövlət	
İşçilərin seçilməsi barədə məlumat					
10	İş yerində İR varmı?	<input type="radio"/> Bəli		<input type="radio"/> Xeyr	

11	İR necə adlandırılır iş yerinizdə?					
12	Şöbə müdiri hansı təhsilə malikdir?					
13	Onun nə qədər stajı var?	<input type="radio"/> 0-1	<input type="radio"/> 1-5	<input type="radio"/> 5-10	<input type="radio"/> 10-20	<input type="radio"/> 20+
14	İRD da nəqədər işçi çalışır?	<input type="radio"/> 1-5	<input type="radio"/> 5-10	<input type="radio"/> 10-15	<input type="radio"/> 15-20	<input type="radio"/> 20+
15	Kadr axını varmı?	<input type="radio"/> Bəli	<input type="radio"/> Xeyr			
16	Müəssisədə daha çox işçilər daxili yoxsa xarici mənbələrdən seçilir?	<input type="radio"/> Daxili karyera yüksəlişi	<input type="radio"/> Xarici mənbələrdən			

NƏTİCƏ

Bu gün təşkilatlanma kontekstlərinə əhəmiyyətli yanaşmalar artıq öz mahiyyətini itirməyə başlamışdır. "Hər bir insan hər hansı bir işi etməyi bacarar" fəlsəfəsi tamamilə etibarlılığını itirib. Yüksək əmsallarda keyfiyyətli istehsal və məhsuldarlığı əldə edə bilmək üçün kadrlara "müvafiq heyəti" yerləşdirmək vacibdir. Bu mənada, iş üçün tələb olunan ixtisaslı kadrların tapılması, işəgötürənin məqsədlərinə uyğun olaraq fəaliyyət göstərməsi və təlim keçərək inkişafa nail olmaq üçün müxtəlif üsullar hazırlanmışdır.

İR idarə edilməsi, keyfiyyət və miqdar baxımından təşkilat üçün tələb olunan heyəti planlaşdırmaq, onları tapma və seçmə prosesində müvafiq strategiyaları təqib etmək lazımdır. Həmin strategiyaları həyata keçirərkən, təşkilat daxili və xarici ətraf mühitin, sektorun xüsusiyyətlərini təhlil etməli və bu təhlilin ərtafında hərəkət etməlidir. İşəgötürənlərin seçilməsi və bu seçilmə prosesinin sağlam və faydalı bir şəkildə həyata keçirilməsi üçün vacib yerlərdə işin dəqiqləşdirilməsi və bu iş üçün müvafiq namizədləri tapmaq lazımdır. Müəssisə bu namizədlərin öz daxili resursları və ya xarici mənbələr vasitəsilə seçilməsi prosesini həyata keçirə bilər. Kiçik müəssisələrdə insan resurslarını tapmaqda səlahiyyətlər və məsuliyyətlər adətən iş yerinin üzərinə düşür. Daha çox peşəkar metodların təqib olunduğu böyük miqyaslı müəssisələrdə səlahiyyət və məsuliyyət əsasən şöbə müdirləri və insan resursları direktorlarındadır. Bəzən bu iki şəxs ümumi menecer tərəfindən iştirak edir.

İnsan qaynaqlarını tapdıqdan sonra bu namizədlər seçim prosesindən keçir və namizədlərin işə uyğun olub-olmadığı araşdırılır. İşçilərin seçilməsində ən vacib amillərdən biridir ki, biznes və fərd ümumi maraqlar istiqamətində uyğunlaşa bilsin. Bütün bu araşdırmalar və SOCAR–da kadr seçimi prosesinin təhlili nəticəsində ən mühüm kapital, insan qaynaqlarının tapılması və onların seçilməsi biznes baxımından çox vacibdir.

İSTİFADƏ OLUNMUŞ ƏDƏBİYYAT

Azərbaycan dilində:

1. Azərbaycan Respublikasının Əmək Məcəlləsi (ARƏM), Bakı 2016, (s.32)
2. Azərbaycan Əmək və Sosial Münasibətlər Akademiyası(AƏSMA) - `Əmək intizamının möhkəmləndirilməsi metodları – Yunus K., (s. 1-5)
3. Məhəmməd Əliyev; Həmid Həmidov İ. - İnsan resurslarının idarə edilməsi. Bakı – “Nurlan” – 2002; (s. 3-15, s. 31-50, s.65-70)
4. E.D.Əzizova, A.A.Əzizov, Z.İ. Mustafayeva - Əmək və insan resurları üzrə iqtisadçının lüğət – məlumat kitabçası - Bakı 2011
5. H.S. Həsənov “Kor. idarəetmənin təməl daşları”, Bakı 2012
6. Tofiq Əvəz oğlu Quliyev - İnsan resurslarının İE– Bakı 2013, (s. 29-50, s. 60-65, s. 788, s. 806, s.350)
7. T. Bazarov Y.- Heyətin İE. Bakı- 2012 (s. 45, 57, 125, 619)
8. UNEC- İnsan Resurslarının idarə edilməsi üzrə mühazirələr (s. 10)

Türk dilində:

9. Anadolu Üniversitesi -- “İK Yönetimi” - Yayın: 2900; (s. 4, s. 80)
10. Ahmet S.- İK Yönetiminin Gelişimi, Prof.Metin Kutal’a Armağan, TÜHİS Yayını, 1998

11. Armağan ÇAKIR, HRM in International Contextt with Special Referencee to the UK; Spain, and Turkey.
- 12.Ömer D., Stratejik Yönetim, İşletme Politikası. –İstanbul 1988.
13. Özçelik, O. – İK Yönetimi Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- 14.Ragif Q., Azerbaycandaki işletmelerde İKY uygulamaları - Sakarya Üniversitesi -2011
- 15.Sabuncuoğlu, Z - İnsan Kaynakları Y. Bursa: Ezgi Kitabevi. (2000).
- 16.Yalçın, S. Personel Yönetimi, İstanbul. (1999). (s.50)
- 17.Yüksel, Ö. «İK » Yönetimi. Ankara, (2000).

İngilis dilində:

- 18.R.Wayne - Human Resource Managment. 2002
- 19.SCHERMERHORN, J. G. HUNT ve R. OSBORN, Managing Organizational Behavior, 1994
20. Smith M., Toulson P - “The relationship Between Org. Climate and E. Perceptions of P. Management Practices,Public P. Managment Practices
21. Bamber, G. - “Collective Bargaining”, (Ed. R. Blainpain, C. Engels)
22. Dessler, G. Human R. Management. - USA: Prentice Hall. (1997).
- 23.Salamon, M., Industrial Relations Theory ,Great Britain, (1998)
- 24.Halloran, J, Personel and HR Management., (1986).

Rus dilində:

- 25.Кабушкин Н.И. “Основы менеджмента”- Москва,1999.
- 26.Под. ред. Кармина., “Конфликтология” -Санкт-Петербург,1999.
27. Бусыгин А.В. “Эффективный менеджмент”. Москва-2000.
- 28.. М.И. Бухалков “Управление персоналом” 2005.
29. А.И. Качеткова “Основы управления персоналом, Москва, 1999.
30. Михалева Е.П., “Менеджмент”, Москва, 2002

İnternet resursları:

- 31.<http://unec.edu.az/application/uploads/2015/05/Fatime-Aliyeva.pdf>
32. <http://banker.az/kadr-axininin-hesablanma-%C9%99msallari/> (s. 1, 2)

33. <http://www.socar.az/socar/az/careers/career-at-socar/career-development>
(s. 1-5)
34. <http://www.socar.az/socar/az/careers/career-at-socar/working-at-socar>
35. <http://www.socar.az/socar/az/careers/career-at-socar/personnel-policy> (s. 1,2)
36. <http://careers.socar.az/VacancyInfo?type=3>
37. <https://tehranabdurrahimov.wordpress.com/>