

AZƏRBAYCAN RESPUBLİKASI TƏHSİL NAZİRLİYİ
AZƏRBAYCAN DÖVLƏT İQTİSAD UNİVERSİTETİ
“Beynəlxalq Magistratura və Doktorantura Mərkəzi”

əlyazması hüququnda

Səfərli Qaraxan Faiq oğlu
(Magistrantın A.S.A)

“Heyətin Keyfiyyəti və onun sosial-iqtisadi problemləri” mövzusunda

MAGİSTR DİSSERTASIYASI

İxtisasın şifri və adı:	060404 İqtisadiyyat
İxtisaslaşma:	“Əməyin İqtisadiyyatı”
Elmi rəhbər:	i.e.d prof. T.Ə.Quliyev
Magistr proqramının rəhbəri:	i.e.d.dos. Z.A.Malayev
Kafedra müdiri:	i.e.d prof. T.Ə.Quliyev

BAKİ- 2018

Heyətin keyfiyyəti və onun sosial-iqtisadi problemləri

MÜNDƏRİCAT

GİRİŞ

I FƏSİL. MÜƏSSİSƏLƏRDƏ HEYƏTİN İDARƏ EDİLMƏSİNİN NƏZƏRİ-METODOLOJİ ASPEKTLƏRİ.

- 1.1. Əməyin keyfiyyəti və keyfiyyət amilləri
- 1.2. Heyətin idarə edilməsinin metodoloji aspektləri

II FƏSİL. ƏMƏK KOLLEKTİVLƏRİNDƏ HEYƏTİN KEYFİYYƏTİNİN TƏHLİLİ VƏ QIYMƏTLƏNDİRİLMƏSİ

- 2.1. Müəssisələrin təşkilatı-iqtisadi xarakteristikası və kadrların sosial-demoqrafik tərkibinin formalaşmasının təhlili.
- 2.2. Kadrlardan istifadəsinin mövcud vəziyyətinin qiymətləndirilməsi
- 2.3. Kadrların idarə edilməsi sistemində motivləşmə prosesinin təşkilinin təhlili
- 2.4. Kadrların hazırlanması və ixtisasların artırılmasının tədqiqi

III FƏSİL. ƏMƏK KOLLEKTİVLƏRİNDƏ HEYƏTİN SOSIAL-İQTİSADI PROBLEMLƏRİNİN HƏLLİ YOLLARI

- 3.1. Heyətin idarə edilməsi sisteminin səmərəliliyinin kompleks qiymətləndirilməsi
- 3.2. Müəssisələrdə heyətin idarə edilməsi strukturunun təkmilləşdirilməsi və əmək potensialının səmərəli istifadə yolları.
- 3.3. Heyətin idarə edilməsi sistemində mütərəqqi informasiya texnologiyaları və digər metodların tətbiqi

Ədəbiyyat siyahısı

Nəticə və təkliflər

Rezume

Summary

Magistrant: Səfərli Qaraxan

Elmi rəhbər: Prof. Tofiq Quliyev

TƏDQİQATINMETODU

Tədqiqat işinin hazırlanmasında istifadə olunan metodlar:

Tədqiqat işi bir neçə metodlarla həyata keçiriləcəkdir, bunlardan birincisi analiz metodudur. Bu metod vasitəsilə heyətin keyfiyyəti və onun sosial iqtisadi problemlərinə dair bir sıra tədqiqat işi və ədəbiyyatlar araşdırılacaqdır. İkinci metod müqayisəli metoddur. Bu metod vasitəsilə sonda analiz edilən tədqiqat işləri və ədəbiyyatlar qarşılaşdırılacaqdır. Araşdırılmış ədəbiyyatlar vasitəsilə sonda ölkədə əməyin iqtisadiyyatına yönəlik müasir vəziyyət müqayisə ediləcəkdir. Tədqiqat işində birinci və ikinci metodlardan qarşılaşdırılaraq üçüncü bir metoddan istifadə ediləcəkdir. İşin yazılması zamanında lazımi zamanlarda başqa metodlardan istifadə edilə bilər. Tədqiqatın nəzəri-metodoloji əsaslarını müxtəlif məktəblərə məxsus xarici müəlliflərin fundamental işləri, MDB və digər postsosialist ölkələrin iqtisadçı alimlərinin tədqiqatları, Prezidentin qərarları, fərman və sərəncamlar, Milli Məclisin qanunvericilik aktları, aparıcı Azərbaycan alimlərinin əməyin iqtisadiyyatına sahəsində var olan elmi əsərlərindən ibarətdir. Materialların qiymətləndirilməsi zamanı iqtisadi təhlil, müqayisəli təhlil, ümumiləşdirmə, qrafik tədqiqatlar, analiz-sintez üsullarından və ehtiyac yaranarsa digər tədqiqat metod və üsullardan istifadə olunacaqdır.

GİRİŞ

Mövzunun aktuallığı - İstər keçmiş dövrdə istərsədə dövrümüzdə hər hansısa bir fəaliyyət sahəsini bunun nə olmasından asılı olmayaraq insan əməyi olmadan təsəvvür etmək mümkünsüzdür. Müasir dövrdə elm və texnologiyanın inkişafının nəticəsi olaraq keçmişə nəzərən insanın fiziki əməyinə tələbat nisbətən azalmışdır. Və ən əsası unutmaz ki, bu avadanlıqlarda insan əməyi, düşüncəsi və səyi nəticəsində yaranmış, kəşf edilmişdir. Müasir dövrdə müəssisələrin fəaliyyətində heyətin rolunun artması insan amilinin, insanın aktual, yaradıcı funksiyasına olan zəruri tələbatlardan irəli gəlir. Buna görə də insan resurslarının kompleks öyrənilməsi dövrün başlıca tələbərindəndir. Çünki bir müəssisənin uğurlu fəaliyyəti işçi heyətinin uğurlu, keyfiyyətli fəaliyyətindən heyətin uğurlu fəaliyyət isə öz növbəsində düzgün qurulmuş və yerinə yetirilən insan resurslarının idarəsindən asılıdır.

Tədqiqatın predmet və obyekt - Tədqiqatın predmeti olaraq təşkilatlarda idarəetmə strukturunun formalaşması, heyətin idarə olunması sisteminə fərqli iqtisadi aspektlərin təsiri, idarəetmə qabiliyyəti, təşkilatın ümumi vəziyyətin təhlilini bu müdafiə işində əksini tapmışdır.

Tədqiqat əsas məqsədi və vəzifələri - Dünya təcrübəsi və elmi yanaşmaları öncü götürməklə insan resurslarının ideal idarə edilməsi formasını təqdim etmək bu dissertasiyanın əsas məqsədidir. Nəzərə alsaq ki, Azərbaycanda bu sahə inkişaf etməkdə olan bir sahədir. Dünya nəzəriyyəsi ön görülməklə bu sahənin inkişafı üçün bir çox işlər görülür və bu sahəyə xüsusi yer verilir.

Tədqiqatın informasiya bazası və işlənmiş metodlar – İstər yerli istərsə də xarici ölkələrin iqtisadçıların insan resurslarının idarə olunması sahəsindəki elmi tədqiqatları, praktik və nəzəri fikirləri, mövzuya dair qəbul edilmiş normativ aktlar öz əksini tapmaqdadır. Dissertasiyada məntiqi araşdırma ,analiz-sintez kimi sullardan istifadə olunmuşdur.

Tədqiqatın praktiki əhəmiyyəti – Aparılan araşdırmaların nəticəsi olaraq əldə edilmiş məlumatlar , nəticələr və irəli sürülmüş təkliflər tətbiq imkanlarını daha çox genişləndirir. Bu səbəbdəndə sənayecə inkişaf etmiş bir çox ölkələrdə başlıca olaraq Amerikada menecerlərin hazırlanmasına böyük əhəmiyyət verilir. Onların tədris planlarında sosial qrupların psixologiyası, şəxsiyyətin psixologiyası, insan davranışı, heyətin motivləşdirilməsi, rəhbərlik üslubu və.s kimi məsələlər ayrıca fənn kimi yerini alır. Bu isə özlüyündə ixtisaslaşmış kadrın göstəricisidir. İnsan resurslarına verilən əhəmiyyət Yapon menecerlərinin qarşılarına qoyduqları vəzifələrdə özünü göstərir. Yapon menecerləri arasında aparılmış bir sorğunun nəticəsində bəlli olmuşdurki, onlar özlərinin əsas vəzifələrini insan resurslarının inkişafı olaraq görürlər. Yaponiyada şirkət və ya müəssisənin heyətini idarə etmək menecerin ən böyük üsdünlüyü kimi qiymətləndirilir.

I FƏSİL. MÜƏSSİSƏLƏRDƏ HEYƏTİN İDARƏ EDİLMƏSİNİN NƏZƏRİ-METODOLOJİ ASPEKTLƏRİ.

1.1 Əmək və onun keyfiyyəti

Əmək insan cəmiyyətinin formalaşdığı gündən etibarən insane həyatının özülünü təşkil etməkdədir. Əmək təbiətlə insane birgə fəaliyyətinin nəticəsi olaraq baş verən prosesdir. Əmək prosesində insan təbiətin insan təqdim etdiyi cisimləri tələbatlara uyğunlaşdırır. Əmək prosesində insan yalnız təbiətə təsir göstərmir eyni zamanda öz daxili təbiətinə dəyişdirir və inkişaf etdirir. İnsan həm fiziki həm də əqli olaraq inkişaf edir, buda özlüyündə təkmilləşməyə və yeni biliklərə yiyələnməyə gətirib çıxarır. İnsanın qarşısına məqsəd qoyması və bu məqsədə nail olmaq üçün şüurlu fəaliyyəti əmək adlanır qısaca desək, insanın şüurlu və məqsədyönlü fəaliyyəti əməkdir. Əmək insan fəaliyyətinin bəzi prinsiplərin tələblərinə cavab vermiş forması olaraq qiymətləndirilir: şüurluluq , məqsədəuyğunluq ,nəticə və ictimai faydalılıq olaraq bir birinə bağlı olaraq və biri digərinin nəticəsi olaraq qiymətlənilir.

Şüurluluq dedikdə insanın görəcəyi işin nəticəsini dərk etməsi nəzərdə tutulur. Məqsədə uyğunluq isə insan öz istəklərini gerçəkləşdirməyə başlamazdan öncə hərəkətlərinin alqoritmliliyini düşünür. Hansı bir fəaliyyət bunlar müxtəlif ola bilər ictimai zəruri nəticə ilə sonlanır. İnsanın və cəmiyyətimizin inkişafı üçün ən vacib amil əməkdir. Əmək məhsulların istehsalına yönəlmiş fiziki intellektual fəaliyyətdir. Əməyin xarakterinə və məzmununa, əmək predmentinə və məhsuldarlığına, vasitələrinə, üsullarına görə növləri vardır. Əmək özlüyündə çox geniş bir mənanı ifadə edir ki, ümumiləşdirilmiş olaraq olaraq bu növlərə ayrılır:

Əməyin növləri	Fərdi və kollektiv əmək - əməyin təşkili formasına görə fərqlənən əmək
	Sadə və mürəkkəb əmək – ixtisaslı, ixtisassız əmək
	Fiziki və zehni əmək - əməyin fiziki enerjiyə yoxsa zehni fəalliyətə əsaslanmasına görə fərqlənən əmək
	Məhsuldar, qeyri-məhsuldar əmək
	Canlı və əşyalanmış əmək
	Konkret və abstrakt əmək – konkret fəaliyyət formasında olan və eyni ölçüyə gətirilən əmək
	Muzdlu əmək – işi görülməyə insan ilə işçi qüvvəsi arasındakı münasibətlərə əsaslanan əmək
	Texniki inkişaf səviyyəsinə görə əmək- ələməyi, maşınlı əmək, avtomatlaşdırılmış əmək

Əməyin növlərinə nəzər yetirsək görürük ki , sadə və mürəkkəb əmək məfhumları fərqlərin. Heç bir ixtisas tələb etməyən əmək növü sadə əmək adlanır. Hər hansı bir işin yerinə yetirilməsi üçün hansı ki bu işlər çox müxtəlif ola bilər işçidən xüsusi olaraq bir hazırlıq, sərəfət, bilik və bacarıq tələb etmir. Bunun tam əksi isə ixtisaslı əmək olaraq adlandırılır. İxtisaslı əmək eyni zamanda mürəkkəb əmək olaraq da çıxış edir. İxtisaslı mürəkkəb əmək , sadə ixtisassız əməklə müqayisədə müəyyən vaxt vahidində daha çox dəyər yaradır.Yəni sadə əməyin bir neçə saatı mürəkkəb əməyin bir saatına bərabərdir.Əmək fəaliyyəti təşkil olunduqdan sonra birinci önəmli faktor əməyin keyfiyyəti hesab olunur. İdarəetmə fəaliyyətinin başlıca əlaməti onun

xüsusiyyətlərini və məhsuldar qüvvələrini əks etdirən əməyin keyfiyyətidir. Əməyin keyfiyyəti əməyin məhsulu kimi təzahür edir. Məhz əməyin keyfiyyəti idarəetmə fəaliyyətinin funksional təyinatı kimi çıxış edir. Keyfiyyətli bir əmək anlayışı eyni zamanda keyfiyyətli bir məhsul deməkdir. Hansı sahədə olmasından asılı olmayaraq əməyin keyfiyyəti və əməyin məhsulu bir biri ilə sıx bağlıdır. Və əməyin məhsuldarlığının artmasının əsaslarındanandır.

Əməyin keyfiyyət xüsusiyyətləri olaraq bunlar çıxış edir:

1. yaradıcılıq zehni əməyin forması olaraq
2. təşəbbüskar
3. innovasiyaçı
4. optimal
5. kollektiv xarakterli
6. risk səviyyəsi
7. məsuliyyətli
8. qənaətli
9. məhsuldar
10. nəticə.

Əməyin bir çox növləri olduğu üçün keyfiyyət amilində dəyişkəndir. Əməyin keyfiyyəti anlayışı vaxt; zaman, məhsuldarlıq, kəmiyyət amillərində cəmləşdirir. Əməyin keyfiyyəti birinci növbədə əməyin düzgün təşkil edilməsindən asılıdır, əlaqəlidir. Düzgün qurulmuş əmək prosesi keyfiyyətli əməyə aparan ən ideal yoldur. Əməyin keyfiyyəti anlayışı əməyin qiymətləndirilməsi sıx bağlıdır. Çünki bu məfhumlar bir-birinin dəyərini artırır yəni əmək haqqı termini bölüşdürmə kateqoriyasına aiddir və ən ideal bölüşdürmə əməyin keyfiyyət, kəmiyyətinə görə aparılır.

Mütəxəssislərin əməyin keyfiyyəti bəzi amillərlə ölçülür:

1. fəaliyyət sahəsi və işləyib hazırladıqları informasiyaların mürəkkəbliyi
2. Bu işin icrası zamanı müstəqillik səviyyəsi
3. Əlavə məsulliyətin dərəcəsi
4. İxtisas üzrə iş stajı Təşkilatçılıq səviyyəsi
5. Rəhbərliyin mürəkkəbliyi

1.2 Heyətin idarə edilməsinin metodoloji aspektləri

İnsan resurslarının idarə edilməsində başlıca məqsəd işçilərin yaradıcı imkanlarından və potensiallarından mümkün qədər maksimal formada yararlanmaqdır. İnsan resurslarının idarə edilməsində bəzi kompleks məsələləri əhatə edir.

Bunlar:

1. Şirkət və ya müəssisənin ümumi və kadrlar üzrə işçi heyətinə tələbatının müəyyən olunması

2. Bazarının qiymətləndirilməsi

3. Əməkdaşlıq kariyerasının planlaşdırılması və inkişafı

4. Fəaliyyətin motivləşdirilməsi planlarının tərtib olunması

5. Əmək məhsuldarlığının idarə olunması

6. Əmək gəlirlərinin və əmək istehlak ölçüsünün tənzimlənməsi

7. Şirkət daxilində fəal sosial siyasətin olması

8. Yaradıcı olan işin stimullaşdırılması

9. Qabaqcıl əmək formalarının tətbiqi

10. Kadrların peşə ixtisas hazırlığı

11.Sosial psixoloji mühitin yaradılması

Heyətin idarə edilməsi iqtisadi, hüquqi, sosial, psixoloji və təşkilati məsələləri özündə cəmləşdirir. Buna görə də heyətin idarə edilməsinə bəzi mövcud olan aspektlər və istiqamətlər tərəfindəndə yanaşmaq olar:

- kadrlardan səmərəli istifadə etmək- kadrların potensialını ortaya çıxarmaq və onun fəaliyyətini motivləşdirmək, stimullaşdırmaq
- işçilərin fəaliyyətinin müəssisənin iqtisadi göstəriciləri və nəticələri ilə əlaqələndirilmək
- heyətin idarə edilməsi müəssisənin iqtisadiyyatının tərkib hissəsi kimi- işçinin istehsal fəaliyyətinin təşkili
- insana və onun fəaliyyətinə istehsal və istehlakın subyektı olaraq, sosial qrupun nümayəndəsi olaraq,peşəixtisas, sinfi, demoqrafik, sosial status, mədəni,bioloji, mənəvi dəyərlər sistemi baxımından yanaşmaq

Buna görə də heyətin idarə olunmasının integrativ səciyyə daşıyan konsepsiyaları vardır:

SOSİOLOJİ	Sosial davranış. əmək davranışı sosial qrup nəzəriyyəsi
İQTİSADI	İşçi heyətinin maddi stimulları ,əmək bazarının problemləri, kollektivinin təmin edilməsi

PSIXOLOJİ	Ünsiyyətin və davranışın psixozanalizi, əmək fəaliyyətinin psixologiyası
ƏMƏK VƏ SOSIAL HÜQUQ	Əmək hüququ ,tarif razılaşmaları ,muzdlu işçi və iş verən arasında münasibətlər

Heyəti idarəsi zamanı mövcud konsepsiyalar və elmi prinsiplər nəzərə alınmalıdır.

Heyətin idarəsi sisteminin tərtib edilməsi prinsipləri həm universal səciyyə həm də konkret səciyyə daşıyır. Heyətin idarə edilməsi prinsipləri müxtəlif ədəbiyyatlarda müxtəlif qaydada təsnif edilir. N.A.Solomatin prinsipləri iki böyük qrup olmaqla ayırır.

1. heyətin inkişaf etdirilməsinin əsas isdiqamətlərinin idarə olunması sistemini müəyyənləşdirən prinsiplər

2. Heyəti idarə sisteminin yaradılması tələblərini səciyyələndirən prinsiplər

Bu prinsiplərdə özlüyündə bölünür.

I prinsipə aiddir:

- Idarə etmədə mütərəqqilik prinsipi – dünya ölkələrinin təcrübəsini ,modellərini özündə əks etdirmə
- Kadrların idarəsi funksiyasının istehsal məqsədilə sərtlənməsi
- Avtonomluq
- Heyətin idarə edilməsi sahəsində təşkilatların gələcək inkişaflarını nəzərə alan

perspektivlik

e) Kadrların seçilməsində aşkarlıq, şəffaflıq

II prinsipə isə aiddir:

a) Təşkilatın dəyişən iş şəraitinə və məqsədlərinə adaptivlik

b) Problemlərin həll edilməsi üçün işçilərin fəalliyətinin istiqamətləndirilməsi

c) Kadrların idarə edilməsi sistemində funksiyanal əmək bölgüsünə uyğun ixtisaslaşma

Heyətin idarə edilməsinin bəzi funksiyalarıda vardır.

1) işçilərin işə qəbul zamanı müəyyənləşdirilməsi , qiymətləndirilməsi və növbəti olaraq işə qəbul edilməsi

2) kadrların əməyə uyğunlaşdırılması, təlimləndirilməsi , ixtisas artırması

3) əmək fəaliyyətinin təşkili

4) əməyin motivləşdirilməsi

5) heyətin fəaliyyətinə integrativ qaydada rəhbərlik

6) karyeranın planlaşdırılması

7) heyət ilə bağlı xərclərin - əməyin ödənilməsi təhsil xərcləri, sosial xərclərin idarə edilməsi

8) yüksək ixtisaslı işçilərə tələbatı müəyyən etmək

9) əmək intizamını təmin etmək

10) fəaliyyətin nəticələrini qiymətləndirmək

Müəssisənin hansı sahə üzrə fəaliyyət göstərməsindən asılı olmayaraq qarşıya qoyduğu məqsədə çatması üçün istifadə olunmalı olduğu resurslardan biri kimi insanı əhatə edir. İnsan resursu istehsal və xidmət proseslərinin ayrılmaz hissəsidir. İnsan resursları təşkilatın bütün işçi heyətini, işçinin pilləsinin nə olmasından asılı olmayaraq rəhbər və.s hərəkəsi əhatə edir.

Kadrların idarə olunması rəhbər və işçi arasındakı sosial-iqtisadi münasibətləri, təşkilati-texniki, psixofizioloji, sosial hadisələri sistemli, kompleks şəkildə öyrənmək üçün digər elmlərin nailiyyətlərinə istinad edir. Bu hadisələr müxtəlif formada əmək situasiyasına və birbaşa bağlı olaraq əmək davranışlarına təsir göstərir. Kadrların idarə olunması birinci növbədə əməyin iqtisadiyyatı ilə sıx şəkildə bağlıdır. Əməyin iqtisadiyyatı, əhəlinin həyat səviyyəsi, maddi stimullaşdırma, işçi qüvvəsi axını, işçilərin ixtisasa yiyələnməsi, əmək bölgüsü və əmək kooperasiyası və digər məsələləri tədqiq edir. Əsas problemlər əməyin iqtisadiyyatı və kadrların idarə olunması üçün eynidir, fərq əsasən bu problemlərin fərqli aspektlər baxımından öyrənilməsidir. Əməyin iqtisadiyyatı əhəlinin həyat şəraitini maksimal formada öyrəndiyi halda, biznesdə kadrların idarə olunması fərqli biznes subyektlərinə işə qəbul ediləcək şəxslərin spesifik özəlliklərini metodlarla təhlil apararaq onların kollektivə uyğunlaşdırılması, düzgün yerləşdirilməsi və yaxşı sərəfə nümayiş etdirə bilmələri üçün xüsusi meyarları öyrənir. Kadrların idarə olunması əməyin elmi təşkili ilə bağlıdır. Kadrların idarə olunması əməyin elmi təşkili üzrə tədbirlərin biznes subyektinin xarakterik özəlliklərinə uyğunlaşdırılmasında mühüm əhəmiyyəti vardır. İnsan resurslarının idarə edilməsinin əməyin psixologiyası ilə birbaşa bağlılığı vardır. Psixologiya beyinin funksiyası olub, obyektiv gerçəkliyin insan beyində yasımasından ibarətdir və idrak hadisələrindən bəhs edən bir elmdir. İstehsalat və xidmət zamanı əmək fəaliyyətləri özünün psixoloji əsaslarına da malik olur. Bu kimi psixoloji proseslər əmək mühitində kollektivdə psixoloji iqlimin formalaşmasında əhəmiyyətli

rola oynayır.

İnsan resurslarının idarə edilməsi əməyin normalaşdırılması ilə də əlaqədardır. Əmək normalarının keyfiyyət səviyyəsi əməyin intensivliyi, əməkhaqqının təşkili ilə bilavasitə bağlıdır. Bunun nəticəsi olaraq da proseslər və işlər üçün mühüm olan iş əmək normalarının biznesin strateji baxışına uyğun ola biləcək şəkildə hazırlanması vacibdir. Kadrların idarə olunması əmək hüququ ilə sıx bağlıdır - əmək münasibətləri, bu sferada ola biləcək kənarlaşma halları və.s bu kimi hallar əmək hüququ aktları və normativləri vasitəsi ilə tənzimlənir. Kadrların idarə olunmasının səciyyəvi təşkilati strukturunda kadrların uçotu və sənədləşdirilməsi xüsusi bir sahə olaraq yer alır.

İnsan resurslarının idarə edilməsi də əməyin sosiologiyası ilə üzvi olaraq əlaqəlidir. Əməyin sosiologiyası bir sıra resurslarla sıx əlaqədardır bunlara misal olaraqda sosial proseslər, əmək münasibətləri , əmək situasiyası problemləri və əməyin elmi təşkili üzrə tədbirlərin sosial baxımdan əsaslandırılmasını da göstərmək olar. Kadrların idarə olunmasında empirik və nəzəri tədqiqat metodları sistemləşdirilir, sosioloji eksperimentlər , məqsədyönlü müşahidələr, xüsusi statistik proqramların köməyi ilə reallaşdırılaraq təhlil olunur və rəhbər işçilərə təqdim olunur. Kadrların idarə olunması - iş mühitində kadrlarla əlaqəli olan bütün prosesləri və işləri əhatə etməkdədir. Müəssisə daxilində insan resurslarının planlaşdırılması lazımı iş analizlərinin edilməsi və öhdəliklərin müəyyənləşdirilməsi, yeni kadrların seçilməsi üçün lazımı iş elanlarının verilməsi, iş üçün müraciət edən şəxslərin qəbul edilməsi, görüşlərin aparılması, təhsil və karyera işləri, iş uyğunlaşma, vəzifədə yüksəlmə , uğur və iş yararlılığının ölçülməsi, iş dəyişdirmə, işdənçıxarılma, işi qiymətləndirmə, əməkhaqqı, sosial-mədəni fəaliyyətlər, nizam-intizam, tibbi xidmət və buna bənzər olan bir çox işləri özündə koordinasiya edir. Fənnin müzakirə obyektini biznesdə insan resurslarının səmərəli bir formada idarə edilməsi ilə əlaqəli olan bütün işgüzar münasibətlər, metodlar, ictimai-istehsal sahələri və qanun qaydalarından ibarətdir. Elmi fənnin son nəticəsi olaraq biznesdə kadr əməyindən səmərəli olaraq istifadə etmək və kadr əməyinin səmərəli bir şəkildə təşkilidir. İctimai-iqtisadi hadisələrin digərlərinə müqayisədə nisbətən müstəqil

sahəsi olaraq qiymətləndirilən kadr potensialının öyrənilməsi, kollektiv əmək və kollektiv əməyin müəssisə timsalında konkret təşkili çox vacibdir. Fənnin əsas müzakirə obyektinin düzgün kadr seçimindən, kollektiv əməyin təşkilindən, kadrların əməyindən səmərəli istifadə edilməsindən ibarət olması onun bütün müəssisə kollektivlərində konkret metod olaraq öyrənilməsini təmin edir.

Fənnin qarşısında qoyduğu əsas vəzifələr bunlardır:

1. Biznesdə kadrların idarə olunması fəaliyyəti üzrə lazım olan icra sənədlərinin müəyyən olunması və qruplaşdırılması
2. İR-də məlumat bazasının qurulması üzrə mövcud informasiyaların qruplaşdırılması
3. Biznesdə ir-in planlaşdırılması üzrə metodik və praktik olaraq məlumatların verilməsi
4. Tədris və təkmilləşdirmə sisteminin təşkili və sistemin qiymətləndirilməsi üzrə məsləhətlərin verilməsi
5. Yeni işçilərin axtarılması, seçilməsi və yerləşdirməsi üzrə tövsiyələrin verilməsi
6. İşçilərin peşəkar karyeralarının qurulmasının planlaşdırılması üzrə məsləhətlərin verilməsi
7. Əmək qiymətləndirmə sisteminin tətbiqinin əsaslandırılması
8. Mükafatlandırma sisteminin formalaşdırılmasında nəzərə alınan amillərin qruplaşdırılması

9. Biznesdə ERP sistemi və ERP sisteminin insan resurslarının idarə olunmasında tətbiqinin əsaslandırılması.

İnsan resurslarının idarə edilməsinin xarakterik özəllikləri. Dövrün dəyişməsi ilə dəyişən şərtlər müqabilində insan resursları anlayışı dəyişir və buda insan resurslarında rəhbərliyin rolunu da dəyişdirir. Dəyişiklərin əsas xüsusiyyətləri bunlardır:

1. Müəssisənin bütövlükdə bir varlıq olduğunu anlamaq
2. Sadə ixtisaslaşmış biri kimi yox, kamil bir müəssisə rəhbəri olmaq, çoxsahəli düşünə bilmək
3. Fərqliliklərin öncədən proqnozlaşdırılması və dəyişikliklərə zamanında uyğunlaşma
4. İnsan resurslarına əlaqəli olan proqramların müəssisənin müəyyən etdiyi məqsədlərinə və hər bir təbəqəyə necə təsir etdiyinin nəzərə alınması
5. Müəssisə daxilində mədəni mühitin inkişafda olmasına şərait yaratmaq
6. Təşkilatın bütün bölmələrinin və bölüm rəhbərlərinin bir biri ilə əlaqəli olması əməkdaşlıq etmək
7. Davranış və qabiliyyətləri dəyişdirə biləcək potensiala malik olmaq
8. Rəhbərliyə kadr idarəsi ilə əlaqəli mövzularda yardım göstərilməsi
9. Problemlərin həllinə nail ola biləcək yaradıcılıq qabiliyyətinə malik olmaq

10. Strategiyaların hazırlanması sahəsində uzaqgörənlik

11. Müəssisə daxilində insan resurslarına olan tələbatı müəyyən etmək

12. Məhsuldarlıq və xərclərlə bağlı plan və proqramların hazırlanması

13. Gələcəkdə görülmək olan işlərin inkişaf planlarında əks etdirilməsi və yerinə yetirilməsinin təmin edilməsi.

İnsan resurslarının idarə olunmasında var olan fəaliyyətlər insan resurslarının seçilməsi, planlaşdırma, təhsili, inkişafı, əməkhaqqının təşkili, əmək fəaliyyətinin yaxşılaşdırılması, əməyin təhlükəsizliyinin təmin edilməsi kimi əsas fəaliyyətlər və bəzi köməkçi fəaliyyətlər olaraq fərqləndirilmişdir. Köməkçi fəaliyyətlər bunlardır: İnsan resurslarının idarə olunmasında həyata keçirilən strategiyalar:

1. İlkin addım olaraq uzun müddətli inkişaf tədbirlərinin həyata keçirilməsi üçün hansı istiqamət üzrə fəaliyyət göstərməyin təyin edilməsi məqsədilə strategiyaların formalaşdırılması və insan resurslarının idarə olunması fəaliyyətlərinin bu strategiyalar istiqamətində yerinə yetirmək.

2. Təşkilat strukturunun təkrarən nəzərdən keçirilməsi və seçilmiş işlərin təkrarən analiz olunmasına nail olmaq

3. Mədəni mühitin idarə edilməsi - mükafatlandırma, inkişaf, qabiliyyətlərin qiymətləndirilməsi kimi mövcud strategiyalarla işçilərin rəftarlarına müsbət təsiri etməyi bacarmaq, bu şəkildə reallaşdırılması planlaşdırılan işin təyini, dərk olunması və qəbul olunmasına nail olmaq

4.Komanda halında işləmək, insanların birlikdə kollektiv şəkildə çalışmalarına nail olmaq və buna imkan yaratmaq

5.Dəyişikliklərlə uyğunlaşmaq- texniki və iqtisadi cəhətdən sürətlə dəyişən və inkişaf edən bir cəmiyyətdə fəaliyyət göstərə bilmək üçün müəssisə və təşkilatlar da dəyişməli inkişaf etməlidir. İnsan resurslarının bu mövcud dəyişikliklərlə uyğunlaşa bilməsini təmin edən faktorlar, bilik və qabiliyyətlərdən istifadə edilməsi, dəyişikliklərə uyğun ola biləcək proqram və üsulların tərtib edilməsi və tətbiq edilməsi insan resurslarının idarə olunması fəaliyyətinin başlıca vəzifələrindəndir

6. İnsan resurslarının idarəetməsinin keyfiyyətin artırılması yönündə fəaliyyətini həyata keçirmək

7.İşçilər üçün təhsil və inkişaf proqramları yaratmaqla, proqramların işlənilməsində müəssisə və təşkilatın ehtiyaclarının diqqət mərkəzinə alınması ilə müəssisənin və ya təşkilatın mövzud olan insan bazasını inkişaf etdirmək

8. İnsanlar arasında əlaqələrin inkişafı –müəssisə daxilində insan resurslarının qarşılıqlı əməkdaşlıq şəraitində olmasına nail olmaq

9. Mükafatlandırma- insanların əməklərini qiymətləndirmək, düzgün və qabaqcıl olan çalışanları mükafatlandırmaq

Müəssisənin idarə edilməsi istənilən şəraitdə mühüm nəticələrə yönəldilir.

İdarəetmə sisteminin köməyi nəticəsində rəhbərlik mərhələlərdə - icra və icraya nəzarət, planlaşdırma zamanı ilə qarşıya qoyulmuş məqsəd və vəzifələrin reallaşdırılması prosesinə təsir etməyə çalışır. Xidmətin , ətrafın idarə edilməsini praktikada xidmətin idarə edilməsi üzrə iş olaraq adlandırırlar. Biz öz işimizi nə qədər yaxşı etsək, işimizə başqalarının qarışması üçün da bir o qədər az əsas olacaqdır. Bu isə öz növbəsində bizim öz işimizi nə qədər yaxşı bilməyimizdən xəbər verir.

Təcrübədə bəzi işləri yerinə yetirmək üçün kənardan həmkarlara və rəhbərlərə ehtiyac duyulur. Eyni zamanda əmək kollektivində nə qədər çox işçi çalışırsa, istərsə ayrı-ayrı işçilər, istər qrup səviyyəsində kimsə bu kollektivə rəhbərlik etməlidir.

Təşkilatın fəaliyyətinə rəhbərlik uğurlu olmamasının ilkin səbəbi insanlar üzərində rəhbərliyin düzgün həyata keçirilməməsidir.

İnsanların idarə edilməsi demək müəssisənin kadrları üzərində rəhbərlik fəaliyyəti deməkdir. İdarəetmənin bu sahəsini rəhbərin işi adlandırılır. İnsanların, kadrların idarə olunması və rəhbərin işi eyni mənada ifadə edən anlayışlardır. Bir müəssisə, təşkilat yaxud hər hansı bir dövlət təşkilatının bütün işçiləri təşkilatın heyəti sayılır. Mövzu təşkilat fəaliyyətinin idarə olunmasıdırsa, fərdin öz işi və fəaliyyətini idarə etməsindən söhbət gedirsə ayrıca götürülmüş fərd səviyyəsində, qrup və təşkilat səviyyəsində fəaliyyətin idarə edilməsində isə təşkilat vahidindən, bütöv bir təşkilatın fəaliyyətinin idarə olunmasından söhbət gedir. Finlərin idarəetmə təcrübəsinə nəzər yetirsək görərik ki, bir çox rəhbərlər bütövlükdə idarəetmə fəaliyyətinin ayrılmaz hissəsi olan insanların idarə olunmasını kifayət qədər yaxşı təsəvvür etmirlər. Bunun əsas səbəbi isə rəhbərlərin öz vəzifələrini hər hansı bir ixtisas sahibi olaraq işləyən şəxs kimi, birbaşa idarəetmə nəzəriyyəsini öyrədən, lakin bununla yanaşı olaraq insanların idarə edilməsinə aid praktiki olaraq heç bir təcrübə verməyən təhsil müəssisələrindən gəlirlər. Çoxları özlərinin təxəyyülünün nəticəsi olan hər hansı bir təcrübə ideyası əsasında müəssisə təşkil etdiyindən, idarəetməyə kimi məsələlər müəssisənin inkişafı prosesində ortaya çıxır. Bu cür rəhbərlər idarəetməyə aid biliklər əldə etməyə nə qədər gec başlayarlarsa, onların bilik əldə etmək üçün daha az vaxtı qalar və idarəetmə üzrə əqli iş öz yerini bir o qədər gec tutar. İnsanların, fəaliyyətin yaxud ətrafın idarə edilməsi bu məvhumlar çox fərqli də ola bilər amma buna baxmayaraq idarəetmə böyük əqli qabiliyyət tələb edir. Təşkilatın fəaliyyəti cəhətdən insanların idarə olunması demək onların işindən maksimum olaraq nəticələr əldə edilməsi deməkdir.

Rəhbərin işi işçi kollektivlərinin maraqlarına yaxın olmaqla öz şəxsi məqsəd və istəklərinə nail olmasıdır. Rəhbərin işi yalnız təşkilatın işi nəzərindən deyil, həmçinin işçilərin şəxsi mənafeləri baxımından da əhəmiyyətlidir. İnsan resurslarının idarə

edilməsinin effektivliyi əsasən insan amili rolunun, daha dəqiq olaraq desək, biznes mühitində insan psixologiyasının düzgün başa düşülməsindən asılıdır. Kadr xidməti düzgün olaraq qurulmuş biznes prosesi olmalıdır. XX əsrin sonlarına qədər işləyən insanın psixologiyasını ortaya çıxaran çoxlu tədqiqatlar həyata keçirilsə də, şirkətlərdə insan faktoru ilə marqlanan tək şöbə olaraq personal şöbəsi idi ki, onlarda ancaq işləyənlərin maaş, digər şəxsi işlərini görən bir şöbə olaraq fəaliyyət göstərirdi. Bəzi müəssisələrdə heç personal bölməsi belə fəaliyyət göstərmirdi və işçilərin şəxsi işləri bir mühasibatçı məşğul olurdu. XX əsrin sonlarında ən alt mərtəbədən ən üst mərtəbəyə qədər keyfiyyətin inkişafı fikrini ortaya çıxaran keyfiyyət idarə sistemi anlayışı şirkətlərdə insan amilin daha çox diqqət mərkəzinə çıxmağa başlamışdır. Dövrümüzdə personal şöbələri öz adlarını İnsan resursları şöbəsi olaraq dəyişdirsələr də, hələ də bir çox şirkətlərdə onların fəaliyyəti keçmişdə olduğu kimi işləyənlərin şəxsi işlərini idarə etməklə məhdudlaşır. Ancaq funksiyalarının arasına mükafatlandırma, karyera idarəsi, performans qiymətləndirməsi kimi yeni məfhumlar daxil olmağa başlamışdır. İnsan faktorunun əhəmiyyəti dövr dəyişdikcə dahada artmağa və hər bir iş üçün doğru işçinin seçilməsi İnsan Resursları Şöbəsinin ən vacib vəzifələrindən biri olmağa başlamışdır. Şirkətin işçilərə qoyulan sərmayənin şirkətin məqsəd və vəzifələrinin həyata keçirilməsi istiqamətində məhsuldarlığını və təsirliliyini artırdığını anlayan firma və şirkətlər təlim və tərbiyəyə daha çox əhəmiyyət verməyə başlamışlar. Günümüzdə nəzər yetirsək görürük ki, bir çox firma və şirkətlər rəqabət mühitində geri qalmamaq üçün insanı idarə edilməsi lazım olan bir çox digər resursdan daha çox investisiya qoyulmalı olan bir sərmayə olaraq görməyə başlamışlar, bu düşüncə tərzinə isə ən ideal göstəricisidir ki, İnsan Resursları şirkətlərin ən əsas şöbələrindən biri halına gəlmişdir. Müasir standartlara uyğun olan işçilərin seçilməsi məqsədi ilə hazırlanan, peşə-ixtisas və yuxarı səviyyəli menecerlər üçün tətbiq edilən psixoloji testlər, peşələr üzrə karyera, motivasiya və əməyin analitik yollarla qiymətləndirilməsi sistemlərinin formalaşdırılması və baza tarif sistemi ilə əlaqələndirilməsi, vahid elektronik mərkəzdən idarə olunması insan resurslarının mühüm funksiyalarıdır. İnsan faktoru insan resursları ilə bağlı olan layihələrin həyata keçirilməsində vacib

rolu oynayır. İşçilərlə iş işçi qüvvəsinin idarə edilməsi ilə paralel olaraq gedən inkişaf etmiş bütün nəzəriyyələrin təməlini təşkil etməkdədir. İşçi qüvvəsi və işlə əlaqədar olan bütün fəaliyyətlər işçilərin tapılması, əməkhaqqı sistemlərinin təşkili , təhsili və əmək şəraitinin yaxşılaşdırılması kimi fəaliyyətlər burada izah edilir. Bütün işçilərin müəssisə və təşkilata verdiyi faydanın maksimum olaraq ən üst səviyyəyə yüksəldilməsinə çalışır. İşçi kollektivin idarə edilməsi ilə idarəçilik paralel təzahür etmir. Kadrların idarə olunması isə rəhbərliyin ehtiyacı olan insan resurslarını təmin edə bilmək istiqamətində fəaliyyətlərə əsaslanır. İnsanın gücünə var olan tələbatlar nəzərə alınır.

Planlaşdırma , nəzarət burada nisbətən daha çox əhəmiyyət kəsb edir. İnsan resurslarıyla bağlı olaraq yaranan problemlərin həll olunmasında məsuliyyət daşıyan şəxslər isə rəhbər işçilərdir. Rəhbər işçilərlə müəssisə çalışanları arasında mövcud olan əlaqələri inkişaf etdirmək vəzifəsini isə insan resursları departamentinin rəhbərliyi həyata keçirir. Bu rəhbər işçilər birləşdirici funksiyasını həyata keçirlər və təşkilatı bütün varlıq olaraq ələ alır və məhsuldarlığın artırılması istiqamətində işləri həyata keçirmək məqsədilə bütün departamentlərin rəhbərləriylə iş birliyi yaradır.

İnsan resurslarının idarə edilməsi proaktivdir. Əvvəlcə planlar hazırlanır və vəziyyətin təmin edilməsi istiqamətində tələb təkliflər hazırlanır. Yalnız işçi qüvvəsinin idarə edilməsi isə reaktivdir. Müəssisədə işçilər mahiyyəti artıran bir amil olaraq qiymətləndirilməməli, əksinə olaraq bir sərmayə kimi, yəni investisiya qoyulan resurs kimi qiymətləndirilməlidir. Bunun nəticəsi olaraq da insan resurslarının idarə olunmasında əsas diqqət edilən fəaliyyətlər vardır , bunlar:

1. İşçilərin seçilməsi, iş qabiliyyətinin ölçülməsi və inkişaf etdirmə, mükafatlandırma.
2. Yeni işçilərin seçilməsi, təhsili və onların əməkhaqqı ilə təmin olunmasına diqqət edilir
3. İşçilərdən tələb edilən fəaliyyətlər onlara bildirilir
4. Rəhbərlik fəaliyyətləri aydın bir şəkildə izah edilir. Rəhbər əlaqələndirici funksiyasını yerinə yetirir. İnsan resurslarının idarə olunmasında isə müəssisə və

təşkilatın ümumi strategiya , planlarının insan resursları ilə bağlı olan strategiya və planlarla integrasiya edilməsi

5. Əlaqələndirici vəzifə icra olunur

6. Müəssisə daxilindəki qurupların yaranması, işçilərin inkişafı yolunda aparılan proqramlar ilə işçilər arasında işgüzar birliklərin yaradılması əhəmiyyət kəsb edir.

İnsan resurslarının idarə olunmasının əsas vəzifələri isə bunlardır:

a. İşçilərin müəssisədaxili effektivliyini yüksəltmək lazımdır. Strategiya və mədəni mühit böyük əhəmiyyət kəsb edir. Uzunmüddətli olaraq qabaqcıl olmaq istəyiriksə müəssisədaxili mədəni mühiti formalaşdırmaq və müəssisədaxili mədəni mühiti inkişaf etdirmək lazımdır

b. Yüksək səviyyələrə çatmaq üçün işçilərin müəssisəyə bağlılığını artırmaq , insanların yaradıcılıq və enerjilərini əhəmiyyətli bir siyasətlə istiqamətləndirmək vacib şərtlərdəndir.

c. insan resurslarının rəhbərlərə kadrların istiqamətləndirilməsi sahəsində əvəz etdirmək kömək etməsini qeyd etmək.

İş həyatını qaneedici bir nöqtəyə çatdırmaq, keyfiyyət və məhsuldarlığın inkişafına nail olmaq üçün tələb olunan işçilərin işə götürülməsi, inkişaf etdirilməsi, adaptasiyası, «motivasyon» kimi fəaliyyətlərin məcmusu insan resurslarının idarə olunmasıdır.

Sistemli yanaşma insan resurslarının funksiyalarının, məqsədlərinin, metodlarının tam vəhdət formasında əlaqələndirilməsini nəzərdə tutur. Kompleks yəni sistem halında yanaşmanı həm metod, həm də eyni zamanda prinsip olaraq da adlandırmaq olar. Çünki idarəetmə prosesində idarəetmə obyektinin bütöv bir vəhdət olaraq öyrənilməsi iradəetmə ünsürlərinin ,mühüm amillərin nəzərə alınmasını tələb edir. Təsərrüfat rəhbəri vəziyyəti bütün prosesləri əlaqəli bir şəkildə öyrəndiyi halda düzgün qiymətləndirə bilər və obyektiv qərar qəbul edə bilər. Qərarların qəbul

olunmasında təktərəfli yanaşma meyillərinin aradan qaldırılması üçün ilkin təminatdır. İnsan resursları müəyyən limitləri olan eyni zamanda açıq bir sistemdir. Bu fəaliyyətlər həm hər biri bir-birinə təsir edir, həm də eyni zamanda ətraf mühitin təsiri altında çalışmalarını davam etdirirlər. Hər bir sistemdə olduğu kimi insan resurslarının da alt sistemləri var və bu alt sistemlər qarşılıqlı olaraq bir-birinə təsir edirlər. Misal olaraq göstərmək olarki , seçmə alt sistemi iqiymətləndirmə və inkişaf alt sistemlərinə təsir edir. Sistem halında yanaşma işçi heyətiylə aparılan işin müəssisə daxilində yerinə yetirilən bütün işlərin planlaşdırılması, təşkili və stimullaşdırılmasının kompleks bir formada son məqsədə nail olmağın yolları üzrə sistem halında tədbirlər aparılmasını nəzərdə tutur. İnsan resurslarının idarə olunması sisteminin baş ünsürü kadrlardır. Kadrlar eyni zamanda idarəetmənin obyektı və subyektı olaraq çıxış edir. Müəssisənin bütün işçiləri ona görə idarəetmənin obyektı olaraq çıxış edirlər ki, müəssisənin bütün işçiləri istehsal prosesinin mühüm tərkib hissəsini təşkil edirlər. Bu səbəbə görə də insan resurslarının formalaşması, planlaşdırılması, bölünməsi və səmərəli istifadə olunması heyətin idarə olunmasının əsas məzmununu təşkil edir və bu nöqtəyə nəzərdən baxsaq ona istehsalın material-əşya idarə olunmasının analogiyası kimi baxılır. İnsan resurslarının idarə olunmasına təsir edən bir çox ətraf mühit amilləri vardır. Bunlar əsasən rəqabət, dövlət, sosial mühit, hüquqi normalar, iqtisadi mühit və s. İlkin məlumatların toplanması üç metod vasitəsilə həyata keçirilir. Müşahidə metodu. Anket metoduna nisbətə daha çox obyektiv olan müşahidə metodunda tədqiq olunacaq insanlar və hadisələr haqqında informasiyalar müşahidə vasitəsilə toplanılır. Müşahidə tədqiqat obyektini , hadisələri birbaşa izləyib və qeyd etməkdən ibarətdir. Müşahidəmetodu vasitəsi ilə informasiyaların toplanmasında köməkçi vasitələrdən də istifadə edilir . Müşahidəçi informasiyaları qapalı və açıq formada olmaqla iki formada toplaya bilər.Birinci formada müşahidə edilən başqaları tərəfindən müşahidə edildiyindən xəbərsiz olur. Bu cür müşahidə formasında süni davranışların da qarşısını almaq mümkün olur. Açıq müşahidələr bunun tam olaraq əksinə göstərir yəni müşahidə obyektı əvvəlcədən xəbərdar olunur.. Müşahidə metodunun müsbət tərəfləri olduğu kimi mənfi tərəfləri də var. Müşahidə

metodu ilə əsasları müşahidə etmək mümkün deyil. Yəni, bu metodla məlumatlanma zamanı müşahidəçinin doğru olmayan hərəkətləri tədqiqatın obyektivliyinə xələl gətirir. Müşahidə metodu həddindən çox xərc tələb edən bir metoddur.

Müşahidənin obyektivliyi üçün xüsusi bacarıqlı müşahidəçilərin cəlb olunması tədqiqat xərclərini də xeyli artıracaq səbəblərdən biridir.

Təcrübə metodunda tədqiqatçı təcrübə aparmaq üçün ana kütlədən daha az olan bir nümayəndə heyəti seçməlidir. Təcrübənin obyektiv olması üçün isə seçilən nümayəndə heyəti ana kütləni tam olaraq təmsil etmə qabiliyyətinə malik olmalıdırlar. Ana kütlədən seçilənlərə nümunə qurupu olaraq baxılır və belə adlandırılır. Seçilən nümunə qrupu nə qədər çox olarsa, tədqiqatın nəticələri də reallığa daha yaxın olacaqdır, bu səbəbdəndə nümunə qrupu mümkün olduğu qədər çox adamdan təşkil olunmağa çalışılır.

Nümunə heyəti seçmək üçün iki üsuldan istifadə edilə bilər:

1. Təsadüfi üsulla qrupu seçmək
2. Təsadüfi olmayan üsulla qrupu seçmək

Təsadüfi üsulla qrupu seçərkən tam kütləni formalaşdıran təcrübə vahidlərinin qrupa daxil olma ehtimalları bərabər götürülür. Təsadüfi olmayan üsulda isə, tədqiqatçı kütlədən subyektiv bir şəkildə istədiyi nümunələri seçir və qrupa daxil edir. Təcrübədə iş analizinə aid olan bir çox anket forması vardır. Anket formasına bir çox məlumat sahəsi əlavə oluna bilər. Tətbiqdə istifadə oluna biləcək bütün məlumatların anketdə əksini tapmış olması olduqca vacibdir. Normal bir haldır ki , bir müəssisəyə uyğun anket forması, digər bir müəssisənin ehtiyaclarını ödəməsin. Bu səbəbi göz önünə almaqla iş analizinə uyğun anket forması, müəssisənin məqsəd , xüsusiyyətlərinə, quruluşuna uyğun təşkil edilməlidir.

Digər metodlar. İş analizi zamanı üç əsas metoddan da eyni vaxtda istifadə oluna bilər. Bu metodlardan başqa əlaqədar sahədə fəaliyyət göstərən mütəxəssislərin fikirlərindən istifadə etmə, gündəlik qeydiyyatlardan istifadə etmə və s. kimi

metodlardan istifadə etmək mümkündür.

İş analizi , araşdırma və müşahidə yolu ilə müəyyən olunmuş bir işin quruluşu ilə bağlı məlumatların təyin olunması , hesabatlanması əməliyyatlıdır. Həmçinin iş analizi işin əhəmiyyətli istiqamətlərini ortaya çıxarmaqla o işi təyin etmə və təhlil etmə prosesidir. İş analizlərindən çıxan iki vəzifə , nəticə təlimatlarının ortaya çıxarılması və bu vəzifənin icra olunması üçün lazım ola biləcək məlumat, bacarıq , praktikanın müəyyən olunmasıdır. Bu üsulları ümumiləşdirərək yeni bir metod formalaşdırmaq və ondan istifadə etmək mümkündür. Amma bu daha çox zaman və pul tələb edəcək. Anket üsulu isə sürətli və ucuz olmaqla yanaşı nəticələri daha sağlamlaşdırır.

II FƏSİL. ƏMƏK KOLLEKTİVLƏRİNDƏ HEYƏTİN KEYFİYYƏTİNİN TƏHLİLİ VƏ QİYMƏTLƏNDİRİLMƏSİ

2.1 Müəssisələrin təşkilatı -iqtisadi xarakteristikası , kadrların sosial demoqrafik tərkibinin formalaşdırılmasının təşkili

Sahibkatlıq fəaliyyətini həyata keçirən və bu cür fəaliyyətlər aparmaq üçün yaradılan qruplar müəssisə adlanır. Müəssisə ictimai tələbatların ödənilməsi mənfəət əldə edilməsi məqsədi ilə məhsul istehsal edən onların ixracı və ya daxili bazarda satışı ilə məşğul olan hüquqi şəxs olan müstəqil təsərrüfat və.s subyektdir .bazar iqtisadiyyatının ilkin həlqəsi olan müəyyən mülkiyyətə və kollektiv əməyə əsaslanan , ictimai tələbatı ödəmək və mənfəət əldə etmək üçün müəyyən bir işi icra edən – məhsul istehsal edən , iş və xidmətlər göstərən , təşkilatı və iqtisadi vahidə malik olan , hüquqi şəxs status olan istehsal təsərrüfat vahidi müəssisə olaraq adlandırılır. İdarəetmə sisteminin səmərəliliyi xeyli dərəcədə idarəetmənin təşkilat strukturlarından , qurulması prinsiplərindən və təkmilləşdirilməsindən asılıdır. Buna görə də idarəetmənin bütün səviyyələrində və iqtisadiyyatın bütün bölmələrində idarəetmənin təşkilat strukturlarının təkmilləşdirilməsi olduqca zəruridir.

2.2 Kadrların isdifadəsində mövcud vəziyyətin qiymətləndirilməsi

İstər hansı bir məhsulun istehsalı olsun istərsə də əmək formasında kollektivin əməyindən ən mümkün olacaq şəkildə səmərəli isdifadə etmək şərtidir. Kollektiv əməyinin səmərəliliyi demək az zaman israfı və daha minimal maddi vəsait sərfiyyatı ilə daha çox gəlirin əldə edilməsidir. Buna görə də hər bir şirkət və ya hər hansı bir müəssisə olsun kollektivin əməyinin səmərəliliyi mövzusunda xüsusi diqqət yetirməlidir. Digər tərəfdən əmək məhsuldarlığını müəyyən edən amillərin hər tərəfli və dəqiq tədqiqi olmadan belə izahı qənaətbəxş hesab edilə bilməz. Tam təklildə yaşayan biri və özü təkcə balıq tutmağa, tərəvəz yetişdirməyə və ev alətlərini düzəltməyə məcbur olur.. Bu əmək fəaliyyəti iqtisadi modelə sadə misaldır, lakin onun təhlili daha mürəkkəb və mükəmməl modellər üçün doğru olan nəticələr əldə etməyə imkan verəcəkdir.

Beləliklə, bu insanın həyat səviyyəsini nə müəyyən edirdi? – onun fərdi əməyi. O, nə qədər çox balıq tutsa, tərəvəz yetişdirsə, yaxud məişətdə gündəlik istifadə olunan alətlər hazırlanmış olsaysa, bir o qədər çox yaxşı yaşaya bilər. Bu şəxs yalnız öz istehsal etdiyini istehlak etdiyi üçün onun həyat səviyyəsi bütövlükdə onun əməyinin nəticələrindən asılı idi.

Əmək məhsuldarlığı anlayışı vahid iş vaxtı ərzində işçi tərəfindən yaradılan əmtəə və xidmətlərin kəmiyyətini əks etdirir. Verdiyimiz misal onu göstərir ki, əmək məhsuldarlığı həyat səviyyəsini müəyyən edən amildir; deməli, birinci göstəricinin artırılması ikincinin yüksəlməsini determinə etmiş olur. Göstərdiyimiz misaldakı şəxs bir saat ərzində nə qədər çox balıq tutarsa onun naharı bir o qədər doyumlu olar. Balıq tutmaq üçün yeri o nə qədər yaxşı seçərsə onun məhsuldarlığı bir o qədər yüksək olar. Məhsuldarlığın artımı isə ona ya daha çox balıq istehlak etməyə, ya da yemək əldə etməyə daha az vaxt sərf edib digər işlərlə məşğul olmağa imkan verir. Həyat səviyyəsinin müəyyən olunmasında məhsuldarlığın əsas rolu barədə müddəə təkcə kimsəsiz adaya atılan biri üçün deyil, həm də böyük və kiçik dövlətlər üçün də

doğrudur. Məcmu ümumi daxili məhsul eyni zamanda iki göstəricini əks etdirir: bütün əmtəə və xidmətlərin istehsalçıların gəlirlərinin ümumi məbləğini və istehlakçıların onların əldə olunmasına yönəldilmiş xərclərinin ümumi məbləğini və bu iki göstərici sonda bir- birinə bərabər olmalıdır.

Heyətlə aparılan iş sisteminin mühüm tərkib hissəsi heyətin qiymətləndirilməsidir. Heyətin qiymətləndirilməsi məsələsi ən çətin və ən çox mübahisəyə səbəb olan bir mövzudur. Burada ən vacib olan məsələlərdən biri isə qiymətləndirmə üçün ilkin qiymətləndirmə materialların toplanmasıdır. Həmin ilkin qiymətləndirmə materialları :

1. İş yerlərinin forması

2. Kadrların atestatsiya materialları:

- a) atestatsiya kartları,
- b) atestatsiya edilənin sorğu vərəqəsi,
- c) iş yerinin modeli,
- d) əməkdaşla kontrakt,
- e) ştat cədvəli,
- f) vəzifə instruksiyası,
- g) ball qaydasında qiymətləndirmə,
- h) heyətin kompleks qiymətləndirilməsi,
- i) işçinin şəxsi keyfiyyəti

3. Kadrların reyting sistemi əsasında qiymətləndirilməsi metodu.

4. Müəssisədaxili işçilər arasındakı qarşılıqlı münasibət prinsip və qaydaları, dəyərlər sistemi, kollektiv müqavilələr və.s

5. Müəssisə daxili əmək qaydaları.

6. Digər lazım olan məlumatlar:

- a) əməkdaşın şəxsiyyətə qəsi,
- b) ştat cədvəli,
- c) sosioloji anketlər,
- d) psixoloji testlər

Bunların bəziləri həm də heyətin qiymətləndirilməsi metodları kimi çıxış edir.

Bütünlükdə heyətin qiymətləndirilməsi metodlarına aid etmək olar: ekspert qiymətləndirilməsi,

1. kritik vəziyyətlər yaratmaq əsasında qiymətləndirmə
2. xüsusi testlər əsasında qiymətləndirmə
3. sosioloji sorğular
4. müşahidə
5. ranjировка
6. proqram nəzarət
7. imtahan
8. biznes planın müdafiəsi
9. əməyin kompleks qiymətləndirilməsi
10. heyətin attestasiyası.

Firma və şirkətlərin hər biri heyətin qiymətləndirilməsində müəssisənin fəaliyyətinə uyğun olaraq müvafiq standartlardan , normalardan və qiymətləndirmə metodlarından istifadə edir. Burada ən başlıca vəzifələr olaraq ilk olaraq seçilmiş qiymətləndirmə standartlarının özünün keyfiyyətli olması, həm də eyni zamanda qiymətləndirilmənin obyektiv olaraq aparılmasıdır. Kadrların düzgün və obyektiv bir şəkildə qiymətləndirilməsi müəsisələrin səmərəli fəaliyyətinin ilkin şərtlərindən biridir və birincisidir.

Ölkələrin həyat səviyyəsi bu ölkədə istehsal olunan əmtəə və xidmətlərin kəmiyyəti ilə müəyyən olunur. ABŞ-nın vətəndaşları ona görə nigeriyalılardan daha yaxşı yaşayırlar ki, amerika fəhlələrinin əmək məhsuldarlığı nigeriya fəhlələrindən daha yüksəkdir. Yaponiyada həyat səviyyəsinin artım sürəti Argentinada olduğundan bu səbəbə görə yüksəkdir ki, yapon fəhlələrinin əmək məhsuldarlığı argentinalılarından daha sürətlə artımdadır. Yəni hər şey başlıca olaraq ölkənin əhalisinin həyat səviyyəsi iqtisadiyyatın əmtəə və xidmətləri istehsal etmək imkanlarından asılı olmasını iddia edən iqtisadi nəzəriyyənin 10 prinsipindən birinə əsasən baş verir. İnsan kapitalı, fiziki kapital, texnoloji biliklər və təbii resurslar hər bir dövlətin iqtisadiyyatında analoqlara malikdir.

Fiziki kapital, yaxud sadəcə kapital anlayışı adı altında əmtəə və xidmətlərin istehsalı üçün istifadə olunan avadanlıqları, bina və tikililəri başa düşürük. İnsan kapitalı anlayışı adı altında iqtisadçılar təhsil və əmək fəaliyyəti prosesində fəhlə tərəfindən əldə olunan bilikləri və əmək vərdişlərini başa düşürlər. İnsan kapitalının yığılması həm məktəbəqədər dövrdə, həm məktəbdə, kollecdə, universitetdə, yenidən təlim etmə, yaxud ixtisas artırma kurslarında baş verməkdədir. Əmək məhsuldarlığını müəyyən edən üçüncü amil bir çox istehsal proseslərinin son elementi olan təbii resurslardır bunlar - torpaq, su, xammal və faydalı qazıntı ehtiyatlarıdır. Əmək məhsuldarlığının səviyyəsini müəyyən edən dördüncü amil isə texnoloji biliklərdir, yəni cəmiyyət tərəfindən əmtəə və xidmətlərin istehsalının ən yaxşı üsullarının başa düşülməsidir.

Bazar münasibətləri mühitində əmək məhsuldarlığı mövzusunda problemlər daha da çox aktuallaşır. Muasir dövrümüzdə əməyin səmərəliliyi məsələlərinə lazımı səviyyədə fikir verilməməsi şirkət və firmaların iqtisadi vəziyyətinə pis təsir göstərməkdədir. İnkişaf etmiş yeni sənaye cəhətdən inkişaf etmiş bir çox ölkələrdə əməyin səmərəliliyi mövzusu ilk planda durur. ABŞ, İngiltərə, Almaniya, Fransa kimi ölkələrdə firmalar, şirkətlər və bütövlükdə ölkə olaraq əmək məhsuldarlığının inkişafı, idarə edilməsi üçün xüsusi proqramlar hazırlanır. Bəzi ölkələrdə məhsuldarlığın inkişafı üçün xüsusi mərkəzlər yaradılmışdır. Avropa Milli mərkəzi,

Latın Amerikasını ,Asiya üzrə məhsuldarlıq mərkəzləri fəaliyyət göstərməkdədir.

Sənaye cəhətdən inkişaf etmiş ölkələrdə əmək məhsuldarlığının öyrənilmə aspektləri genişdir və bunlara:

1. Əşyalanmış əməyə qənaət - real səmərəlilik

2. Sənaye siyasəti sferasında siyasətin formalaşması

3. İnsan resursu

4. Rəqabət

5.İqdisadi artım , səmərəli məşğulluq

6.Əməyin təşkili

Əmək məhsuldarlığı işçinin məqsədəuyğun fəaliyyətinin ölçüsüdür, yəni əmək məhsuldarlığı əmək sərfiyyatının səmərəlilik dərəcəsi olaraq qiymətləndirilir.

Əmək məhsuldarlığı demək maksimum məhsul istehsalını və yaxud hər hansısa bir işi minimum əmək sərfiyyatı ilə əldə etmək deməkdir. Bunun nəticəsi olaraq da iqtisadi tərəqqi , geniş təkrar istehsalı prosesi baş verməkdədir. Əməyin əsas ölçüsü iş vaxdıdır amma vaxt vahidi ərzində məhsul istehsalına çəkilən həmin əməyin miqdarı əmək məhsuldarlığının göstəricisidir. Əmək məhsuldarlığının bir çox sahələrdə əhəmiyyətli rol oynayır :

1.İctimai istehsalın artımının əsas hissəsi əmək məhsuldarlığının artımının nəticəsində başa gəlir.

2.Əmək məhsuldarlığının artması və azalması məhsulun dəyərinə və maya dəyərinə birbaşa təsir göstərən meyardır.

3. Muasir dövrdə ölkələrin iqtisadi yarışında əmək məhsuldarlığı müvəffəqiyyətləri təmin edilməsində mühüm rol oynayır.

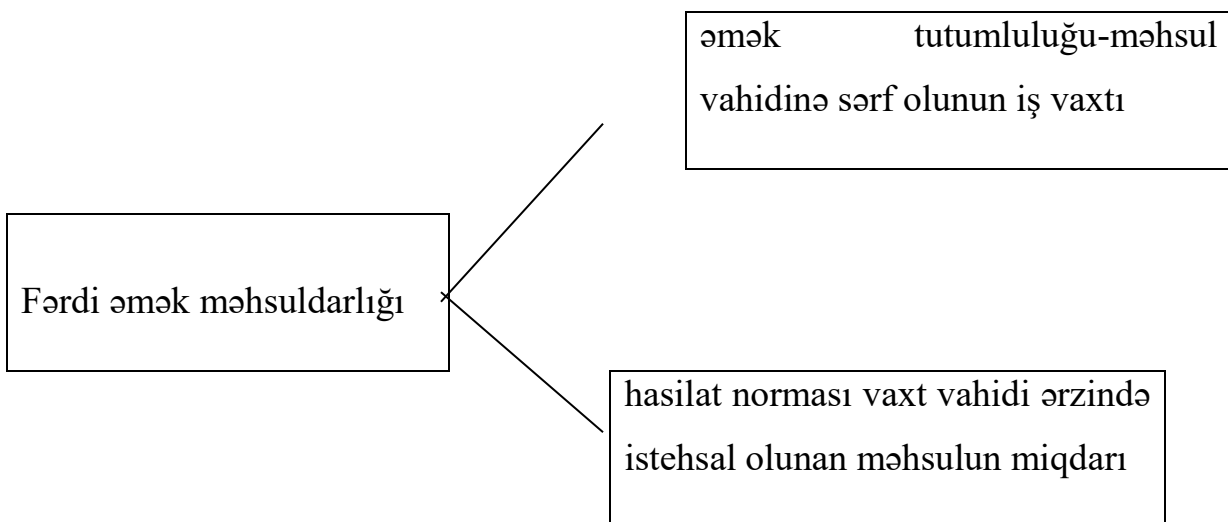
4. Xalqın maddi rifahının yaxşılaşması üçün əmək məhsuldarlığının yüksəlməsi əsas şərtlərdəndir.

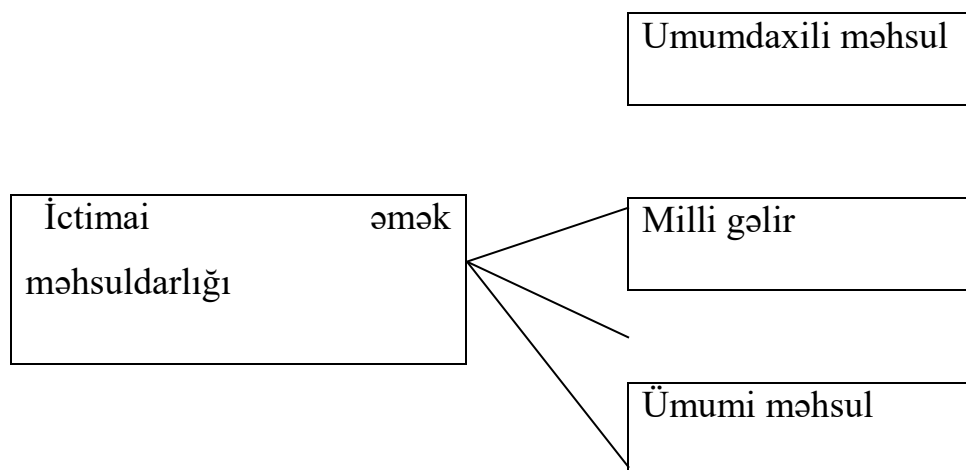
Əmək məhsuldarlığı özlüyündə iki formaya ayrılır :

1. Fərdi əmək məhsuldarlığı

2. İctimai əmək məhsuldarlığı

İstər fərdi əmək məhsuldarlığı istərsə də ictimai əmək məhsuldarlığı olsun hər ikisinin öz göstəriciləri vardır





Hər hasısa bir məmulatın və ya işin əmək tutumluluğu onun hazırlanmasına sərf olunan vaxt ilə müəyyən olunur. Bu zaman normallaşdırılmış, faktiki, planlaşdırılmış iş vaxtları formasında ifadə olunur. Fərdi əmək məhsuldarlığının hesablanması:

Vaxda görə :

$$\Theta_{Mf} = \frac{E_i}{\Theta_f}$$

Θ_{Mf} - fərdi əmək məhsuldarlığı

E_i – səmərəli iş vaxdı fondu

Θ_f - məhsul vahidinin əmək tutumluluğu

Istehsal olunmuş məhsula görə isə :

$$\Theta_{Mf} = \frac{M}{F}$$

M –hazırlanmış məhsulların miqdarı

F – məhsullara sərf olunan vaxt

Kolektivin əməyinin xüsusi ölçülmə üsullarında vardır:

Natural üsul - Eyni cinsli məhsul istehsalında istifadə olunur . Ədəd, metr , kq , ton , litr , m² , m³ və s.-lə ifadə olunur.

Əmək üsulu - əsasən müəssisədaxili bölmələrdə əmək məhsuldarlığının ölçülməsində istifadə olunur . Norma və saatla ifadə olunur.

Dəyər üsulu - istehsalın bütün səviyələrində tətbiq edilir və ən universal .Pulla ifadə olunur. Və bu üsulların yeni əmək məhsuldarlığının ölçülməsi üsullarının bəzi nöqsanları vardır:

Natural üsul - tətbiq olunma dairəsi olduqca dar , məhduddur. Ancaq eynicinsli məhsul istehsalında bu üsuldan istifadə etmək mümkündür.

Əmək üsulu – bu üsul isə əmək normalarının keyfiyyətindən , normative bazanın səviyyəsindən asılıdır.

Dəyər üsulu – dəyər yeni pul ifadəsində hasilatın faktiki səviyyəsi istehsalın quruluşundan , məhsulun qiymətindən və çeşidindən asılı olur . Hasilat səviyyəsinə əşyalanmış və canlı əmək üzrə xərclərin nisbəti , başqa digər müəssisələrlə korporasiya əlaqələri , bitməmiş istehsalla hazır məhsul arasındakı nisbət təsir edir.

2.3 Kadrların idarə edilməsi sistemində motivləşmə prosesinin təşkilinin təhlili

Motivasiya insanı hərəkətə gətirən , güc və hərəkətlərini hansı yönümdə istiqamətləndirəcəklərini müəyyənləşdirən , onların düşüncələri , inamları qısacası arzu , tələbat və qorxularıdır.Motivləşdirmə məvhumu çox aspektli və çox istiqamətlidir. Motivasiya insan münasibətlərinə istiqamət verən ən önəmli aktorlardan biri və yaxud da birincisidir.

İnsan amilinin öyrənilməsi və peşə fəaliyyətinin optimallaşdırılması son dövrün ən vacib və öndə duran problemdir. Bunun sosial-mədəni kontekstdə təhlil olunması daha vacibdir. Dövrümüzdə sahələrarası elmlər tərəfindən insanın araşdırılması və öyrənilməsi ilə bağlı olan integrativ-kompleks bir elm akmeologiya elmi meydana gəlmişdir. Akmeologiya elm olaraq genetica, fiziologiya, psixologiya, fəlsəfə, sosiologiya və pedaqogika elmlərinin bir növ sintezindən formalaşmışdır. Bütün müəssisələrin , formasından asılı olmayaraq qurum və təşkilatların ortaq hədəfi insanların fəaliyyətlərini öz məqsədlərini gerçəkləşdirməyə yönəltməkdir . İşin nə olmasından asılı olmayaraq nəticə etibarilə məqsəd işin həyata keçirilməsidir.Bu işin həyata keçirilməsi isə işi görənin nə qədər istəkli olması, işi mənimsəməsi və yetərincə səy göstərməsindən asılıdır.

Əmək fəaliyyətinin nə olmasından asılı olmayaraq hər hansı bir fərq etməz motiv növü olmadan həyata keçirilə bilməz . Çünki kadrların fəaliyyəti müəyyən tələbatlar , sosial-iqdisadi mənafeələr sistemilə bağlıdır.

Motivasiya tələbatları ödəmək , müəyyən olunmuş məqsədləri yerinə yetirməklə bağlıdır. Və motivasiyanın bu mərhələləri vardır :

1. Tələbatın meydana çıxması

2. Tələbatın ödənilməsi yollarının axtarılması

3. Fəaliyyətin isdiqamətlərinin seçilməsi

4. Fəaliyyət həyata keçirilməsi

5. Fəaliyyətin mükafatlandırılması

6. Tələbatın ödənilməsi

7. Daha çox təsiredici motivasiyanın müəyyənləşdirilməsi

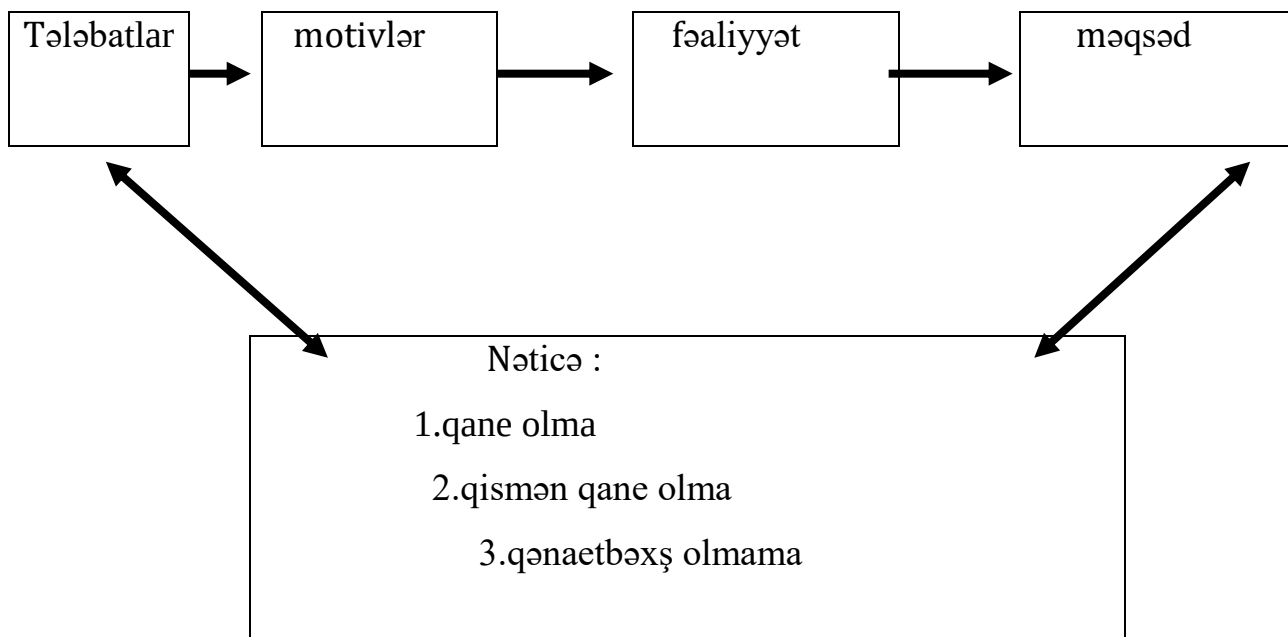
Əmək motivləri fəaliyyətin başlaması və həyata keçirilməsi üçün başlıca mexanizm və vadaredici, sövqedici vasitəsidir. Motivlərin köməyi ilə kadrlar müxtəlif vəziyyətlərində davranışlarını təsdiq edir və müəyyənləşdirirlər.

Motivlər insan fəaliyyətinin ne olmasından asılı olmayaraq katalizator rolunu oynayır, daimi olaraq fəaliyyət göstərən bir amil kimi çıxış edir. Psixoloji və fizioloji motivlər əslində, çatışmamazlığın hiss edilməsi və eyni zamanda dərk edilməsidir. Tələbat və çatışmamazlıq ödənildikdə motivlər zəifləyir və tarazlıq yaranır. Əmək fəaliyyəti konkret amillər, işçilərin sosial keyfiyyəti ilə müəyyən olunur.

Motivasiyanın qarşısında olan vəzifələrdən birbaşa asılı olaraq iki əsas motivasiya növünü fərqləndirmək mümkündür. Birinci tip olaraq xaricdən müxtəlif vasitələrlə təsir göstərməklə insan fəaliyyətində lazım olan motivlər aktivləşir, bu təsirlər isə öz növbəsində insanı sövq edir ki, müəyyən addımlar atsın və davranışı həyata keçirsin, bu isə sonda motivasiyaedici subyekt üçün müəyyən çətinliklər yarada bilər. Bu tip motivləşdirmə zamanı vacib olan həm insanı arzu olunan fəaliyyətə stimullaşdıracaq motivləri tapmaq və həmçinin də bu motivləri necə fəallaşdırmağı bilməkdir. Bu forma motivləşdirmə ilk baxışda ticarət sövdələşməsi variantını xatırladır. Əgər hər iki tərəfdə də qarşılıqlı olaraq təsir nöqtələri yoxdursa, bu zaman motivasiya prosesi baş tutmayacaqdır. İkinci forma motivləşdirmənin mühüm vəzifəsi isə - insanda müəyyən strukturun formalaşdırılmasıdır. Burada əsas diqqət yetirilən məqam isə motivləşdirmə subyektini üçün arzu olunan fəaliyyət motivlərinin

inkişaf etdirilməsi və eyni zamanda da gücləndirilməsidir. Əks təqdirdə isə insanı effektiv idarəetməyə mane olar. Bu forma motivləşdirmə tərbiyə ,təhsil və iş xarakteri daşıyır və bir çox hallarda konkret olaraq bir insanın fəaliyyətinin nəticələrindən asılı olmur. İkinci motivləşdirmə tipi icra olunması üçün insanlardan digərinə nisbətdə daha çox səy, bilik, bacarıq və qabiliyyət tələb olunur. Bunun qarşılığı yeni nəticəsi olaraq da bu formanı öyrənən və tətbiq edən müəssisələr öz insan resurslarını daha uğurlu və effektiv bir şəkildə idarə edə bilirlər.

Menecerlər də bundan istifadə edərək elə situasiyalar yaratmalıdırlar ki, işçilər tələbatların ödənilməsinə səy göstərmələri və mövcud tələbatların ödənilməsi təşkilatın məqsədlərinə nail olmalarına gətirib çıxartsın.



Rəhbərlər, həmişə öz işçilərinə fəallaşdırmaq üçün müxtəlif motivasiya tədbirlərini həyata keçirmişlər. Qədim dövrlərdə «qamçı və qoğal» prinsipi tətbiq edilmişdir. XVIII əsrin sonları və XIX əsrin əvvəllərində belə bir fikir geniş yayılmışdı ki, adamların çox qazanması üçün imkan varsa, onlar həmişə çox işləyəcəklər. Hesab edilirdi ki, motivləşdirmə - yaxşı səy göstərməyin əvəzində verilən münasib pul mükafatıdır. Elmi idarəetmə məktəbinin nümayəndələri motivləşdirməyə bu

əsasdan yanaşırdılar. Aparılan tədqiqatlar, sırf iqtisadi yanaşmanın əsassız olduğunu sübut etdi və nəticə olaraq bildilər ki, fəaliyyət göstərməyə maraq oyatma, həvəsləndirmə daim dəyişən mürəkkəb tələbatlar sisteminin təzahür formasıdır. Sənaye istiqamətində inkişaf etmiş ölkələrin bir çoxunda əməyin motivasiyasının bir çox fərqli modelləri vardır amma Amerikan, İngilis, İsveç, Fransız, Alman, Yapon modellərini xüsusi olaraq ayırmaq mümkündür. Yapon modelinə nəzər yetirsək görürük ki, əmək məhsuldarlığının artması, əhalinin yaşayış şəraitinin, əməkhaqqının artması nisbətində onları qabaqlamağı ilə xarakterikdir. Sahibkarlığa həvəsləndirmək məqsədi ilə, dövlət cəmiyyətin mülkiyyət təbəqələrinə bölünməsinə ciddi nəzarət tədbirləri qəbul olunmur ki, belə modelin mövcudluğu cəmiyyətin üzvlərinin milli şüurunun inkişaf etməsi və milli prioritetlərin bir insanın maraqlarından üstün olması, ölkənin rifahı naminə əhalinin maddi qurbanlar verməyə hazır olması şəraitində sayəsində mümkündür. Digər sənaye olaraq inkişaf etmiş dövlətlərə nisbətdə yaponiyada əməyin motivləşdirilməsi sistemi olduqca çevikdir. Ənənəvi olaraq yaponiyada əməyin motivləşdirilməsi üç faktor peşə ustalığını, yaşı və əmək stajı nəzərə alaraq qurulur. Fəhlənin, mütəxəssisin, aşağı və orta səviyyə rəhbərlərin əməkhaqları bu faktorlardan peşə ustalığını, yaşı və əmək stajından asılı olaraq tarif şəbəkəsi üzrə hesablanır, və maaş üç hissə üzrə ödəmələrin cəmi olaraq: yaşa, iş stajına, ixtisasa və ustalığa görə hansıki kateqoriya və dərəcə ilə xarakterizə olunaraq təyin olunur. Amerikan modeli sahibkarlıq fəallığının həvəsləndirilməsinə və fəal hissəsinin varlanmağına yönəlib. Model əhalinin sosial-mədəni xüsusiyyətlərinə - yüksək iqtisadi rifahına və şəxsi müvəffəqiyyətə yönəlməsinə əsaslanır. Amerika Birləşmiş Ştatlarında motivasiyası sisteminin başında əməkhaqqı amili durur. Əməkhaqqının cürbəcür mükafatlandırma formaları geniş yayılmışdır. Lakin, həm ABŞ-da, həmçinin digər ölkələrdə çox şirkətlər əməkhaqqını və mükafatlandırılmanı ümumiləşdirən sistemə meyillidirlər. ABŞ-da kollektiv mükafatlandırma geniş istifadə olunmaqdadır. Skenlon sisteminin istifadəsində müdiriyyət və müəssisənin işçiləri arasında öncədən şərti təmiz məhsulun dəyərində əməkhaqqı təyin olunur. Müəssisənin gəlirlə işlədiyi və əməkhaqqına qənaət olduğu halda, qənaət hesabına mükafat fondu yaradılır və bölüşdürülür:

əməkhaqqı fondunun xərclərinin ödənməsi üçün 25% ehtiyat fonduna yönəldilir. Qalan hissənin 25%-i rəhbərliyin mükafatlandırılmasına, 75%-i fəhlələrinə yönəldilir. Mükafatlar ötən ayın nəticələrinə əsasən əməkhaqqının bazasında işçinin əməkdə iştirakına görə aybaay ödənilir. İlin axırında ehtiyat fondu da müəssisənin işçiləri arasında tam olaraq bölüşdürülür. Rakker sistemini istifadə etdikdə isə, mükafatlar ötən dövrdə gəlirin olub olmamasından asılı olmayaraq əlavə olunur. Mükafatların miqdarı şərti təmiz məhsulun müəyyən miqdarında təyin olunur ki, burada da həmçinin 25%-i ehtiyatda saxlanılır, qalan hissə isə işçilər və müdiriyyət arasında bölüşdürülür. Skenlon sistemindən fərqli olaraq da, mükafatın bölüşdürülməsinin kollektiv olaraq müzakirəsi bu sistemdə nəzərdə tutulmur.

Əməyin motivasiyasının Fransız modeli çox sayda fərqli iqtisadi vasitələrlə, strateji planlaşdırma və rəqabət mühitinə həvəsləndirmələrlə xarakterizə olunur. Strateji planlaşdırılmanın bazar mexanizminə daxil edilməsi fərqli xüsusiyyətidir. Fransız modelində bazar münasibətlərinin bazası məhsulun əhalinin tələbatını ödəmə, məhsulun keyfiyyətinə bilavasitə olaraq təsir göstərən rəqabət, istehsalın xərclərinin azaldılmasıdır. Fransa şirkət və müəssisələrində əməkhaqqının ödənilməsi siyasətində iki forma mövcudur: həyatın dəyərinə bağlı olan əməkhaqqının indeksasiyası və əməkhaqqının fərdiləşdirilməsi. Əməyin motivasiyasında əməyin effektivliyi və keyfiyyətinə stimullaşdırma təsiri göstərməsində fransız modelinin üstünlüyü vardır ki, bu əməkhaqqı fondunun özünü nizamlama faktoru olaraq xidmət etməsindədir. Müvəqqəti çətinliklər olduğu halda, əməkhaqqı fondu avtomatik azalır və nəticə olaraq müəssisə konyunktur dəyişikliklərə ağrısız reaksiya vermiş olur. Fransız modeli şirkətin iqtisadi vəziyyətindən işçilərin geniş bir məlumatlara malik olmasını təmin etməkdədir.

Böyük Britaniyada motivasiya sisteminin gəlirdən asılı iki modifikasiyası mövcuddur: pulla və ödəmənin qismən səhmlərlə ödənilməsi şirkətin gəlirlərindən asılı olaraq enib-qalxan əməkhaqqı sisteminin istifadə edilməsinin mümkünlüyü nəzərdə tutulur.

Əməyin motivasiyasının Alman modelinin mərkəzində öz maraqları ilə müstəqil, ictimaiyyət qarşısında olan məsuliyyətini tam olaraq başa düşən insan durur.

Cəmiyyətin maraqlarının başa düşülməsi və istehsal-istehlak sistemində yerini tapmaq iqtisadi mənada azadlıq deməkdir. Məlum məsələdir ki, bütün vətəndaşlar bazarın istəklərinə uyğun olaraq işləməyə qadir deyillər. Dövlət hər bir vətəndaş üçün şərait yaradır ki, ədalətsizliyin qarşısını alır və kimsəsizləri: işsizləri, qocaları, xəstələri və uşaqları müdafiə edir, bunun nəticəsi olaraq Almaniyanın bazaar təsərrüfatı sosial olaraq adlandırılır. İlk vacib şərtlər sosial ədalət və həmrəylikdir. Qərb tədqiqatçıları belə nəticəyə gəlmişlər ki, əməyin motivləşdirilməsi və sosial təminatların harmonik olaraq kombinasiyası iqtisadi nəzəriyyənin tarixində optimal modellərdən biridir. Bu model iqtisadi rifahı, və sosial təminatları eyni səviyyədə təmin etmək iktidarına malikdir.

Əməyin motivasiyasının İsveç modeli isə milli gəlirin əhalinin aztəminatlı təbəqəsinin ailələrinə yenidən bölüşdürməklə mövcud mülkiyyət bərabərsizliyini aradan qaldırılmasına təsir göstərən güclü sosial siyasətlə fərqlənir. İsveç həmkarlar ittifaqları kollektiv əmək müqavilələrinin danışıqlarında: bərabər əməyə bərabər əməkhaqqı, minimal və maksimal əməkhaqqı arasında olan fərqi azaltmağa əsaslanan həmrəy əmək haqqı siyasəti həyata keçirirlər.

Əməyə münasibətdə bütün motivlər eyni dərəcədə əhəmiyyətə malik olmur və eyni mövqedə olmur. Kadrlar üçün ən böyük əhəmiyyətə malik olan motiv əməyin ödənilməsi-maaş, maaşa artım və.s sistemidir. Çünki maddi tələbat insanları əməyə sövq edən başlıca ilkin amildir. İşçinin əmək fəaliyyəti bir yox, bir nəçə motivlərlə əlaqəli olur, həm də bu motivlər zaman daxilində bölüşdürülmüş şəkildə deyil, eyni vaxtda fəaliyyət göstərir. Motivlər onları əmələ gətirən komponentlər baxımından bəzi funksiyaları müəyyənləşdirir

Əmək fəaliyyətinin mənə yaradan ,mənə kəsb edən funksiyaları	Motiv işçi üçün əmək fəaliyyətinin konkret məzmununu , mənasını və əhəmiyyətini müəyyən edir.
Meyledici, isdiqamətləndirici funksiya	Motivlər müxtəlif əmək situasiyasında işçiləri müxtəlif davranış istiqamətləri seçməyə istiqamətləndirir.
Səfərbəredici funksiya	Motivlər bilavasitə hər bir işçinin qabiliyyətinin həyata keçirilməsi ilə bağlıdır.
Vasitəçilik funksiyası	Motivlər insane fəaliyyətinin daxili və xarici vadaredici vəzifələrinin , həlqələrinin vəhdətliyini təmin edir.
Əsaslandırma, bəraətqazandırıcı funksiya	işçilərin müəyyən davranış etolunu normallaşdırılan nümunələr ilə bağlıdır.

İnsan tələbatlarının müxtəlifliyi hərəkət və fəaliyyətinin də motivlərinin müxtəlif olmasında şərtləndirir, bəzi motivlər digərlərinə nisbətə tez-tez aktuallaşaraq insanın hərəkətinə daha çox təsir göstərir, digərləri isə bəzi şəraitlərdə özünü göstərir.

Özünü təsdiq motivi – özünü təsdiq etməyə cəhd, şəxsi ləyaqət, şöhrət və mən hissləri ilə bağlılıq təşkil edir. İnsan sübut etməyə çalışır ki, o dəyərlidir, cəmiyyətdə müəyyən yer tutmağa fərqlənməyə cəhd edir, istəyir ki, onun işini qiymətləndirsinlər və ona hörmət etsinlər.

Başqa insanlarla identifikasiya motivi – hər hansısa bir qəhrəmana, nüfuzlu birinə oxşamaq cəhdidir. İdentifikasiya motivi insanı öz üzərində işləməyə və özünü inkişaf etdirməyə sövq edir. Başqa insanlara bənzəmək isdəyi xüsusilə yeniyetmələr arasında aktualdır. Bu hərəkət motivinin təsiri ilə insan özünü inkişaf etdirir və kamilləşir.

Hökümranlıq motivi – bu motiv fərdin digərlərinə təsir etmək istəyinə bağlıdır.

Hökmranlıq motivi insanın ən başlıca hərəkətverici qüvvələrindən biridir. Kollektivdə rəhbər olmaq, insanlara rəhbərlik etmək cəhdidir. Hökmranlıq etmək cəhdi motivlər iyerarxiyasında mühüm yer tutur. İnsanların hərəkətləri hökmranlıq motivindən doğur. Hökmranlıq və rəhbərlik etmək – əmək fəaliyyəti prosesində çətinlikləri ortadan qaldırmaqla, böyük qüvvə istifadə etməyə sövq edən motivdir. İnsan həm özünün inkişafı , dünyagörüşü tələbatlarının ödənilməsi üçün , həm də insanlara, kollektivə təsir edə bilmək üçün çox işləyir. Meneceri fəaliyyətə vadar edən cəmiyyətə ya da ayrıca kollektivə fayda vermək, məsuliyyət hissi - sosial motivlər deyil, hökmranlıq motivi ola bilər. Menecerin hərəkətləri hökmranlığın əldə edilməsi və saxlanmasına yönələrək, ümumi iş və rəhbərlik etdiyi struktur üçün də təhlükə yaradır.

Prosessual-məzmun motivləri – fəallığa xarici amillərin təsiri ilə deyil, fəaliyyətin proses və məzmunu ilə yönləndirilməsidir. İnsanı məşğul olduğu fəaliyyətin məzmunu maraqlandırır ki, bu işi görməkdən, özünün fiziki və intellektual fəallığından xoşlanır. Başqa motivlərin sosial və şəxsi motivlərin təsiri motivasiyanı gücləndirə bilər, onlar fəaliyyət prosesinə və məzmununa birbaşa aid deyil, nisbətən xarici motivlərdir, buna görə də çox vaxt onları ekstrinsiv və ya xarici motivlər olaraq adlandırırlar. Prosessual-məzmun motivlərinin təsiri altında insanın fəaliyyətin proses və məzmunundan xoşu gəlir. misal olaraq insanın idmanla məşğul olma səbəbi sadəcə olaraq özünün intellektual və fiziki fəallığını nümayiş etdirməkdir. Prosessual-məzmun motivlərinin aktuallaşması sırasında fəaliyyətin mahiyyəti özündən ibarət olur .

Ekstrensiv motivlər –bu motivlər qrupunda sövq edən amillər fəaliyyətdən kənarda yerləşir. Ekstrensiv motivlərin təsirindən fəaliyyətə fəaliyyətin məzmunu və prosesi deyil, birbaşa olaraq əlaqəsi olmayan amillər təsir edir. Ekstrensiv motivlərdən bəziləri:

1. Cəmiyyət, insanlar qarşı məsuliyyət və borc motivi
2. Özünü müəyyənləşdirmə və özünü təkmilləşdirmə motivləri

3. Başqaları tərəfindən bəyənilmək isdəyi

4. Yüksək sosial statusda olmaq isdəyi

5. cəza və xoşagəlməz hadisələrdən qaçma motivləri

Fəaliyyət prosesində ekstensiv motivlər fəaliyyət və fəaliyyətin məzmunu ilə möhkəmlənməzsə, maksimal effekti təmin etməyəcək. Ekstensiv motivlərin təsiri altında fəaliyyət deyil, onunla bağlı olanlar cəlbədidir, bu isə özlüyündə fəaliyyətə sövq etmək üçün kifayət deyil.

Özünü inkişaf motivi – özünü təkmilləşdirməyə və inkişaf etdirməyə səydir. A. Maslounun fikrincə, özünü inkişaf motivi öz qabiliyyətlərinin tam olaraq ortaya çıxarılmasına səy göstərmək və özünün səlahiyyətini hiss edə bilmək arzusudur. İrəliyə hərəkət etmək isdəyirsənsə həmişə cəsarətin olmalıdır. İnsanlar bir çox hallarda keçmişinə, qazandığı uğurlarına, güvənir. Hər şeyi itirmək kimi bir təhlükənin olması özünü inkişaf yolunda qarşısını alır. İnsan sanki çox vaxt - özünü saxlama və təhlükəsiz səyi ilə irəliyə hərəkət etmək istəyi arasında qalır. Bir tərəfdən, o, irəliyə doğru getməyi istəyir, amma, digər bir tərəfdən isə riskdən qaçmaq arzusu, təhlükə və ya məlum olmayan bir qorxu onu irəliyə doğru getməkdən saxlayır.

Kadrların motivləşməsinə təmin edərkən işçilərin psixologiyasını qiymətləndirərək onlara yanaşmaqda böyük əhəmiyyət kəsb edir. Bu kollektivdə işləyən hər bir işçi müxtəlif psixoloji duruma və emosiyaya sahibdir. Kollektivin motivləşdirilməsinin idarəsi insan fəaliyyətinin tələbat, sosial normalar, sosial fəallıq səviyyəsi kimi kompleks problemlərlə bağlıdır. Motivləşmə insanla bağlı olduğu üçün onun daxili və xarici olmaqla hərəkətverici qüvvələrinin birləşməsinə təşkil edir. Daxili motivasiya şəxsin işindən məmnun olması, həzz alması, öz-özünü motivləşdirmə, düşüncə və davranışlarının cəmini təşkil edir. Daxili motivasiyanın yüksəlişinə bəzi faktorlar təsir edir bunlara misal olaraq - işin işçi üçün daşdığı önəm, işçinin

yükləndiyi şəxsi problemlər, işin nəticələrini göstərmək olar. Motivasiya praktikasında tam üstünlüyü əmək haqqı təşkil edir, yəni əmək haqqı ilə , mükafat ,bonuslarla manipulyasiya olunma faktiki olaraq motivasiya vasitələrini tamamlayır. Həvəsləndirmə mükafatlandırma, cəzalandırma isə mükafatlandırmamaq yolu ilə həyata keçirilir, bu isə özü özlüyündə təəccüblüdür . Mükafatlandırmamaq sırf sovet ixtirasıdır. Mükafat bir başa əmək haqqının davamı olaraq qiymətləndirilirdi və həvəsləndirmə rolu oynamırdı.Tarixi mükafatlarda məhz o zaman yaranmışdı.Bir çox tarixi günlərdə mükafatlandırmalar keçirilirdiki buda özlüyündə bəzi rəhbərlərdə buna inamı daha çox möhkəmləndirmişdiki , puldan başqa hər şey mənasızdır. Buradan insan əməyinə pulun təsirinə uyğun olan qeyri-maddi stimullaşdırma metodu tapmaq məsələsi ortaya çıxır. Aparılan araşdırmalara göstərirkı müəssisədə işçilərin maddi və social motivasiyası heç bir şəkildə uzunmüddətli xarakter daşımır. Hətta işçilərin maaşlarına mütəmadi olaraq artımlar etdikdə biz onlarda artım gözləmə xəsdəliyini yaradırıq. İşçi vaxt keçdikcə daha çox pul almağa meyilli olur və hansısa səviyyədən sonra onların aldığı maaş nə qədər çox olsada onlara çox az gəlməyə başlayır. Miqdarından asılı olmayaraq , şirkətin həcmindən asılı olmayaraq ən ideal motivasiya iki vacib elementin üzərində qurulmalıdır.

1.İşçi öz işini sevməlidir, o işdən həzz almalıdır. Belə olduqda işçi bu müəssisədə nə üçün var olduğunu bilir.İşin icraatı prosesindən həzz alır.İşə götürülən yeni kadrlara işi sevdirmək lazımdır , ideal variant isə işini sevən qadrlar işə götürməkdir.

2.İşçi şirkətin ideologiyasını tam olaraq mənimsəməlidir.İdeya ən mükəmməl motivasiya elementidir.Şirkətin oturuşmuş bir ideyası olduqda işçilər burada nə məqsədə xidmət etdiklərini bilirlər və burada yalnız pula görə işləmirlər.

Motivasiya prosesində onun iki tərəfini görmək mümkündür: mənfi və müsbət motivasiya . Müsbət motivasiya dedikdə işçinin kökləndiyi müsbət fikir və düşüncələrlə nəticəyə, məqsədinə doğru irəlləməsi özünü motivasiya etməsidir.

Mənfi motivasiya isə işçinin qarşılaşa biləcəyi mənfi halları göz önünə gətirməsi , məsələn, kiminsə onun bu işi sona çatdırma bilməyəcəyini deməsidir. Mənfi

motivasiya işi gördüyü müddətcə həmin insane güclü təkan versədə işi sona çatdırdıqdan sonar həmin şəxsədə boşluq yaranmış olacaq. Mənfi motivasiyanı yalnız qısa müddətli istifadə etmək olar və müsbət yönümlü dəyişmək lazımdır. Yerdə qalan digər bütün elementlər uzunmüddətli olaraq olaraq motivasiyaqaynağı ola bilməz. Şirkətlərdə işçi axtarışı prosesinə diqqət yetirilməli olduqları əsas kriteriya məhs işə götürüləcək olan işçinin işə olan həvəsidir. Bu iki elementin ilki işə götürmə prosesində digəri işə işləmə prosesində yerinə yetirilir.

I . A.Maslounun tələbatın iyerarxiyası nəzəriyyəsi.

- 1) Fizioloji tələbat: qidaya, paltara, mənzilə, istirahətə və
- 2) Təhlükəsizliyə tələbat:
 - a) fiziki təhlükəsizlik – sağlamlığı qoruyan təhlükəsizlik
 - b) iqtisadi təhlükəsizlik – gəlir, sosial sığorta təminatlı iş yeri
- 3) Sosial tələbat-ünsiyyət və emosional əlaqələrə
- 4) Nüfuza, hörmətə tələbat-nüfuza, prestijə, hakimiyyətə, xidməti irəliləyişə;
- 5) Özünüreallaşdırmaya tələbat- yaradıcılığa, şəxsiyyətin inkişafına, dərk etməyə, estetikaya və s.

II. D.Malk Kellandın motivasiyalı tələbat nəzəriyyəsi.

- 1) Uğurlara olan tələbat: məqsədə çatma, özünüreallaşdırma, avtonom inkişafa nail olma, əsassız risklərdən uzaq olma
- 2) Mənsubiyyət tələbatı: müxtəlif səviyyəli, tipli menecerlərin tələbatlarındakı fərqlər
- 3) Hakimiyyətə tələbat: rəhbər vəzifəyə cəhd etmə, başqasının davranışına nəzarət etmə

III. K.Alderferin tələbat nəzəriyyəsi Q.A.Masloudan fərqli olaraq üç qrup tələbat

növünə ayırmışdır

- 1) Şəxsi inkişaf tələbatı.
- 2) Sosial tələbat;
- 3) Yanaşma, mövcud olma tələbatı;

K.Alderferin tələbat nəzəriyyəsi əvvəlkindən tələbatın sayına görə fərqlənir. Lakin onun xidməti tələbatlar arasında asılılığın 7 prinsipini müəyyən etməsidir. Məsələn, onun birinci prinsipi : mövcud olma tələbatı nə qədər az ödənilsə, bir o qədər güclü təzahür edir.

IV.D.Atkinsonun, əməyin motivasiyası nəzəriyyəsi. IV.D.Atkinson əməyin motivasiyasını təhlil edərək səmərəli əmək amillərini əsas götürmüş və onu konkret proseslərlə, situasiyalarla əlaqələndirmişdir.

V. S.Adamsın ədalətlik nəzəriyyəsi. bərabərlik nəzəriyyəsi mizdlü işçi ilə işverən arasındakı iqtisadi mübadiləyə əsaslanır. O, burada “giriş, və “çıxış” ifadələrini işlətməklə əmək töhfələri ilə qazanc arasındakı əlaqənin, “girişlə” “çıxışın” tarazlı olmasının zəruriliyini irəli sürür.

VI. Louleri – Porter motivasiya nəzəriyyəsi. Əslində bu nəzəriyyə nəzəriyyələrin əsas ideyalarının birləşməsidir. Çünki burada da əmək uğurlarından, həvəsləndirmənin ədalətli olmasından, şəxsiyyətin qabiliyyətindən söhbət gedir. Louleri – Porter motivasiyanın kompleks nəzəriyyəsini irəli sürmüşdür.

VII. B.Skinnerin motivasiyanın gücləndirilməsi nəzəriyyəsi. Bu nəzəriyyə işçinin keçmiş iş təcrübəsinin cari fəaliyyət dövrü üçün stimül yarada bilməsi imkanını ortaya çıxarmaqla bağlıdır. İşçi əvvəllər icra etdiyi tapşırıqə nəzərən hansı işin səmərə verə biləcəyini, hansının isə səmərəsiz olacağını müəyyən edə bilər. Skinnerin motivasiyanın gücləndirilməsi nəzəriyyəsi belədir: stimullar davranış nəticə gələcək

davranış.

VIII. F.Xertsberqin iki amilli nəzəriyyəsi. O, iki əsas amilin əməyin motivləşdirməsinə müxtəlif səviyyədə təsir etməsini tədqiq etmişdir:

1)Gigiyenik amil: təşkilatda mənəvi iqlim, mükafatlandırma, əməkdaşlarla, müdiriyyətlə münasibət, əmək şəraiti, iş yerlərinin sabilliyi;

2)Motivatorlar amili: maraqlı əmək məzmunu, məqsədə çatma, müstəqillik, məsuliyyət, vəzifə artımı, şəxsi özünüreallaşdırma.

IX. V.Vrumun motivasiya nəzəriyyəsi. V.Vrumun fərqli olaraq motivasiyanı seçimin idarə olunması fəaliyyəti olaraq görmüşdür.

2.4 Kadrların hazırlanması

Kadrlarla iş sistemi həmçinin onların hazırlanması sistemini , yaradıcılığın artmasının təşkilini , kadrlar ehdiyatının yaradılmasını , təhsil metodlarını , kadrların atestasiya məsələsini özündə cəmləşdirir. Kadrların öyrənilməsi prosesi kadrların fəaliyyətində ardıcıl nəzarətin qoyulması və təsərrüfat , sosial iqtisadi məsələlər üzrə qəbul olunmuş qərarların icra olunmasının yoxlanılmasının idarə etmə fəaliyyətinin təşkili üçün mühüm əhəmiyyətə kəsb edir. Mütəmadi olaraq nəzarət etmək işçilərin işə olan məsuliyyətinin artırılması , buraxılan səhvlərin aradan götürülməsi üçün vacibdir. Kadrların seçilməsi və seçilmiş kadrların müəssisədə yerləşdirilməsi prinsipləri kadr siyasətinin əsasını təşkil edir.

Kadr fəaliyyəti üzərində nəzarətin keçirilməsində idarəetmə sənədlərinin dügün qurulmasının çox mühüm əhəmiyyəti vardır. Bu sənədlərdə kadrların şəxsi fəaliyyəti və onların rəhbərlik etmiş olduqları sahələrin fəaliyyəti öz əksini tapmalıdır. Burada kadrların öyrənilməsi və sınaq edilməsi mövzusunə əhəmiyyət verilməlidir. Heyətlə aparılan işin isdiqamətlərini müəyyənləşdirən nəzəri baxışların , tələbatların, prinsiplərin , həmçinin yüksək məhsuldarlıqlı kollektivin yaranmasına imkan yaradan bu işin üsulları sistemi müəssisənin kadr siyasəti olaraq başa düşülür. Heyətin idarə olunması metodlarının tətbiqi əmək kollektivinin norma və dəyərlərinin vəziyyətindən və müəssisənin məqsədindən birbaşa asılıdır. Müəssisənin təsərrüfat siyasətinin bütün sahələri birbaşa olaraq kadr siyasəti ilə əlaqəlidir. Kadr siyasəti sahəsindəki mütəxəssislərin qəbul etdikləri qərarların şirkətin bütün funksional yarım sistemlərin idarəsinə aid edilir : elmi-texniki fəaliyyətin , istehsalın , iqtisadi fəaliyyət.

Kadr siyasətinin fərqləndirilmiş olan əsas məqsədləri vardır, bunlar:

- 1.Müəssisənin müasir tələblərə uyğun olan və lazımlı sayıda kadrla təmin olunması
- 2.Kadr siyasətindən səmərəli istifadə

3. əmək qanunvericiliyi ilə müəyyən olunmuş hüquq və vəzifə şərtlərinin təmini

İşçi seçimi , onun təhsili , kadrın əməkhaqqı, müəssisə daxilində sosial münasibətlər kadr siyasətinin növ müxələfiliyinə aiddir. Kadr siyasətini yaradılmasında müəssisə ona xarakterik olan xüsusiyyətlərini nəzərə almalıdır.

Kadr siyasətinin əsas istiqamətləri bunlardır:

1.İxtisas tələblərinin təyin olunması

2. Yeni kadr strukturunun təyin olunması

Heyətin idarəsini nizama salan prosedurların işlənilməsi işçilərin maddi və mənəvi stimullaşdırılmasına, sosial münasibətlərin inkişaf etməsinə, eyni zamanda heyətin inkişafına , ixtisas yüksəlməsinin təmini ,müəssisə kollektivində mənəvi – psixoloji mühitin yaxşılaşdırılmasına xidmət edir.

Həmçinin kadr siyasəti müəyyən yarım sistemlərdən ibarətdir:

1 .kadrların seçilməsi

2. kadrların yerləşdirilməsi

3. kadrların qiymətləndirilməsi

4. kadrların hazırlanması

Kadr siyasətini iki əsas qrupa bölmək olar.

1. Açıq kadr siyasəti

2. Qapalı kadr siyasəti

Açıq kadr siyasətində müəssisə və ya şirkətin əməkdaşə istər ən kiçik vəzifədən

istərsədə idarəedici bir vəzifədən işə başlaya bilər yeni şirkətə hər hansı bir işçi işə götürülərkən onun bu iş üzrə olan stajı deyildə onun iş üzrə olann təhsili əsas götürülür. Qısacası boş olan vakant vəzifəyə işçi müəssisənin özündən deyildə xaricdən cəlb olunur.

Qapalı kadr siyasətində isə boş olan vacant yerinə vəzifəyə yalnız müəssisənin öz işçisi cəlb olunur. Bu zaman aşağı idarə səviyəsindən seçilmiş işçinin vəzifəsi artırılır yalnız bu zaman boşalan vəzifəyə şirkət xaricindən işçi götürülür.

Kadrların hazırlanması anlayışı çox geniş mövzunu əhatə edir. Kadr hazırlığı dedikdə buraya peşə hazırlığı , ali təhsil, ali təhsildən sonar əlavə hazırlıq , hazırlıq planı və proqramları kimi mövzular başa düşülür.

Kadrların hazırlanması prosesi zamanında bu iki nüans öz təsirini göstərir. Açıq formada konkret müəssisələrə yönləndirmə ilə yeni kadrın müəssisə xaricindəki hər hansı bir universitet , peşə məktəbi , kurs və.sdə hazırlıq keçməsi nəzərdə tutulur. Qapalı kadr siyasətində isə ənənəvi yoldan istifadə olunur – yeni cəlb edilmiş kadr kollektiv daxilində müəssisənin fəaliyyəti və görəcəyi işin bütün dərinlikləri ilə öyrənir.

Açıq kadr siyasətində kadrlar müəssisə xaricində hazırlıq keçmiş olur və işə cəlb olunur , bu formanı müəssisə üçün hədəfə rahat forma kimi qəbul etmək olar. Çünki işə qəbul olmuş görəcəyi iş haqqında əvvəlcədən geniş məlumatla sahib olur və bu iş üzrə hazırlıq zamanı təcrübə keçmiş olur. Bu cür işçinin işə uyğunlaşması daha rahat olur və işçidən daha tez səmərə götürmək olur.

Dövrümüzdə kadrların hazırlanması üçün bir çox təhsil müəssisələrini görmək mümkündür: peşə hazırlığı məktəbləri , ali təhsildən sonra təcrübə proqramları və xüsusi kurslar vardır ki , kadr hazırlığına xidmət göstərir. Qapalı kadr siyasətində kadrların hazırlanması isə müəssisə daxilində təşkil olunur. Və bu üsul ənənəvi üsul

olaraq qiymətləndirilir. İşçinin hazırlanması üçün müəssisə daxilində bir növü təcrübə proqramı hazırlanır. Kollektivin fəaliyyəti nəticəsində yeni işçiyə görəcəyi iş haqqında geniş məlumatlar və təcrübələr verilir – kadr hazırlanır.

Bu zaman işçidən səmərə götürmək daha uzun çəkir çünki işçi öncə işi öyrənir daha sonar isə tətbiq etməyə başlayır.

Heyətin seçilməsində kadr hazırlığı məsələsinə ölkələrin yanaşması müxtəlifdir. Amerika və Yaponiya firmalarına baxdıqda bu fərqi bariz bir şəkildə görmək mümkündür. Yapon firmalarının məşhur bir frazası vardır “ şirkət , təşkilat öz insanlarına uyğunlaşmalıdır” . Bu düşüncənin tam əksi olaraq isə Amerika şirkətlərinin nəzəriyyəsində kadrların işə götürülməsi zamanı işçinin ixtisas biliyi , elmi və praktiki təcrübəsi və kadr hazırlığı önəmli əsas nüans olaraq qiymətləndirilir və nəzər yetirilir.

İşçi heyətinin toplanması zamanı düzgün insanlar əhəmiyyətli dərəcədə şirkətin uğuruna təsir edə bilər. Şirkətinizin nə ilə məşğul olmasından və hansı xidmətlər təqdim etdiyindən asılı olmayaraq, şirkətə lazımi işçilərin seçilməsi hər zaman biznes üçün ən vacib tapşırıqlardan biridir. Uğur bütünlüklə lazımlı, məqsədli namizədlərin işə cəlb edilməsindən asılıdır.

Devid Oqilvi demişdi: “Hər kəs şirkətə özündən “kiçik” insanı işə götürsə o “cırtıdan” şirkət olaraq qalacaq. Yox əgər hər kəs şirkətə özündən daha “böyük” əməkdaşı cəlb etsə həmin şirkət “nəhəng” şirkət olmalıdır. Aşağıda məşhur sahibkarların əməkdaşların motivasiya edilməsi və lazımi namizədlərin işə cəlb edilməsi ilə bağlı və arzusunda olduğunuz güclü komandanı yaratmağa kömək edəcək ən məşhur sitatlarını təqdim edirik:

“Uğurlu işçi heyətinin toplanmasının sirri bundan ibarətdir: dünyanı dəyişmək arzusunda olan insanları axtarın” – Mark Benioff, Salesforce şirkətinin icraçı direktoru

“Bu gün məhsulu şirkətlər deyil, çoxsaylı insan kütləsi yaradır. Şirkət canlı orqanizmdir. Siz hər kəsin özünü komandanın bir üzvü hiss etdiyi və şirkətin onun rolunu dərk etdiyi şir təşkilat yaratmalısınız” – Esther Dyson, amerikalı sahibkar, investor “Biz özümüzə oxşar insanları seçməyə meyilliyik. Lakin şirkətiniz üçün sizdən fərqli insanları seçməlisiniz. Bu insanları seçməkdə məqsədiniz isə sizin çatışmayan cəhətlərinizi tamamlamaq olmalıdır”

– Navin Ceyn, InfoSpace icraçı direktoru və Microsoft şirkətinin keçmiş əməkdaşı

“İşinizi sevə biləcək insanları şirkətinizə cəlb edin”

– Mark Cuban, HDNet ı HDTV cable network şirkətinin baş direktoru, amerikalı milyarder

“İş onu görən şəxsə məmnunluq gətirməlidir. Əməkdaşlarınızın iş yükü və nailiyyətlərini diqqət mərkəzində saxlayın. Mənim MicroSolutions şirkətimdə aylıq satışlarda rekorda imza atıldıqda və yaxud hər hansı bir əməkdaş xüsusi bir iş icra etdikdə əməkdaşlarıma 100 dollarlıq çek paylayırdım.

Bəzən isə onları bara dəvət edirdim”

– Mark Cuban, HDNet ı HDTV cable network şirkətinin baş direktoru, amerikalı milyarder “Şirkətə ağıllı insanları cəlb edib onların sizing şirkətinizdə qalmasını istəyirsinizsə onların digər ağıllı insanlarla ünsiyyətini təmin etmək mütləqdir”

–Bill Gates,Microsoftun yaradıcısı

“İnsanlar çox ağıllı ola bilə və yaxud lazımı keyfiyyətlərə sahib ola bilərlər, lakin onlar sizin biznesinizə inanmırlarsa real olaraq işləməyəcəklər”

– Mark Tsugerberq,

Facebook sosial şəbəkəsinin yaradıcısı “CEO-nun sahib olduğu ən böyük prioritet istedadır. Deyirlər, əsas olan uzaqgörənlik və strategiyadır.Lakin ilk öncə düzgün insanları tapmaq lazımdır”

–Andrea Jung, Grameen America qeyri-kommersiya mikro-maliyyə təşkilatının icraçı direktoru,Avon şirkətinin keçmiş CEO-su “Əməkdaşlarınıza yeni bir şeylər öyrətdikdə bu onlar və sizin aranızda onların daim qiymətləndirəcəyi bağ yaradır. Əgər siz bunu artıq müsahibə zamanı etməyi bacarsanız, işinizə ancaq bacarıqlı insanlar gələcək. Bu insanlar üçün puldan daha çox, öz intellektlərinin inkişafı daha vacibdir. Əməkdaşlarınıza onları yalnızca maddi cəhətdən deyil, intellektual olaraq da zənginləşdirəcəyinizi göstərin və onlar sizin üçün işləyəcək”

– Taso Duval, Toptal IT şirkətinin həmtəsisçisi “Özünün rəhbərlik tərəfindən yalnız tabe şəxs olaraq deyil, həm də məhsuldar şəxsiyyət kimi qiymətləndirildiyini hiss edən əməkdaşlar daim şirkətdən razı qalar və özlərini daha yaxşı reallaşdırırlar. Razı əməkdaş – razı müştəri və böyük gəlir deməkdir”

– Anne Mulcahy, Xerox şirkətinin keçmiş baş icraçı direktoru Şirkətlərdə işçi axtarışı prosesinə diqqət yetirilməli olduqları əsas kriteriya məhs işə götürüləcək olan işçinin işə olan həvəsidir.

III FƏSİL. ƏMƏK KOLLEKTİVLƏRİNDƏ HEYƏTİN SOSIAL-İQTİSADI PROBLEMLƏRİNİN HƏLLİ YOLLARI

3.1 Heyətin idarə edilməsi siteminin kompleks qiymətləndirilməsi

Kadrların idarə olunmasının məqsədəuyğun olaraq idarə edilməsi ilə müəssisə, təşkilatlar və digər qurumlarla rəqabətdə müəyyən üstünlük əldə edə bilirlər. İnsan resurslarının idarə edilməsi firmanın, şirkətin rəhbərliyin ehtiyac duyduğu kadrlarla təmin olunması istiqamətində həyata keçən fəaliyyətlərə əsaslanır. Firma və müəssisələrin istək və məqsədlərinə çatma bilməsi üçün məqsədə uyğun seçilmiş, planlaşdırılmış və ixtisaslaşdırılmış kadrları müəssisə daxilində saxlamaq və məqsədyönlü formada istiqamətləndirmək lazımdır. Bunlar kadrların idarə olunmasının ən vacib amillərindəndir. Müəssisə rəhbərləri insan resursları ilə əlaqəli siyasətin yaranmasında müxtəlif ünsürlərin təsirini dərk etmişlər. İşçilərin qorunması, onların düzgün qiymətləndirmək, həyat standartlarına uyğun olmaqla maaşın verilməsi, yaradıcılıq mövzusunda bəzi imtahanların verilməsi, kadrların hər birinə bərabər səviyyədə münasibət göstərilməsi və iş mühitinin rahatlığına nail olunması bu ünsürlərdəndir. Rəhbərlik dəyişiklikləri anında icra edən proaktiv strategiya və planların icrasına imkan yaradan idarəçilik fəaliyyəti nümayiş etdirirlər.

İdarəetmə fəaliyyətinin xüsusiyyətlərini və məhsuldar qüvvələrini özlüyündə əks etdirən əməyin keyfiyyəti idarəetmə fəaliyyətinin başlıca əlamətidir. Əməyin məhsulu dedikdə əməyin keyfiyyəti təzahür olunur. İdarəetmə fəaliyyətinin funksional təyinatı olaraq əməyin keyfiyyəti çıxış edir.

Aşağıdakılar idarəetmə əməyinin keyfiyyət faktorları olaraq çıxış edir:

- yaradıcılıq zehni əməyin forması olaraq
- təşəbbüskarlıq;
- innovasiyaçılıq;
- optimallıq
- kollektiv xarakter
- risk səviyyəsi;
- məsuliyyətlik
- qənaətlilik;
- məhsuldarlıq;
- nəticə.

İnsan resurslarının idarə edilməsi

1. birləşdirici
2. proaktiv
3. strateji
4. tələb diqqətə alınır
5. xidmət mərkəzi
6. hədəflər

Qarşılıqlı təsir prosesi kimi onun aktivləşdirən, təşkilədiçi, istiqamətləndirici, motivasiya qüvvəsində menecmentin keyfiyyəti təzahür olunur ki, bu da təsirin vasitə, metodlarının və bu vasitə, metodların həyata keçirilməsi yollarının doğru seçilməsi ilə müəyyən olunur. Təsirin keyfiyyətindən söhbət gedirsə bunu yalnız onu həyata keçirdikdən sonra mühakimə etmək mümkündür. Qərarlar gerçəkləşdirilmədiyi müddətcə ancaq onların reallaşmasında əsaslandırılmalarının metodologiyasından, nəzərdə tutulan keyfiyyətdən, təsirin formalaşması metod və prinsiplərində danışmaq olar. Təsirin həyata keçirilmə imkanları, doğru zamanda yerinə yetirilməsi, istehsal-təsərrüfat probleminin həll olunma yolları və vasitələrinin düzgün seçilməsi təsirin keyfiyyətini müəyyən edənlərdir.

Aşağıdakı keyfiyyət xarakteristikalarından idarəetmə qərarının yaradılması və emalı fəaliyyətinin qiymətləndirilməsi zamanı istifadə edilir:

- optimal olması
- operativ olması - qərarın minimal vaxt ərzində yerinə yetirilməsi
- qənaətli olması — minimum məsrəf və ya resurs ölçüsü
- risk səviyyəsi— ehtimalın və itkilərin minimum səviyyəyə endirilməsi
- sosial əhəmiyyəti — maksimum səviyyədə cəmiyyət üçün faydalı olması
- hüquqi müdafiə — normativ hüquqi təminat;
- kommunikativlik — bağlantıların çevikliyi və etibarlılığı.

Beləliklə, məzmun olaraq idarə olunan fəaliyyətin növü, sahəsi ilə müəyyən olunan idarəetmə əməyinin keyfiyyəti, resursların və həmçinin idarəetmə potensialının keyfiyyəti, heyətin keyfiyyəti, idarəetmə proseslərinin keyfiyyəti “menecment keyfiyyəti” anlayışının xarakterik formaları olaraq çıxış edir.

Məqsədlərin nəticələrə əsasən ifadə olunması və qarşılıqlı uyğunlaşdırılması əhəmiyyətlidir bunun səbəbi isə istehsal sisteminin inkişafının nəticəyə

istiqamətləşdirilməsidir. Hesablamaların nəticəsi olaraq deyə bilərik ki, idarəetmədə 90 faizədək səhvlər məqsədlərin ifadəsində əmələ gəlir buda öz növbəsində göstərir ki, məqsədin ifadəsində səhvlər digər amillərlə nisbətə daha təsirlidir. Ara məqsədlər bəzi hallarda əsaslarını əvəz edə bilirlər. Bəzən ara məqsədlər əsas məqsədin yerini tutur və bu hal əsas məqsədin itməsi ilə nəticələnir. Lakin əsas məqsədə diqqətin yönəldilməsi yerinə yetirilməsi müddətindən və keyfiyyətindən asılı olan ara məqsədlərə diqqəti azaldır.

Kadrların idarə olunması menecmentin sosial fəaliyyəti ilə bağlı olduğu üçün bu, bir çox elmlərin obyektinə çevrilmişdir. Kadrların idarə olunması hüquqi, iqtisadi, sosial, təşilati və psixoloji mövzuları əhatə edir. Bunun səbəbi olaraqda kadrların idarə olunması bəzi aspektlər, istiqamətlər nəzərindən yanaşmaq lazımdır:

- a. insan resurslarının səmərəli istifadə olunması;
- b. kadrın potensialını aşkara çıxarma və fəaliyyətinin stimullaşdırılması;
- c. kadrların fəaliyyətinin müəssisəsinin iqtisadi göstəriciləri və nəticələri ilə əlaqələndirmə;
- d. kadrların idarə edilməsi müəssisə iqtisadiyyatının tərkib hissəsi olaraq
- e. insanın istehsal fəaliyyətinin təşkili baxımından;
- f. işçinin fəaliyyətinə iqtisadi, bioloji, demoqrafiya, peşə-ixtisas, social status, mədəni mənəvi dəyərlər sistemi nəzərindən yanaşma.

İnkişafın sabitliyinin qiymətləndirilməsində məqsədə çatmaq səviyyəsi, potensial tələbatın ölçüsünün müəyyən edilməsindən istifadə olunur. İstehsal- təsərrüfat sistemi ancaq istehsalatdan ibarət deyildir eyni zamanda innovasiya, marketinq, maliyyə, sosial fəaliyyət kimi fəaliyyətlər mövcuddur ki, səmərəlilikləri funksional məqsədlər səviyyəsi ilə təyin olunur. İnnovasiyanın nəticəsi – yeniliklərin miqyasıdır.

Maliyyənin nəticəsi mənfəətin miqdarı yaxud dinamika ilə müəyyən edilir.

İşçilərin həyat səviyyəsi və işçilərin həyat səviyyəsinin dinamika isə sosial nəticəni

formalaşdırır. Yeni bazarda pay və mövcud olan payın artırılması marketinq nəticəsidir. Funksional xidmətlər bura maliyyə yaxud investisiya, marketinq, birja kimi ixtisaslaşmış təşkilatlar daxildir ki, bu təşkilatlarının idarəetmə səmərəliliyi bu müəssisələrin qəlibləşdirilmiş növü və yaxud vəzifəsi ilə müəyyən edilir.

İqtisadiyyatın yüksəlişinin təmin olunmasına, səmərəli istehsal fəaliyyətinin kreditləşdirilməsi üçün lazım olan pul vəsaitlərinin akkumulyasiyası bankın vəzifəsidir.

Korporativ strukturlar şəraitində məhsula yönəlmiş sistem daxilində istehlak edilən və kənara realizasiya olunan müxtəlif müstəqil struktur hissələrin ümumi olaraq bir məqsədi olur. Bu halda istehsal-təsərrüfatın səmərəliliyi onun məqsədinin bazar tələbatlarının realizasiya dərəcəsinin səviyyəsi ilə təyin olunur. Korporativ strukturda, maliyyə, investisiya, marketinq mərkəzlərinin, reklam və piarın olduğu halda səmərəliliyi analoji surətdə müəyyən edilir.

Korporativ strukturlarda səmərəlilik:

- istehsalat-təsərrüfat sahələrinin məqsədləri
- sistemin ümumi vəzifəsi
- funksional təşkilatların məqsədləri

Menecmentin səmərəli olduğunu demək üçün mövcud olan şərtlər:

- sistemin ümumi vəzifəsində reallaşan sosial-iqtisadi sistem son nəticəsinə nail olmuşdur;
- sistemin müxtəlif istehsal sahələri nəticə əldə etmişlər;
- tələbatlar son nəticələrlə müqayisə olunur
- davamlı olaraq inkişafa şərait yaratmaq
- məqsədlərlə funksional nəticələrin uyğunluğunun təmin olunması

Müəssisənin inkişaf imkanlarının və istiqamətinin təyin olunması üçün menecmentin səmərəli olmasının qiymətləndirilməsi şərtidir. Yeni tələbatın yaranması bir çox şey məsələn, ehtiyac barədə, yeni məhsul istehsalına başlamaq, istehsal və idarəetmə

işçilərinin əlaqə problemləri barədə informasiya verir.

Səmərəlilik deyiləndə istehsal xərcləri və nəticənin səviyyəsinin müqayisədə başa düşülür. İqtisadiyyatın səmərəliliyini, müxtəlif sahələrin, eyni zamanda müəssisə, investisiya və dəyişikliklərin təyin olunmasında bu anlayışdan istifadə olunur.

Menecmentin səmərəliliyinin iqtisadi mənası – iqtisadi səmərənin təmini idarəetməyə verilmiş vəsaitlərlə

Sosial məna – sosial səmərənin təmini idarəetməyə verilmiş vəsaitlərlə

Hər bir tədbir , idarəetmə qərarı nəticə nüqteyi-nəzərindən qiymətləndirilməli və üsullar, məqsədlər, proseslər, funksiyalar, təşkilatı strukturlar mövqeyindən bütün ümumi təsir vasitələrindən baxılmalıdır. Xüsusi təsir vasitələri olaraq insan resurslar nəzərdən keçirilir.

Əldə olunmuş səmərənin istifadə edilmiş vəsaitlə müqayisəsi və idarəetmə xərcləri ilə menecmentin səmərəliliyi təyin olunur. Analizi əmək, maddi, maliyyə, informasiya vasitələrindən keçirmək mümkündür. Seçimin düz olması təsir vasitələrini qiymətləndirdikdə analiz edilir.

Sosial-iqtisadi sistemin davamlı inkişafını təmin etmək menecmentin əsas məqsədidir. İnsan resursları səmərəli fəaliyyət göstərərək, yüksək keyfiyyət əldə edərək, sosial- iqtisadi sistemin inkişafını təmin edə bilər.

Kadr resurslarının öyrənilməsi və qiymətləndirilməsi prosesi sistemə əsaslanmalıdır. Burada resursların bölmə rəhbəri üçün peşə tələblərinin müəyyən olunması başlıca cəhətdir. İkinci cəhət hər bir mühəndistexniki işçilər, mütəxəssis və qulluqçuların fərdi qabiliyyətinin öyrənilməsi və qabiliyyətinin obyektiv bir şəkildə qiymətləndirilməsidir. Üçüncü cəhət rəhbərlik ehtiyatı planının hazırlanması və bu planda namizədlərin əks etdirilməsidir. Burada rəhbər işçilərin icra etməli olduqları

işin məzmunu və funksiyalarının həcmi nəzərə alınaraq rəhbər işçilərə ümumi tələblərlə eyni zamanda konkret tələblər də irəli sürülür.

Kadrların intizamlılığı, ünsiyyətçilik olması, təmkinliliyi, intellektual cəhətdən inkişafı, əməyə sevgisinin olması ümumi tələblərdir. Kadrların texniki təhsilli olması, işin texnologiyasını, texniki- iqtisadi planlaşdırma metodlarını bilməsi konkret tələblərdir.

Heyət ilə aparılan işin vacib tərkib hissəsi insan resurslarının qiymətləndirilməsidir. İnsan resurslarının qiymətləndirilməsi mübahisəyə səbəb olan və ən çətin məsələlərdən biridir. Burada əsas məsələ qiymətləndirmə üçün lazım olan ilkin materialların əldə olunmasıdır. Həmin materiallar aşağıdakılardır:

iş yerinin forması:

kadrların peşə biliyi bu sahə üzrə bacarığı bacarığı, şəxsi keyfiyyətləri, karyerası, əməyin təşkili və ödənilməsi;

kadrların attestasiyası haqqında olan materialları: attestasiya kartları, sorğu vərəqəsi, bal qiymətləndirmə, kompleks heyətin qiymətləndirilməsi, şəxsi keyfiyyəti, qiymətləndirmə testlərinin hazırlanması və tətbiqi, işin nəticələrinə görə fərdi töhfənin qiymətləndirilməsi, reyting cədvəlinə əsasən qiymətləndirilməsi metodu; müəssisə fəlsəfəsi: müəssisədaxili xidmətçi və mütəxəssislərin münasibət prinsipləri və qaydaları;

digər məlumatlar: əməkdaşların şəxsi vərəqələri, psixoloji testlər, sosioloji anketlər,

Bu göstərilən bəziləri həm də kadr resurslarının qiymətləndirilməsi metodları olaraq istifadə olunur. Kadr resurslarının qiymətləndirilməsi metodlara aşağıdakılardan ibarətdir:

1. ekspert qiymətləndirilməsi
2. kiritik situasiyalar yaratmaq əsasında kiritik qiymətləndirmə metodu
3. xüsusi testlər metodu müşahidə metodu
4. imtahan metodu
5. işgüzar oyunlar
6. metodu sosioloji

- 7.sorğular metodu
- 8.proqram-nəzarət metodu
- 9.biznes-planın müdafiəsi metodu ə
- 10.məyin kompleks qiymətləndirilməsi metodu
- 11.heyətin attestasiyası.

Firma və şirkətlər kadr resurslarının qiymətləndirilməsində formalaşmış olan qiymətləndirmə metodlarından və həmçinin standart və normalardan istifadə olunur. Bu zaman əsas diqqət yetirilməli olan məsələ həm qiymətləndirmə meyarlarının keyfiyyətli olması, həm də qiymətləndirmə zamanı obyektivliyin qorunmasıdır. Kadrların düzgün və obyektiv olaraq qiymətləndirilməsi firma və şirkətlərin səmərəli fəaliyyətinin başlıca şərtlərindən biri və hətta birincisidir.

3.2 Heyətin idarə edilməsi strukturunun təkmilləşdirilməsi və əmək potensialının səmərəli istifadə yolları

Heyətin idarə edilməsi menecmentin sosial elmlər fəaliyyəti ilə bağlı olduğuna üçün bir çox elmlərin ortaq nöqtəsinə çevrilmişdir. Bu elmlərin köməkliyi ilə kadrların idarə edilməsi mövzusunda tam təsəvvür əldə etmək olar. Şirkət kollektivini idarə olunması şirkət iqtisadiyatının tərkib hissəsi olduğuna üçün bu həmçinin təşkilatlar haqqında təlimin tərkib hissəsidir. Bu, həm dövlətin, həm də firmaların başlıca kadr siyasəti ilə bağlıdır. Bunun nəticəsi olaraq da heyət müxtəlif aspektlərdən yanaşılmalı və vahid halında öyrənilməli və həmçinin tədqiq olunmalıdır. Eyni zamanda işçilərin iş fəaliyyəti, səmərəliliyi vəziyyətdən asılı olaraq qiymətləndirilməlidir. Heyətin idarə olunması müəssisələrin təşkilatı strukturu və strateji olaraq nail olmaq istədikləri məqsədləri ilə də sıx olaraq bağlıdır. Heyətin idarə olunması rəhbərlik fəaliyyəti, kadr siyasətinin planlaşdırılması, istehsalat amilləri, üfqü və şaquli idarəetmə ilə əlaqəlidir. Kadrların idarə olunması hadisəsi obyektiv olaraq integrativ səciyyə daşıyır.

Heyətin idarə olunması müəssisələrə rəhbərlik fəaliyyətinə inteqrasiya olunmuş bir prosesdir və peşəkar formada fəaliyyət səciyyəsinə malik olur. İdarəetmə fəaliyyəti ilk növbədə kadrların birgə kollektiv fəaliyyətinin təşkil olunmasıdır. Bu isə geniş mənada əmək ehtiyatlarından səmərəli bir formada istifadə edilməsi, insan faktorunun nəzərə alınması, əməyin təşkili, işçi münasibətləri, sosial aspektdən inkişaf, təşkilatı davranış, kadr siyasəti əmək bazarı kimi problemlərin həllinə yönəlməş bir prosesdir. Beləliklə, kadrların bir sistem olaraq idarə olunmasının öz xüsusiyyətləri, məzmunu və mənası mövcuddur.

İşçi heyəti konsepsiyasının qəbul olunmuş və qəlibləşmiş cəhətləri, müddəaları mövcuddur. Bu konsepsiya bir çox ölkələrdə müxtəlif formalarda həll olunur, həyata keçirilir. Heyət istehsal, idarəçilik quruluşlarına onlar isə öz növbəsində əsas, köməkçi və xidmətedici olaraq fərqləndirilmiş olan rəhbər işçilər və mütəxəssislərdən,

fəhlələrdən ibarətdir ki, mütəxəssislər isə öz daxilində funksional mütəxəssislər, mühəndis mütəxəssislər, texniki qulluqçular olaraq ayrılır.

İşçi heyətinin idarə olunmasına indiki zamanda dünya miqyaslı və müəssisə daxili vacib problemlər sırasında yanaşılması digər sahələrlə yanaşı olaraq həm də aşağıdakılarla bağlıdır:

əməyin çevikliyi , əməyin səmərəli təşkili, təşkilatların strateji funksiyaları, peşə yüksəlmələri, motivasiya formalarının seçilməsi, menecment konsepsiyasının təkmilləşdirilməsi, istehsal olunan məhsulun keyfiyyətinin yüksəldilməsi, heyətə istehsalat fəaliyyətinin ayrılmaz hissəsi olaraq yanaşılması, müəssisədaxili səmərəliliyin artırılması və s. Ona görə də kadrların idarə olunması prosesi istehsal və texnoloji sistemlərin idarə olunması qədər məsuliyyətli və ağır bir işdir. Fərqli işçi qrupları ilə prinsiplər daxilində, üsullar, səlahiyyətlər daxilində və funksiyalar daxilində aparılan işlərin məcmusu, sistemi heyətin idarə olunmasıdır. Bu ilk olaraq müəssisə və şirkətlərin kadr siyasəti ilə üzvü formada bağlıdır. Kadr siyasətinin daxilində müəyyən yarım sistemlər, istiqamətlər mövcuddur:

1. Kadr siyasəti: Kadrların seçilməsinin konseptual prinsipləri, hakimiyyət tipi və hakimiyyət iş üslubu, istehsalat müəssisələrində iş - səmərəlilik, işgüzarlıq , kollektiv müqavilələr, müəssisə daxili qaydalar.

2. Heyətin seçilməsi: müəssisə daxilində şöbələr üzrə tələbatın hesablanması; iş yerlərinin, vəzifələrin dəqiqləşdirilməsi; işçilərin peşə seçimi; kadr ehtiyatlarının yaradılması.

3. Kadrların qiymətləndirilməsi: Hər bir kadrın mövcud potensialının qiymətləndirilməsi; işçilərin müəssisəyə verdiyi töhfələrinin müəyyən olunması; kadrların attestasiya olunması;

4. Kadrların yerləşdirilməsi: vəzifə instruksiyası , əmək şəraiti və əməyin ödənilməsi; karyeranın planlaşdırılması;

5. Kadrların təlimi: peşə hazırlığı, ixtisasın artırılması, akademik səviyyənin yüksəldəlməsi, ali təhsili tamamladıqdan sonra əlavə olaraq hazırlıq, proqramlar. Bəzi ədəbiyyatlarda yuxarıdakı məsələlərin, o cümlədən işçilərin işə qəbulu və seçilməsinin özünə heyətin idarə edilməsinin texnologiyası baxımından yanaşılır. Lakin burada "texnologiya" sözünə məcazi mənada yanaşmaq lazımdır.

Texnologiya dedikdə, burada heyətin planlaşdırılması, işin təhlili, işin təşkili, heyətə olan tələblər, ştat cədvəli, vəzifə instruksiyası, namizədlər haqqında informasiya, namizədin seçilməsi, kontraktın müzakirəsi, onun imzalanması; əməyin ödənilməsi və s. nəzərdə tutulur.

Lakin postsovet ölkələrində digər sahələrdə olduğu kimi əmək sferasında da böhranın olması heyətin idarə olunması prosesinə ciddi formada zərbə vurmuşdur. Əmək böhranı bu sahələrdə özünü daha aydın formada təzahür etdirmişdir:

a) əmək dəyərləri nüfuzdan düşmüşdür;

b) əmək, insan qabiliyyəti özünün məna kəsb edən əhəmiyyətini itirmişdir

v) bütövlükdə insanın həyat tərzinin formalaşmasındakı əməyin rolu azalmışdır, digər amillər onun yerini tutmağa başlamışdır. Bütün bu hallar hələ həmin proseslərin düzgünlüyü olaraq göstərilir, əksinə olaraq, böhran əleyhinə olan idarəçilik tədbirləri, heyətin idarə olunmasının təkmilləşdirilməsi tədbirləri planında ən başlıca, həm də tez bir zamanda həll olunmalı olan problem olaraq irəli sürülməlidir.

Kadr idarəetməsində menecerlərin əsas üç modeli fərqləndirilir.

1. Müəssisə daxilində sağlam iş şəraiti və eyni zamanda əlverişli mənəvipsixoloji atmosferin qoruyub saxlayan işçi heyəti üzrə menecer. Bu paternalist forma ondoqquzuncu əsrin sonları iyirminci əsrin əvvəllərində sosialreformist ideyalarına gedib çıxır öz üzvi təcəssümünü insani münasibətlər doktrinasının çoxsaylı

formalarında tapdı. Kadr idarəetmənin bu modelində vəzifə status aşağıdır: sənaye sosiologiyası sahəsində hazırlığı olan rəhbərlərə, muzzdlu olaraq işləyən işçilərə effektiv korporasiya siyasəti göstərməkdə kömək olan klerkdir.

2. Əmək müqavilələri kollektiv müqavilələr də daxil edilməklə bu sahənin mütəxəssisi olaraq işçi heyəti üzrə menecer. Böyük təşkilatlarda hansı ki, kütləvi olaraq aşağı ixtisaslı əməkdən istifadə olunur bu təşkilatlarda menecerlərin rolu ikilidir: muzzdlu olaraq işləyən işçilərin əmək müqaviləsi qaydalarını pozmasına inzibati nəzarətin aparılması, işçilərin vəzifə yerdəyişmələri hallarında uçota alınması; həmkarlar ittifaqı ilə olan danışıqlar zamanı əmək münasibətlərinin tənzimlənməsi. Bu funksiyaların yerinə yetirilməsi işçi heyəti menecerlərinə kifayət qədər təşkilatda yüksək status verən hüquqi hazırlıq tələb edir.

3. Uzunmüddətli təşkilat strategiyasının planlaşdırılması və gerçəkləşdirilməsində aparıcı yer tutan təşkilatlarının kadr potensialının arxitektoru olaraq menecer. Menecerin missiyası ondan ibarətdir ki, menecer müəssisənin kadr potensialının təşkilati və həmçinin peşə nizamlılığını təmin etməlidir. O, idarəetmə, insan resurslarının idarə olunması kimi yeni iş sahəsində xüsusi hazırlığa malik olur və bunun nəticəsi olaraq da yüksək rəhbərliyə daxil olur. Əvvəlki iki ənənəvi formadan bu modelin fərqi isə nəzərəcarpabiləcək qədər böyükdür. Bununla belə, ənənəvi heyət idarəetməsi metodları və insan resurslarının idarə olunması metodologiyası arasındakı müxtəliflik hələ kadr idarəetməsinin texnologiyalarını mənimsəyən yerli kadr xidmətləri üçün müəyyən dərəcədə mücərrəd xarakter daşıyır. T.Ə.Quliyev öz kitabında qeyd edir ki, “əmək potensialı” insana həm təbii, genetik yollarla verilir və həmçinin də sonradan əldə edilir. Sonradan əldə edilmə dedikdə buna təhsili, biliyi, peşə-ixtisası, yaradıcı potensialı, mənəvi dəyərlərini, həyat təcrübəsini, mütəşəkkilliyi, işgüzarlığı və s. aid etmək olar. Əhalinin əmək potensialını artırmaq, onun keyfiyyətini yüksəltmək əsas və ilkin şərtidir... iş qüvvəsinin keyfiyyəti, səviyyəsinin növbəli olaraq yüksəldilməsi peşə sahibinin, işçinin yaradıcı imkanlarını genişləndirir.

V.S.Bulanovun qeyd edir ki, əmək potensialı həm ayrılıqda bir fərdin, həm də bütövlükdə bir cəmiyyətin müxtəlif işçi qruplarının əmək potensialının ümumiləşmiş formasıdır. Əməyin kəmiyyətini və strukturunu müəyyənləşdirən əmək ehtiyatlarından fərqli olaraq, əmək potensialı onun keyfiyyətini və potensial imkanlarını xarakterizə edir. Bununla yanaşı bu keyfiyyət tərəfi əmək ehtiyatları ilə müəyyən vəhdət təşkil edir. Kadr potensialında daha çox praktiki əhəmiyyətli olan mövzular aşağıdakılardan ibarətdir:

1. işçilərin var olan əmək bölgüsü və əmək kooperasiyasına uyğun bir şəkildə düzgün yerləşdirilməsi
2. təşkilata və onun bölmələrinə hansı peşə-ixtisasdan və hansı miqdarda işçinin lazım olduğunu müəyyənləşdirmək
3. yeni işçinin işə qəbul və köhnə işçilərdən ixtisar miqdarını müəyyənləşdirmək
4. işçiləri öz potensialına uyğun istifadə etmək
5. əmək resursları və kadrları keyfiyyətcə inkişaf etdirmək üçün lazım olan xərcləri müəyyənləşdirmək
6. İşçilərə olan tələbatı planlaşdırmaq - operativ və strateji
7. İşçilərin işə cəlb olunmasının təşkilatın daxili və də xarici mənbələrini araşdırmaq və müəyyənləşdirmək.

3.3 Heyətin idarə edilməsi sistemində mütərəqqi informasiya texnologiyaları və digər metodların tətbiqi

Informasiya anlayışı idarəetmənin ən başlıca xammalıdır. Informasiyanın toplanmasında, araşdırılmasında, saxlanmasında və də verilməsində texniki və həmçinin rabitə vasitələrindən istifadə edildikdə bu prosesi kommunikasiya prosesi olaraq adlandırılır. Dövümüzün tələblərinə uyğun olaraq idarəetmə prosesini kommunikasiya və həmçinin də qərar qəbul edilməsi proseslərindən ayrı bir şəkildə təsəvvür etmək mümkünsüzdür. İdarəetmənin beş əsas funksiyasının bunlar motivləşdirmə, təşkilətmə, planlaşdırma, nəzarət və marketinqin ümumi xüsusiyyətləri də kommunikasiya və həmçinin qərar qəbul etmə proseslərinə bağlıdır. Planlaşdırma, təşkilətmə, motivləşdirmə, nəzarət və marketinq qərarların qəbul olunmasını tələb edir və hamısına informasiya lazım olur ki, düzgün qərar qəbul edə bilmələri üçün ondan istifadə etsinlər və eyni zamanda bu qərarı müəssisənin digər lazımı üzvlərinə çatdırarsınlar. Bu iki xüsusiyyət ümumilikdə idarəetmənin bütünlükdə funksiyalarını planlaşdırma, təşkilətmə, motivləşdirmə, nəzarət və marketinqi özündə birləşdirdiyi üçün kommunikasiya və qərarların qəbul edilməsini əlaqələndirici funksiyalar olaraq adlandırılırlar.

Obyektiv , operativ və effektiv qərarın qəbul edilməsi üçün və həmçinin də problemin həqiqi miqyasının başa düşülməsi üçün əsas tələb olaraq relevant yəni dəqiq informasiyanın olmasıdır. Bu kimi informasiyaların yeganə əldə edilmə üsulu isə kommunikasiyadır. Informasiyanın bir çox növləri vardır. Bunlar global bölgü üzrə: iqtisadi, texniki, sosial, siyasi, tarixi , tibbi, hərbi və digər informasiya növlərini olaraq fərqləndirilməkdədir. Menecmentdə və heyətin idarəedilməsi prosesində vacib olan və daha çox texniki-iqtisadi və sosial informasiyadan istifadə olunur. İdarəetmə prosesində ən geniş istifadə olunan informasiya relevant informasiyadır. Buna misal olaraq müəssisə daxilində idarəçi və işçi arasında dil problem yarana bilər yəni semantic baryer ola bilər ki bu zaman problemin ən asan həll olunması yolu informasiya texnologiyalarından istifadə etməkdir. Bu problemin texnologiya

vasitələri olmadan həll olunması zamanı fərqli dillərdə danışan işçi və idarəçinin danışqlarını tərcümə etmək üçün onların informasiya mübadiləsini təmin etmək üçün xüsusi tərcüməçiyə ehtiyac duyulur bu isə özlüyündə əlavə olaraq maddi vəsait sərfiyyatıdır.

İdarəetmənin informasiya tələbatlarını ödəmək üçün avtomatlaşdırılmış informasiya sistemi yaradıla bilər. Avtomatlaşdırılmış informasiya sistemlərində informasiyanın yığılması, işlənməsi, saxlanması və verilməsi müxtəlif sahələr üzrə və ya ümumi məqsəddə xidmət etmək üçün yaradıla bilər.

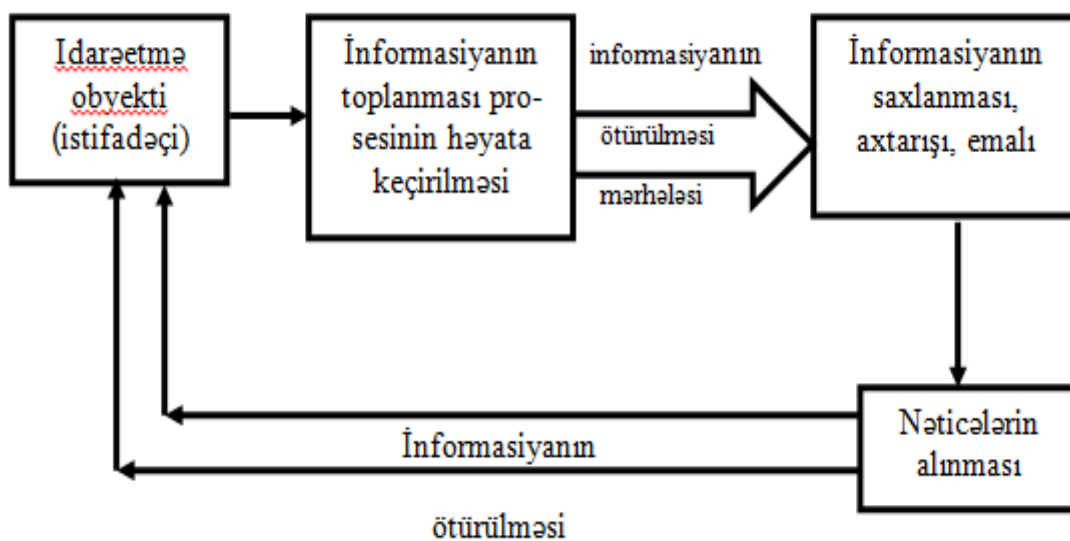
Müəssisə struktur tipli əlaqələrin insanlar arasında qurulmasından ibarət olduğu üçün, effektiv fəaliyyətdə informasiya vasitələrindən asılıdır. Müəssisə daxilində insanlar arasında kommunikasiya dəqiq olmazsa, onlar ümumi bir məqsəddə çatmaq üçün ümumi bir qərara gələ bilməzlər. Kommunikasiya prosesində mövcud olan informasiya təkcə yeni qərarların qəbul edilməsi üçün yox, eyni zamanda bu qərarların yerinə yetirilməsi üçün ötürülür. Əgər rəhbər işçi öz qərarlarını onun təbəçiliyində olan işçilərinə çatdırı bilirsə, bu onların müvəffəqiyyətlə yerinə yetirilməsi ehtimalını qüvvətləndirir. Bunun ən rahat və daha az zaman sərfiyyatı tələb edən forması isə informasiya texnologiyalarından istifadə əsasında reallaşır. Son dövrdə yaradılmış informasiya və kommunikasiya sistemlərində ən müasir kompüter texnologiyasından istifadə olunmuşdur ki, bu da çox güclü informasiya şəbəkəsinin yaranmasına səbəb olmuşdur. Bunun ən parlaq göstəricisi isə İnternet şəbəkəsidir. İnformasiya texnologiyası informasiya cəmiyyətində informasiyanın çevrilmə prosesləri haqqında müasir təsəvvürü ifadə edən daha geniş anlayışdır. İnformasiya sisteminin uğurla qurulmasının və fəaliyyətinin təminatı isə informasiya və idarəetmə texnologiyalarından birgə və bacarıqla istifadə olunmasıdır.

Yeni informasiya texnologiyalarının üç əsas prinsipi mövcuddur və bunlar :

- 1.kompüterlə interaktiv rejimində işləmək- dialoq
2. proqram məhsullarının inteqrasiyası -birləşdirilməsi, qarşılıqlı bir şəkildə əlaqələndirilməsi
3. həm verilənlərin, həm də məsələnin qoyuluşunun dəyişdirilməsi prosesinin çevikliyi.

İnformasiya texnologiyasının əsas məqsədi informasiyanın ilkin formasının məqsədyönlü emal edilməsi nəticəsində istifadəçi üçün lazım olan informasiyanı əldə etməkdir.

İnformasiya cəmiyyətində informasiyanın çevrilmə prosesləri mövzusunda müasir təsəvvürü ifadə edən daha geniş anlayış informasiya texnologiyasıdır. İnformasiya sisteminin ən uğurla vəziyyətdə qurulmasının və fəaliyyətinin təminatı isə informasiya texnologiyalarından və idarəetmə texnologiyalarından birgə və ən əsası bacarıqla istifadə olunmasıdır.



İnformasiya texnologiyalarından istifadə heyətin idarə edilməsində lazım olan məlumatların ötürülməsində yeni rəhbər işçi ilə digər işçilər arasında münasibət informasiya mübadiləsinin aparılmasının ən asan və az zaman tələb edən formasıdır. Və nəticəyə aparan ən asan və eyni zaman ən qısa yoldur. İnformasiya texnologiyalarından yalnız müəssisə daxilində insan resurslarının istifadəsində deyil eyni zamanda şirkətlər arasındakı münasibətlərdə, piyar yəni reklam sahəsində də istifadə etmək mümkündür və dövrün tələblərindən biridir.

İSTİFADƏ OLUNMUŞ ƏDƏBİYYAT

1. “Azərbaycan Respublikasının Əmək Məcəlləsi” Bakı, 1999
2. “Azərbaycan Respublikasının Məşğulluq Strategiyası (2015-2020-ci illər). “Azərbaycan” qəzeti, 16 sentyabr 2017-ci il, №184
3. A.Əmiraslanov «Azərbaycan iqtisadiyyatı və bazar münasibətləri». Bakı 2014
4. Azərbaycan Respublikasının Məşğulluq Strategiyasının həyata keçirilməsi üzrə Dövlət Proqramı (2007-2010-cu illər). “Respublika” qəzeti, 16 may 2007
5. Ələkbərov Ə.H. , İbrahimov F.V. «Menecmentin əsasları» Bakı, “Çaşıoğlu”, 2004, 468 səh.
6. Hüseynov R.A. Erqonomika və əməyin təşkili. Bakı, 2004
7. İsgəndərov R. Ə. «Heyətin idarə edilməsi» Bakı, “Bakı Universiteti”, 2003, 404 səh.
8. Quliyev T.Ə. «Menecmentin (idarəetmənin) əsasları» Bakı, “Qərənfil”, 2006, 591 səh.
9. Quliyev T.Ə., Məmmədov Ə.İ. Əməyin iqtisadiyyatı və sosiologiyası. Bakı, 2009
10. Quliyev T.Ə., Yusfova T.Q. Əmək göstəricilərinin təhlili. Bakı, 1995
11. Mehbalıyev S.S., İsgəndərov R.K. Əmək bazarı və əhalinin sosial müdafiəsi. Bakı, 2002
12. Məmmədov A.B. Sənayedə əmək məhsuldarlığının artırılması ehtiyatları. Bakı, 1989
13. Məmmədov Ə.İ., Yusfova T.Q. Əməyin ödənilməsinin kollektiv formalaları. Bakı, 2006
14. Məşğulluq haqqında Azərbaycan Respublikasının Qanunu. Məşğulluq haqqında normativ sənədlər toplusu. Bakı, 2002.
15. Minimum əmək haqqı haqqında Azərbaycan Respublikasının Qanunu. Bakı, 2004
16. Şahbazov K.A. , Məmmədov M.H. , Həsənov H.S. «Menecment» Bakı, “Təhsil”, 2005 , 1000 səh.

- 17.Vəliyev D.Ə. «Karyera: şəxsi müvəffəqiyyətin strategiyası» Bakı, “Azərbaycan Universiteti”, 2005, 176 səh.
- 18.Yahudov H.M. «Menecmentin əsasları» Bakı, ”Təhsil”, 2007, 303 səh.
- 19.Yusufova T.Q. Əməyin iqtisadiyyatının əsasları. Bakı, 2015
- 20.Адамчук В.В., Ромашов О.В., Сорокина М.Е. Экономика и социология труда. М., 2006
- 21.Архипова Н.И., Кульба В.В., Косяченко С.А. и др. «Организационное
- 22.Бухалков М.И. «Управление персоналом» Москва, “ИНФРА-М”, 2005, 368стр.
- 23.Веснин В.Р. «Менеджмент» Москва,”Издательство Проспект”, 2004, 504 стр.
- 24.Виханский О.С., Наумов А.И. «Менеджмент» Москва,” Гардарики”, 2002, 528 стр.
- 25.Генкин В.М. Эффективность труда и качество жизни: Уч. пособие. С-Пб.: СПб ГИЭА, 1997
- 26.Герчикова И.Н. «Менеджмент» Москва,” Юнити”, 2004, 499 стр.
- 27.Глущенко В.В. «Менеджмент» г.Железнодорожный,” Крылья”, 1998, 224 стр.
- 28.Ерохина Р.И., Самраилова Е.К. Анализ и моделирование трудовых показателей на предприятии. М., 2000
- 29.Качеткова А.И. «Основы управления персоналом» Москва, “Текс”, 1999, 88 стр.
30. Кейнс Дж.М. Общая теория занятости, процента и денег. М., 2002
- 31.Лафта.Дж.К. «Менеджмент» Москва, “Кнорус”, 2004, 592 стр.
- 32.Мескон М. , Альберт М. , Хедоури Ф. «Основы менеджмента» Москва, “Дело”, 2004, 719 стр.
- 33.Пугачев В.П. «Руководство персоналом организации» Москва, “Аспект Пресс”, 1998, 279 стр.
- 34.Рынок труда и доходы населения: Уч. пособие. /Под ред. Н.А.Волгина. М.: Экзамен, 1999

35. Рынок труда: Учебник. /Под ред. В.С.Буланова и Н.А.Волгина. М.: Экзамен, 2003
36. Руденко Г.Г., Муртозаев Б.Ч. Формирование рынков труда: Уч. пособие. /Под ред. Ю.Г.Одегова. М.: Экзамен, 2004
37. Травин В.В. , Дятлов В.А. «Менеджмент персонала предприятия» Москва, “Дело”, 1998, 272 стр.
38. Трунин С.Н., Гелета И.В. Рынок труда в трансформационной экономике: Монография. Краснодар, 2006
- управление» Москва, “Наука”, 2007, 736 стр.
39. Шекшня С.В. «Управление персоналом современной организации» Москва, “Интел-синтез”, 2008, 358 стр.

Nəticə və təkliflər

Tədqiqatın nəticəsi olaraq görürük ki , müəssisə idarəçiliyi anlayışının formalaşdığı gündən insan resurslarının idarəsi xüsusi diqqət verilməyə başlamışdır. Çünki hər bir şirkət və müəssisə rəqabət mühitində daha öndə olmaq isdəyir. Uğura aparan yol isə kollektivin uğurlu fəaliyyətində keçir , kollektivin uğurlu fəaliyyəti isə düzgün qurulmuş insan resurslarının idarəsinin göstəricisidir. Çünki bir işçiyə onun istədiklərini vermədən yəni onun tələbatlarını ödəmədən ondan sənin istəklərini tam anlamıyla yerinə yetirməsini gözləmək mümkünsüzdür. Bu vəzifəni yerinə yetirəcək olan qurum isə insan resurslarıdır. Dövrümüzdə insan resurslarının idarə edilməsi üçün mövcud olan bir çox nəzəriyyələr mövcuddur. Və inkişaf etməkdə olan bir dövlət olaraq Azərbaycan üçün ən ideal nümunə inkişaf etmiş ölkələrin fəaliyyəti ola bilər, bura misal olaraq Amerika , İngiltərə , Almaniya , Fransa kimi sənayecə inkişaf etmiş ölkələri göstərmək olar. Sənayecə inkişaf etmiş bir çox ölkələrdə , başlıca olaraq Amerikada menecerlərin hazırlanmasına böyük əhəmiyyət verilir. Onların tədris planlarında sosial qrupların psixologiyası , şəxsiyyətin psixologiyası , insan davranışı , heyətin motivləşdirilməsi, rəhbərlik üslubu və.s kimi məsələlər ayrıca fənn kimi yerini alır. Bu isə özlüyündə ixtisaslaşmış kadrın göstəricisidir. İnsan resurslarına verilən əhəmiyyət Yapon menecerlərinin qarşılarına qoyduqları vəzifələrdə özünü göstərir. Yapon menecerləri arasında aparılmış bir sorğunun nəticəsində bəlli olmuşdurki, onlar özlərinin əsas vəzifələrini insan resurslarının inkişafı olaraq görürlər. Yaponiyada şirkət və ya müəssisənin heyətini idarə etmək menecerin ən böyük üsdünlüyü kimi qiymətləndirilir.

Sənayecə inkişaf etmiş ölkələrin bu sahədə gördükləri işi öncü götürmək onların etdiklərini birə-bir tətbiq etmək deyil. Hər bir ölkənin insanının tələbləri və müəssisənin ona təqdim edə biləcəyi təklifləri tamamilə fərqlidir. Bunu nəzərə alaraq nümunələr üzərində işləyərək bizim üçün ən ideal olan variantı tapmaq mümkündür. Bunun üçün isə tamamilə qaydalara bağlı qalmaq deyil dövrün tələblərini nəzərə alaraq yeniliklərə açıq olmaq lazımdır. Yeniliklərə açıq olmadan

standart olan bir yola irəliləmək bizi inkişafa deyil sabilliyə və bir müddət sonra isə inkişafın əksinə aparacaqdır . Seçdiyimiz və tətbiq etdiyimiz metodun o dövrün tələblərini ödəməsi bunun hər zaman belə olacağı anlamına gəlmir , hələki davamlı olaraq inkişada olan bir ölkədə yaşayıırıqsa .

Резюме

В результате исследования мы видим, что на управление людскими ресурсами стало уделяться особое внимание с того дня, когда была сформирована концепция управления предприятием. Потому что каждая компания и бизнес находятся в конкурентной среде. Путь к успеху - успех команды и успешная работа коллектива является показателем хорошо зарекомендовавшей себя компании. Нельзя ожидать, что работник полностью выполнит ваши пожелания, не давая ему того, чего он хочет. Существует много теорий, которые существуют для управления человеческими ресурсами в наше время. И как для развивающегося государства – для Азербайджана, примером может быть деятельность развитых стран, таких как США, Англия, Германия, Франция и др. Во многих промышленно развитых странах, в частности в Америке, большое значение уделяется подготовки менеджеров. В своей учебной программе такие вопросы, как психология социальных групп, психология личности, поведение человека, мотивация персонала, стиль руководства и т. Д. - это отдельный предмет, который является знаком специализированных кадров. Важность, придаваемая человеческим ресурсам, проявляется в позиции японских менеджеров. В результате опроса, проведенного среди японских менеджеров, они видят в своих основных обязанностях развитие людских ресурсов. Управление компанией или персоналом предприятия в Японии считается самым большим вдохновением для менеджера.

Непередовые страны не берут на себя новаторскую работу, которую они могут выполнить в этой области. Требования людей каждой страны и предложения, которые компания может предложить им, совершенно разные. Рассматривая это, можно найти идеальный вариант для нас, работая над примерами. Для этого вам нужно быть открытым для инноваций, принимая во внимание требования времени, а не быть связанными правилами. Продвижение стандарта без открытия инноваций приведет нас к стабильности, а не к развитию, а через некоторое время - к обратному. Мы не всегда выбираем и применяем метод,

который мы использовали для удовлетворения потребностей того времени, но мы все еще живем в развивающейся стране

Summary

As a result of the research, we can see that the company since its formation of the concept of enterprise management has received special attention. As each company and business are in a competitive environment. The path to success is the success of the team and the successful work of the team is an indicator of a well-established company. Because it is impossible to expect full compliance with your wishes, not giving employee what he wants. There are many theories available for a period in human resources management. The most perfect examples of developed countries like the United States, Britain, Germany, France, it may be as an example, you can specify the country industrialized and developing as a state Azerbaijan for action. You can not expect that the employee will fully fulfill your wishes, not giving him what he wants. There are many theories that exist for the management of human resources in our time. And as for a developing state - for Azerbaijan, the example can be the activities of developed countries, such as the USA, England, Germany, France, etc. In many industrialized countries, particularly in America, great importance is given to training managers. In their training program, such questions as psychology of social groups, personality psychology, human behavior, staff motivation, leadership style, etc. are a separate subject that is a sign of specialized personnel. The importance attached to human resources is manifested in the position of Japanese managers. As a result of a survey conducted among Japanese managers, they see human resources development as their main responsibilities. Management of the company or the personnel of the enterprise in Japan is considered the greatest inspiration for the manager.

Non-advanced countries do not undertake innovative work, which they can perform in this area. The requirements of the people of each country and the proposals that the company can offer them are completely different. Considering this, you can find the ideal option for us, working on examples. To do this, you need to be open to innovation, taking into account the requirements of the time, and not be bound by the rules. Promoting the standard without opening up innovation will lead us to stability,

not development, and after a while - to the contrary. We do not always choose and apply the method that we used to meet the needs of the time, but we are still living in a developing country.