

**AZƏRBAYCAN RESPUBLİKASI TƏHSİL NAZİRLİYİ**

**AZƏRBAYCAN DÖVLƏT İQTİSAD UNİVERSİTETİ**

**BEYNƏLXALQ MAGİSTRATURA VƏ DOKTORANTURA MƏRKƏZİ**

**“Azərbaycan şirkətlərində insan resursları idarəçiliyinin təşkilati-iqtisadi  
mexanizmi”  
mövzusunda**

**MAGİSTR DİSSERTASİYASI**

**İSMAYILOV ELMAR ELNUR oğlu**

**BAKİ – 2019**

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

**BMDM-in direktoru**

i.ü.f.d., dos. Əhmədov Fariz Saleh oğlu

\_\_\_\_\_ **İmza**  
“ \_\_\_ ” \_\_\_\_\_ **2019-cu il**

**“Azərbaycan şirkətlərində insan resursları idarəçiliyinin təşkilati-iqtisadi mexanizmi”**  
mövzusunda

**MAGİSTR DİSSERTASIYASI**

**İxtisasın şifri və adı: 060409-Biznesin idarəedilməsi**

**İxtisaslaşma: Biznesin təşkili və idarəedilməsi**

**Qrup: 110**

**Magistrant**

İsmayılov Elmar Elnur oğlu

\_\_\_\_\_ **imza**

**Elmi rəhbər**

i.e.n., dos. Həmidov Həmid İnsaf oğlu

\_\_\_\_\_ **imza**

**Proqram rəhbəri**

i.ü.f.d., b/m Şamxalova Samirə Oqtay qızı

\_\_\_\_\_ **İmza**

**Kafedra müdiri**

i.e.d., prof. Kəlbəyev Yaşar Atakişi oğlu

\_\_\_\_\_ **İmza**

**BAKİ – 2019**



## **"Organizational-economic mechanism of human resources management in Azerbaijani companies"**

### **Resume**

**The relevance of research:** Human resources management is inextricably linked with the development of human capital, as well as the profitability of the enterprise, and that is why investigation of this topic has great importance.

**Purpose and tasks of the research:** The main purpose of the research is to study the organizational and economic mechanisms of human resources management at enterprises, as well as in Azerbaijani companies, and to improve the system.

**Used research methods:** In the dissertation research, methods of induction and deduction, methods of systematization, grouping, comparison, modeling were used.

**Information base of research:** Scientific basis of the research work consist of the researches and analyzes of Azerbaijan and foreign authors on personnel management system, laws of the Republic of Azerbaijan, normative acts and scientific-practical conference materials.

**Research restrictions:** There are some deficiencies in the theoretical and methodological information base for conducting a research on the "Organizational-economic mechanism of human resources management in Azerbaijani companies".

**Research results:** The result of the dissertation is the provision of effective proposals for solving the problems that may arise in connection with the organizational-economic mechanism of human resources management in Azerbaijani companies.

**Scientific-practical significance of the results:** In the research, innovations have been studied in both our country and internationally, and the scientific innovations obtained are grouped.

**Keywords:** human resources management, staff selection, evaluation, modern paradigms, Azerbaijan

## İXTİSARLAR VƏ İŞARƏLƏR

<b>CV</b>	Tərcümeyi hal
<b>HR</b>	İnsan resursları
<b>BƏT</b>	Beynəlxalq Əmək Təşkilatı
<b>BMT</b>	Birləşmiş Millətlər Təşkilatı
<b>Aİ</b>	Avropa İttifaqı
<b>İEÖ</b>	İnkişaf etmiş ölkələr
<b>İEOÖ</b>	İnkişaf etməkdə olan ölkələr

## MÜNDƏRİCAT

<b>GİRİŞ</b> .....	7
<b>I FƏSİL. İNSAN RESURLARININ FORMALAŞMASININ NƏZƏRİ ASPEKTLƏRİ</b>	
1.1. İnsan resursları idarəçiliyinin konseptual əsaslarının formalaşdırılması.....	10
1.2. İnsan resurslarının inkişafının sosial iqtisadi və tariximərhələləri.....	24
<b>II FƏSİL. MÜƏSSİSƏYƏ KADR SEÇİMİNİN MÜASİR METODLARI</b>	
2.1. Kadr seçimində müasir mexanizmlərin qiymətləndirilməsi.....	32
2.2. İnsan resurslarında məlumat bazasının qurulması üzrə informasiyaların təhlili.....	41
<b>III FƏSİL. AZƏRBAYCAN MÜƏSSİSƏLƏRİNƏ KADR SEÇİMİNİN TƏŞKİLİNİN TƏKMİLLƏŞDİRİLMƏSİ</b>	
3.1. İnsan resursları idarəçiliyinin müasir paradigmasının inkişafı.....	48
3.2. Kadr seçimində yeni texnologiyalardan istifadənin təkmilləşdirilməsi.....	57
<b>NƏTİCƏ VƏ TƏKLİFLƏR</b> .....	69
<b>İSTİFADƏ EDİLMİŞ ƏDƏBİYYAT</b> .....	71
<b>ŞƏKİLLƏRİN SİYAHISI</b> .....	73

## GİRİŞ

**Mövzunun aktuallığı:** Çağdaş dövrdə müəssisələrin optimal idarəedilməsində, onun rəqabət qabiliyyətinin yüksəldilməsində, davamlı inkişaf problemlərinin həllinin səmərəli təmin edilməsində tədqiqatlar genişlənməkdədir. Belə ki, yeni nəsil peşəkar, səriştəli kadr bazasının formalaşdırılması və təkmilləşdirilməsi problemi nəzəri olduğu kimi, eyni zamanda təcrübi olaraq da həlli zəruri olan aktual məsələləri özündə toplamaqdadır. Müəssisə idarəetməsində insan amili, yəni həm şirkət idarəetməsini həyata keçirmiş olan həmkarlar, həm də onların ortaqları baxımından rifahlarının artırılmasında əsas amildir.

İnsan resursları müəyyən sosial-iqtisadi mühit çərçivəsində fəaliyyət göstərir. İnsan resurslarının idarəedilməsi kadr menecmentinin özünəməxsus bir sferası və funksiyasını formalaşdırır. Çünki müəssisə işçiləri sahib olduqları peşələrinə, icra etdikləri funksiyalarına və başqa parametrlərə görə bir-birindən fərqlənməkdədirlər. Hər bir kadrın müəssisədə fəaliyyəti məqsədyönlü və hədəfə düzgün istiqamətlənmiş olmalıdır. İnsan resurslarının idarə edilməsi ilə insan kapitalının inkişafı, eyni zamanda müəssisənin rentabelliği arasında qırılmaz bir əlaqə olduğundan bu mövzunun tədqiqi böyük əhəmiyyət daşıyır.

**Problemin qoyuluşu və öyrənilmə səviyyəsi:** Müəssisələrdə insan resurslarının effektiv idarəedilməsi və bu idarəçilik sisteminin düzgün təşkili tədqiqat işinin problemini təşkil edir. İnsan resurslarının səmərəli idarəedilməsi mövzusu həm yerli ədəbiyyatda, həm də xarici ədəbiyyatda geniş tədqiq edilmişdir. Bu alimlərə nümunə olaraq R.Rəhimli, Z.Həbibova, M.Məlikova, W.Oberg, D.Canman, S.L.Cohen, C.L.Jaffee, H.J.Chruden, A.W.Sherman, Z.Akal, K.Monks, K.Scullion, J.Creaner, Z.Sabuncuoğlu, M.Aggie, S.Aytaç, R.P.McAdams, M.A.Barilla, G.Dessler, Appelbaum, Steven H., David Nadeau and Michael Cyr, Henhardt J.V., Denhardt R.B., Геллерт Манфред, Грэхем Х.Т., Беннетт Р. Р.Мереди́т Белбин kimi alimləri göstərmək olar.

**Tədqiqatın məqsəd və vəzifələri:** Tədqiqat işinin əsas məqsədi müəssisələrdə, habelə Azərbaycan şirkətlərində insan resursları idarəçiliyinin təşkilati-iqtisadi mexanizmlərinin öyrənilməsi, bu sistemin təkmilləşdirilməsinin

zəruriliyindən ibarətdir. Eyni zamanda qeyd edilən sahədə həyata keçirilən islahatların tədqiqi və əldə edilmiş nəticələrinin qiymətləndirilməsi, sonda isə yekun nəticələrin tərtib edilməsi kimi göstərilə bilər.

Tədqiqat işinin məqsədinə uyğun formada aşağıdakı vəzifələrin icrası nəzərdə tutulmuşdur:

- İnsan resursları idarəçiliyinin konseptual əsaslarının formalaşdırılması,
- İnsan resurslarının inkişafının sosial iqtisadi və tarixi mərhələləri,
- Kadr seçimində müasir mexanizmlərin qiymətləndirilməsi,
- İnsan resurslarında məlumat bazasının qurulması üzrə informasiyaların təhlili,
- İnsan resursları idarəçiliyinin müasir paradigmasının inkişafı,
- Kadr seçimində yeni texnologiyalardan istifadənin təkmilləşdirilməsi.

**Tədqiqatın obyektı və predmeti:** Elmi tədqiqat işinin obyektini bu sahədə fəaliyyət göstərən müəssisələrin idarəetmə mexanizmləri təşkil etmişdir. İşin predmetini isə Azərbaycan şirkətlərində insan resurslarının idarəçiliyinin təşkilati-iqtisadi mexanizminin təkmilləşdirilməsi aspektlərinin müəyyənlişməsi təşkil edir.

**Tədqiqat metodları:** aparılmış tədqiqat işində induksiya və deduksiya metodlarından, habelə sistemləşdirmə, qruplaşdırma, müqayisəetmə metodlarından istifadə edilmişdir.

**Tədqiqatın informasiya bazası:** Tədqiqat işində Azərbaycan və xarici müəlliflərin müəssisələrdə kadr idarəçiliyi ilə bağlı aparmış olduğu tədqiqatlar və analizlər, Azərbaycan Respublikasının Qanunları və ölkə Prezidentinin fərmanları, sərəncamları, normativ aktlar, xarici ölkələr, yerli təşkilatlarla beynəlxalq təşkilatların aparmış olduqları araşdırmaların nəticələri və elmi-praktiki konfransdan əldə edilmiş materiallar təşkil edir.

**Tədqiqatın məhdudiyyətləri:** Tədqiqatın predmeti ilə bağlı informasiya bazasının, habelə iqtisadi göstəricilər ilə statistik məlumatların sistemli olmamasını tədqiqatın məhdudiyyətləri kimi göstərmək olar.

**Nəticələrin elmi-praktiki əhəmiyyəti:** Azərbaycan Respublikasında fəaliyyətdə olan şirkətlərdə insan resursları idarəçiliyinin təşkilati-iqtisadi mexanizminin yeni formalarının və onların qiymətləndirilməsi sahəsində



beynəlxalq təcrübənin araşdırılması işin əsas elmi-praktiki əhəmiyyətini formalaşdırır. Bu baxımdan, müəssisələrdə kadr idarəçiliyində hazırlanmış yeni layihələrin öyrənilməsi, effektiv idarəetmə strukturunun hazırlanmasında qiymətləndirmə metodları qruplaşdırılaraq, xüsusilə Azərbaycan müəssisələrində insan resurslarının idarə edilməsi sahəsində səmərəliliyin yüksəldilməsi üçün mühüm praktiki əhəmiyyət daşıyır.

**Dissertasiya işinin strukturu və həcmi.** Dissertasiya işi 71 səhifə, giriş, üç fəsil, 6 paragrafdan, nəticə və təkliflərdən ibarətdir. İşdə 7 şəkil verilmişdir. Sonda istifadə olunmuş ədəbiyyatların və internet resurslarının siyahısı verilmişdir.

# I FƏSİL. İNSAN RESURLARININ FORMALAŞMASININ NƏZƏRİ ASPEKTLƏRİ

## 1.1. İnsan resursları idarəçiliyinin konseptual əsaslarının formalaşdırılması

İqtisadi problemlərin, o cümlədən insan resurslarının idarə edilməsi iqtisadi ədəbiyyatlarda və təcrübədə özünü doğrultmuş, sınaqdan çıxmış ümumi və xüsusi (konkret) iqtisadi və sosial məqsədlər və bu məqsədləri ifadə edən müvafiq göstəricilərlə əlaqədardır. Burada nəticə etibarilə həm iqtisadi və həm də sosial aspektli məsələlər, həm ümumi milli, həm də korporativ, şəxsi (fərdi) mənafeələr nəzərdə tutulur.

İnsan resurslarının idarə edilməsi məqsədi həmin problemin real vəziyyəti, bu problemin həlli üzrə müvafiq qərarların qəbul edilməsi ilə bağlıdır. Bu mənada məqsəd həm də istiqamətverici funksiyanı icra edir. Bu, həm də müəyyən dərəcədə məqsədəçatma dərəcəsinin, səviyyəsinin müəyyən edilməsi (operatsionalizm) ilə əlaqədardır. Burada həm fəaliyyətin istiqaməti və həm də nəticələri vəhdətlik təşkil edir. Məqsədi həyata keçirmək üçün digər sferalarda olduğu kimi, burada da məqsədlər konkretləşməli, diversifikasiya edilməli, firma və şirkətlərin məqsədləri ilə işçilərin məqsədlərinin uyğun gəldiyi və gəlmədiyi məqamlar, mənafe fərqləri dəqiq müəyyən edilməlidir (Kazancı, 1994:15).

İqtisadi, idarəetmə ədəbiyyatlarında insan resursları, heyətin idarə edilməsi məqsədi ilə təşkilatların idarə edilməsi arasındakı əlaqə məsələləri “konsepsiya” nəzəriyyəsi prizmasından nəzərdən keçirilir. Burada təşkilat daxili fərd və qruplar, başqa cür desək, təşkilatdan kənar xarici iştirakçılar arasındakı əlaqələr, o cümlədən tərəfdaşlıq və koomersiya səpkili əlaqələr, bütün bunların təşkilatın məqsədləri ilə əlaqələndirilməsi baxımdan nəzərdən keçirilməlidir. Bu baxımdan iqtisadi səmərəlilik determinatları, təşkilatın özünün iqtisadi səmərəliliyi (stabilliyi, davamlı inkişafı, çevikliyi), sosial səmərəliliyi (əməkdaşların tələbat və mənafeələrinin ödənilməsi səviyyəsi), bütün bunların təşkilatı məqsədlərlə qarşılıqlı əlaqəsi halında nəzərdən keçirilməlidir.

Burada təşkilatın sahibi, təşkilat kapitalının sahibi ilə əməkdaşlar və təşkilatın

xarici tənzimləyici qruplar (dövlət, həmkarlar ittifaqları) arasındakı əlaqə bir növ koomersiya halında birləşirlər. Lakin bu koalisiya daşıyıcıları arasında həmişə mənafe uyğunluğu olmur, və ona görə də bu bir sıra hallarda fluktasiya obintizim halları ilə müşayiət olunur. Belə bir birləşmə fəaliyyətində üç tərəfin hansının dominantlıq (üstünlük) təşkil etməsi daha çox mülkiyyət münasibətləri, bazar prinsipləri əsasında müəyyən edilir, və bu istər-istəməz şirkət və firmadaxili iqtisadi fəal əhəlinin idarə edilməsinə (işçilərin qiymətləndirilməsinə, maddə ilə təminatına bu məsələ üzrə oportünizmə, konkret qərarların qəbul edilməsinə, məqsədlərin ierarxialı strukturuna təsiri, qərarların direktiv və qeyri-direktiv səviyyəsinə və s.) öz təsirini göstərmiş olar.

İnsan resurslarının idarə edilməsi və təşkilatın sosial-iqtisadi səmərəliliyi nəticə etibarilə aşağıdakı məsələlərlə əlaqədardır (Canman, 2003:22):

- İşin nəticəsi və heyətin saxlanması xərcləri arasındakı əlaqə sıxlığı; qısa və uzunmüddətli məqsədlər arasındakı fərqlər, vaxt amili ilə bağlı problemlərin meydana çıxması və həlli məsələləri;
- İnsanın təşkilatda tutduğu mövqe;
- Əmək fəaliyyətinin nəticələri və onların determinatları (kəmiyyət və keyfiyyət göstəriciləri, əmək intensivliyi parametrləri, insanın, əməkdaşın hər hansı bir işin icrasına yönəldilmiş səyi və qabiliyyəti - təhlili, vərdişi, işçinin fiziki-psixi sağlamlığı və s.);
- İşçinin motivasiya strukturu və bununla bağlı münaqişəli proseslərə münasibəti;
- İş proseslərinin təşkili və koordinasiya edilməsi, tətbiq edilən texnika və texnologiyanın heyətin fəaliyyətinə təsiri;
- İnformasiya sisteminin xüsusiyyətləri;
- Heyətin stimullaşdırılması, peşəkarlığının təkmilləşdirilməsi, mükafatlandırılması ilə əlaqədar xərclər, habelə sosial xərclər.

Burada əlbəttə, firma və şirkətlərin siyasəti, heyət, insan resursları üzrə menecerin böyük rolu vardır. Onlar bərabər şərait daxilində təşkilatlarda əməkdaşların kollektiv mənafeələrinin formalaşmasında mühüm rol oynayirlar.

Görülən tədbirlər çərçivəsində mənafelər tarazlığının, balansının təmin edilməsi, kompromis qərarların qəbul edilməsi də burada mühüm əhəmiyyət kəsb edir. Bu sosial və iqtisadi səmərəliliyin təmin edilməsinin ən mühüm şərtidir və “rasional məqsədlər konsepsiyasına”, rasional iqtisadi, siyasi və iqtisadi davranışa təsir göstərən mühüm amildir.

Göründüyü kimi insan resurslarının idarə olunması bütövlükdə müəssisə fəaliyyətinin başlıca tərkib hissəsidir. Bu isə həmin sferada müəssisə fəaliyyətinin peşəkarlığının ardıcıl olaraq yüksəlməsini tələb edir. Ona görə də bir çox xarici ölkələrdə, o cümlədən, respublikamızda insan resurslarının idarə olunması üzrə iri müəssisələrdə xüsusi xidmət bölmələri yaradılmış və onlar mühüm funksiyalar yerinə yetirirlər (Rəhimli, 2011:39).

Müasir dövrdə rəqabət mühitinin mövcudluğu, xüsusi olaraq işçilər arasında rəqabətin güclənməsi kadr məsələsinə, əmək qanunçuluğuna, idarəetmə strukturuna tələbatın artmasını, burada firmadaxili və xarici mühitin, amillərin strateji məqsədlərdə, insan resurslarının idarə olunmasının kadr siyasəti ilə düzgün nəzərə alınması, əlaqələndirilməsi və s. məsələləri nəzərə almağı tələb edir. İnsan resursları idarəçiliyikadrların planlaşdırılması, heyətin seçilməsi və müəssisədə bölmələr üzrə komandanın yaradılması başa düşülür.

Təşkilati planlaşdırma müəssisə strukturunda müəssisənin strukturu üzrə komandanın fəaliyyət statusunun təyin edilməsini nəzərdə tutur. Müəssisədə ya xətti funksional struktur idarə etməyə malik müvəqqəti yaradıcı kollektiv, yaxud da müvəqqəti struktur bölməsinin yaradılması mümkündür. Təşkilati strukturun planlaşdırılmasında müəssisə komandasının və heyətin seçilməsi zamanı aşağıdakılar zəruridir (Chruden və Sherman, 2006:87):

- hər bir iştirakçının komandada öz yerini dərk etməsi;
- ümumi dəyər və davranış normalarının qəbul edilməsi;
- işçi təcrübəsi qaydalarının saxlanılması;
- hakimiyyət statusunun qəbul edilməsi;
- qeyri-formal münasibət qaydalarının ifadə edilməsi;
- yaranmış vərdiş və ənənələrin saxlanılması;

- əmək və işgüzar etika.

Müəssisədə səmərəli insan resurslarının idarə olunması üçün aşağıdakı əlamətləri qeyd etmək lazımdır:

1. Qeyri-formal şərait.
2. Məqsədin yaxşı anlaşılması və yerinə yetirilməsi üçün qəbul olunması.
3. Komanda üzvlərinin bir-birini yaxşı eşitməsi.
4. Komanda üzvləri ideyalarını öz hisləri kimi ifadə etməsi.
5. Münaqişə və fikir ayrılıqlarının mövcudluğu, lakin bunun şəxsiyyətlər ətrafında deyil, ideya metodları ətrafında cəmlənməsi.
6. Qəbul edilən qərar çoxluğun səsi əsasında deyil, razılığın əldə edilməsinə əsaslanması.

Beləliklə, müəssisədə iqtisadi səmərəliliyin artırılmasına nail olmaq üçün müxtəlif amillərin ahəngdar işləməsini təmin etmək lazımdır. Bu amillərin ən mühümlərindən biri insan resursları və onun qəliz konfigurasiyası olan komanda işidir. Bir sosial vahid kimi komanda, onun keçdiyi inkişaf mərhələləri və hər bir insanın fərdi və psixoloji xüsusiyyətlərindən asılı olaraq ortaq işə verdiyi töhfə idarəetmə elminin tədqiq etdiyi müasir problemlərdən biridir. Hal-hazırda insanların bir araya gəlib səmərəli fəaliyyət göstərməsini izah edən müxtəlif komanda nəzəriyyələri mövcuddur. Bu nəzəriyyələrdən ən mühümü B.Takmanın “Komandanın inkişaf mərhələləri” və M.Belbinin “Komandada rollar” nəzəriyyələridir.

Sözgedən nəzəriyyələrin keçən əsrin 70-80-ci illərində formalaşdırılmasına baxmayaraq, onlar hələ də bütün dünyada öz aktuallığını qoruyub saxlamaqdadır. Belə ki, bu gün Böyük Britaniyada 70% sənaye müəssisələrində və dövlət təşkilatlarında effektiv komanda yaradılarkən Belbinin metodikasından istifadə edilir (Sabuncuoğlu, 2000:36). Azərbaycan üçün bu nəzəriyyələrin yeni olduğunu nəzərə alınaraq, məqalə bu mövzuya həsr olunmuşdur.

Komanda qrupun xüsusi növlərindən biridir. Bütün komandalar qrupdur, lakin heç də bütün qruplar komanda xüsusiyyətinə malik deyil. Komandanın fərqləndirici xüsusiyyəti onun üzvlərinin ortaq məqsədlərə nail olmaq məqsədilə

könüllü şəkildə öz səylərini koordinasiya etməsidir. Komanda üzvləri yüksək səviyyədə müstəqilliyə malikdir, burada hər bir fərd müəyyən həddə qədər qrup daxilində öz konkret rolunu interpretasiya etməlidir.

Komandanın lideri onu xarici mühitdə təmsil edir və rəsmən onun davranışına görə məsuliyyət daşıyır. Komanda daxilində yüksək həmrəylik, qarşılıqlı dəstək, yardım və bütün komanda üzvləri tərəfindən bölüşdürülən problemlə məsələlərə ortaq baxış müşahidə edilə bilər. Komanda üzvləri rol və əmək bölgüsündə iştirak edir və bütövlükdə bir-birlərinə işin öhdəsindən gəlməyə kömək edirlər. Bir qayda olaraq, komandanın hər bir üzvü digər iştirakçıları yüksək qiymətləndirir və bu qrupa aid olmasından yüksək məmnunluq hissi keçirir.

Bryus Takman (1938 - 2016) ABŞ-da Pedaqoji psixologiya üzrə professor idi. Komandanın inkişaf mərhələləri üzərində tədqiqat işi aparmışdır. İnkişaf mərhələlərini ilk dəfə olaraq 1965-ci ildə müəyyən etdikdən sonra 1977-ci ildə Meri Enn Censen ilə birlikdə son (buraxılma) mərhələsini əlavə etmişdir (Грэхем və Бехетт, 2003:74-75).

Daha çox araşdırmalarını sualtı atom gəmilərində kiçik qruplar üzərində aparmışdır. Çünki buradakı şəxsi heyət uzun müddət bir yerdə yaşamalılı və işləməli olur.

Takmanın tədqiqatlarına əsasən, komandalar öz fəaliyyət müddəti dövründə aşağıdakı inkişaf mərhələlərini keçirlər:

1. Formalaşma mərhələsi. Mərhələnin şüarı: “Mən və rəhbər”, “Mən və o”, “Belə etsəm necə olar?” Bu mərhələdə məqsədlər tam aydın deyil. Komanda rolları dəqiq müəyyən edilməyib. Üzvlərarası münasibəti şübhə, etimadsızlıq, ehtiyatlılıq və qarşılıqlı nəzakətlə xarakterizə etmək olar. Birgə fəaliyyət prosedurları qeyri-müəyyəndir. Qərarların qəbulu prosesi çox ağır gedir. Fərdi təşəbbüslər azdır, əsas tapşırıqlar rəhbərdən gözlənilir. Komanda üzvləri tədricən bir-birlərini tanıyır, qrupun mahiyyət və məqsədlərini, həmçinin onun fəaliyyətini məhdudlaşdıran sərhədləri öyrənirlər. Komandanın strukturu, iyerarxiyası və üzvlərarası münasibətlərin modeli müəyyən edilir. Komandanın davranış normaları təsbit edilir, üzvlər struktur və vəzifələrə dair fikir mübadiləsi aparırlar. Bəzən bu mərhə-

lənı oriyentasiya və ya bərqərar mərhələsi də adlandırırlar.

Komandanın formalaşma mərhələsində rəhbərin davranışı belə olmalıdır (Sabuncuoğlu, 2000:65):

- dəqiq və aydın hədəflər qoymalı;
- tapşırığın icrası üçün konkret vaxt təyin etməli;
- prioritetləri müəyyən etməli;
- mütəmadi nəzarət və yardım etməli;
- sərbəst müzakirə mühiti yaratmalı;
- təşəbbüs göstərməyə cəsarətləndirməli;
- bütün qərarları komanda ilə müzakirə etməli;
- xırda uğurları qeyd etməlidir: “Sən bunu bacararsan”, “Mən sənə inanıram”, “Bizim əlimizdə bu heç nədir”.

Formalaşma mərhələsində rəhbərin üzərinə böyük yük düşür. O daha çox münaqişələrdən yayınmalı və komanda üzvləri arasında yaxşı münasibətlərin yaranması üçün müdaxilə etməlidir. Bu cür əlaqələrin yaranması üçün səmimi mühitin yaradılması əsas şərtədir. Belə mühitin yaradılmasında işdən sonrakı asudə vaxtın bir yerdə keçirilməsi, qısa müddətli əyləncələrin təşkili faydalıdır. Bu cür mühidə komanda üzvləri bir-birini daha yaxşı tanıyır. Rəhbər özü də birbaşa belə tədbirlərdə iştirak etməlidir. Bu mərhələdə komanda üzvlərindən hər biri özünü xüsusi əhəmiyyətli hiss etmək istəyir. Əgər rəhbər üzvlərin bu tələbatından yerində istifadə edə bilsə, möhkəm bağlılığı olan komanda qura bilər. Rəhbər bəzən hər bir üzvə ayrı-ayrılıqda məqsədləri izah etməli, işin detallarını müzakirə etməlidir.

2. Fırtına mərhələsi. Mərhələnin şüarı: «Mən nə əldə edəcəm?», «Niyə mən, niyə o?» Bu mərhələ məqsədlərlə razılaşmamaq, gözlənilənlə mövcud durum arasındakı uyğunsuzluqla xarakterizə olunur. Hakimiyyət uğrunda mübahisə və mübarizə gedir. Komandada rollar bacarığa uyğun tam bölüşdürülməyib. Üzvlərarası münasibətlər münaqişələr, qruplaşmalar, rəqabət və tənqid üzərində qurulub. Komanda daxilində daxili çəkişmələr, tənqidi əhvali-ruhiyyə hökm sürür. Komandanın məqsədləri aşkar şübhə altına alınır. Hər kəs özünü göstərmək istəyir. Mövcud idarəetməyə tənqidi yanaşma var. Mənəm-mənəmlik yaranır. Bu,

konfrontasiya və ya qarşıdurma mərhələsidir. Formalaşma mərhələsində komanda üzvləri tapşırıqları etiraz etmədən icra etdikləri halda, fırtına mərhələsində artıq münaqişələr yaranır. Hər bir üzv gördüyü işin daha əhəmiyyətli olduğunu hesab edir. Digər komanda üzvlərinin işinə tənqidi yanaşırlar. Hansı işi kim görməlidir kimi suallar peyda olur.

Komandanın «fırtına» mərhələsində rəhbər:

- məqsədləri və müddətləri əsaslandırılmalı;
- mütəmadi nəzarət etməli;
- üzvləri açıq müzakirələrə cəlb etməli;
- narazılıqları vaxtında aydınlaşdırmalı;
- ilkin iş bölgüsü aparmalı;
- qərarların qəbuluna cəlb etməli;
- «biz bunu ona görə etməliyik ki, ...», «biz bir komandayırıq», «hamımız məsuliyyət daşıyıyıq» kimi sözlərdən istifadə etməlidir.

Fırtına mərhələsində yaranan münaqişələrin idarə edilməsi və aradan qaldırılması rəhbərin üzərinə düşür. Çox vaxt rəhbər həmin münaqişələrin iştirakçısına çevrilir və ya onları daxildən həll etməyə çalışır. Burada Pareto prinsipi əldə rəhbər tutulmalıdır. Görülən işin 80%-i komanda üzvlərinin 20%-i tərəfindən görülür (Грэхем və Беннетт, 2003:85). Rəhbər əsas diqqətini ardı-arası kəsilməyən mübahisələr üzərində cəmləmək əvəzinə, işə ən çox fayda verən 20% yüksək səmərəli işçiləri təşviq etməlidir. Digər üzvlərə isə biz burada mübahisə etmək üçün deyil, işləmək üçün toplaşmışıq mesajını verməlidir. Komandada şəxsi maraqlardan daha çox ümumi məqsəd əsas götürülməlidir.

3. Komandanın normallaşma mərhələsi (Sabuncuoğlu, 2000:85). Mərhələnin şüarı: “Biz!” Bu mərhələdə məqsədlər aydın və dəqiqdir. Komandada rollar bilik və bacarıqlara uyğun bölüşdürülüb. Üzvlərarası münasibət əməkdaşlıq xarakteri daşıyır. Münaqişələr öz həllini tapır, üzvlər arasındakı iş və vəzifə bölgüsü bitmiş olur. İxtisaslaşma inkişaf edir, komanda üzvlərinin fərdi xüsusiyyətləri üzə çıxır, “kim nə etməli” mövzusunda müzakirələrə son qoyulur. Qrup normaları meydana gəlir. Hədəflərə çatmaq üçün birgə fəaliyyət var. Tənqidlər konstruktivdir – ümumi



işin xeyrinədir. Bu mərhələdə rəhbər liderə çevrilir. Normallaşma mərhələsi qrupun differensiasiya və ya normaların meydana gəlməsi mərhələsidir.

Komandanın normallaşma mərhələsində lider:

- məqsədləri, müddətləri, prosedurları razılaşdırmalı;
- dövrü olaraq nəzarət etməli;
- dəqiq iş bölgüsü aparmalı;
- səlahiyyətlərin həddini müəyyən etməli;
- komandanın üzvlərindən biri olmalı;
- qərarları birgə qəbul etməli;
- idarə edən və istiqamət verən olmalıdır.

“Bizim uğurlarımız, məsuliyyətimiz, məğlubiyyətimiz...” kimi ifadələr aktualdır.

4. Məhsuldar fəaliyyət mərhələsi. Mərhələnin şüarı: “Biz birlikdə”. Komanda üzvləri tərəfindən yeni hədəflər müəyyən edilir. Komandada rollar bir-birini tamamlayır. Üzvlərarası münasibət yüksək etimad və dəstəklə xarakterizə olunur. Yüksək komanda ruhu vardır. Hər kəs öz işini keyfiyyətlə görür, hər şeyi bildiyini hesab edir. Komandanın məhsuldarlıq səviyyəsi tədricən artır, komanda üzvləri arasında sıx əməkdaşlıq yaranır, qrupa qarşı loyallıq formalaşır. Fərdlər digər üzvlərin verdiyi töhfəni qiymətləndirir və onları olduqları kimi qəbul edirlər. Bütün komanda üzvləri üçün məqbul olan qərar qəbul etmə sistemi formalaşır. Hər kəs öz işi ilə məşğuldur. Özünənəzarət yaranır. Yeni liderlər formalaşır. Mərhələnin digər adı əməkdaşlıq və icradır.

Komandanın məhsuldar fəaliyyət mərhələsində lider:

- məqsədləri, müddətləri, prosedurları işçilərlə birgə müəyyən etməli;
- nəticələrə nəzarət etməli;
- qərar verməyi bir çox hallarda işçilərə ötürməli;
- yeni liderləri irəli çəkməlidir.

5. Komandanın buraxılma mərhələsi. Sonradan əlavə edilmiş bu son mərhələ aşağıdakı hallarda olur:

- qarşıya qoyulmuş məqsədə tam çatdıqda;

- motivasiya tükəndikdə
- yeni komandalar yarandıqda
- komanda üzvlərinin tələbatları dəyişdikdə və s. (Sabuncuoğlu, 2000:51).

### **Komandada rollar nəzəriyyəsi**

Reymond Meredit Belbin 1926-cı ildə Böyük Britaniyada anadan olmuşdur. Psixologiya elmləri doktorudur. BMT və Aİ kimi qurumlarda məsləhətçidir. Komandada rollar nəzəriyyəsini yaratmışdır. 1967-ci ildə Henli idarəçilik Kollecindən olan həmkarları ilə birgə bu sahədə araşdırmalarına başlamışdır (Erdoğan, 2011:36). Bu nəzəriyyəyə görə bəzi fərdlər eyni komandada məhsuldar fəaliyyət göstərə bilmirlər. Belbin iddia edirdi ki, bütün insanlar müxtəlif psixoloji xarakteristikalara malik olduqları üçün əmək prosesində konkret rolları icra edirlər. Fərqli işçi rollarına meyilli insanların düzgün kombinasiyası yaxşı balanslaşdırılmış komandanın formalaşmasının əsas şərtidir.

1981-ci ildə Belbin «Menecerlər komandası. Uğur və uğursuzluqları necə izah etməli» kitabını nəşr etdirmişdir. “The Financial Times” jurnalının rəyinə görə bu, XX əsrdə idarəçiliyə dair yazılmış ən yaxşı 50 kitabdan biridir. Belbin və onun həmkarları komandada rolları əvvəl 8 yerə bölmüşdülər, sonra isə 9-cu rol (mütəxəssis) əlavə etmək qərarına gəlmişdirlər. Beləliklə, işçi komandanın uğurlu fəaliyyət göstərməsi üçün zəruri olan doqquz komanda rolu müəyyən edildi. Hərçənd ki, onların komandada eyni dərəcədə təmsil olunması şərt deyil. Komanda üzvləri psixoloji tip, intellektual səviyyə, introvertlik/ekstravertlik, dominantlıq, sabillik və narahatlıq meyarına uyğun olaraq instinktiv səviyyədə bu rolları öz üzərinə götürürlər. Rollar əsasən 3 meyara görə müəyyən edilir (Грэхем və Бейнетт, 2003:79):

1. İnsanların davranış qaydaları
2. İşə verdikləri töhfə
3. Ətrafdakılarla qarşılıqlı münasibət

Araşdırma zamanı müəyyən edilmişdir ki, bir insan 1-dən 3-ə kimi rolun daşıyıcısı ola bilər. Bunlardan biri dominant olur. Şəxslərin komandada oynadığı rol onların psixologiyası və intellektual səviyyəsi ilə əlaqəlidir. Elə şəxslər də

vardır ki, onlar komandada rahat işləyə bilmirlər, daha çox tək işləməyə meyillidirlər. Tədqiqat zamanı 30% iştirakçının rolunu müəyyən etmək mümkün olmamışdır.

Bundan sonra onlar rolları fəaliyyət istiqamətinə və xarakterinə görə 3 yerə böldülər (Erdogan, 2011:28):

- 1) Sosial istiqamətli rollar: kəşfiyyatçı, komanda oyunçusu, əlaqələndirici;
- 2) İntellektual rollar: ideya generatoru, tənqidçi, mütəxəssis;
- 3) Hərəkətverici rollar: təhrikçi, icraçı, yekunlaşdırıcı;

Bu rollardan hər birini ayrı-ayrılıqda nəzərdən keçirək.

### **Sosial istiqamətli rollar:**

1. *Kəşfiyyatçı (resource investigator)* (Sabuncuoğlu, 2000:100). Ruh yüksəkliyinə malikdir, ünsiyyətçidir. Komandadan kənarında olan hadisələrlə maraqlanır, imkanları və əlaqələri inkişaf etdirir. Danışıqlar prosesini aparmaq qabiliyyətinə malikdir. Digərlərinin ideyalarını mənimsəyir və inkişaf etdirir. Problemlərin həllini daha çox kənarında axtarır. Geniş əlaqələrə malikdir. Faydalı məlumatları toplayır. Problemlərə daha çox ümumi yanaşır.

Zəif cəhətlərinə aiddir - Çox optimistdir. Çətinliklər qarşısında tez ruhdan düşür. Orijinal ideyalara malik deyil, digərlərinin fikirlərindən istifadə edir. Komandanın inkişaf tendensiyasını, rəhbərin seçdiyi yolu izləməyi unuda bilər.

2. *Komanda oyunçusu (team worker)* (Erdogan, 2011:105). Əməkdaşlıq etməyə meyilli, anlayışlı və diplomatikdir. Potensial narazılıqların qarşısını alır, dinləməyi bacarır, gərginliyi aradan qaldırır. Komanda oyunçusu daha çox qrupdaxili münasibətlərə önəm verir. İdarəçilikdə birbaşa iştirak etmir. Gərginlik yaranarkən ustalıqla onu aradan qaldırır.

Zəif cəhətləri kimi əsas cəhəti: böhran vəziyyətində qərarlı ola bilər, tez təsir altına düşür. İşin xeyrinə olsa belə, gərginliyə gətirib çıxaran vəziyyətlərdən uzaq qaçır. Qərar qəbul edərkən başqalarının xoşuna gəlmək istəyi ona obyektiv olmağa mane olur.

3. *Əlaqələndirici (coordinator)*. Kamil, özündən əmin, istedadları tanıya bilər. Məqsədləri müəyyən edir. Rəhbərlik və təşkilatçılıq edir, səlahiyyət bölgüsü aparır,

qərar qəbul edir. Təmkinlidir, dinləməyi bacarır, lazım gəldikdə «yox» deyə bilir. Komanda oyunçusundan fərqli olaraq, işin gedişatına təsir edir, qərarların qəbulunda daha qətiyyətlidir. İş bölgüsünü daha çox digər komanda üzvləri ilə məsləhətləşərək aparır. Heç bir komanda üzvünü hansısa işi yerinə yetirməyə məcbur etmir, buna diplomatik yolla nail olur. Komandanın zəif və güclü tərəflərini bilir, hər bir üzvün potensialından düzgün istifadə edərək, hədəfə doğru irəliləyir.

Bu modelin zəif cəhətlərini isə belə göstərmək olar: komandanın uğurlarını mənimsəyə bilər. Bir qədər egoistdir. Manipulyativ ola bilər, səlahiyyətləri çox ötürür, özünə görməyə az iş saxlayır.

#### **İntellektual rollar:**

4. *İdeya generatoru (plant)*. Yaradıcı, standart olmayan orijinal fikirlər mənbəyidir, geniş təxəyyülə malik və sərbəst düşüncəlidir. Çətin problemləri həll edir. Çoxsaylı yeni ideyalar təklif edir, yüksək intellektuallığı ilə seçilir. Detallara çox toxunmur, xırda nüanslar onun üçün önəmli deyil. Bir komandada iki ideya generatorunun olması neqativ haldır. Onların ortaq məxrəcə gəlməyi çətindir, bu iki güclü şəxsiyyət arasında mübahisələr qaçılmazdır.

Zəif cəhətlərinə aiddir: Digər komanda üzvləri ilə ünsiyyət qurmaqda çətinlik çəkir. Təklif etdiyi ideyaların müzakirəsindən yayınır. Öz dediyinin üstündə durur, halbuki digər komanda üzvləri onun ideyasını daha da zənginləşdirə bilər. Detallara qarşı diqqətsizdir. Unutqan və dalğın fikirli ola bilər.

5. *Tənqidçi (monitor evaluator)*. Zabitəli, strateji və seçicidir. Bütün imkanları görür və düzgün mühakimə edir. Emosional deyil, hər şeyə tənqidi yanaşır. Dəqiq qərar qəbul edir, təklifləri düzgün qiymətləndirir. Nəticədən çox həqiqət axtarışındadır. Qərar qəbul edərkən hisslərini kənara atır, təklif edilənlə asanlıqla razılaşmır. Detallara fikir verir. Buna görə də qərar qəbul etməsi çox vaxt aparır. Fikirlərinə təsir etmək çox çətindir.

Zəif cəhətləri kimi sıralamaq olar: Başqalarını inandırmaqda çətinlik çəkir. Hər şeyə şübhə ilə yanaşır. Öz pessimizmiylə komandanı ruhdan sala bilər. Qərar verməkdə astagəl ola bilər.

6. *Mütəxəssis (specialist)*. İşinə sadıq olan professionaldır. Nadir rast gəlinən texniki bilik və bacarıq mənbəyidir. Dar sahə üzrə ixtisaslaşmış. Daha çox öz sahəsi ilə maraqlanır. Özündən əmin, məqsədyönlü, həvəsli və işinə vurgundur. İstənilən insan tipinə aid ola bilər.

Zəif cəhətlərinə aiddir: Komandanın işinə dar çərçivədə töhfə verir. Digər müzakirələrdə iştiraka o qədər də maraqlı deyil. Komandanın işlərindən özünü kənarında tutur. O, sizi artıq informasiya ilə yükləyə bilər.

### **Hərəkətverici rollar:**

7. «*Təhrikçi*» (*shaper*). Enerjilidir, qələbə onun motivasiyasıdır. Ünsiyyətçi və dinamikdir, məqsədinə çatmağa maraqlıdır və digərlərini də buna vadar edir. Gərgin vəziyyətlərə dözümlüdür, müzakirələri müəyyən çərçivəyə sala bilər. Məqsədləri və prioritetləri düzgün müəyyən edir. Təhrikçi daha sərtidir. Bütün tapşırıqların vaxtında yerinə yetirilməsinə nəzarət edir. Məqsədə çatmaq onun ən böyük motivasiyasıdır və digər komanda üzvlərini də həvəsləndirir. Məqsədləri və iş bölgüsünü daha çox özü müəyyən edir. Komanda daxilində münasibətlər onun üçün çox da önəmli deyil. Əlaqələndiricidən fərqli olaraq, komanda üzvlərini hansısa işi görməyə məcbur edir.

Zəif cəhətlər kimi göstərmək olar: digər komanda üzvlərinin əsəblərinə toxuna bilər. Həmişə nədənsə narazıdır. Gərgin vəziyyət yarandıqda onu aradan qaldıra bilmir. Lazım gəldikdə üzrxahlıq edə bilmir.

8. *İcraçı (implementer)*. Praktiki, etibarlı, səmərəli, mühafizəkar və məsuliyyətlidir. İdeyaları gerçəkləşdirir və görüləcək işləri təşkil edir. Plana və əvvəlcədən qəbul edilmiş qərarlara uyğun hərəkət edir. Bir sözlə, başını aşağı salıb tapşırılan işləri görür. Heç kimin görmək istəmədiyi işləri görməyə çalışır. Ona verilmiş tapşırıqları yerinə yetirməklə kifayətlənir, çərçivədən kənara çıxmır.

Zəif cəhətləri kimi deyə bilərik: Yenilikləri çətinliklə qəbul edir. Bəzən nəticə onun xeyrinə olsa belə dəyişikliklərə qarşıdır. Kəmiyyət onun üçün keyfiyyətdən daha önəmlidir. Qeyri-elastik və yeni imkanlara qarşı qapalıdır. Pozitiv dəyişikliklər naminə öz vərdislərindən çətin əl çəkir.

*Yekunlaşdırıcı (completer finisher)*. Vasvası, çalışqan, narahat, qətiyyətli və

vicdanlıdır. Səhvləri təsbit edir və onları aradan qaldırır. Komandanı mümkün qədər səhv addımlardan qoruyur. İşə son nöqtəni o qoyur. Tapşırıqların vaxtında yerinə yetirilməsini təmin edir. Komandanın digər üzvləri ilə əlaqəli işləyir, hər bir üzvün işinin vaxtında yerinə yetirilməsinə nəzarət edir. Hər bir komanda üzvü bilir ki, tapşırığın uğurla başa çatdırılması üçün yekunlaşdırana işi vaxtında təhvil vermək lazımdır.

Zəif cəhətlər olaraq - narahatlığa meyillidir, digərlərini məcbur edir. Həddindən ziyadə təşviş keçirə bilər və səlahiyyətləri ötürməyə bilər. Onun mükəmməliyyətçiliyi həddini aşmağa bilər.

**“Apallon Sindromu”** (Bilgin, 2007:26), Uğurlu komanda üzvləri - uğursuz komanda.

M.Belbin elmə Apallon sindromu anlayışını meydana gətirmişdir. Apallon Aya uçmuş Amerikan kosmik gəmisinin adı idi.

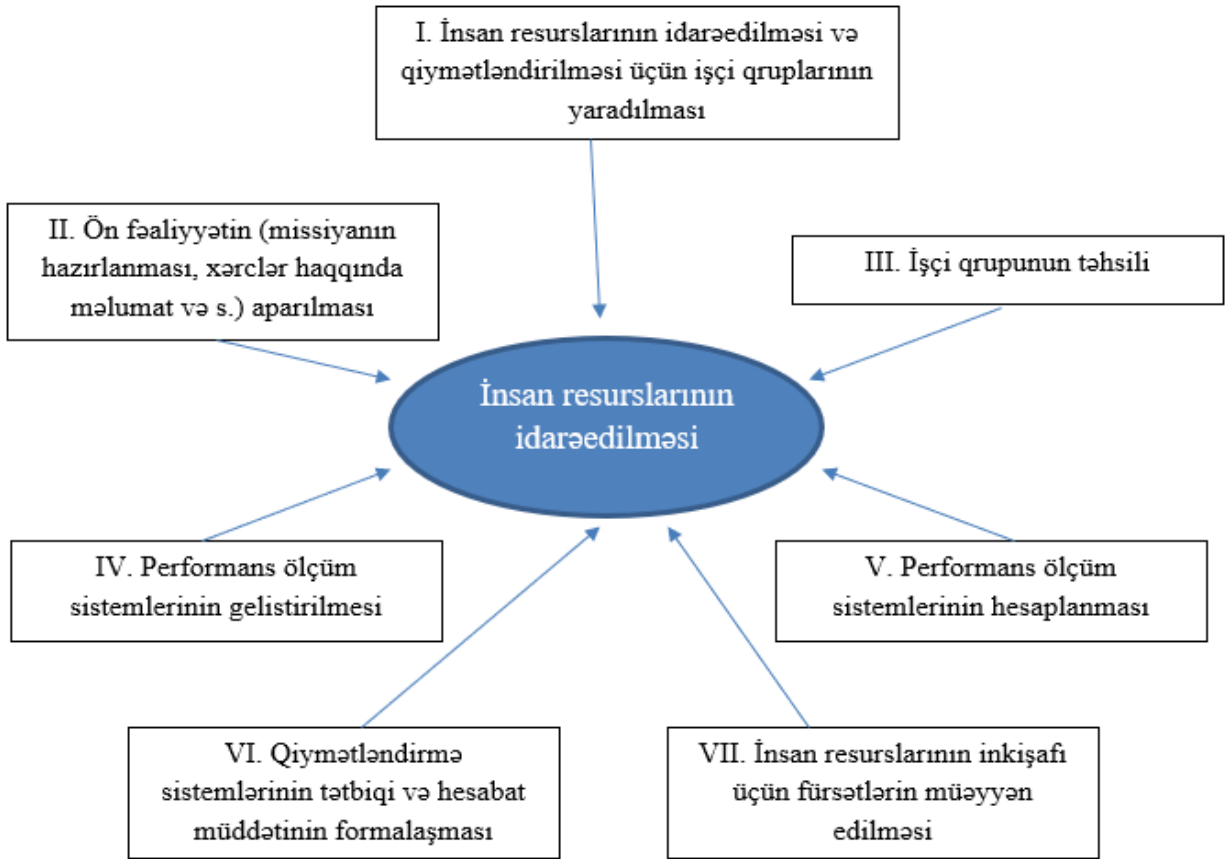
Apallon layihəsinin hazırlanması üçün ən güclü mütəxəssislər cəlb edilmişdir. Qızğın müzakirə və mübahisələr gedirdi. Amma uzun müddət bir nəticə əldə edilmirdi. Çünki hər kəs öz sahəsinin mütəxəssisi idi, öz mülahizəsinin üstündə dururdu. Nəticə isə yox idi. Sonra layihəyə biznes konsultantlar dəvət edildi. Onlar müşahidə apardıqdan sonra liderlik uğrunda mübarizə apararı və ən çox mübahisə edən iki lider üzvü layihədən uzaqlaşdırdılar. Layihənin başına isə, ümumiyyətlə, işə skeptik baxan bir şəxs gətirildi. Bundan sonra müzakirələr öz qaydasında davam etdi. İcrası real görünməyən məsələlər müzakirə edilmir, daha çox konkret problemlər həll edilirdi. Beləliklə, layihə uğurla başa çatdırıldı.

Sonda komanda üzvlərindən layihədə ən çox kimin əməyi keçdiyi sual edildi. Cavab isə tamamilə gözlənilməz oldu: katibə. Gərgin iş zamanı üzvlər uzun yuxusuz gecələr keçirməli idi. Yuxularını qaçırmaları üçün isə katibə onlara tez-tez qəhvə gətirirdi. Bu yuxusuz gecələrin sayəsində layihə uğurlu oldu. Göründüyü kimi, komandada mənəm-mənəmlik və rəqabət deyil, əməkdaşlıq və təvazökarlıq qalib gələrək, möhtəşəm nəticə əldə edildi (Sabuncuoğlu, 2000:32).

Beləliklə, komanda quruculuğu haqqında iki aparıcı nəzəriyyə nəzərdən

keçirildi. İnsan resurslarının effektiv idarə edilməsinə həsr olunan bu nəzəriyyələr iqtisadi səmərəliliyin artırılmasında mühüm rol oynayır. Bir çox işlərin məhz komanda halında icra olunmasını nəzərə alıb, bu sosial qrupların inkişaf mərhələləri və hər bir üzvün spesifik xüsusiyyətlərini bilmək olduqca vacibdir. Bu biliklər həm komandanı idarə edən rəhbərlər, həm də sırası üzvlər üçün faydalıdır. Belə ki, fırtına mərhələsinin mövcudluğu barədə xəbərdar olan rəhbər üzülməz, bunun istənilən komandanın inkişafında labüd olduğunu dərk edər, zəruri addımlar atar. Komanda rolları ilə tanış olan rəhbər isə insanları təhlil edərkən və vəzifə bölgüsü apararkən, diqqət edəcəyi vacib məqamlardan biri insanları bu meyarlara uyğun yerləşdirmək olacaqdır.

**Şəkil 1.1. İnsan resurslarının idarəedilməsində mərhələlər**



**Mənbə: İ.Barutçugil, Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi, Kariyer Yayınları, 2014, s.52**

İnsan resurslarının idarə edilməsinin mərhələli şəkildə aparılması iqtisadi səmərəlilikdə işçilərin fəaliyyətinin ayrı-ayrı təşkilatların qarşısına qoyduğu vəzifələrə uyğun gəlməsi, xərclərlə nəticələr arasındakı nisbət, əməyin səmərəliliyi meyarı, istehsal amillərinin, resursların sistemli effektivliyi başlıca yer tutur. Əlbəttə,

burada sosial effektivlik də mühüm əhəmiyyətə malikdir. Bir qayda olaraq sosial səmərəlilik dedikdə isə əməyin ödənilməsi, stimullaşdırılması, əmək şəraiti və əməyin mühafizəsi, işçilərin sosial inkişafı üçün əlverişli şəraitin yaradılması, onların tələbat və mənafeələrinin həyata keçirilməsi kimi ilkin şərtlər nəzərdə tutulur. Burada görüldüyü kimi sosial səmərəlilik təcrid olunmuş halda deyil, iqtisadi səmərəliliklə birbaşa əlaqədardır.

## **1.2. İnsan resurslarının inkişafının sosial iqtisadi və tarixi mərhələləri**

İnsan resurslarının idarə edilməsi, bəşəriyyətin yarandığı gündən paralel olaraq inkişaf etmişdir. İnsan resurslarının idarə edilməsi fənninin əsasını fərdlər arasındakı münasibətlər təşkil edir: Bu münasibətlərə təsir edən faktorlar getdikcə dəyişərək inkişaf etməkdədir. Bu faktorların mənbəyi sosial, siyasi, texniki və mədəni mühitdir.

Müasir dövrdə müəssisələrin, firmaların fəaliyyətində heyətin rolunun artması, insan amilinin, onun intellektual, yaradıcı funksiyasına olan zəruri tələbatdan irəli gəlir. Heyətin rolunun artması amillərlə şərtlənir:

1. Əməyin məzmununda baş verən dəyişikliklər, yeni texnika və texnologiyanın tətbiqi, kompyuter texnikasının inkişafı;
2. Müasir dövrdə işçilər üzərində avtoritar nəzarət sisteminin götürülməsi, əməkdaşların özünə nəzarət və özünü intizama cəlb etmək imkanının meydana çıxması;
3. İstehsalın makroiqtisadi amillərinin, habelə dünya bazarında rəqabətin kəskinləşməsi, işçi qüvvəsinin rəqabət qabiliyyətinə tələbatın artması;
4. Müəssisələrdə əməyin təşkilinin kollektiv formasının inkişafı, müasir istehsalın çox funksiyalı səciyyə daşması və daha çox məsuliyyət tələb etməsi;
5. İşçilərin mədəni və təhsil səviyyəsinə tələbatın artması;
6. Demokratiyanın, o cümlədən istehsal demokratiyasının inkişafı.

İdarəetmə birinci növbədə adamların, işçilərin fəaliyyətinin əlaqələndirilməsi və təşkilidir. Bu isə əmək ehtiyatlarından səmərəli istifadə olunması, insan amilinin nəzərə alınması, insan münasibətləri, əməyin təşkili, sosial inkişafı, əmək



davranışı, kadr siyasəti, əmək bazarı kimi vacib problemləri əhatə edir. Heyət istehsal, idarəçilik, onlar isə uyğun olaraq əsas, köməkçi və xidmətedici fəhlələrdən, rəhbər işçilər və mütəxəssislərdən ibarətdir.

Heyətin idarəedilməsi istehsal, texniki-texnoloji sistemlərin idarə edilməsindən çətin və məsuliyyətli bir işdir, prosesdir. Heyətin idarə edilməsi ayrı-ayrı işçi kateqoriyaları ilə müəyyən prinsiplər, üsullar, səlahiyyətlər, funksiyalar çərçivəsində aparılan işlərin məcmuudur, sistemidir. Bu birinci növbədə firma və şirkətlərin kadr siyasəti ilə, yəni heyətin seçilməsi, qiymətləndirilməsi, yerləşdirilməsi, təlimatlandırılması ilə üzvi şəkildə bağlıdır.

Əvvəllər işçi qüvvəsinin idarə edilməsi adı ilə ədəbiyyatda yer alan, fərdlərlə bağlı olan bu elm, bu gün İnsan Resurslarının İdarəedilməsi adı altında ifadə edilməkdədir. İşçi qüvvəsinin idarəedilməsi ikinci dünya müharibəsi illərində bir elm kimi tətbiq edilməyə başlamışdır. Ancaq işçilərə bağlı olan problemlərin əhəmiyyət kəsb etməsi, insanlararası iş əlaqələrinin izah edilməsi XIII əsrin sonlarında sənaye dövründən sonra inkişaf etmişdir. Sənaye dövründən əvvəl maşınlarla həyata keçirilən işlər əhəmiyyət qazanmadığına görə bütün işlər insan əməyinin köməyi ilə həyata keçirilirdi. İnsanlar evlərdə və otelyelərdə kiçik həcmli istehsalla məşğul olur və bazarlardakı satış fəaliyyətlərini dar bir çərçivədə həyata keçirirdilər.

Bu gün işçilərin işdən və əmək şəraitindən gözlədikləri və umduqları ehtiyaclar diqqəti cəlb edəcək dərəcədə dəyişmişdir. Müəssisə rəhbərləri insan resurslarıyla bağlı olan siyasətin meydana gəlməsində bəzi ünsürlərin əhəmiyyətinin artdığını artıq dərk etmişlər. Məsələn: İşçilərin qorunması, onları düzgün qiymətləndirmək, həyat standartlarına uyğun əmək haqqının verilməsi, yaradıcılıq sahəsində bəzi imtahanların verilməsi, işçilərin hər birinə qarşı eyni səviyyədə münasibət göstərilməsi və iş mühitinin rahatlığına nail olunması bu ünsürlərdəndir. Beynəlxalq səviyyədə işçilərin qorunması Beynəlxalq Əmək Təşkilatı (BƏT) tərəfindən tənzimlənir. BƏT BMT-nin bir orqanıdır, isas vəzifəsi sosial ədalətin təmin edilməsi, inkişafı və beynəlxalq əmək standartlarının müəyyənləşərək müəssisələrdə tətbiqini və nəticədə işçilərin layiqli iş şəraitində

işləməsinə xidmət etməkdir.

Ümumi qəbul edilmiş görüşə görə insan resurslarının idarə edilməsi aşağıda kompleks məsələləri əhatə edir:

**Şəkil 1.2. İnsan resurslarının idarə edilməsinin əhatə etdiyi məsələlər**



**Mənbə: Z.Akal, İşletmelerde Performans Ölçümü ve Denetimi, 6. Baskı, Milli Produktivite Merkezi Yayınları No: 473, Ankara, 2015, s.48**

Sənaye dövründən sonra maşın və digər texniki vasitələr insan əməyini əvəz

=etməyə başlamış, fabrik və zavodlardakı istehsal həcmindəki artım müəssisələrin işçi qüvvəsinə olan tələbatını ortaya qoymuşdur. Müəssisələr getdikcə böyümüş, sərmayələr müəyyən əllərdə toplanmış, işçi qüvvəsinin təşkilatlandırılması fəaliyyəti təzahür etmişdir. O dövrlərdə təhsil səviyyəsinin aşağı olması ilə əlaqədar insanlar əsasən az miqdarda əmək haqqı ilə çətin əmək şəraitində çalışmaq məcburiyyətində idilər. Əmək haqqı səviyyəsi, işləmə müddəti və əmək şəraiti ilə bağlı olan bir çox problemlər sənayeləşmə dövründə meydana gəlmiş və elmi qarşıdurmalara səbəb olmuşdur.

Sənaye dövrünün xüsusiyyətləri qısaca olaraq aşağıda sıralanmışdır:

- Evlərdə olan istehsal, fabrik və zavodlarda həyata keçirilən istehsalla əvəz olunmuşdur.
- İnsan əməyinin yerini maşınlar tutmuşdur.
- İxtisaslaşma artmış və keyfiyyət yüksəlmişdir.
- Elmi və texniki tərəqqidə sürətli inkişaf baş vermiş və sənayedə tətbiq edilməyə başlamışdır.
- Fabrik və zavodları quran sərmayədarların sayı artmışdır.
- Fabrik və zavodlarda iş bölgüsü, ixtisaslaşma və elmi idarəçilik prinsipləri tətbiq olunmağa başlamışdır.

Sənayedə baş verən bu inqilab I Dünya müharibəsi illərində hərbi texnikanın inkişafına zəmin yaratmışdır. İşə uyğun olan insanların seçilməsi və təhsilin tərəqqisi əhəmiyyət qazanmağa başlamışdır. İşçi qüvvəsinin idarəedilməsinin əhəmiyyətini dərk edən bir çox quruluşlarda kadrlar şöbəsinə bənzər bəzi şöbələr yaratmağa başlamışdır.

İstehsalın kiçik otelivelərdən böyük həcmli fabrikalara doğru istiqamətlənməsi çoxlu sayda işçinin əmək fəaliyyəti nəticəsində bu günkü Həmkarlar İttifaqının fəaliyyətinə bənzər işçilərin hüquqlarını qoruyan və müdafiə edən bəzi qurumlar yaradılmışdır. Bəhs edilən bu qurumlar əsas məqsədi, əmək haqlarının artırılması, iş saatlarının azaldılmasına, əmək şəraitinin yüngülləşməsinə nail olmaq idi.

Müharibələrin də işçi qüvvəsinin idarəedilməsinin inkişaf etməsində böyük

rolu vardır. Müharibələr zamanı yüksək ixtisaslı hərbiçilərə olan ehtiyac hiss edilmiş, ordu rəhbərləri ixtisaslı hərbiçiləri tapmaq və inkişaf etdirmək kimi tədbirlərin əhəmiyyətini dərk etməyə başlanılmışdır.

II Dünya müharibəsindən sonra idarəçilik elmində də sürətli inqilab baş vermiş, orta və üst təbəqə idarəediciləri daha çox əhəmiyyət qazanmışdır. İdarəçilik elmində bəzi yeni üsullar inkişaf etdirilmiş, işçi qüvvəsinin sosial və psixoloji tərəfləri nəzərə alınaraq işçilərin müəssisə daxilindəki davranışları araşdırılmış və nəticə etibarilə «motivasion», mənəviyyat, mükafatlandırma kimi mövzular forma laşmağa başlamışdır. M.s Gregorun “X və Y nəzəriyyəsi”, Maslovun “Ehtiyaclar piramidası” kimi elmi çalışmaları insanların idarə edicilik mövzusunda düşüncələrinə yenilik gətirmişdir (Canman, 2003:34).

Digər tərəfdən işçilərin təhlükəsizliyi, əmək şəraitləri və iş şərtləri əmək haqqı və işdən azad olma kimi bir çox mövzular hüquqi normalarla qanunlaşdırılmışdır. İnsanlar bu gün sahib olduqları bir çox haqlarının böyük bir qismini 1960-1970-ci illərdə əldə etmişdir.

Bu tarixi proseslər işçi qüvvəsinin idarəedilməsi fəaliyyətlərinin əhəmiyyətini ortaya çıxarmışdır. 1990-cı ildən başlayaraq insan amilinə verilən qiymət daha da artmış, məhsuldar çalışmaqda əsas vasitə olan insan əməyi daha yüksək dəyər qazanaraq «insan sərmayəsi» (Human capital) düşüncəsini formalaşdırmışdır.

Son 20-30 ildə insan resurslarında sürətli dəyişikliklər baş vermiş, işi icra edən şəxslərdə axtarılan bəzi keyfiyyətlər dəyişmiş və həyata keçiriləcək işçilərin xüsusiyyətləri də dəyişikliyə məruz qalmışdır.

Bu dəyişikliklər zamanı getdikcə inkişaf edəcək insan resurslarının idarə edilməsi ilə bağlı bir sahənin formalaşmasına zəmin yaratmışdır. İnsan resurslarının idarəedilməsinə təsir edən amillər aşağıda göstərilmişdir (Chruden və Sherman, 2006:65):

1. Müəssisə və təşkilatların get-gedə böyüməsi: Mexanikləşdirmə və Avtomatlaşdırma sayəsində müəssisələr həcmcə böyümüş və nəticədə vahid mərkəzdən idarə edilən iri həcmli qurumlar meydana gəlmişdir.

2. Qlobal rəqabətin artması: Ticarət və istehsal fəaliyyətləri ölkələrin sərhəd-

lərini aşaraq, beynəlxalq əhatə dairəsinə girmiş, istehsal faktorlarının çatışmamazlığı, texniki tərəqqi, müəssisələr arasındakı rəqabət daha da gücləndirmişdir. Gündən-günə artan rəqabət nəticəsində müəssisə və təşkilatlar öz varlıqlarını qorumaq və inkişaf etdirmək üçün İnsan Resurslarının əhəmiyyətinin fərqinə varmışlar.

3. Texniki tərəqqinin inkişafı: Müəssisə və təşkilatlarda kompüter dəstəklili istehsal sisteminin istifadə edilməsi, yeni texnologiyaların istehsal proseslərində meydana gətirdiyi dəyişikliklər İnsan Resurslarının əhəmiyyətini artıran faktorlar arasında yer alır. İstifadə olunan texnologiya və proseslərdə baş verən dəyişikliklərlə ayaqlaşacaq işçiləri inkişaf etdirmək, bu gün müəssisə və təşkilatların əsas vəzifələrindəndir.

4. İşçi qüvvəsinin quruluşundakı dəyişikliklər: işçi qüvvəsinin demografik xüsusiyyətləri gündən-günə dəyişməkdədir. Buna görə də insan resurslarının idarə edilməsindəki məsul olan şəxs və ya şəxslər bu dəyişiklikləri izləyə bilməli və lazımi tədbirləri vaxtında həyata keçirməlidir. Məsələn, Qadın işçilərin artması kənd təsərrüfatı sahəsində işləyənlərin bir hissəsinin sənaye sektoruna axını bu dəyişikliklərdən bəziləridir (Rəhimli, 2011:20).

5. İnsanların təhsil səviyyələrinin yüksəlməsi: Sənayedə baş verən inqilab, insanların oxuyub-yazma qabiliyyətlərinin və təhsil səviyyəsinin yüksəlməsinə səbəb olmuşdur. Bununla əlaqədar olaraq insanların elmi səviyyələri artmış, tələbatları dəyişmişdir. İstehsalatın texnoloji inkişafı, təhsil səviyyəsinin yüksəlməsinə və inkişafına zəmin yaratmışdır. Artıq işçi qüvvəsini meydana gətirən insanlar müstəqil qərar vermək, bacarıq və qabiliyyətlərini inkişaf etdirmək və istehsal prosesində bütün biliklərini nümayiş etdirmək istəyirlər.

6. Çalışma həyatının keyfiyyəti və hüquqi normalar: Ölkələr konstitusiyalara və hüquqi normalara uyğun olaraq işçi-işəgötürən arasında münasibətləri tənzimləyir.

İşçilər keçən dövr ərzində çalışma və ya iş şərtləri ilə bağlı çoxlu sayda haqlar əldə etməyə nail olmuşdur.

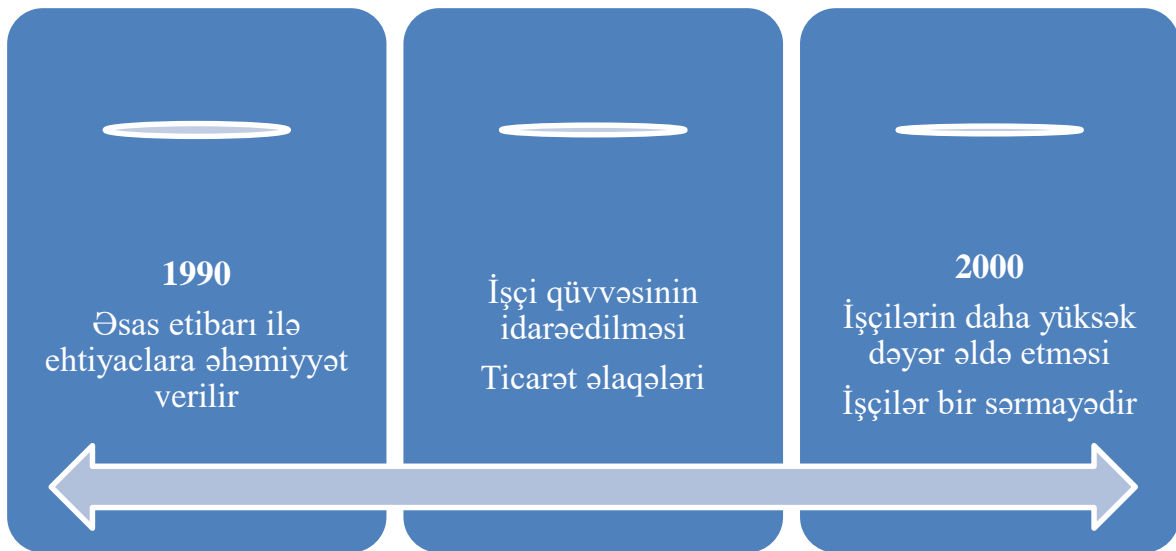
Müəssisəni idarə edən şəxslər iş həyatı ilə bağlı olan mövzuların inkişaf etmə

sinə şərait yaratmış, bu mövzuların sosial və insani tərəflərini nəzərə almaqla bəzi siyasət və idarəçilik anlayışlarının meydana gəlməsinə nail olmuşlar. Bir çox qərarların hüquqi işçilərə verilməkdə, təhlükəsizlik tədbirləri, iş şərtləri, inkişaf və karyeranın yaradılması əsnasında işçilərə bəzi imkanlar verilmiş və müəssisə daxilində bu fəaliyyətlərin yerinə yetirilməsi insan resurslarının idarəetdirilməsi bölməsinə tapşırılmışdır. Əmək prosesində insanların fiziki və zehni bilik və qabiliyyətlərini göstərmək üçün onlara dəstək verilmişdir. İnsan resurslarının idarə edilməsi bölməsinin əsas məqsədi məhz insanların məhsuldarlığını yüksəltməkdən ibarətdir (Cohen və Jaffee, 2005:51).

Bu istiqamətdə meydana çıxan kadr siyasəti, həmçinin işçilərin davranışları, yaradıcılıq qabiliyyətləri, iş birliyi və s. kimi spesifik xüsusiyyətlərinə də təsir edəcəkdir.

Rəhbərlik dəyişikliklər nəticəsində statik bir idarəçilik fəaliyyəti yerinə dinamik, dəyişiklikləri anında icra edən proaktiv, strategiya və planların tam olaraq icrasına imkan yaradan idarəçilik fəaliyyəti nümayiş etdirirlər. İnsan resurslarının XX əsrdəki tarixi inkişaf mərhələləri aşağıdakı şəkildə izah edilmişdir:

**Şəkil 1.3. İnsan resurslarının idarəedilməsinin tarixi inkişafı**



**Mənbə: Məhəmməd Əliyev, Həmid Həmidov, İnsan resurslarının idarə edilməsi, Ali məktəblər üçün dərs vəsaiti, Bakı, 2002, s.12.**

Şəkildən də görünür ki, əvvəlcə ehtiyaclara əhəmiyyət verildiyi halda, get-

gedə insanlar arasına əlaqələr ön plana çıxmışdır. Bunun nəticəsində də Həmkarlar İttifaqına bənzər quruluşlar (Sendikalar) meydana gəlmişdir. Bu hərəkət 50-ci illərə qədər zəif inkişaf etmiş, 70-ci illərdə isə fəaliyyətlərində bir dönüş yaratmışdır. Bu dönüşün meydana gəlməsinə səbəb olan amil, müəssisə və təşkilatlarda insanlara verilən qiymətin artırılması ilə əlaqələndirilir. Artıq insan müəssisə üçün bir resursdur, bir sərmayədir. Onun müəssisədaxili fəaliyyətlərə etdiyi təsir qüvvəsi böyükdür.

Hal-hazırda müasir peşəkarların sosial təşkilatının peşəkarlar şəbəkəsi adlanan üçüncü forması təşəkkül tapmaqdadır. İnternet – üçüncü peşə inqilabını həyata keçirməyə imkan verən texniki infrastruktur və ya texniki polisistemdir. Onun məzmununu transpeşəkarların bu şəbəkələrdə işləyən və yaşayan yeni superelitalarının meydana gəlməsi təşkil edir. Onlar əsasən komanda şəklində işləyir. Kompleks məsələlər üçün unikal problem ətrafında müvafiq bilikləri, düşüncə tərzini və təşkilati üsulları olan insanlar toplanırlar.

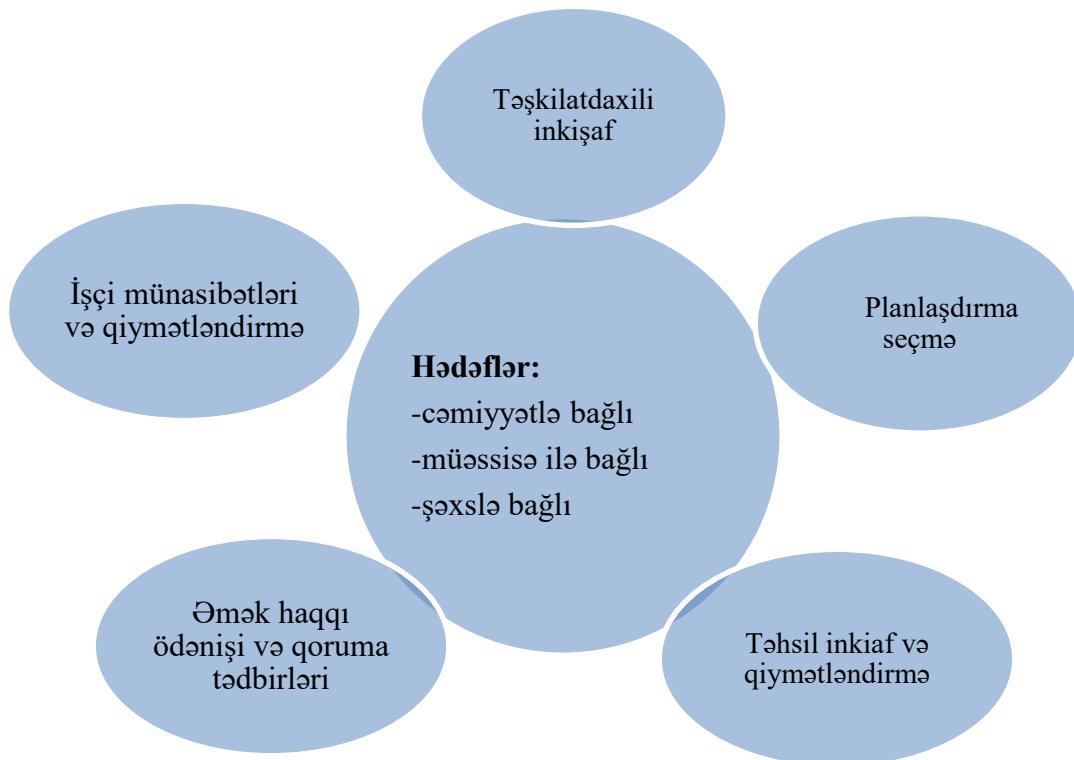
## II FƏSİL.MÜƏSSİSƏYƏ KADR SEÇİMİNİN MÜASİR METODLARI

### 2.1. Kadr seçimində müasir mexanizmlərin qiymətləndirilməsi

Müəssisənin kadr seçimində və onun fəaliyyətinin qiymətləndirilməsində ən mühüm addım performansın qiymətləndirilməsidir. Performans sadəcə dillə məhsuldarlığın ölçüsüdür. Ümumiyyətlə, əgər bu ölçmə müəssisənin fəaliyyəti üçün həyata keçirilirsə “korporativ performansın qiymətləndirilməsi”, insan resurslarının qiymətləndirilməsi üçün aparılırsa "kadr potensialının qiymətləndirilməsi" məqsədi ilə aparılır. Bu ölçmə həm də müəssisələrin kadr siyasətinin effektivliyini ölçməkdə faydalıdır. Bu ölçümün həm rəhbərin öz qiymətləndirməsi, həm də təşkilatın əldə edəcəyi nəticələrin səviyyəsini bilmək üçün təsiri əhəmiyyətli səviyyədə yüksəkdir.

Şəkildən görüldüyü kimi kadrların idarəedilməsində əvvəlcə onların mövcud olduğu sistemi bütün olaraq görmək lazımdır. Mövcud sistemin qavranılması, onun daha düzgün qiymətləndirilməsinə imkan yaradır.

Şəkil 2.1. İnsan resurslarının idarə edilməsində sistem anlayışı



Mənbə: G.Dessler, *Human Resource Management*, 12. Edition, Pearson Prentice Hall, New Jersey, 2012.



Doğru kadr seçimi korporativ performansın ölçülməsi ilə də əlaqədardır. Korporativ performansı qiymətləndirərkən, istehsalın planlaşdırılması hesabatları kimi müxtəlif obyektiv ölçülərdən istifadə olunur. Bunlar səmərəlilik analizləridir və qismən səmərəlilik, çox elementli səmərəlilik, ümumi səmərəlilik kimi indikatorlarla, ölçü vahidləri ilə qiymətləndirilir. Kadrların performansının ölçülməsi isə daha fərqlidir. Kadrların performansını qiymətləndirmək, həmin kadrın bacarıqlarını, gücünü, iş vərdişlərini və digər xüsusiyyətlərini başqaları ilə müqayisə etmək üçün bir tədbirdir. Rəhbərin əvvəlcədən müəyyən edilmiş standartlarla işçi ilə bağlı nəticələrin əks olunduğu hesablardan əldə etdiyi məlumatlara əsasən, işçinin müvəffəqiyyətini qiymətləndirmə addımıdır.

Kadrların qiymətləndirilməsi metodları ənənəvi və müasir metodlar olmaqla iki qrupa ayrılır. Həm ənənəvi, həm də müasir qiymətləndirmə metodları Douglas McGregorun idarəçilik yanaşmaları ilə əlaqədar X və Y nəzəriyyələrindən bəhrələnməmişdir. Douglas MCGregorun ABŞ-dakı sənaye müəssisələrini nəzərə alaraq təxminən 55 il əvvəl irəli sürdüyü X nəzəriyyəsi ənənəvi idarəçilik yanaşmasının avtoritar idarəçilik və nəzarət anlayışını, Y nəzəriyyəsi isə fərdi və təşkilati məqsədlərin inteqrasiyasını və özünə nəzarət yolu ilə idarəçilik anlayışını ifadə edir (Erdoğan, 2011:59).

#### 1. Ənənəvi qiymətləndirmə metodları

Ənənəvi qiymətləndirmə metodlarının ortaq xüsusiyyətləri rəhbərlərin qiymətləndirmədə kadrların müvəffəqiyyət dərəcəsi haqqında yeganə təyinedicilər olması, qiymətləndirmənin məxfiliyi, kadrların iş həyatında göstərdiyi fəaliyyətdən (iş uğurları) çox şəxsiyyətlərinin qiymətləndirilməsi, qiymətləndirilənlərin qiymətləndirmə prosesində iştirak etməməsi, qiymətləndirmənin subyektiv meyarlara əsaslanması, qiymətləndirmənin əksər hallarda təzyiq, qorxu, cəzalandırma və nəzarət məqsədinə meyilli olması kimi göstəricilər hesab olunur (Bilgin, 2007:21).

Ənənəvi qiymətləndirmə metodları arasında ən geniş yayılanları qrafik dərəcələndirmə metodu, müqayisə metodu, birgə qiymətləndirmə metodu, işarələmə metodu, tənqidi hadisə metodu və yerində həyata keçirilən müşahidə

metodudur.

## 2. Müasir qiymətləndirmə metodları

Müasir qiymətləndirmə metodlarının ortaq xüsusiyyətləri iş həyatındakı problemlərin ortaya qoyulması və onların həlli üçün hər bir kadrın səy göstərməsi, kadrlar haqqında irəlidə bir sıra qərarlar qəbul etmək üçün fəaliyyətindəki güclü və zəif tərəfləri müəyyənləşdirməsi, işçi-rəhbər əlaqələrinə konstruktiv xarakter qazandırması, qiymətləndirməni kadrın gerçək fəaliyyəti əsasında həyata keçirməsi və qiymətləndirmə zamanı həm qiymətləndirənə, həm də qiymətləndirilən kadrlara mühüm vəzifə verilməsi hesab oluna bilər.

### a) Məqsədlərinə görə idarəçiliyə əsaslanan kadrları qiymətləndirmə metodu

Müasir idarəçilik metodu olan məqsədlərə əsaslanan idarəçilik təşkilatların əksəriyyətində kadrların qiymətləndirilməsi metodu kimi istifadə olunur: Bu metodda qiymətləndirmə dövrünün əvvəlində rəhbərlərlə tabeliyində olanların birlikdə təşkil olunan iclaslarında bütün təşkilat və onun struktur vahidləri üçün məqsədlər, müvəffəqiyyət dərəcələri və əldə olunmalı nəticələr müəyyənləşdirilir. Yəni metod məqsədlərin müəyyənləşdirilməsi ilə işə başlayır, məqsədlərə nail olmaq üçün üsullar axtarır və məqsədlərə nail olduqda uğurlu və ya uğursuz olaraq səciyyələnir (Грэхем və Бейнетт, 2003:157). Bu metod kadrların özlərinə nəzarət etməsinə və özlərini inkişaf etdirməsinə şərait yaradır. Motivasiyanı artıran rolu ilə yanaşı təşkilatın dinamikbirstrukturqazanmasını təmin edir.

### b) Sistemli yanaşmaya əsaslanan kadrları qiymətləndirmə metodu

Digər bir müasir idarəçilik metodu olan sistemli yanaşma kadrların qiymətləndirilməsini bir sistem olaraq nəzərdən keçirir. Sistem bir-biri ilə əlaqəli, tarazlı və müvafiq alt sistemlərdən ibarət vahiddir (Canman, 2003:51). Buna görə qiymətləndirmə sistemini əmələ gətirən alt sistemlər arasındakı əlaqələri, ətraf mühitlə olan əlaqələrini, sistemdən çıxış və reaksiya vermə- rəy bildirmə (feedback) yolu ilə bir-birilərinə necə təsir etdiklərini vahid sistem olaraq nəzərdən keçirməyə əsaslanır. Bu metod uğursuzluqların səbəblərini müəyyənləşdirmək və bunların çıxış nöqtəsini tapmaq, müvəffəqiyyət dərəcəsini yüksəltmək üçün nələrin tələb olunduğunu müəyyən etməklə kadrların qiymətləndirilməsi məqsədinə

xidmət edir (Грэхем və Беннетт, 2003:166).

c) Qiymətləndirmə mərkəzlərinin idarə edilməsi metodu

Kadrların gələcək müvəffəqiyyət səviyyəsini yəqin etməyi, yəni gələcəkdə işi bacarmaq, güc və qabiliyyətinin mümkün olacaq vəziyyətini qiymətləndirmək məqsədini güdən qiymətləndirmə mərkəzlərinin idarə edilməsi də müasir qiymətləndirmə metodlarından biridir. Bu metodda kadrların keçmiş fəaliyyətinin onların gələcək fəaliyyətinin ən güclü göstəricisi olduğu fikri rəhbər tutulur XXX.

Xüsusən rəhbər vəzifələrə irəli çəkilən şəxslərin inzibati bacarıq və vəzifəyə uyğunluqlarını əvvəlcədən müəyyənləşdirmək və bu əsasda lazımi qərarlar qəbul etmək üçün bu metoda üstünlük verilir. Müxtəlif metodların istifadə edildiyi iki-üç günlük proqramlarda namizədlərin davranışları xüsusi olaraq bu sahədə təhsil almış mütəxəssislər tərəfindən izlənilir və qiymətləndirilir. Eyni zamanda bu metod təşkilatın aşağı orqanlarında çalışan və statusları etibarilə çox nəzərə çarpmayan kadrların kəşf olunmasına şərait yaradır. Bunlarla yanaşı qiymətləndirmə mərkəzləri metodu digər qiymətləndirmə metodlarının ortaya çıxarmadığı, kadrların gizli qalmış bacarıqlarının müəyyənləşməsi baxımından da müasir qiymətləndirmə metodları arasında fərqlənir.

Müəssisələrin idarəetmə sistemində islahatların aparılması zəruridir. Bu islahatların əsas istiqamətlərindən biri müasir idarəçilik sisteminin yaradılması olmuşdu. Ümumiyyətlə, onu da nəzərə almaq lazımdır ki, son illərdə dünyada müəssisələrin kadr potensialını tənzimləyən hüquqi bazanın təkmilləşdirilməsi ilə bağlı islahatlar həyata keçirilməkdədir. Bu islahatların əsas məqsədi yeni idarəçilik, onların fəaliyyət sahəsinin məhdudlaşdırılması və bunun nəticəsi olaraq bir çox xidmət sahələrində dövlət və özəl sektor əməkdaşlığının genişlənməsi kimi məfhumların təsiri ilə bu sahədə idarəçiliykdə səmərəliliyin təmin olunması üçün çevikliyə və cavabdehliyə nail olunmuşdur. Bunun üçün işçilərin peşəkar inkişafının yüksəldilməsinə, fasiləsiz xidmətdaxili tədrisinə, yenilikləri qəbul etmək və öyrənmək qabiliyyətinin artırılmasına xüsusi diqqət yetirilməlidir (Грэхем və Беннетт, 2003:55). Məhz bu aspektdən baxanda işçilərin fəaliyyət səmərəliliyinin qiymətləndirilməsi prosesi praktiki cəhətdən əhəmiyyətlidir və müəssisə idarəçiliyi

sahəsində kadr potensialının qiymətləndirilməsinin əsasını təşkil edir. Müəssisənin insan potensialının qiymətləndirilməsində müasir yanaşmalar onların fəaliyyət səmərəliliyinin artırılması məqsədini daşıyır. Fəaliyyət səmərəliliyinin yüksəldilməsinə təsir edici amillərin müəyyən edilməsi isə müasir idarəçilik elminin ən vacib problemlərindən biri hesab olunur. Eyni zamanda idarəçilik sahəsində kadrların idarə olunması məsələsi müxtəlif növdə kadrların hazırlanmasını zəruri edir. Çünki qərarların yerlərdə həyata keçirilməsi müəssisənin lokal fəaliyyəti zamanı zəruri olur və düzgün qəbul olunan qərarın müəssisənin əməkdaşlıq etdiyi subyektlərə yanlış çatdırılmasını, onun geri dönüşünü (feedback) də yanlış edir. Müəssisədə işçilərin qiymətləndirilməsi zamanı onların yenidən hazırlığı, ixtisasının artırılması məqsədilə çatışmazlıqları düzgün müəyyən olunmalıdır ki, onlar gələcəkdə insan resurslarından səmərəli istifadə olunması, davamlı inkişafın planlaşdırılaraq səmərəli idarə edilməsinə töhfə versinlər.

Müəssisələrdə ilə kadrların xidməti, struktur bölmələri qiymətləndirmə prosesinin başlanması haqqında məlumatlandırır. Struktur bölmənin rəhbəri əsasən qiymətləndirmənin vaxtında, obyektiv və qərəzsiz aparılmasına nəzarət etməkdədir. Bundan başqa, rəhbərlə qiymətləndirilən əməkdaşın arasında yaranan mübahisələri qarşılıqlı müzakirələr yolu ilə həll etməyə çalışır.

Bilavasitə rəhbərlə müəssisə əməkdaşını tapşırıqlara uyğun qaydada və qiymətləndirmə meyarları (bacarıqları) üzrə qiymətləndirir. Müəssisələrdə işçilərin xidməti fəaliyyətinin qiymətləndirilməsində nəzərdə tutulan əsas meyarlar peşə bilikləri; xidməti vəzifələrə münasibət; təhlil aparmaq, problem həll etmək və qərar vermək bacarığı; yaradıcılıq və təşəbbüskarlıq; əmək intizamı; iş təcrübəsi və onu bölüşmə; kollektivdə işləmək bacarığı, ünsiyyət, işçilərin arasında münasibətlər olaraq müəyyən olunmuşdur. Rəhbər işçilərin qiymətləndirilməsi üçün isə qeyd olunanlara əlavə olaraq təhlil və proqnozlaşdırma qabiliyyətinin olması, idarəetmə səriştəsi, kollektiv daxilində nüfuz və ruhlandırmaq, komanda qurmaq bacarığı tələb olunur.

Bu meyarların nəzərə alınması ilə müvafiq formalar üzrə həyata keçirilən

qiymətləndirmənin nəticələrini müvafiq qurumun kadr xidməti analiz edir, təqdim edilmiş müvafiq formalar əsasında hər bir struktur bölmə üzrə hesabat və müəssisədə şöbələr üzrə yekun hesabat hazırlayır və müəssisə rəhbərinə təqdim edirlər. Müəssisə rəhbəri yekun hesabatı təsdiq etdikdən sonra kadr xidməti qiymətləndirmənin nəticəsindən asılı olaraq müəssisənin işçiləribarədə bu qaydalarda nəzərdə tutulmuş tədbirlərin həyata keçirilməsi ilə bağlı təkliflər verə bilər.

Müəssisələrin effektiv idarəetməsində kadr potensialının əsasını təşkil edən müəssisə kadrlarının yuxarıda qeyd olunan qaydalar üzrə vəzifə fəaliyyətinin qiymətləndirilməsi prosesini daimi olaraq aparmaq lazımdır. Təbii ki, bunun hansı nəticələrinin olacağı, prosesin gedişində hansı problemlərin ortaya çıxacağı gələcək araşdırmalar nəticəsində müəyyən olunmalıdır. Amma mövcud araşdırmalarımızdan görünür ki, müəssisələrdə əməkdaşların fəaliyyətinin qiymətləndirilməsində fəaliyyət səmərəliliyini müəyyən edəcək obyektiv kriteriyalar müəyyənləşdirilmədiyindən qiymətləndirmə rəhbərlərin şəxsi fikir və təşəbbüsü əsasında həyata keçirilir. Bu isə öz növbəsində, insan kapitalının xüsusi növü kimi əməkdaşların fəaliyyətinin təkmilləşdirilməsində sistemsizlik və risklər yarada bilər.

Beləliklə, real olaraq müəssisələrdə fəaliyyət göstərən əməkdaşların işlərinin qiymətləndirilməsi praktikasında təzahür edən tipik münasibətlər və proseslərin müşahidəsi və qiymətləndirilməsi əsasında işçilərin fəaliyyət səmərəliliyinin artırılmasına təsir edən amillərin aşkarlanması vacib məsələdir. Məsələn, hüquqlar, işçilərin fəaliyyət səmərəliliyinin artırılmasında əsas rol oynayır, yəni onların əməli hüquqlarının daha dolğun təmin edilməsi peşə və şəxsiyyət potensialının güclənməsi vasitəsilə işlərin gərilməsində əmək məhsuldarlığının və ümumən fəaliyyət səmərəliliyinin artırılmasına gətirib çıxarır.

Əksinə vəzifələr və xüsusən də məhdudiyyətlər, müəssisədə işçi heyətin səmərəliliyinin azalmasında mühüm rol oynayır. Burada söhbət səlahiyyətlərlə və resurslarla tam təmin olunmamış işlər (vəzifələr) və süni şəkildə təyin edilmiş məhdudiyyətlərdən gedir. Onu da nəzərə almaq lazımdır ki, müəssisələrin

fəaliyyəti nəticəsində effektivliyin təmin edilməsi üçün, əlbəttə ki, bu vəzifələri həyata keçirən işçilərin fəaliyyət səmərəliliyindən və bacarığından asılıdır. Bu qeyd olunan səmərəliliyin artırılması, daha doğrusu, ona təsir edən faktorlar hesabatlılıq sistemi (yəni, işçinin real fəaliyyət səmərəliliyinin qiymətləndirilməsi bacarığı) və işçilərin nəinki proseslər, eyni zamanda nəticələr barədə də məlumatlı olmasının təmin edilməsi ilə bağlıdır. Səmərəliliyin əhatəsinin genişləndirilməsi tədbirləri günümüzdə elektron idarəçiliyin gücləndirilməsi məsələsini də önə çəkmişdir.

Qeyd olunanları ümumiləşdirərək belə qənaətə gəlmək olar ki, müəssisələrdə kadr idarəçiliyinin fəaliyyətinin qiymətləndirilməsi üzrə strateji planlaşdırma aparılmalı və strateji yol xəritəsi hazırlanmalıdır. Qiymətləndirmə sistemi açıq və aydın olmalıdır. Eyni zamanda qiymətləndirilmə müəyyən edildikdən sonra, işçilər bu nəticələrlə tanış olmalıdır. Əks halda işçi heyəti hər şeyin yaxşı olduğu düşüncəsi ilə və zəif cəhətləri haqqında məlumatlılıqdan özlərini günün tələblərinə cavab verən kadr kimi formalaşdırmaqda çətinlik çəkə bilərlər.

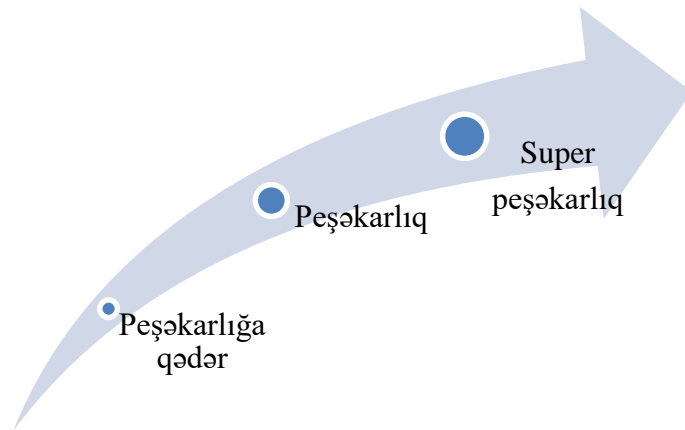
Eyni zamanda müəssisədə əsas prinsiplər arasında karyera, ləyaqət və tərəfsizlik prinsiplərinin yer alması lazımdır. Bu prinsiplərə necə əməl olunacağı mexanizmi müəyyənləşdirilməli və onların tələb olunan səviyyədə həyata keçirilməsi mümkün olmalıdır. Digər tərəfdən, mövcud fəaliyyət səmərəliliyini qiymətləndirmə sistemindən görünür ki, xidmətdaxili təlim və tədris qərarlarında qiymətləndirmə nəticələrinin təsiri yüksək olmalıdır. Bununla yanaşı, fəaliyyət səmərəliliyinin qiymətləndirilməsi haqqında müəssisə rəhbərləri işçilərin əksəriyyətinin xüsusi təlim proqramlarına cəlb olunmaması prosesə müsbət yanaşmalıdırlar.

Şəkildə görüldüyü kimi müəssisədə kadrların peşəkarlıq səviyyəsinin artırılması birneçə mərhələdən keçir. Yaxşı idarəçilik sistemində müəssisə əməkdaşlarının peşəkarlığı ən üst səviyyəyə, yəni “super peşəkarlığa” qədər yüksəldilməlidir.

Əvvəlcədən də qeyd edildiyi kimi müəssisədə kadrların performanslarının qiymətləndirilməsi iki yolla mümkündür: ənənəvi və günümüzdə tətbiq edilən

modern yöntəmlərlə.

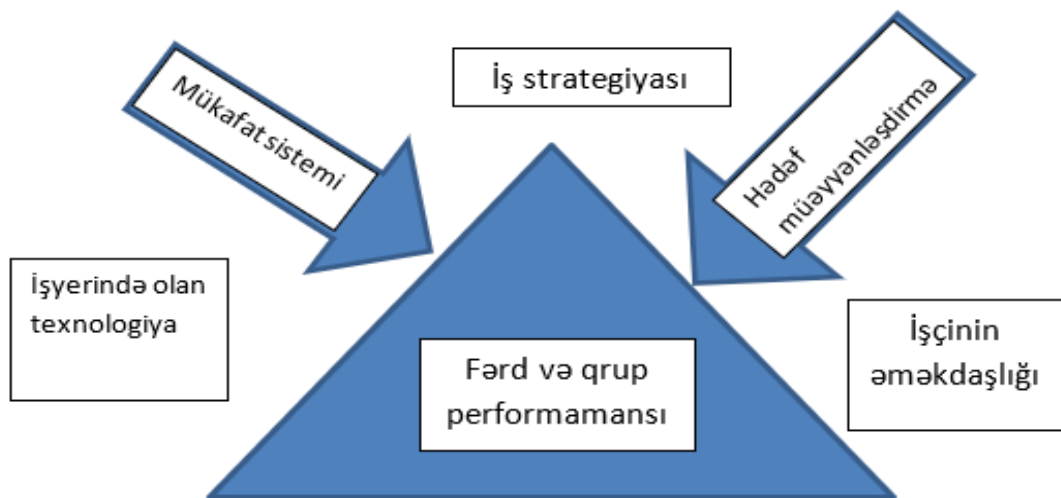
**Şəkil 2.2. Kadrların idarəedilməsində peşəkarlıq səviyyəsinin inkişafı**



**Mənbə: Государственная служба: Учебник / Под ред. проф. В. Г. Игнатова. -М.: ИКУ «МарТ», 2012 materialına əsasən müəllif tərəfindən hazırlanmışdır.**

Əslində qiymətləndirmə sadədir - nə qədər işlədinsə o qədər də qazandı. Bu prinsip əsasən sənayedə tətbiq edilir. Bu prinsip bəzən dövlət sektorunda bəzi sahələrdə də tətbiq edilməyə başlanmışdı. Məsələn, vergi sahəsində. Bu yöntəm obyektivdir və qiymətləndirmə də rahatdır. Konkret nəşə istehsal edilən zaman işçinin neçə saat vaxt ayrıldığını, nə qədər güc sərf edildiyini qiymətləndirmək mümkündür. Qiymətləndirmənin mahiyyəti onun ölçməklə bağlıdır. Yəni ölçmək rahatdırsa işçinin performansını qiymətləndirmək də rahatdır.

**Şəkil 2.3. Performans idarəetmə sistemi**



**Mənbə: T.G.Cummings və C.G.Worley, Organization Development and Change. United States of America. International Thompson Publishing, 1997, s.372**

Beləliklə, hər hansı bir fəaliyyətdə işin effektivliyini ölçmək və qiymətləndir-

mək, digər tərəfdən işçilərin fəaliyyətini qiymətləndirmə mexanizması hazırlanmalıdır. İşçinin fəaliyyətinin qiymətləndirəndə istifadə ediləcək kriteriyalar diqqətlə seçilməlidir. Məsələn, İspanyada istifadə olunan kriteriyalar üç qrupa ayrılı bilər:

1. fərdi məqsədlərin qiymətləndirilməsi,
2. səriştəliyin, öhdəliklərin qiymətləndirilməsi,
3. fəaliyyətin predmeti üzərində müsahibə və ya görüş keçirilməsi.

Fərdi məqsədlərin qiymətləndirilməsi zamanı hər bir rəhbər hər il hər bir işçi üçün 4-5 məqsəd müəyyənləşdirir. Bu məqsədlər təşkilatın ümumi planına - stratejik planına uyğun olur. Sonda işçilərin bu məqsədlərə çatıb çatmadığı müəyyənləşdirilir. Bu qiymətləndirmə asan görsənsə də tətbiqi çox da asan deyil. Fəaliyyət zamanı kəmiyyətdən deyil, əsasən keyfiyyətdən bəhs ediləcəksə, hazırlanan məqsədlər SMART olmalıdır və bunu hazırlayan kadrlar düzgün seçilməlidir. Ortaya çıxan digər məsələ, hazırlanan məqsədlərin innovativ olmasıdır. Məsələn, işdə həmişə eyni şeyləri təkrar edirik. Əgər iş yaxşı görülürsə, deməli yaxşı təkrarlanır. Amma qiymətləndirmə məqsədi ilə qoyulan məqsədlər innovativ olmalıdır. Yəni təkrar edilən işi qiymətləndirməməlidir. Çünki bunun təşkilata bir faydası yoxdur.

İspanyada kadrların səriştəliyinin qiymətləndirilməsində 14 termindən ibarət lüğət hazırlanmışdır. Amma qiymətləndirmə zamanı 14 termindən 2-3, maksimum 4-ü seçilir. Bu zaman iki kriteriyaya əsasən seçim edilir. İlki, işçinin qarşısına hansı məqsədlər qoyduğu ilə bağlıdır, ikincisi işçinin axsadığı, zəif olduğu tərəfləri müəyyənləşdirir.

İspanyada müəssisələrdə kadrların qiymətləndirilməsi üçün tək bir qayda, system yoxdur. Sadəcə standart prosedur var, hansı ki yuxarıda qeyd edilmişdir. Hər bir təşkilat müxtəlif yontəmlərdən istifadə edə bilər. Yuxarıda bəhs edilən daha geniş yayılan yontəmdir. Sənaye sahəsi kimi sahələrdə, məsələn dövlət sığortası sektorunda kəmiyyət əsaslı işlərdə işçinin rentabelliğini (neçə insana xidmət etdiyi və s.) ölçmək daha rahatdır.

Bundan başqa İspaniyada aparılan müsahibə zamanı qiymətləndirmədə həm



performansı dəyərləndirilən şəxs, özünün rəhbəri tərəfindən qiymətləndirilir, həm də qiymətləndirilən şəxs özünün fəaliyyətini qiymətləndirir. İşçi özünü qiymətləndirmə anketini doldurur. Hər bir məqsədinə müəyyən ballar verir. Məsələn, 3 bal, 5 bal və s. verir. Sonra rəhbər şəxsin verdiyi ballar ilə işçinin özünə verdiyi balları müqayisə edilir. Adətən anketlərin 80%-i üst-üstə düşür. Müsahibə zamanı narazı olan işçi rəhbəri razı salmağa çalışır. Qiymətləndirmənin nəticəsi üzrə son qərarı rəhbər verir.

## **2.2. İnsan resurslarında məlumat bazasının qurulması üzrə informasiyaların təhlili**

Son illərdə əhəmiyyət qazanmış informasiya sistemləri insan resurslarının idarəedilməsinin əsas funksiyasından biri hesab olunur. İnsan resursları haqqında formalaşmış informasiya sistemi; hər hansı bir təşkilatın öz insan resursları, kadr fəaliyyətləri, təşkilati şöbə və onların xüsusiyyətləri ilə bağlı məlumatların toplanması, saxlanması, qorunması, yenilənməsi və təhlil edilərək müxtəlif hesabatların hazırlanmasını təmin edən bir prosesdir. Bu sistem, insan resurslarının əsas məqsədlərini həyata keçirmək üçün istifadə olunan bir vasitədir. İnsan resursları haqqında informasiya sistemi; işçi heyətinin fəaliyyətinin müvəffəqiyyətə təsiri, təhlükəli vəziyyətlərdə nə ediləcəyini müəyyən etmək, bundan başqa insan resursları sahəsində daha yaxşı qərarların qəbul edilməsinə kömək etmək üçün lazım olan informasiyanı qiymətləndirmək üçün müqayisəli məlumatları özündə əks etdirir. İnsan resurslarının hər bir funksiyası sistemdə öz yerini tutur (Манфред, 2006:51).

İnsan resursları üzrə informasiya sisteminə daxil ediləcək insan resursları haqqında məlumat müəssisənin fəaliyyətdən asılı olaraq dəyişə bilər. Bununla belə ideal bir struktur, müəssisədə bütün insan resurslarının fəaliyyətlərini əhatə edən bir sistemin yaradılmalıdır. Bu baxımdan insan resursları haqqında məlumat sisteminə daxil edilməli olan məlumatlar, insan resursları fəaliyyətləri aşağıdakı kimi göstərilə bilər (Грэхем və Беннетт, 2003:82):

- Kadrların şəxsi məlumatı,

- Təhsil və təlim məlumatları,
- Əmək haqqı məlumatları,
- İş təcrübəsi haqqında məlumat,
- Əlaqə məlumatları,
- Kadr seçmə prosesi ilə bağlı məlumat,
- Performans qiymətləndirmə məlumatları,
- İş prosesinə dair məlumatlar,
- Həmkarlar ittifaqı haqqında məlumat,
- Səhiyyə məlumatları,
- Əmək bazarı haqqında məlumat,
- İşdən çıxma məlumatları.

Yuxarıda göstəriləyi kimi insan resursları məlumat sistemi; iş, insan və mövqeyə aid məlumatların cəmindən ibarətdir. Bu sistemdə insan resurslarının planlaşdırılması, kadr seçimi, yerləşdirilməsi, əmək haqqının tənzimlənməsi, təlim və inkişaf, sənaye əlaqələri, sosial və şəxsi qeydlər aparılmaqla insan resurslarının fəaliyyət istiqamətini sistemləşdirir.

Əvvəlki paraqraflarda da vurğulandığı kimi milli sərvətin mühüm qeyri-maddi komponentlərindən biri olan idarəetmənin daşıyıcıları əsasən kadr potensialıdır. Kadr potensialı müəssisələrin idarə olunmasında ən güclü resurs potensialı olub, onun əsasını təşkil edir. Bu səbəbdən milli sərvətin təkrar istehsalı mexanizmi çərçivəsində insan kapitalının yenidən istehsalı mexanizmlərinin işlənilib hazırlanması səmərəlilik, motivasiyalılıq, innovasiyalılıq prinsiplərinə söykənməlidir. Müəssisələrin idarəedilməsində insan potensialından səmərəli istifadəni təmin etmək, kadr potensialını təkmilləşdirmək üçün aşağıdakı istiqamətlərdə tədbirlər həyata keçirilməlidir:

- Müəssisələrin idarə olunması sistemində reorqanizasiyaya olan ehtiyacın təmini.
- Kadr potensialının gücləndirilməsi üzrə mövcud olan karyera, tərəfsizlik, ləyaqət prinsiplərinin işləmə mexanizmi təkmilləşdirilməli, bu kadrların fərdi karyera planlarının tərtib edilməsi və icra edilməsi prosesi təmin olunmalıdır.
- Digər tərəfdən kadr potensialının fəaliyyətinin qiymətləndirilməsi sistemində

fəaliyyət qiymətləndirmə nəticələri xidmətdaxili təlim və tədris qərarlarıyla əlaqələndirilməlidir.

- Eyni zamanda fəaliyyət qiymətləndirməsinin nəticələrinə uyğun mükafatlandırma və təşviqetmə sistemi formalaşdırılmalı və tətbiq edilməlidir. Burada əsas olan müəssisə kadrlarının fəaliyyət səmərəliliyinin qiymətləndirilməsində ictimai, iqtisadi və sosial sahədə meydana gələn yenilikləri nəzərə almaqla innovativ metodların tətbiqinin təmin olunmasıdır.
- Müəssisədə kadrların işləməsi üçün vəzifələrin tutulmasında rotasiya institutunun rolu artırılmalı, kadr tələbatlarının ilk növbədə daxili resurslar hesabına ödənilməsi imkanları araşdırılmalıdır.
- Müəssisələrdə rəhbər vəzifələrin tutulması üçün müəssisədaxili ehtiyat kadrların formalaşdırılması institutun təkmilləşdirilməsi məqsədilə kadrların biliklərinin artırılmasına diqqət artırılmalı, innovativ metodlar əsasında təlim proqramları hazırlanmalıdır.

#### *İdarəetmə İnformasiya Sistemi və Qərar Dəstək Sistemləri.*

Yuxarıda göstərilən keyfiyyətləri də nəzərə alaraq müəssisələrdə qurulan idarəetmə informasiya sistemləri, idarəetmə funksiyaları və qərarlarında məlumatların əhəmiyyətini və rəhbərlərin doğru məlumatı doğru zamanda, doğru yerdə və doğru kanallardan istifadə etməsinə zəmin yaradır. Bu sistemin qurulması və deyilənlərin təmin edilməsi üçün sistem yanaşmasının idarəetmədə tətbiqi dəvəcibdir. İdarəetmə informasiya sistemləri zaman və pul üzrə qənaət etmək üçün təşkilat fəaliyyətlərini optimallaşdırmaq üçün idarəetmə funksiyalarının asanlaşdırılmasına yönəldilmiş interaktiv məlumatların idarə olunmasını əhatə edən bir sistemdir.

Bu sistemin köməyi ilə məlumatlar üzərində idarəetmə nəzarəti qurmaq mümkündür. Bu sistemin məqsədi:

- məlumatları sistemli bir şəkildə əldə etmək,
- məlumatları təhlil etmək,
- məlumatları lazımi istifadəçiyə vaxtında, dəqiq və minimum qeyri-müəyyənliklə çatdırmaq.

Müəssisədə qərarvermə dəstəyi sistemləri, qarışıq problemlərin həlli üçün proqramlaşdırma, informasiya texnologiyaları və insan zəkasının verimli və optimal şəkildə təsirini vəqarşılaşdırılmasınıaparan bir sistemdir. Başqa sözlə, əldə olan məlumatlarla mövcud qaydaların strukturlaşdırılmamış problemlərin həll edilməsində istifadə edilməsidir. Bu informasiya sistemi əsasən qərar qəbul edilməsini dəstəkləmək üçün nəzərdə tutulmuşdur. O əsasən idarəetmə informasiya sistemlərini dəstəkləyən bir alt sistem olaraq fəaliyyət göstərir.

İnformasiya texnologiyalarındakı inkişafın, kompüter arxitekturasında inteqrasiyası vasitəsi ilə məlumatların ötürülməsi və paylaşılması üzrə işlər, menecmentin tətbiq edilməsində kompüter şəbəkələri, iş şəbəkələri yada geniş istifadə edilməsiylə network adı verilən strukturu formalaşdırmışdır (Манfred, 2006:64).

Kompüter şəbəkəsinin konsepsiyasını biraz daha geniş izah edək. Bu konsepsiya, bir çox kompüter ətrafında olan təchizat, proqram və məlumat mənbələri bu kompüterlər kadrlarla bağlı idarəetmədə subyektlər arasında çoxyönlü məlumat ötürülməsini təmin etmək üçün istifadə edilə bilər və hər bir kompüter istifadəçisi üçün çox məqsədli xidmətə verilmişşəbəkədir.

Müəssisələrdə ofis işçiləri, kompüterlər şəbəkəyə bağlı olduqlarında, faylları paylaşa bilərlər, bir-birləri arasında mesaj göndərə və ya faks göndərə bilər, ya da ortaq bir printer ilə çap edə bilərlər. Məsələn; müəssisədə təşkilat daxili iş elanları ilə bir faylın bütün şirkət işçiləri tərəfindən əldə oluna biləcəyi düşünüləndə, bu elanla maraqlanan işçilərin dərhal məlumat əldə edə biləcəyi təmin ediləcəkdir, çünki bu işçilərin əlavə məlumatlandırılmasına ehtiyac olmayacaqdır.

İnsan resursları idarəçiliyi baxımından nəzər saldıqda, işçilərə aid şəxsi məlumatların saxlandığı faylların hər bir səhifəsi məlumat bazası olaraq qəbul edilə bilər. Lazım olduqda müxtəlif məqsədlər üçün bu məlumatlar emal edilərək menecerlərin istifadəsi üçün hazır informasiya olaraq verilir.

Başqa bir nümunə isə işə qəbul prosesi ilə bağlı verilə bilər. Müəssisə namizədlər haqqındakı məlumatları verilənlər bazasında bir məlumat olaraq seçə bilər. Bu zaman “data” konsepsiyası ilə bağlı olaraq “məlumat bazası” və

“məlumat anbarı” anlayışları fərqləndirilir. Verilənlər bazası (məlumat bazası) müəyyən bir mövzu və ya başlıq altında qruplaşdırıla bilən və özündə sistemətik olan məlumatların toplusu kimi izah edilə bilər. Müəssisələrin ehtiyac hiss etdiyi məlumatların lazımi hallarda istifadəsi məqsədilə əlçatan və təhlükəsiz bir mühitdə istifadə edildiyi mərkəz isə məlumat anbarını formalaşdırır (Sabuncuoğlu, 2000:56).

*İnsan resurslarının idarə edilməsində informasiya texnologiyasının istifadəsi.* Texnoloji vasitələrdən və imkanlardan istifadə, yüksək rəqabət mühitində insan resurslarından əldə etdiyi güclə fəaliyyətini davam etdirməyə çalışan müəssisələr üçün çox vacibdir. Müəssisələr, işgücü ehtiyaclarını müəyyən edərəkən, insan resursları təhlilinə müəssisədəki mövcud iş gücü ilə mövcud işlərin inventarlaşdırılması ilə başlayır. Bu mövzuda kompüterlərdən istifadə olunur. Bu yolla insan bazası haqqında daha səmərəli tədqiqatlar və zəruri analizlər aparılır. Hazırlanmış təhlil forması ilə aparılacaq işlərin təhlili, vəzifələrin təsviri və iş xüsusiyyəti müəyyənləşir.

İşin tərifinin verilməsi, bu işin nə olduğunu, başqa sözlə, işin profilini müəyyənləşdirir. İş tapşırığı müəyyən edilmiş fəaliyyətdə, uğur qazanmaq üçün işçinin sahib olmalı olduğu xüsusiyyətlər müəyyənləşməkdədir. Bu halda namizədin fiziki, zehni, duyğusal, sosial və davranışları ilə bağlıqaydalar müəyyənləşdirilməlidir. Bu məlumatların əldə olunması və elan edilməsi həm namizədlərlə bağlıbazanın işə qəbul prosedurlarında və həm də namizədlərin məlumat bazasında sorğulama və sistemləşdirmə üçün istifadə olunacaq meyarları müəyyənləşdirmək üçün vacibdir.

#### İnternetdən işəgötürmə (*e-recruitment*) firmaları

Yuxarıda göstərilən bir çox texnoloji tərəqqi ilə birlikdə, kompüterlər və internetin tətbiq edilməsi mövcud “insan resursları” fəaliyyətləri üzərində gözlənilən bir çox təsiri də reallaşdırmışdır. Məsələn; e-recruitment (işə götürmə) şirkətlərinin yaranması və fəaliyyəti, internetdəki iş elanlarının, həm də firmaların tanıtımında və insan resursları siyasətlərini elan etmək istəyən müəssisələr üçün bir vasitə olaraq istifadə edilməyə başladı. Aktiv və ya passiv iş axtaran orta və yuxarı səviyyəli rəhbər şəxslərlə birbaşa ünsüyyət qurmaq, yüz minlərlə namizədlərin

məlumat bazasından tək cə müəyyən edilmiş meyarlara uyğun olan namizədin məlumatlarına bir neçə saniyədə çatmaq və bütün əməliyyatın çox sürətli və az xərclə təmin edilməsinə şərait yaradır (Erdoğan, 2011:93).

İnternetdən faydalanan istifadəçilərin sayının artması paralel olaraq internetdən kadr seçmə xidmətlərini verən şirkətlərin sayında da artmasına səbəb olmuşdur. Müəssisələrin namizədlərlə bağlı verilənlər bazasında CV-lərin sayının artması bu artımın ən vacib səbəblərindən biridir.

Ənənəvi vasitələrin böyük və kiçik şirkətlər arasında, yəni kiçik firmaların elanlarının və nəhəng şirkətlərin elanları ilə müqayisədə itməsi ehtimalı azaldır. İnternet üzərində hər ölçülü şirkətlərə bərabər şərait yaradan standart reklamlarla belə problemlər aradan qalxmışdır. Bununla birlikdə, qəzetlərdə və digər klassik kanallarda yayımlanan məhdud sayda sözləri olan reklamlarda olduğu kimi, bir-iki sətir informasiyaya sahib olan reklamların əvəzinə şirkət, mövqe və sektor haqqında asanlıqla ətraflı məlumat əldə edə biləcək internet, iş müraciətlərini daha şüurlu vəziyyətə çatmışdır.

İşgücü ehtiyacını keyfiyyət olaraq müəyyənləşdirən firma, yüz minlərlə namizəd arasında axtardığı xüsusiyyətlərə cavab verən CV-lərə çatmaq üçün filtrasiya xüsusiyyətindən istifadə edə bilər. Filtrasiya prosesində namizədlər; axtarılan cins, ailə vəziyyəti, yaş, təhsil səviyyəsi (müəyyən universitenin adı da seçilə bilər), işçinin təcrübəsi, xarici dil səviyyələri kimi meyarlara görə sıralana bilər.

*İnsan resursları seçimində informasiya texnologiyalarının istifadə edilməsinin faydaları*

Məlum olduğu kimi, kadrların müraciətinin qəbulu və seçilməsi prosesi; bir tərəfdən işəgötürən firmalar və digər tərəfdən də müraciət edən iş axtaran namizədlərin olduğu açıq bir sistem hesab edilə bilər. Buna görə də, "işəgötürən şirkət baxımından təmin edilən üstünlüklər" və "namizəd baxımından əldə edilən üstünlüklər" olmala, iki tərəf baxımından da fərqli olaraq yanaşmaq mümkündür. İşəgötürən şirkət aspektindən qiymətləndirdikdə, texnoloji tərəqqi və inkişaf, xüsusilə internetin insan resursu seçimində istifadə edilməsi ilə əldə edilən

üstünlüklər aşağıdakı kimi verilmişdir (Sabuncuoğlu, 2000:61).

İşverən aspektindən üstünlüklər:

- İstənilən məlumatları tez əldə etmə,
- CV-ləri standart formada almaq,
- 24 saat 7 gün elanları yayınlamaq,
- Müəssisələrin tanıtım imkanları,
- Vaxt itkisinin azalması,
- İşə götürülmüş adambaşınaxərclərin azalması,
- Həmişə yeni məlumatlar əldə etmək,
- İxtisaslı namizədlərlə birbaşa əlaqə.

İşaxtaranlar aspektindən üstünlüklər:

- Müəssisə seçimində asanlıq,
- 24/7 asan giriş,
- Müraciət xərclərində azalma,
- CV-lərin yenilənməsi,
- Aktiv və ya passiv qaydada iş axtarılması,
- İstənilən şirkətlərə qarşı CV-nin gizli saxlanılması.

Göründüyü kimi, kadrların seçilməsi prosesində texnoloji istifadənin verdiyi üstünlüklər işaxtaran və işəgötürən baxımından fərqli şəkildə qiymətləndirilə bilər. Beləliklə, insan resursları haqqında müəssisələrdə məlumat bazası qurulan zaman işçilərin sahib olduğu vəzifələrə görə qruplaşdırma aparmalı, və onların sahib olduğu keyfiyyətlərlə bağlı informasiyalar təhlil edilməlidir.

### III FƏSİL. AZƏRBAYCAN MÜƏSSİSƏLƏRİNƏ KADR SEÇİMİNİN TƏŞKİLİNİN TƏKMİLLƏŞDİRİLMƏSİ

#### 3.1. İnsan resursları idarəçiliyinin müasir paradigmasının inkişafı

İqtisadi, siyasi, texnoloji, mədəni və sosial struktur dəyişiklikləri və qloballaşma fenomeni; iqtisadi həyatın əsas dinamiklərindən olan müəssisələrin, beynəlxalq miqyasda iş prinsipinə sahib olmasını zəruri etmişdir. Belə ki, çoxmillətli müəssisələrin sayı artmış və dünya iqtisadiyyatında həlledici güc ünsürü halını almışdır. Bu vəziyyət, müəssisələrin təşkilat strukturlarını və idarəetmə fəaliyyətlərini bərpa etmə və tənzimləmə ehtiyacını ortaya çıxarmışdır.

Xüsusilə fərqli ölkələrin əmək bazarlarında təmin edilənməşğulluq siyasəti, çoxmillətli müəssisələrin müvəffəqiyyətli fəaliyyəti üçün diqqətləri beynəlxalq insan resurslarına nəzarətə çəkmişdir. Müəssisələr öz tərkiblərində olan işçi qüvvəsinin fərqli strukturu, mədəniyyəti və xüsusiyyətlərinə görə, insan resurslarının idarə edilməsi istiqamətində müxtəlifliyə ehtiyac hiss etməyə başlamışlardır. Bu baxımdan da insan resurslarının idarə edilməsində milli və global yanaşmaların bir yerdə nəzərə alınmasına zərurətyaranmışdır. İnsan resurslarının idarə edilməsi funksiyası beynəlxalq miqyasda bir dəyər qazanmışdır (McAdams və Barilla, 2003:142-144).

Son illərdə təşkilatlara dəyər əlavə edən istedadlı və yaradıcılığı yüksək olan kadrları idarə etmək vacib bir məsələ olmuşdur. Çünki insan resurslarının idarə edilməsi ilə təşkilati strategiyalar arasında sıx bir əlaqələr olduğunu görülmüşdür. Bu zərurət, insan resurslarının idarə edilməsinə strateji keyfiyyət yükləmiş və onun bir bütün olaraq təşkilati strategiya və müəssisə performansını ilə əlaqəsi olduğunu danılmaz etmişdir.

Qeyd edilən strateji yanaşma ilə yanaşı, günümüzdə insan resurslarının idarə edilməsində sərt və yumşaq modellərin olduğu da görülməkdədir. Bu qütbləşməyə səbəb olan dəyişənlər müxtəlifdir. Onlar arasında əsasən Yaponiyada aparılan rəqabətdə görülmən və güclü təşkilati mədəniyyət yanaşmaları yaradan mükəmməllik modellərini görmək mümkündür. Bunlara; qadın işçilərinin artması, xidmət



sektorunun böyüməsi və qabaqcıl texnologiyaların geniş istifadə edərək əmək gücünün strukturunda və görülən işin keyfiyyətində əmələ gələn dəyişikliklər və s. sayıla bilər.

Hər iki yanaşmanın təmsil olunduğu milli ənənələr də bu qütbləşmənin açıq olduğunu göstərir. Çünki "Michigan modeli" olaraq da bilinən sərt yanaşma Amerikan ənənəsini, "Harvard modeli" olaraq da bilinən mülayim yanaşma isə Avropa ənənəsini əks etdirir. Amerika ənənəsinə əsaslanan insan resurslarının idarə olunması yanaşması ənənəvi kənd idarəetmə anlayışını əvəz etmişdir. Avropa ənənəsinə söykənən insan resurslarının idarə edilməsi yanaşması isə, ənənəvi sənaye əlaqələrindən qoparaq inkişaf etmişdir. Bu məzmununda sərt modeldə insan resurslarının idarə edilməsi, müəssisələrin strateji hədəflərinə çatmalarını təmin edən faydalı bir vasitə, insan da istehsalın digər ünsürləri ilə eyni səviyyədə bir resurs kimi görülməkdədir. Daha insancıl bir yanaşmaya sahib olan mülayim modeldə isə insan resurslarının idarə edilməsi müəssisənin digər vahidləriylə qarşılıqlı təsirini və uyğunlaşmasında rəqabət üstünlüyünü təmin edən əhəmiyyətli bir funksiya olaraq görülməkdədir. İnsan ünsürü də inkişafa açıq olması səbəbindən müəssisələrin ən qiymətli varlığı olaraq xarakterizə edilməkdədir (Cohen və Jaffee, 2005:87-88).

İnsan resurslarının idarə edilməsində üstünlük təşkil edən bu yanaşmalarda bəzi fərqliliklər olsa da, fundamental fərqlərə diqqət yetirməklə, qlobal kontekstdə təsirli olan faktorların müəssisələri bənzər davranışlar göstərməyə vadar etdiyi məlumdur (McAdams və Barilla, 2003:58).

*İnsan resurslarının idarə edilməsində strateji yanaşmalar.* Qloballaşma anlayışı ilə birlikdə səslənən texnoloji inkişaf və beynəlxalq miqyasda həyata keçirilən rəqabət, bir çox sahədə olduğu kimi əmək və məşğulluq sahəsinə də güclü təsir göstərir. Çünki, belə bir mühitdə müəssisələrin rəqabət üstünlüyünü təmin etmək və saxlamaq üçün insan kapitalına sərmayə qoymaq vacibdir. Bu səbəbdən, keçmişdə müəssisələrdə, xüsusilə İEO-də bir xərc faktoru kimi qəbul edilən insan resursu, stratejibir keyfiyyətə sahib olmuş və müəssisənin performansına göstərdiyi təsir və tövhə nəzərə alındıqda, inkişaf etdirilməli olan bir varlığa çevrilmişdir. Günümüzdə İEO də artıq bu yanaşmanı qəbul etmişdir. Bu baxımdan yanaşdıqda,

insan resurslarının idarə edilməsi sahəsində təsirli olan stratejik dünyagörüşü, fərqli yanaşmaların ortaya çıxmasına səbəb olmuşdur. Bu sahədə üstünlük təşkil edən stratejik istiqamətlər aşağıdakılardır:

- universal (universalistic) yanaşma,
- situasiya (contingency) yanaşması,
- konfigurasiya (configurational) yanaşması.

#### *Universal yanaşma.*

Universal yanaşma ümumiləşdirilə bilən ən yaxşı insan resursları idarəetməsi təcrübələrinə və təşkilati performansını artıran iş sistemlərinə diqqət yetirir. Əsasən insan resurslarının idarə edilməsi üzrə siyasəti, təşkilat strategiyasından müstəqil olaraq, təşkilati performans ilə əlaqəsinə üstünlük verən bu yanaşmaya görə, ən yaxşı olduğu iddia edilən bəzi insan resursları həmişə və hər şəraitdə müvəffəqiyyətli nəticələrdə etməyi təmin edəcəyi üçün hər müəssisənin bu siyasəti mənimsəməsi lazımdır.

Sözgedən bu yanaşma, iqtisadi səmərəlilik məntiqi ilə, xüsusi işə götürmə və seçmə metodları, təlim proqramları, performans qiymətləndirmələri və komanda işinin idarə edilməsinə kimi insan resurslarının idarəedilməsi metoduna əsaslanmaqda və onu təşviq etməkdədir. Bu baxımdan, adətən Amerikan stili insan resurslarının idarə edilməsi proqramlarının universal model olduğu qəbul edilir. Bununla yanaşı, bu yanaşmada mədəni faktorlar, institusional dəyişənlər və insan resurslarının idarə edilməsi təcrübəsinin təşkilati strategiyası ilə uyğunluğunun diqqətə alınmadığı vurğulanmalıdır.

#### *Situasiya yanaşması*

Situasiya yanaşması universal yanaşma ilə nəzərdə tutulan sadə xətti münasibətləri deyil, qarşılıqlı əlaqələri vurğulayır. Bu zaman strateji, təşkilati və ətraf mühit dəyişənləri xüsusi olaraq tədqiq edilir. Strateji dəyişənlər; insan resurslarının idarə edilməsi təcrübəsinin performans səviyyəsinə təsiri, bu təcrübələrin biznes strategiyası ilə uyğunlaşması ilə birbaşa əlaqələndirilir. Təşkilati dəyişənlərə; struktur, texnologiya və təşkilatın ölçüsü kimi amillər daxildir. Ətraf mühit dəyişənlərinə isə rəqabətqabiliyyətli, texnoloji, makroiqtisadi və işlə bağlı

faktorlaraiddir. Davranış nəzəriyyəsinə əsaslanan bu yanaşmaya görə, təşkilatın effektivliyini təmin etmək üçün təşkilatın insan resurslarının idarə olunması siyasəti və təcrübələri təşkilati strategiyaya uyğun olmalıdır. İnsan resurslarının idarə edilməsi təcrübələri strategiyaların növlərinə görə dəyişməkdədir. Məsələn, strategiya növləri (opportunist-prospecter, analitik-analyzer, müdafiəçi-defender, reactor) ilə insan resurslarının idarə edilməsi prosesinin necə uyğunlaşacağı müzakirə edilməlidir (Маһфред, 2006:95).

### *Konfiqurasiya yanaşması*

Konfiqurasiya yanaşması, təşkilatlarda eyni nəticələri əldə etmək üçün müxtəlif praktikalardan istifadə etməyə imkan verir, universal və situasiya yanaşmalarına görə daha çox müxtəliflik təmin edir. Bu yanaşmada sistem həm ətraf mühit, həm də təşkilati şərtlərə adaptasiya olur, eyni zamanda təşkilatdaxili bir uyum təmin edilir.

Bu yanaşmada başqa bir ifadəylə, situasiya yanaşmanın bir qolu və davamı olub, situasiya yanaşmasından bir addım daha irəli gedərək, insan resurslarının idarə edilməsi üzrə praktikannın, təşkilatın strukturuna və stratejik hədəflərinə həm üfüqi, həm də şaquli uyğunlaşmasını təmin edən xüsusi sistemlərin olduğunu irəli sürür. Horizontal (daxili) uyğunlaşma, təşkilatın insan resurslarının idarə edilməsi siyasətlərinin və tətbiqlərinin tutarlılığını vurğulayır və sinergetik əlaqələrə yönəldir. Şaquli (xarici) uyğunlaşma isə, insan resurslarının idarə edilməsi siyasətinin və tətbiqlərinin, təşkilatda müəyyənlanmış strategiyalar ilə uyğunlaşmasını və tutarlılığını ifadə edir.

Müəssisələrin idarəedilməsində əsas amillərdən olan kadr ehtiyatlarının düzgün istiqamətləndirilməsi davamlı və insan potensialına əsaslanan inkişafın idarə edilməsi ilə sıx əlaqəlidir. Çünki insan potensialının formalaşdırılması, optimal səfərbər edilməsi sürətli və innovativ inkişafın təminatçısıdır, müasir idarəetmənin ən vacib elementlərindəndir (Cohen və Jaffee, 2005:83). Ümumiyyətlə, dünyada yaşanan sürətli inkişaf prosesləri dövlət idarəçiliyi sahəsində də yeni nəzəriyyələrin formalaşmasına səbəb oldu. İqtisadi amilin təsiri, texnologiya və elmi nailiyyətlərdən faydalanan özəl sektorun insanların ehtiyaclarını təmin edəcək yeni xidmətlərlə gündən-günə dövlətin fəaliyyət sahələrinə müdaxiləsi, xalqın

düşüncə tərzinin dəyişməsi və vətəndaş cəmiyyətinin inkişafı nəticəsində, müəssisə idarəçilərinin bu yeni dəyişikliklərə adaptasiyasını şərtləndirmişdir (Rəhimli, 2014:161-164). Təbii ki, müəssisə idarəetmə sahəsində bu dəyişikliklərin həyata keçirilməsini məcburi edən, vətəndaşların və cəmiyyətin dövlət tərəfindən təqdim olunan xidmətlərin kəmiyyət və keyfiyyətə dəyişiklik gözləntilərindəki təmayülünün artması olmuşdur. Çünki işçilərin müəssisələrdən ənənəvi gözləntiləri, xidmətlərin ədalətli, bərabərlik, təhlükəsiz, təsirlilik və tərəfsizlik prinsipləri əsasında işçilərə çatdırılmasıdır. Bunun üçün isə hər bir müəssisənin yüksək peşəkar kadrlardan təşkil edilmiş effektiv idarəetmə sisteminə sahib olması vacib şərtədir və burada əhəmiyyətli olan yalnız kadrlardakı bilik və bacarıqlardan istifadə deyil, eyni zamanda kadr potensialının səmərəliliyinin artırılması yollarının düzgün müəyyən edilməsidir.

Kadr potensialının qiymətləndirilməsi mövcud potensialın müəy-ynləşdirilməsi və onun bazasında potensialın gücləndirilməsini təmin edir. Mövcud strukturun qiymətləndirilməsi diqqət tələb edir və gələcəyə istiqamətlənmişdir. Bu proses ümumilikdə insan potensialının planlaşdırılması adlanır. İnsan potensialının planlaşdırılması gələcəyə istiqamətlənən prosesdir və davamlı inkişafa nail olunmasına töhfə verməlidir. Eyni zamanda kadr potensialının gücləndirilməsi fəaliyyəti adətən qərar qəbulunda iştirak edən yüksək mövqeli şəxslərin, müəssisə rəhbərlərinin yenidən hazırlanmasına istiqamətlənir. Çünki inkişaf etməkdə olan ölkələrdə əsas problemlərdən biri islahatları həyata keçirən kadr potensialı çatışmazlığıdır.

İnsan resursları idarə edicilərinin spesifik xüsusiyyətləri. Gündən-günə dəyişən şərtlər müqabilində insan resursları bölməsi və bu bölmənin rəhbərlərinin də rolu dəyişiklik göstərir. Əsas xüsusiyyətlər sıra ilə aşağıda göstərilmişdir.

Digər bir vacib məsələ dövlət idarəçiliyindən kənar təşəbbüskar insan potensialının gücləndirilməsidir. Vətəndaş cəmiyyəti institutları, assosiasiyalar, birliklər müəssisələrin idarəedilməsi ilə bağlı qərarlarının istiqamətləndirilməsində və dəyişikliklər prosesinə təşəbbüs göstərilməsində mühüm rol oynayan qruplardır. Müəssisənin idarə edilməsini həyata keçirən insan potensialının gücləndirilməsi

üçün bu qrupdan olan insanlara diqqət yetirilməlidir. Əgər bu qrupdan olan şəxslərin sözügedən məsələlərlə bağlı bilgisi və vəziyyəti analiz etmək qabiliyyəti zəif olarsa, müəssisənin bazarda rəqabət gücü qorunmaz və onun davamlı inkişafının təmin olunmasına istiqamətlənən qərarlar bəzən uğursuz ola bilər

### **Şəkil 3.1. İnsan resursları idarə edicilərinin spesifik xüsusiyyətləri**

1. Müəssisənin tam bir varlıq olduğunu dərk etmək
2. Sadəcə adi bir ixtisas sahibi kimi yox, kamil bir müəssisə rəhbəri olmaq, çox sahəli düşüncəyə bilmək
3. İnsan resurslarına bağlı olan proqramların müəssisə məqsədlərinə və ən alt təbəqəyə necə təsir etdiyinin nəzərə alınması
4. Təşkilatın digər bölmələri və bölmə rəhbərləri ilə əməkdaşlıq etmək
5. Rəhbər işçilərə insan resursları ilə bağlı mövzularda yardım etmək
6. Problemlərin həllində yaradıcılıq qabiliyyətinə malik olmaq
7. Dəyişikliklərin əvvəlcədən müəyyən edilməsi və dəyişikliklərə vaxtında uyğunlaşmaq
8. Müəssisənin mədəni mühitinin və dəyər sisteminin inkişaf etdirilməsinə şərait yaratmaq
9. Davranış və qabiliyyətləri dəyişdirmək gücünə malik olmaq
10. Strategiyaların hazırlanması sahəsində uzaqgörən olmaq
11. Məhsuldarlıq və məsrəflə bağlı planlar hazırlamaq
12. Müəssisə və təşkilatların insan resurslarına olan ehtiyaclarını müəyyən etmək
13. Gələcəkdəki fəaliyyətlərin irkişaf planlarında əks etdirilməsi

**Mənbə: Rəhimli, 2014:162**

Qeyd olunanlardan aydın olur ki, kadr potensialının qiymətləndirilməsi və bunun əsasında insan potensialının gücləndirilməsi məsələləri səmərəli idarəetmənin vacib elementləridir. Bu isə öz növbəsində bilik və bacarığın, təcrübənin, uzaqgörənliyin, təşəbbüskarlığın əsas götürüldüyü kadrların xidməti fəaliyyətinin qiymətləndirilməsini zəruri edir. Çünki müəssisə idarəçiliyində kadr potensialının təkmilləşdirilməsi, sektorlar arasındakı keçidin optimallaşdırılması üçün xidməti fəaliyyətin qiymətləndirilməsi prosesinin düzgün təşkili mühüm əhəmiyyət kəsb edir. Bu eyni zamanda innovativ idarəetmənin də tələbidir.

Müxtəlif elmi ədəbiyyatlarda kadrların qiymətləndirilməsinin qarşılığı kimi

adətən “Performance Evaluation” və ya “Performance Appraisal” terminlərindən istifadə olunur (McAdams və Barilla, 2003:29). Azərbaycandakı elmi ədəbiyyatlarda isə kadrların qiymətləndirilməsi termini ilə yanaşı “bacarıqların qiymətləndirilməsi”, müəssisə işçilərinin fəaliyyət səmərəliliyinin qiymətləndirilməsi, fəaliyyətin qiymətləndirilməsi kimi terminlərdən istifadə olunur. Kadrların qiymətləndirilməsi kadrların işdəki nailiyyətlərini işin tələblərinə uyğun qiymətləndirmə sistemidir (Грэхем və Бейнетт, 2003:140). Yəni burada diqqət edilməli məqam kadrların yerinə yetirdiyi işin tələblərinə uyğun qiymətləndirilməsidir. Kadrların işi ilə bağlı olmayan faktorlara görə qiymətləndirmə isə gerçək qiymətləndirmə deyildir.

Digər bir mənbədə isə kadrların qiymətləndirilməsi, kadrların, təşkilatın və idarəetmənin inkişafı məqsədilə əvvəlcədən müəyyənləşdirilmiş hədəflərə nə dərəcədə nail olunduğunun müəyyən edilməsi və ortaya çıxacaq çatışmazlıqların aradan qaldırılması üçün mümkün olan ən yüksək səviyyədə obyektiv meyarlara əsaslanaraq müəyyən intervallarla həyata keçirilən inzibati və təşkilati fəaliyyətlərin məcmusudur kimi izah olunmaqdadır və göstərilməkdədir (Bilgin, 2007:22).

Ümumiyyətlə, kadrların qiymətləndirilməsinin əsas məqsədi “fəaliyyətin inkişaf xəttinin müşahidə edilməsi, işə qəbul və vəzifədə irəli çəkilmədə şəxsin xüsusiyyətlərinin nəzərə alınması, məvacibə əsaslanan bazanın müəyyənləşdirilməsi, müxtəlif təhsil ehtiyaclarının müəyyən edilməsi və iş həyatında müzakirələrə zəmin hazırlanması” kimi müəyyən edilir (Cohen və Jaffee, 2005:90).

Eyni zamanda kadrların qiymətləndirilməsi aşağıdakı məqsədlərin reallaşdırılması üçün həyata keçirilir.

- Kadrların onlardan gözlənilən fəaliyyəti nə dərəcədə həyata keçirdiyini müəyyənləşdirmək;
- Kadrların gələcəyə istiqamətlənən inkişaf potensialı haqqında məlumat əldə etmək və mühakimə yürütmək;
- Növbəti vəzifələr üçün məsuliyyəti üzərinə götürmək potensialı olan

kadrları müəyyənləşdirmək;

- Kadrların təhsil ehtiyaclarını müəyyən etmək;
- Məvacibin artması və mükafatlandırma üçün əsas ortaya qoymaq;
- Fəaliyyət səmərəliliyi haqqında rəy (feedback) bildirmək; işləri, problemləri müzakirə etmək, inkişafı ilə bağlı təkliflər vermək üçün nizamlı, proqramlaşdırılmış imkanlar təmin etməklə stimullaşdırmaq və təşkilata sadıqlığı artırmaq.

Kadrların qiymətləndirilməsi həm işçi baxımından, həm də təşkilat baxımından böyük əhəmiyyətə malikdir. Kadrlarla bağlı mühüm qərarların qəbulu, kadrların mühüm vəzifəyə təyin olunması və ya vəzifəsindən azad edilməsi kadrların qiymətləndirilməsinin nəticələrinə uyğun həyata keçirildiyindən işçilər baxımından qiymətləndirmənin böyük əhəmiyyəti var. İşçilər həmişə nailiyyətlərinin qiymətləndirilməsini, uğurlarının qarşılığını almağı, uğur qazananlarla qazanmayanların fərqləndirilməsini istəyirlər. İşçilərin mənəvi tələbatları qarşılandığı halda onlar təşkilata daha sadıq olurlar və məhsuldarlıq da artır. Ən əhəmiyyətlisi odur ki, müvəffəqiyyət dərəcəsi haqqında məlumatı olan kadrlar özünü inkişaf etdirmək və fəaliyyətini yaxşılaşdırmaq imkanı qazanır (Erdoğan, 2011:57). Eyni zamanda obyektiv meyarlara uyğun qiymətləndirmə işçilərin təşkilatda hansı vəzifədə və necə ən səmərəli şəkildə işləyə biləcəkləri məsələsinə də aydınlıq gətirir.

Kadrların qiymətləndirilməsi təşkilat baxımından da əhəmiyyət daşıyır. Təşkilat kadrların qiymətləndirilməsi sayəsində sağlam, qənaətcil, səmərəli və məhsuldar struktura nail ola bilər. Bunun nəticəsində təşkilatın rəhbər vəzifəli şəxsləri bacarıqlı və təşkilatın məqsədlərini mənimsəmiş, bu istiqamətdə çalışan şəxslərdən təşkil olunur (Грэхем və Беннетт, 2003:36).

Təşkilatlarda kadrların elmi və obyektiv metodlarla qiymətləndirilməsi bir çox digər idarəçilik proseslərinin uğurla həyata keçirilməsini təmin edir. Kadrların qiymətləndirilməsi məsələsi kadrların idarə edilməsinin əhatə etdiyi bütün məsələlərlə əlaqəli olduğu kimi, planlaşdırma, təşkilatlanma, istiqamətləndirmə, əlaqələndirmə, həvəsləndirmə və s. bir neçə idarəçilik funksiyasının da əsaslandığı

əsas düşüncələr arasında yer alır. Bu reallıqlar təşkilat üçün kadrların qiymətləndirilməsi sisteminin əhəmiyyətini göstərir. Çünki kadrların qiymətləndirilməsi təşkilatlar üçün əvəzolunmaz idarəçilik vasitəsidir.

Təşkilat daxilində kadrların qiymətləndirilməsi həyata keçirilərkən bir neçə mühüm cəhətlərə diqqət yetirilməlidir. Bu cəhətləri prinsiplər şəklində aşağıdakı kimi sıralamaq olar.

1. Kadrların qiymətləndirilməsi kadrlara ən yaxın rəhbər tərəfindən həyata keçirilməlidir. Çünki kadrlara ən yaxın rəhbər qulluq müddəti ərzində onunla bir yerdə olduğundan onun fəaliyyətini və digər keyfiyyətlərini hər cəhətdən daha yaxşı müşahidə edə bilər.
2. Qiymətləndirmə obyektiv meyarlara uyğun həyata keçirilməlidir. Kadrlar yerinə yetirdikləri işin tələblərinə görə qiymətləndirilməlidir. Digər faktorlar isə kadrların işinə təsir göstərdiyi müddətdə qiymətləndirmə meyarı olaraq istifadə edilə bilər.
3. Qiymətləndirmənin ən yaxın rəhbər tərəfindən həyata keçirilməsi ilə yanaşı, kadrları tanıyan bir neçə rəhbərdən ibarət heyət tərəfindən də həyata keçirilməsi qiymətləndirmənin həm açıq, həm də obyektiv olduğunun göstəricisidir.
4. Qiymətləndirmənin meyarları əvvəlcədən müəyyən olunaraq məqsədlərlə birlikdə kadrlara bildirilməlidir. Bu, kadrların qiymətləndirməni yaxşı qəbul etməsini təmin edir.
5. Qiymətləndirilən kadrların yerinə yetirdiyi işin miqdarı təşkilati məqsədlərə uyğun olaraq əvvəlcədən müəyyən edilmiş standartlara uyğun müqayisə edilərək qiymətləndirilməlidir.
6. Qiymətləndirməni həyata keçirən rəhbər öz şəxsi simpatiya və antisimpatiyalarının təsirinə düşməməlidir. Yəni rəhbər qiymətləndirmədən öz məqsədlərinə uyğun vasitə kimi istifadə etməməlidir. Bunun qarşısını almaq üçün kadrlar özlərini hər zaman nəzarət edilən kimi hiss etməməli və rəhbərlərdə təşkilati məqsədlərdən daha üstün olmadıqları fikri hakim olmalıdır.



7. Rəhbərlərin qiymətləndirmədə müvəffəqiyyətli olmaları üçün tabeliyindəki işçilərin sayı müvafiq şəkildə müəyyən olunmalıdır. Bunu həyata keçirərkən dörd faktor nəzərə alınmalıdır. Bunlar rəhbərlərin keyfiyyətləri, tabeliyində olanların keyfiyyətləri, işin keyfiyyəti və istifadə olunan vasitə və vəsaitlərin təsiridir (Erdoğan, 2011:25). Bu faktorların xüsusiyyətləri və təsiri dərəcəsini nəzərə alaraq rəhbərlərin qiymətləndirməni müvəffəqiyyətlə yerinə yetirməsini təmin edən sayı müəyyən etmək mümkündür.

Qiymətləndirmədə meyar qədər mühüm bir məsələ də qiymətləndirmənin hansı intervallarla həyata keçirilməsidir. Bu məsələ qiymətləndirmənin məqsədi ilə zaman arasında uyğunluq əlaqəsi qurularaq həll oluna bilər. Bu həll yolunun qiymətləndirmənin vəzifədə yüksəlmə ilə əlaqəli olması, təşkilati səmərəliliklə əlaqələndirilməsi və idarəçilikdə iştirak ilə əlaqəsinin qurulmasına görə dəyişməsi prinsipi nəzərə alınmalıdır (Манфред, 2006:93). Buna görə qiymətləndirmənin tez-tez həyata keçirilməsinin səmərəliliklə əlaqəsi qurula bilər. Müəyyən bir intervalla, məsələn ildə bir dəfə həyata keçirilməsi vəzifədə yüksəltmək məqsədini daşıyır.

Təşkilatların öz məqsədlərinə nail olması səmərəli qiymətləndirmə metodunun qurulması ilə sıx bağlıdır. Çünki qiymətləndirmə metodu qiymətləndirmənin xidmət etdiyi məqsədin dəyişənidir (McAdams və Barilla, 2003:101). Tətbiqdə yeganə məqsəd olmadığı kimi yalnız bir metodla da bir neçə məqsədi eyni səviyyədə həyata keçirmək mümkün deyil. Buna görə də kadrların da fərqli məqsədləri olduğundan bu məqsədləri həyata keçirmək üçün fərqli qiymətləndirmə metodları var.

### **3.2. Kadr seçimində yeni texnologiyalardan istifadənin təkmilləşdirilməsi**

Texnoloji dəyişikliklər nəticəsində yaradılmış yeni ehtiyaclar şirkətlərin özlərini yeniləmələrini, yeni iş və istehsal üsullarını tətbiq etməyi və müasir biznes və kadr prinsiplərini tətbiq etməyi zəruri edir. Texnoloji və elmi inkişaf, tərəqqi nəticəsində görülən işlərin forması, keyfiyyəti və miqdarı baxımından əhəmiyyətli dəyişikliklər yeni iş sferası və fəaliyyət sahələrinin ortaya çıxmasına və bu sahələrdə müxtəlif növ kadrlara ehtiyac yaratmağa gətirib çıxardı. Əlavə olaraq,

şirkətlər dəyişən ətraf mühit şəraitinə uyğun olaraq personalı uyğunlaşdırmaq üçün böyük səy göstərmişlər. Müasir idarəetmə və müasir rəhbər konsepsiyaları böyük əhəmiyyətə malikdir (Rəhimli, 2014:163).

İnsani münasibətlər yanaşmasına bağlı olaraq ictimai və sənaye təşkilatlarının diqqət mərkəzində tutulması və tətbiqi tendensiyası artmışdır. Bunun nəticəsində, insan resurslarının idarə olunması günümüzdə özünü cəmiyyətin hər bir seqmentində insanların həyatını yönləndirən və formalaşdıran, əsasən dinamik və yaradıcı cəhətlərə diqqət yetirən idarəetmə fəaliyyətinin əhatəli bir sahəsi kimi qəbul edilməkdədir. Bununla belə, qloballaşma nəticəsindədünyada yaşanan dəyişikliklər, həmkarlar ittifaqı və birlikləri, dövlətin hüquqi tənzimlənməsi, yeni idarəetmə üsulları və texnolojiktərəqqi kimi xarici mühit faktorları da nəzərə alınmalıdır.

Texnologiyanın istifadəsi kadrların seçilməsi və biliklərinin artırılmasında mühüm yer tutmuşdur. Məsələn, kompüterlərin vasitəsilə keçirilən elektron testlər, texnologiyaya əsaslanan qiymətləndirmələrin dizaynı, kompüterlər ilə aparılan çoxdəyişkənliəmaliyyatlar, internetlə müsahibələrin hazırlanması, namizədlərin təchizatının təmin edilməsi kimi müxtəlif əməliyyatlarən çox qarşılaşılan hadisələrdir.

Müəssisələrdə insan resurslarının seçilməsi və biliyinin təkmilləşdirilməsinə göstərilən diqqətə baxmayaraq, bütün işçilərin müəyyən bir işi yerinə yetirərkən eyni performansı göstərməsini gözləmək olmaz. İnsanların doğuşdan gələn bacarığı, gördükləri işə və ya kollektivə maraq və adaptasiyası hər zaman fərqli olur. İnsan resurslarının idarə olunması və kadrların seçimi zamanı bu fərqlilikləri obyektiv meyarlara əsasən izləmək, ölçmək və qiymətləndirmək lazımdır (Rəhimli, 2011:35).

Müəssisələrdə tətbiq edilən yeni texnologiyalar qismində layihə komandasının arasında rolların paylaşmasına və əməkdaşlığın təmin edilməsinə çalışılır. Öz işini səmərəli qurmaq istəyən hər bir müəssisədə komandalar və onların üzvləri arasında, onun say tərkibindən asılı olmayan aşağıdakı müxtəlif rollar yerinə yetirilməlidir. Müəssisələrdə kadr seçimində yeni texnologiyalardan

istifadə zamanı bu rollara uyğun addımlar atılmalıdır. Bu rollar aşağıdakılardır (Грэхем və Бейнетт, 2003:29):

Sədr, komandanın irəli, ümumi məqsədlərə aparən yolunu seçərək, onun resurslarının ən yaxşı istifadəsini təmin edir; komandanın ən güclü və ən zəif tərəflərini tapmağı bacarır və komanda heyətinin hər bir üzvünün potensialının ən səmərəli tətbiqini təmin edir. Bir qayda olaraq belə insan layihənin rəhbəridir. Tərtibatçı, komandanın hərəkətlərinə tamlıq forması verir; qrup müzakirələrinə və birgə fəaliyyət nəticələrinə müəyyən çərçivə verməyə cəhd göstərir. Belə insan rəsmi olaraq "memar" və ya "aparıcı layihələndirici" vəzifəsini tuta bilər, əsası isə budur ki, bu rol xəyalidir. İdeyalar generator, qrupun üzləşdiyi əsas problemlərə xüsusi diqqət yetirərək, yeni ideya və strategiyalar irəli sürür.

Tənqidçi, pragmatik nöqteyi nəzərdən problemləri təhlil edir, ideya və təklifləri elə qiymətləndirir ki, komanda tarazlaşdırılmış qərar qəbul edə bilsin. Çox hallarda belə insan skeptik şəkək kimi hərəkət edir və "tərtibatçı" ilə "ideyalar generatorunun" nikbin təkliflərini tərəzlaşdırır. "Tənqidçi" yaxşı bilir ki, yeni texnologiyalar heç də həmişə işləmir, tədarükçülərin yeni vəsaitlər imkanları haqda söz vermələri hərdən baş tutmur və hər şey düşünülən kimi getməyə də bilər.

"İş arısı", plan və təklifləri praktiki iş prosedurlarına çevirir, qəbul olunmuş öhdəlikləri müntəzəm və səmərəli olaraq yerinə yetirir. Həqiqətdir ki, hər hansı bir ümitsiz layihənin ən azı bir cüt belə "iş arısına" ehtiyacı var, ancaq özü-özlüyündə onlar layihəyə müvəffəqiyyət gətirmək iqtidarında deyillər, çünki geniş görüş dairəsinə malik deyillər (Erdoğan, 2011:41).

"Komandanın dayağı" layihənin iştirakçılarını ruhlandırır, çətin situasiyalarda onlara göməklik göstərir, aralarında olan əlaqəli münasibətləri yaxşılaşdırır və bütövlükdə komandanın inamının artırılmasına səbəb olur. Bir sözlə belə insan komandada diplomat rolunu oynayır.

İşçi qrupu xaricdə olan yeni ideyaları, işləmə və resursları tapıb məlumat verir, komanda üçün yararlı olan xarici kontaktları qurur və bütün gələcək

danışmaları aparır. Komandanın “əldə edəni” öz təşkilatında zəruri resursları xahiş və ya borc yolu ilə almağa köməklik göstərən çoxlu dost və əlaqələrə malik olan insandır. Ən əsası odur ki, bu işçi qrupu öz fəaliyyətinin vurğudur.

Kadrlarda “tamamlayıcı qrup”, komandanın məqsədə çatma səylərində inadkarlıq göstərməsinə köməklik edir, yüksək diqqət tələb edən işi fəallıqla axtarıb tapmağa çalışır və mümkün qədər komandanı fəaliyyətlə və fəaliyyətsizliklə bağlı səhvlərdən xilas edir. Komanda üzvlərinin bəzən xatırlamalığıdır ki, karyera qurulan zaman, çox sərt müddətli və aralıq nəzarət nöqtələri olan layihələrdə iştirak edirlər və bunlara vaxtında nail olmaq lazımdır ki, işlədikləri əməliyyatlar heçə çıxmasın. Komanda işinin səmərəliliyini təmin etmək üçün qrupun meneceri iştirakçıların bütün kateqoriyalarını aşkar etməlidir ki, komandanın hər bir üzvü üçün dəqiq iş seçilsin və onların iş şəraitləri maksimum dərəcədə rahat olsun. Bunlara nail olandan sonra menecer komandanın daha səmərəli işinə ümid bəsləyə bilər. Eyni zamanda o özü hər bir qrupun işinin keyfiyyətinə nəzarət etməyi bacarmalıdır, hər bir əməkdaşın motivləşdirilməsini başa düşməlidir və layihə komandasının perspektiv inkişafını görməyi bacarmalıdır (McAdams və Barilla, 2003:45-46).

Bundan əlavə, menecer komandanın bütün üzvlərinin davranışını dəyişə bilən stres vəziyyətlərini qabaqcadan görməlidir. Belə vəziyyətlərdə mütəfəkkirlər özlərini itirə bilər, rəhbərlər isə əksinə, əla nəticələr göstərə bilər. Qrup menecerinin cəhdləri əməkdaşların fəaliyyətindən maksimal dərəcədə fayda almağa istiqamətlənməlidir. Bu zaman hər hansı bir təzyiqdən qaçmaq lazımdır ki, komanda iştirakçılarının güclü tərəfləri maksimal olaraq açılsın və komandanın zəifliyinə çevrilməsin. Eləcə də komandanın ruhi və səmərəli kommunikasiya vərdişlərini inkişaf etdirmək lazımdır.

Ümumiyyətlə, müəssisənin idarə edilməsində optimallığın təmin edilməsi üçün inteqrallaşdırıcı funksiyalar seçilməli və işçilər haqqında informasiya bazası formalaşmalıdır. Çünki baza funksiyalar arasında ən mühümü kadr seçiminin düzgün təşkili və idarə edilməsi zamanı və informasiya bazasının qurulmasında bəzi göstəricilərə diqqət yetirilməlidir. Başqa sözlə müəssisənin kadr tərkibinin

idarə edilməsi üçün kadrların bəzi kompetensiyalarına nəzər salınmalı və informasiya bazasında onlar göstərilməlidir. Müəssisədə kadrların sahib olmalı olduğu kompetensiyaları aşağıdakı kimi qruplaşdırmaq olar (Rəhimli, 2011:50):

- Kadrların “dəyərin idarə edilməsi” kompetensiyası,
- Kadrların “keyfiyyətin idarə edilməsi” kompetensiyası,
- Kadrların “risklərin idarə edilməsi” kompetensiyası,
- Kadrların “vaxtın idarə edilməsi” kompetensiyası,
- Kadrların “kommunikasiyaların idarə edilməsi” kompetensiyası,
- Kadrların “dəyişkənlərin idarə edilməsi” kompetensiyası.

Yuxarıda qeyd edilən kompetensiyalar müəssisənin kadrlarında olmasa bu müəssisələrin fəaliyyəti müvəffəqiyyətsizliyə uğrayar. Çünki bu zaman müəssisədə baş verən istehsal prosesinin mərhələləri və sərhdələri aydın təyin olunmayacaq və reallaşmayacaqdır. Eyni zamanda müəssisənin ortaqlarının müəssisəyə olan ümidləri müəssisənin fəaliyyətini həyata keçirən komandanın iş potensialı ilə üst-üstə düşür. Bütövlükdə müəssisənin fəaliyyətinin uğurlu olması üçün, onun kadr sisteminin əməkdaşlıq içində yuxarıda qeyd edilən kompetensiyalara sahib olaraq fəaliyyət göstərməsi zəruridir.

Kadrların “Dəyərin idarə edilməsi” kompetensiyası. Müəssisədə kadrların sahib olmalı olduğu digər kompetensiya dəyərin idarə edilməsidir. Bu kompetensiya müəssisənin fəaliyyətinin yerinə yetirilməsi üçün tələb olunan resurslar, resursların dəyər qiymətləndirilməsi, müəssisənin büdcəsinin formalaşması və dəyərə nəzarət başa düşülür. Müəssisənin iriləşdirilmiş dəyər qiymətləndirilməsi, müəssisənin fəaliyyət konsepsiyasının işlənilməsi zamanı həyata keçirilir (Chruden və Sherman, 2006:81-82). Dəyərin planlaşdırılması və ya büdcənin formalaşması müəssisə fəaliyyətinin planlaşdırılması və reallaşdırılması zamanı tətbiq edilir. Müəssisənin fəaliyyətinin son qiymətləndirilməsi müəssisənin hər hansı bir layihəsinin başa çatdırılmasından sonra həyata keçirilir. Müəssisədə kadrlar tərəfindən innovasiya layihələrinin icraçıları pul vəsaitlərinin nəinki geri qaytarılmasını həm də, gəlirlərin alınmasının zəmanətini təmin edirlər. Kadrlar tərəfindən hazırlanmış və reallaşdırılmış

layihələrin investisiya səmərəliliyinin qiymətləndirilməsi və onların maliyyələşdirilməsi üçün seçimi üzrə metodik tövsiyələrə müvafiq əsas qiymətləndirmə metodları bunlardır:

1. Xalis diskont gəlir metodu;
2. Ödənilmə müddəti metodu;
3. Müəssisənin gəlir indeksi və rentabelliliyi metodu;
4. Daxili gəlir norması metodu;
5. Müəssisənin zərərsizlik nöqtəsinin hesablanması metodu.

### ***Kadrların “Keyfiyyətin idarə edilməsi” kompetensiyası***

Müəssisənin fəaliyyətinin effektiv idarə edilməsi dedikdə, planlaşdırılma, təminat, nəzarət və keyfiyyət yüksəldilməsi başa düşülür. Müəssisənin fəaliyyətinin keyfiyyətinin idarəedilməsinin əsasları aşağıdakılardır:

- Keyfiyyət sahəsində müəssisə siyasəti.
- Müəssisənin fəaliyyət məzmunu, məhsulun təsviri.
- Məhsulun və proseslərin keyfiyyətinə qoyulan standartlar və tələblər
- Keyfiyyət sistemi üzrə sənədlər.

Keyfiyyət planlaşdırılarkən kadrlar tərəfindən keyfiyyəti təmin edən tədbirlərlə müşayət edilən xərclər və qazanc təhlil edilir, keyfiyyət göstəricilərinin məqsəd səviyyələri təyin edilir, tələb edilən keyfiyyət göstəricilərinin təmin edilməsində eksperimental işlərin keçirilməsi proqramları işlənir. Buraxılış sənədləri keyfiyyətin təminatı proqramı, nəzarət və sınaq prosedurları, texnoloji proseslər xəritələri və s. ola bilər.

Kadrların fəaliyyətində tələb olunan keyfiyyət göstəricilərini təmin etmək üçün plan üzrə və plandan xaric yoxlamalar, inspeksiya, nəzarət və sınaq tədbirləri, keyfiyyət sistemlərinin qiymətləndirilməsi, nəzarət və sınaqlar statusunun eyniləşdirilməsi yerinə yetirilir. Keyfiyyətə nəzarət ümumi, nümunəvi və statistik ola bilər (McAdams və Barilla, 2003:63). Keyfiyyət nəzarətinin sistem növü hər bir hal üçün fərdi təyin edilir, müəssisənin keyfiyyət təminatı sisteminin yaxşılaşdırılması üçün aşağıdakı əsas tövsiyələrindən istifadə edilə bilər:

- müəssisə rəhbərliyinin əhəmiyyətli rolu;

- ilk növbədə müştərilərə diqqət;
- strateji planlaşdırma sisteminin mövcudluğu;
- müəssisənin bütün heyətinin həyata keçirilən əməliyyatların keyfiyyət təminatı prosesinə cəlb edilməsi;
- heyətin hazırlanmasının yüksək peşəkarlıq səviyyəsi;
- səmərəli motivləşdirmə sisteminin olması;
- istehlakçının təlabatı və gözləmələrinə adekvat münasibət göstərilməsi;
- tədarükçülərin yüksək iş keyfiyyəti;
- korporativ məlumat sisteminin varlığı;
- qabaqcıl təcrübədən istifadə;
- keyfiyyətin idarə edilməsi sisteminin səmərəli işinin müntəzəm qiymətləndirilməsi.

Müəssisə fəaliyyətində keyfiyyətin səmərəli iş sisteminin təminatının əsas prinsip - "Xəbərdarlıq etmək, səhvini düzəlişindən daha asandır".

#### **Kadrların "vaxtın idarə edilməsi" kompetensiyası**

Kadrların sahib olmalı olduğu vaxtın idarə edilməsi kompetensiyasına aşağıdakı fəaliyyət növləri daxildir:

- İşlərin təyini;
- İşlərin qarşılıqlı əlaqələrinin təyində struktur dekompozisiya;
- İşlərin davam etmə müddətinin qiymətləndirilməsi;
- Təqvim planının işlənməsi;
- Vaxta nəzarət.

İşlərin təsviri (təyini) müəssisə üzrə işlərin həcmünün təyin edilməsi üçün zəruridir. Bu aydın və anlaşılmalıdır ki, müəssisənin fəaliyyətinin və həyata keçirdiyi layihələrin sərhədləri əvvəlcədən təyin edilsin və dəyişiklikləri səmərəli şəkildə idarə etmək mümkün olsun. İşlərin qarşılıqlı əlaqələrinin təyində struktur dekompozisiya işi məntiqi hissə və hissəaltı şəkildə strukturlaşdırmağa imkan verəcəkdir. Həmçinin işi elə detallaşdırma səviyyəsinə qədər təyin etməyə imkan yaradacaq ki, bu fərdi tapşırıqları təyin etməyə imkan verəcək. Müəssisənin fəaliyyəti üzrə hesabatların tərtib edilməsinin və yekunların vurulmasını da təyin

etmək mümkün olacaqdır (Rəhimli, 2011:68).

Kadrlar tərəfindən işlərin davametmə müddətinin qiymətləndirilməsi – tapşırıqların yerinə yetirilməsinə tələb olunan vaxt kəmiyyətidir. Vaxtın dəqiq qiymətləndirilməsi müəssisənin müvəffəqiyyətinin təmin edilməsində, real qrafikin və büdcənin işlənməsində əhəmiyyətli rol oyanayır. Aşağıda qeyd edilən metodlar işlərin davametmə müddətinin təyini üçün statistik yanaşmadan istifadə edir.

İşlərin uzunluğunun determinist qiymətləndirilmə metodu elə tapşırıqlar üçün istifadə edirlər ki, aşağıdakı şərtlər ödənilsin:

- onlar dəqiq təyin edilmişlər;
- bundan qabaq yerinə yetirilən tapşırıqlara bənzəyirlər;
- onların davametmə müddəti qiymətləndirilə bilər.

### **Kadrlarda “Kommunikasiyaların idarə edilməsi” kompetensiyası**

Kommunikasiyaların idarə edilməsi layihə iştirakçıları arasında qarşılıqlı təsir sisteminin müdafiə edilməsini, layihənin məqsədlərinin əldə edilməsinə yönəlmiş idarəetmə və hesabat informasiyalarının verilməsini təmin edir. İnformasiya rabitələrinin idarə edilməsi funksiyasına aşağıdakı proseslər daxildir:

- kommunikasiyalar sisteminin planlaşdırılması – layihə iştirakçılarının informasiya tələbatlarının təyin edilməsi (informasiyanın tərkibi, onun çatdırılması müddəti və üsulları);
- informasiyanın toplanılması və bölgüsü, zəruri informasiyanın müntəzəm toplanması və layihə iştirakçılarına vaxtında çatdırılması prosesləri;
- tərəqqinin qiymətləndirilməsi və təsviri, layihə işinin praktiki nəticə vəziyyətinin işlənməsi, plan tapşırıqları ilə müqayisə, meyllərin təhlili, proqnozlaşdırma;
- işlərin gedişinin sənədləşdirilməsi – layihə üzrə formal sənədlərin yığılması, işlənməsi və ya saxlanılmasının təşkili.

*Kommunikasiyalar sisteminin planlaşdırılması.* Kadrlar tərəfindən kommunikasiyaların tələbatlarını öyrənmək və sistem strukturunun təsviri üçün adətən, bəzi məlumatlar tələb olunur. Bura, müəssisə fəaliyyətinin təşkilinin



məntiqi strukturu və məsuliyyət matrisi, layihə iştirakçılarının informasiya tələbatı, layihə iştirakçılarının fiziki struktur bölgüsü, layihənin xarici informasiya tələbatı aiddir.

Müəssisədə iştirakçılar arasında informasiya bölgüsü texnologiya və ya metodları layihənin parametrlərindən və nəzarət sistemi tələblərindən asılı olaraq xeyli fərqlənə bilər. Qarşılıqlı təsir texnologiyalarının seçilməsi layihə müvəffəqiyyətinin aktual göstəriciləri və ya ətraflı təsviri, texnologiyanın sadəliyi və heyətin ixtisaslı olması dərəcəsindən asılı olaraq dəyişməkdədir (Chruden və Sherman, 2006:52).

Kommunikasiyanın idarə edilməsi planına aşağıdakılar daxildir:

- informasiya mənbəyi və onun alınması metodları təyin edilən informasiyanın toplanılması planı;
- informasiya istehlakçılara informasiyanın çatdırılması metodları və təyin edilən informasiya bölgüsü planı;
- formatı, məzmunu, ətraflıq səviyyəsi və işlənən tariflərin daxil olunması ilə hər bir alınacaq və ya veriləcək sənədin ətraflı təsviri;
- cədvəl və əlaqəli təsir tezliyi;
- kommunikasiyalar planına dəyişikliklərin daxil edilməsi metodu.

Müəssisədə həyata keçirilən fəaliyyətin tələbatlarından asılı olaraq kommunikasiyalar planı bir qədər az və ya bir qədər çox ümumi şəkildə formalaşdırıla, dəqiqləşdirilə və ya təsvir edilə bilər. Kommunikasiya planı kadrların effektiv idarə edilməsinin ən mühüm tərkib hissəsidir.

İnformasiyanın toplanılması və bölgüsü müəssisənin fəaliyyəti daxilində müxtəlif növ kommunikasiyaların həyata keçirilməsi tələbatı yaranır:

1. Daxili (müəssisənin kadr sisteminin daxilində) və xarici (sifarişçilər, xarici təşkilatlarla və s.);
2. Formal (hesabatlar, sorğular, müşavirələr) və qeyri-formal (xəbərdarlıq, müzakirələr);
3. Yazılı və şifahi;
4. Şaquli və üfqi.

Avtomatlaşdırılmış metodlar əlaqəli təsirin səmərəliliyini artırmaq üçün kompüter texnologiyalarının və müasir rabitə vasitələrinin istifadəsini nəzərdə tutur.

Kadrların əldə etdiyi tərəqqinin qiymətləndirilməsi və təsviri əldə edilməmiş nəticələr barəsində göstəricilərin toplanılması və işlənməsi prosesləri və hesabatlarda işlərin vəziyyətinin informasiyasının əks etdirilməsi, işlərin əlaqələndirilməsi, operativ planlaşdırılma və idarəetmə üçün zəmin yaradır. Bir çox planlaşdırma metodları və təqvim iş qrafikinə idarə edilməsi kompyuterdən istifadəni nəzərdə tutur. Hal hazırda bazarda böyük sayda proqram paketləri, avtomatlaşdırıcı planlaşdırma funksiyası və işlərin yerinə yetirilməsinin təqvim qrafikinə nəzarəti təqdim edilmişdir.

### **Kadrların “Risklərin idarə edilməsi” kompetensiyası**

Risklərin əmələ gəlməsi səbəbi xarici mühitin qeyri-müəyyənliyi və müəssisə fəaliyyətinin parametrlərinin dəyişkənliyidir. Risklərin idarə edilməsi risk hadisələrinin müsbət nəticələrinin maksimumlaşdırılması və mənfi nəticələrin minimumlaşdırılmasını daxil edən eyniləşdirmə, təhlil və qərarların qəbulu ilə bağlı proseslərdir. Layihə risklərinin idarə edilmə prosedurları adətən aşağıdakı qeyd edilənlərin yerinə yetirilməsini tələb edir (Chruden və Sherman, 2006:70-71):

- risklərin idarə edilməsinin planlaşdırılması - layihə risklərinin idarə edilməsi üzrə yanaşmanın seçilməsi və tədbirlərin planlaşdırılması;
- risklərin eyniləşdirilməsi - layihənin müvəffəqiyyətinə təsir edə biləcək risklərin təyini və onların xarakteristikasının sənədləşdirilməsi;
- risklərin keyfiyyətcə qiymətləndirilməsi risklərin əmələ gəlməsi səbəbinin layihənin müvəffəqiyyətinə təsirinə təyini məqsədi ilə keyfiyyətin təyini;
- kəmiyyət qiymətləndirilməsi - risk nəticələrinin layihəyə təsirinə mümkünlüyü ehtimalının kəmiyyətcə təhlili;
- risklərə münasibətin (reaksiyanın) planlaşdırılması - risk hadisələrinin baş verdiyi halda nəticələrin zəiflədilməsi üzrə prosedurların təyini;
- risklərin monitorinqi və nəzarəti - risklərin minimumlaşdırılması üçün keçirilən tədbirlərin səmərəliliyinin yüksəldilməsi məqsədi ilə informasiyanın

müntəzəm işlənməsi.

Riyazi nöqteyi nəzərindən risk əlverişsiz hadisənin baş verməsi ehtimalının qiymətləndirilməsidir. Müəssisə fəaliyyətinin risk təhlilinin kifayət qədər çox saylı metodları işlənmişdir:

- ehtimal təhlili,
- ekspert təhlili,
- analoqlar metodu,
- hədd səviyyəsi göstəricilərinin təhlili,
- layihə həssaslığı təhlili,
- layihənin inkişafı ssenarisinin təhlili,
- problemin “həlli ağacının” qurulması metodu,
- imitasiya metodları və s.

Kadrlar müəssisənin fəaliyyətində həyati fazasının təşkilindən asılı olaraq risklərin idarə edilməsi məsələlərini bilməlidir. Belə ki, müəssisədə həyata keçirilən hər hansı bir layihənin konsepsiyası fazasında bu risk amillərinin və qeyri-müəyyənliyin aşkar edilməsi, risk amilinin əhəmiyyətliyi və ekspert metodlarının təyin edilməməsinin qiymətləndirilməsi, layihə həssaslığının təhlili, “həll ağacının” qurulması, itkisizlik nöqtəsinin təyini risklər və qeyri-müəyyənliklərin formalaşdırılmış təsviri, ssenarilərin təhlili, Monte–Karlo metodunun tətbiqidir.

Kadrlar tərəfindən problemin işlənməsi fazasında bu “həll ağacının” dəqiqləşdirilməsi, gözlənilməyən məsrəflərin ödənilməsinə ehtiyat saxlanan vəsaitlərin strukturu və həcmi təyini, layihənin maliyyə planında risklərin uçotudur. Fəaliyyətin reallaşdırılması bazasında bu risklərin sığortalınması və büdcənin müəyyən edilməsidir. Müəssisədə istehsalın bir fazasının başa çatmasında bu gözlənilməyən məsrəflərlə işləyən vəsaitlərin təhlili və layihənin yerinə yetirilməsi nəticələrinə görə faktiki risk və qeyri-müəyyənlik təzahürlərinin təhlili və ümumiləşirilməsidir (Erdoğan, 2011:81).

Kadrlar tərəfindən həyata keçirilən investisiya qoyuluşlarını yerinə yetirdikdə nəzərə almaq lazımdır ki, bu yatırımların konsepsiyasına nə qədər çox innovasiya

ideyaları daxil edilmişdirsə, risklər və işlərin tam dəyəri təyin edilərkən riskə düzələşlər də bir o qədər artacaqdır.

### **Kadrların “Dəyişikliklərin idarə edilməsi” kompetensiyası**

Kadrlarda “dəyişikliklərin idarə edilməsi” səriştəsi müəssisədə dəyişikliklərə təsir edən dəyişkənlərə, icra edilən fəaliyyətin bütün xarici və daxili amillərinə aid olan hər tərəfli bir prosesdir. Dəyişikliklərin idarə edilməsinə aşağıdakı əsas proseslər daxildir (Bilgin, 2007:31):

- layihədə dəyişikliyə səbəb olan, layihənin əsas daxili mühit amillərinin dəyişmə vəziyyəti və meyllərinin manitorinqi;
- xarici mühitin dəyişilməsi mümkünlüyünün proqnozlaşdırılması və onların layihəyə təsiri dərəcəsinin qiymətləndirilməsi;
- layihənin xarici təsirlərdən müdafiə strategiyası və planının işlənilməsi;
- layihədə zəruri olan dəyişikliklərin təyin edilməsi;
- layihəyə daxil edilən bəyənilməş dəyişikliklərin həyata keçməsinə nəzarət;
- həyata keçən dəyişikliklərin vasitəsilə səmərəliliyin və məqsədə nail olma dərəcəsinin yoxlanılması.

Dəyişikliklərin idarə edilməsi kompetensiyası kadrların digər zəruri kompetensiyaları ilə çox bağlıdır. Başqa sözlə, məzmunun, vaxtın, dəyərin, keyfiyyətin, risklərin, kommunikasiyaların idarə edilməsi müəssisədə düzgün kadr seçiminin və insan resurslarının idarə edilməsinin mühüm bir parçasıdır. Beləliklə, müəssisələrdə kadr seçimində yeni texnologiyalardan istifadə edərkən yuxarıda qeyd edilən kompetensiyalara uyğun metodlar tətbiq edilməlidir.

## NƏTİCƏ VƏ TƏKLİFLƏR

Dünyada baş verən iqtisadi, siyasi, texnoloji və sosial struktur dəyişiklikləri və ümumilikdə qloballaşma fenomeni iqtisadi həyatın əsas subyektlərindən biri olan müəssisələrin, beynəlxalq miqyasda iş prinsipinə sahib olmasını zəruri etmişdir. Qlobal miqyasda çoxmillətli müəssisələrin sayı artmış və dünya iqtisadiyyatında həlledici güc ünsürünə çevrilmişdir.

Xüsusilə fərqli ölkələrin əmək bazarlarında təmin edilən məşğulluq siyasəti, müəssisələrin müvəffəqiyyətli fəaliyyəti üçün diqqətləri həm ölkə daxili kadrların, həm də beynəlxalq insan resurslarının nəzarətinə və onların cəlb edilməsinə çəkmişdir. Müəssisələr öz tərkiblərində olan işçi qüvvəsinin fərqli strukturu, mədəniyyəti və xüsusiyyətlərinə görə, insan resurslarının idarə edilməsi istiqamətində müxtəlifliyə ehtiyac hiss etməyə başlamışlardır. Bu baxımdan da insan resurslarının idarə edilməsində milli və qlobal yanaşmaların bir yerdə nəzərə alınmasına zərurət yaranmışdır. İnsan resurslarının idarə edilməsi funksiyası beynəlxalq bir dəyər qazanmışdır. Son illərdə təşkilatlara dəyər əlavə edən istedadlı və yaradıcılıqı yüksək olan kadrları idarə etmək vacib bir məsələ olmuşdur. Çünki insan resurslarının idarə edilməsi ilə təşkilati strategiyalar arasında sıx bir əlaqələr olduğunu görülmüşdür. Bu zərurət, insan resurslarının idarə edilməsinə strateji keyfiyyət yükləmiş və onun bir bütün olaraq təşkilati strategiya və müəssisə performansına ilə əlaqəsi olduğunu danılmaz etmişdir.

Müəssisələrdə doğru kadr seçimi üçün korporativ performansın ölçülməsi təmin edilməlidir. Korporativ performans qiyətləndirərkən, istehsalın planlaşdırılması hesabatları kimi müxtəlif obyektiv ölçülərdən istifadə olunmalıdır. Bunlar səmərəlilik analizləri olub, onun indikatorlarının, ölçü vahidlərinin seçilməsi ilə baş verməlidir. Bu zaman kadrların performansının ölçülməsi də aparılmalıdır. Kadrların performansını qiymətləndirmək, həmin kadrın bacarıqlarını, gücünü, iş vərdişlərini və digər xüsusiyyətlərini başqaları ilə müqayisə etmək üçün mühim bir tədbirdir. Rəhbərin əvvəlcədən müəyyən edilmiş standartlarla işçi ilə bağlı nəticələrin əks olunduğu hesablardan əldə etdiyi məlumatlara əsasən, işçinin müvəffəqiyyətini qiymətləndirə bilər.

Milli sərvətin mühüm qeyri-maddi komponentlərindən biri olan idarəetmənin daşıyıcıları kadr potensialı olduğundan onun idarəedilməsində səmərəlilik birbaşa müəssisənin effektiv fəaliyyəti təmin edir. Çünki müəssisələrin idarə olunmasında ən güclü resurs potensialı olub, onun əsasını təşkil edir. Bu səbəbdən milli sərvətin təkrar istehsalı mexanizmi çərçivəsində insan kapitalının yenidən istehsalı mexanizmlərinin işlənilməsi hazırlanması səmərəlilik, motivasiyalılıq, innovasiyalılıq prinsiplərinə söykənməlidir. Müəssisələrin idarəedilməsində insan potensialından səmərəli istifadəni təmin etmək, kadr potensialını təkmilləşdirmək üçün aşağıdakı istiqamətlərdə tədbirlər həyata keçirilməlidir:

- Azərbaycan Respublikasında müəssisələrin idarə olunması sistemində reorqanizasiyanın təşkili.
- Kadr potensialının gücləndirilməsi üzrə mövcud olan karyera, tərəfsizlik, ləyaqət prinsiplərinin işləmə mexanizmi təkmilləşdirilməli, bu kadrların fərdi karyera planlarının tərtib edilməsi və icra edilməsi prosesi təmin olunmalıdır.
- Kadr potensialının fəaliyyətinin qiymətləndirilməsi sistemində fəaliyyət qiymətləndirmə nəticələri xidmətdaxili təlim və tədris qərarlarıyla əlaqələndirilməlidir.
- Eyni zamanda fəaliyyət qiymətləndirməsinin nəticələrinə uyğun mükafatlandırma və təşviqetmə sistemi formalaşdırılmalı və tətbiq edilməlidir.

Burada əsas olan müəssisə kadrlarının fəaliyyət səmərəliliyinin qiymətləndirilməsində ictimai, iqtisadi və sosial sahədə meydana gələn yenilikləri nəzərə almaqla innovativ metodların tətbiqinin təmin olunmasıdır.

- Müəssisədə kadrların işləməsi üçün vəzifələrin tutulmasında rotasiya sisteminin rolu artırılmalı, kadr tələbatlarının ilk növbədə daxili resurslar hesabına ödənilməsi imkanları araşdırılmalıdır.
- Müəssisələrdə rəhbər vəzifələrin tutulması üçün müəssisədaxili ehtiyat kadrların formalaşdırılması institutun təkmilləşdirilməsi məqsədilə kadrların biliklərinin artırılmasına diqqət artırılmalı, innovativ metodlar əsasında hazırlanmalıdır.

# İSTİFADƏ EDİLMİŞ ƏDƏBİYYAT

## Azərbaycan Dilində

1. “Dövlət qulluğu haqqında” Azərbaycan Respublikasının Qanunu, 2014, Bakı.
2. Dövlət idarəçilik nəzəriyyəsi. 2010. Elm və Təhsil, Bakı.
3. Ələkbərov U., 1996. Davamlı insan inkişafı və ekoloji sivilizasiyanın əsasları. 2013, Bakı.
4. Rəhimli R., 2014, “Dövlət idarəçiliyində səmərəliliyin təmin olunmasında dövlət qulluqçusu-vətəndaş münasibətləri”. Dövlət İdarəçiliyi: Nəzəriyyə və Təcrübə, №3 (47), Bakı, səh. s.161-168
5. Rəhimli R., 2012. “Dövlət qulluqçularının fəaliyyət səmərəliliyinin qiymətləndirilməsi”, Fəlsəfə və sosial-siyasi elmlər elmi-nəzəri jurnal. № 1(33). Bakı, s. 99-120
6. Məlikova M., 1988, Dövlət və hüquq nəzəriyyəsi. Bakı, Maarif. S. 188
7. Dövlət və bələdiyyə idarəçiliyi, Dərslik, Bakı, 2011. 362 s.

## Xarici dildə

1. Erdoğan, İlhan, 2011. İşletmelerde Personel Seçimi ve Başarı Değerleme Teknikleri, İ.Ü.İşletme Fak.Yayın, No 28, İstanbul.
2. Uyargil, Cavide, 2008. İşletmelerde Performans Yönetimi Sistemi, İ.Ü.İş. Fak.Yay. No 262, İst.
3. Yıldız, Gültekin, 2005. İşletmelerde İşgören Yönetimi, İ.T.Ü. Sakarya Mühendislik Fakültesi Yayınları.
4. Aykaç B. 1986. Kamu personelinin Değerlendirilmesi, Gazi Üniversitesi (Yayınlanmamış Doktora Tezi), Ankara.
5. Bilgin K. U. 1997. Kamu Personel Yönetimi, Ankara.
6. Canman D. 2003. Personel Değerlendirilmesinde Çağdaş Yaklaşımlar ve Türkiye’de Kamu Personelinin Değerlendirilmesi, Ankara.
7. Cohen S. L. and Jaffee C. L. 2005. “Performans Değerlendirme Sistemlerinin Verimlilik Artışı Amacıyla Kullanılması”. Çev. Zülal Kuteş, “Verimlilik Dergisi, özel sayı III, 32, Ankara.
8. Chruden H.J and Sherman A. W. 2006. Personel Management, Ter. Burhan Aykaç, Ankara.
9. Barutçugil, İsmet (2014), Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi, Kariyer Yayınları, İstanbul.
10. Akal, Zuhul (2015), İşletmelerde Performans Ölçümü ve Denetimi, 6. Baskı, Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları No: 473, Ankara.
11. Monks, K., Scullion, H., & Creaner, J. (2001). HRM in international firmas evidence from Ireland. Personnel Review, 30(5), 536-553.
12. Sabuncuoğlu, Z., (2000), İnsan Kaynakları Yönetimi, Bursa, Ezgi Kitapevi
13. McCourt-, Money MAggie, (2000), Recruitment and Selection (İşe Alım ve Uygulamaları), ABD, MCB Üniversitesi yayını
14. Aytaç, S., (2001), “İnternette İnsan Kaynakları Tedariği”, İnfomag Bilgi ve İletişim Teknolojileri Dergisi, Sayı:3, s 68-71

15. Geylan R. Personel Yönetimi, Eskişehir.
16. Kazancı M., Mart 1994. "Personel Değerlendirmesi", AİD, I, 7.
17. Tortop N., İsbir Eyüp G., Aykaç B., 1999. Yönetim Bilimi, Ankara.
18. Tortop N., Aykaç B., Hüseyin Y., Özer M., 2012. İnsan Kaynakları yönetimi. Ankara.
19. Oberg W., Haziran 1972. "Personelin Değerlendirilmesi", çev. Cemil CEM, AİD, II, 5.
20. Rəhimli R., 2011. Azərbaycan Devlet Personel Yönetimi (Azərbaycan dövlət qulluğu sistemi). Kültür Ajansı yayınları, Ankara:

1. McAdams R. P., & Barilla M. A. (2003). Theory and Practice in Performance Appraisal of School Administrators. Research for Educational Reform, 8(19), 19-35.
2. Dessler, Gray (2012), Human Resource Management, 12. Edition, Pearson Prentice Hall, New Jersey.
3. Appelbaum, Steven H., David Nadeau and Michael Cyr (2009), 2009, "Performance Evaluation in a Matrix Organization: A Case Study (Part 3)", Q Emerald Group Publishing Limited, Vol. 41, No. 1, p. 9-14.
4. UNEP Discussion Paper: Ways to Increase the Effectiveness of Capacity Building for Sustainable Development, 2006 IAIA Annual Conference, Stavanger, Norway. <http://www.unpei.org/sites/default/files/PDF/institutioncapacity/Ways-to-increase-effectiveness-SD.pdf>
5. Denhardt J.V., Denhardt R.B., 2015, The New Public Service: Serving, Not Steering.

1. Геллерт Манфред, 2006. Все о командообразовании: руководство для тренеров: пер. с нем. / Манфред Геллерт, Клаус Новак. — Москва : Вершина, - 352 с.
2. Грэхем Х.Т., Беннетт Р. 2003. Управление человеческими ресурсами: Учеб. пособие для вузов / Пер. с англ. под ред. Т.Ю.Базарова и Б.Л.Еремина. – М.: ЮНИТИ-ДАНА – 598 с.
3. Р.Мередит Белбин, 2003, Команды менеджеров. Секреты успеха и причины неудач \ Пер. с англ. М.: НИРРО, 315 с.,
4. Р. Мередит Белбин, 2003. Типы ролей в командах менеджеров. Перевод с англ. М.: Нирро, 223 с., стр. 36.
5. Теория и практика командообразования. Современная технология создания команд / Под ред. Т. Д. Зинкевич-Евстигнеевой. СПб.: Речь, 2004. 304 с.
6. Анна Фенько, Гороскоп для отдела кадров, Журнал Коммерсантъ, (13.11.2001) <https://www.kommersant.ru/doc/290997>
7. Командная динамика по Брюсу Такману: чему нас учит опыт подводников <https://habr.com/company/stratoplan/blog/226905/>
8. Тест Р.М. Белбина "Командные роли". <https://psycabi.net/testy/674-test-r-m-belbina-komandnye-rol-i-klassifikatsiya-rolej-v-gruppe>



## **Şəkillərin siyahısı**

Şəkil 1. İnsan resurslarının idarəedilməsində mərhələlər.....	23
Şəkil 2. İnsan resurslarının idarə edilməsinin əhatə etdiyi məsələlər.....	26
Şəkil 3. İnsan resurslarının idarəedilməsinin tarixi inkişafı.....	30
Şəkil 4. İnsan resurslarının idarə edilməsində sistem anlayışı.....	32
Şəkil 5. Kadrların idarəedilməsində peşəkarlıq səviyyəsinin inkişafı.....	39
Şəkil 6. Performans idarəetmə sistemi.....	39
Şəkil 7. İnsan resursları idarə edicilərinin spesifik xüsusiyyətləri.....	53