

Fazil KƏRİMOV i.f.d., dosent**CƏFƏROVA Xalidə Rəşid qızı**

Azərbaycan Texnologiya Universitetinin magistrantı

BAGIROV Ərturqut Şikar oğlu

Azərbaycan Texnologiya Universitetinin magistrantı

HEYƏTİN İDARƏ EDİLMƏSİ SİSTEMİNDƏ TƏŞKİLATI SƏMƏRƏLİ KADR SİYASƏTİ

Xülasə

İşçi heyəti üzrə menecerlik gənc peşədir. Menecerlik fəaliyyətinin bir növü kimi o, ötən əsrin əvvəllərində meydana gəlmişdir. İşçi heyəti ilə iş üzrə sənaye sosiologiyası və psixologiyası sahəsində hazırlığa malik mütəxəssislərin meydana çıxması ənənəvi kadr işində əsl inqilabın təzahürü idi. Əgər ona kimi kadr işi müxtəlif səviyyə və rəndən olan xətti rəhbərlərin, həmçinin uçot, nəzarət və təşkilati (inzibati) fəaliyyətlə məşğul olan kadr xidməti işçilərinin (və rəhbərlərin) funksiyasına aid idisə, təşkilatın kadr potensialının lazımı səviyyəsinin təmin edilməsi ilə əlaqədar idarəetmə (ştat) funksiyası məsələlərin diapazonunu nəzərə çarpan səviyyədə genişləndirdi və menecmentin bu istiqamətinin əhəmiyyətini yüksəltmiş oldu. Təşəkkül tapmış kadr işini təcridən inteqrasiya və transformasiya edən kadr menecmentliyi məhz müasir menecmentlik sistemində işçi heyətinin ixtisaslaşmış ştab fəaliyyəti kimi idarə edilməsi ilə əlaqədardır. Bu prosesin vacib mərhələsi sistemli yanaşma ideyalarının assimilyasiyası, müxtəlif modellərin sistem şəklində təşkili (tək funksional yox, həm də inkişaf edən) olmuşdur ki, kadr menecmentliyində yeni yanaşma-insan resurslarının idarə edilməsi təşəkkül tapmışdır

Açar sözlər: *heyətin idarə edilməsi, strategiyası, mükafatlandırma, əməkdaşlar.*

UOT: 331**JEL: J45**

Giriş

Heyətin idarə edilməsi fəaliyyəti təşkilatın insan tərkibinə elə bir məqsədyönlü təsiri əks etdirir ki, bu təsir heyətin imkanları və təşkilatın inkişafının məqsədinə, strategiyasına, eləcə də, şəraitinə uyğunlaşdırılmasına yönəldilmişdir.

Heyətin idarə olunması konsepsiyasına mədəni aspektin təsiri tamamilə aydındır. Məsələn, Yaponiyada təşkilata ayrı-ayrı əməkdaşları birləşdirən iş yeri kimi deyil, kollektiv olaraq baxılır. Belə təşkilat üçün əməkdaşlıq ruhu, qarşılıqlı asılılıq səciyyəvidir. İşdə ömürlük saxlanma təşkilatı ailə həyatının davamına çevirməklə, təbəçilikdəkilərlə rəhbər şəxslər arasında himayədarlıq münasibətləri yaranır.

İnsan yönümlü yanaşmaya görə mədəniyyətə hadisələri, hərəkətləri, situasiyaları müəyyən bir qaydada dərk etmək, öz davranışını mənalı və əhəmiyyətli etmək imkanı verən reallığın yaradılması prosesi kimi baxmaq olar. İnsanın bütün həyatının yazılmış və yazılmamış qaydalarla idarə olunduğu görüntüsü ortaya çıxır. Lakin əslində qaydalar sadəcə vasitə rolunu oynayır, əsas

fəaliyyət isə yaranmış vəziyyətdə tətbiq ediləcək qaydanın seçilməsi zamanı baş verir. Bizim situasiya anlayışımız hansı qaydalar toplusundan yararlanmamızı şərtləndirir.

Heyətin strateji menecmenti – müəssisənin məqsəd və imkanları ilə müəssisədə çalışan işçilərin maraqlarının razılaşdırılmasını təmin edən təfəkkür və idarəetmənin proqram üsuludur. Strateji idarəetmə təkcə müəssisənin fəaliyyətinin başlıca istiqamətinin müəyyən edilməsini deyil, həm də sözügedən menecmentin reallaşdırılmasında bütün əməkdaşların maraqlı olmasını və motivasiyasının yüksəldilməsini nəzərdə tutur.

Qeyd etmək lazımdır ki, hazırda heyətin strateji idarəetməsi də daxil olmaqla firmada strategiyanın işlənilib hazırlanmasına yanaşmalar dəyişmişdir. Əgər əvvəlki dövrlərdə strategiyanın yalnız dar çevrədə ali rəhbərlik nümayəndələrinə məlum olmalı və geniş auditoriyaya açıqlanmamalı olduğu hesab edilirdisə, bu günkü gündə açıq şəkildə formalaşdırılan siyasətə üstünlük verilir. Strategiyanın real və səmərəli olması üçün təşkilatın bütün idarəçilik səviyyələri onun

hazırlanmasında iştirak etməlidir. Bununla əlaqədar, heyətin azaldılmalı məsrəflər kimi nəzərdən keçirildiyi yanaşma öz yerini elə bir yanaşmaya vermişdir ki, burada heyətin savadlı idarə edilməsi, inkişafı üçün vəsait yatırmaq, şərait yaratmaq hər şeydən vacibdir.

Hazırda ölkəmizdə fəaliyyət göstərən SOCAR, AzPetrol kimi bir sıra şirkətlərin təmsilində heyətin idarə edilməsinə daha bir strateji yanaşmanı müşahidə etmək olar. Təşkilatın idarə olunmasının marketinq strategiyası adlandırılan bu strategiyanın tətbiqi zamanı müəssisədə heyət iki segmentə ayrılır. Belə ki, heyətin ixtisasartırma ehtiyac duyan bir qisminə şirkət müəyyən vəsait yatırmalıdır, daha yüksək peşəkarlıq səviyyəsinə malik digər qisim işçilər hesabına isə vəsaitlərə qənaət etmək mümkündür. Belə olan halda, müəssisə büdcəsindən vəsaitlərin 80%-i “istedadlı” işçilərə, 20%-i isə qalan əməkdaşlara yönəldilir. Məhz həmin “istedadlı”lardan daha yüksək nəticələr gözlənilir. Həmçinin, heyətin idarə edilməsi strategiyasının işçilərdən tələb olunan səriştəliliklə müəyyənləşdirildiyi daha bir strategiya mövcuddur. Bu strategiya səriştəlilik üzərində qurulur.

Beləliklə, təşkilatda heyət, pul vəsaitləri yatırıldıqdan sonra mənfəətə və ya azaldılmalı məsrəflərə gətirib çıxaran ehtiyatdır. Müəssisənin ümumi biznes strategiyası məsrəflərə qənaət strategiyası olaraq seçildiyi təqdirdə, heyət üzvlərinə çəkilən xərclərdə qənaətə nail olunur. Differensiallaşdırma strategiyası kimi digər bir ümumi biznes strategiyası seçildikdə isə, vəsaitlər heyət üzvlərinə peşəkarlıq səviyyəsinin yüksəldilməsi və biznesdə inkişafa təkən verməsi məqsədilə ayrılır.

Heyətin idarə edilməsi təşkilatın ətraf mühitinin hazırkı və gələcək dəyişkənliklərini nəzərə almaqla, müəssisədə rəqabət qabiliyyətli əmək kollektivinin yaradılması proseslərini özündə əks etdirir. Məhz bu amil təşkilatın sağ qalmaq bacarığı, inkişafı və uzunmüddətli hədəflərə nail olmasını şərtləndirir. Heyətin idarə edilməsi strategiyasının reallaşdırılması strateji idarəetmə prosesinin vacib mərhələsidir. Bu strategiyanın uğurla həyata keçirilməsi üçün təşkilat rəhbərliyi bəzi qaydalara əməl etməlidir.

Strategiyaların differensiallaşdırılmasına çox sayda yanaşmalar mövcuddur. Belə ki, innovasiyalı müəssisələrin strategiyası, diversifikasiya strategiyası, maksimal mənfəətin əldə edilməsinə

yönəldilmiş strategiya, istehlakçılara yönəlik strategiya, təşkilati inkişaf strategiyası və s. kimi növlər ayırd edilir.

Müəssisədə heyətin idarə edilməsi strategiyası ilə müəssisənin ümumi strategiyası arasında birbaşa qarşılıqlı əlaqə mövcuddur. Heyətin idarə olunması strategiyası ümumi strategiyaya tabe olur və ya onun məntiqi davamı kimi çıxış edir. İstənilən halda, müəssisədə insan resurslarının idarə edilməsi strategiyası müəssisənin biznes strategiyası tipinə istiqamətlənir. Hər bir biznes strategiyası növünə konkret heyəti idarəetmə tipi uyğun gəlir.

Müasir dövrdə təşkilatlarda işçilərin əməyə münasibətlərinin bir sıra cəhətləri və tələbləri vardır. Bu kimi tələbatların ödənilməsi heyətin fəaliyyətinə təsirsiz ötürülmür. Bununla əlaqədar olaraq, stimullaşdırmanın bir xarici təsiredici vasitə kimi öz müxtəlifliyi və xüsusiyyətləri vardır. Bu baxımdan maddi maraqları aşağıdakı pillə formasında göstərmək olar:

- Əmək haqqı
- Bonuslar
- Mənfəətdə iştirak
- Əlavə ödəmələr planı
- Möhlətli ödəmələr
- Səhmdar kapitalda iştirak

İşçi heyətinin fəaliyyət nəticələrinin effektivliyinin qiymətləndirilməsi heyətlə aparılan iş sisteminin mühüm tərkib hissəsidir. Heyətin qiymətləndirilməsi ən çətin və mübahisəyə səbəb olan bir məsələdir. Firma və şirkətlər heyətin qiymətləndirilməsində müvafiq standart və normalardan, qiymətləndirmə metodlarından istifadə edirlər. Burada ən başlıca vəzifə həm seçilmiş qiymətləndirmə meyarlarının özünün keyfiyyətli olması, həm də əməkdaşların qiymətləndirilməsinin obyektiv aparılmasıdır. Kadrların düzgün qiymətləndirilməsi firma və şirkətlərin səmərəli fəaliyyətinin ilkin şərtlərindən biridir.

Heyətin idarə edilməsi strategiyasının işlənilməsi və reallaşdırılması üçün təşkilatın heyətlə təmin edilməsi, əmək potensialının gücləndirilməsi və reallaşdırılması kimi funksional istiqamətlər üzrə işçi qrupları yaratmaq tövsiyə olunur. Qruplara təkə kadr şöbəsinin deyil, həm də hər hansı məsələnin həlli üçün cəlb edilən digər şöbələrin heyəti daxil ola bilər. Bir və ya bir neçə qrupun işi layihə idarəetməsi prinsiplərinə əsasən təşkil edilir.

İşçi qrupların heyətindən seçilən qrup rəhbərlərinə heyətin idarə edilməsi sistemində strateji planlaşdırma ilə məşğul olan struktur yarımşöbələrin müdir müavini statusu verilir. Qrupların vəzifələrinə heyətin idarə edilməsi sisteminin fəaliyyət istiqamətlərilə bağlı cari vəziyyətin təhlili, verilənlərin informasiya bazasının formalaşdırılması, yarımşöbələrin strateji planlarının tərtib edilməsi, strategiyanın həyata keçirilməsinə nəzarət daxildir. Heyətin idarə edilməsi sisteminin struktur yarımşöbəsinin rəhbəri strateji planlaşdırma vəzifələrinin yerinə yetirilməsinə görə heyətin idarə edilməsi sisteminin rəhbərliyi qarşısında bilavasitə məsuliyyət daşıyır. Heyətin strateji idarə edilməsi xidmətini idarəetmə mərkəzi şöbə formasında yaradılmaqla, əlaqələndirmə və strateji nəzarət bürolarından təşkil olunur.

Heyətin strateji idarə edilməsi istənilən müvəffəqiyyətli firmanın fəaliyyətinin ayrılmaz ünsürüdür. İnsan resursları strategiyasının işlənilməsinə və heyətin idarə edilməsi strategiyasının formalaşdırılmasına məsuliyyətlə yanaşmaq lazımdır, çünki bu strategiya müəssisənin ümumi uzunmüddətli planının davamıdır. Təkcə konkret vaxt həddlərində deyil, həm də uzunmüddətli perspektivdə heyətin fəaliyyətindən düzgün istifadə və bölgüsünün aparılması zəruridir.

Heyətin idarə olunması strategiyasının həyata keçirilməsinə rəhbərlik təşkilat rəhbərinin heyətlə iş üzrə müavininin öhdəsinə düşür. Lakin rəhbərin müavinini, heyətin idarə edilməsi sistemlərinin müvafiq yarımşöbələrinə rəhbərlik edən orta səviyyə rəhbərləri fəal şəkildə dəstəkləməli, əməkdaşlıq etməlidir. Burada məqsəd, sözügedən orta pillə rəhbərləri tərəfindən yerinə yetirilən funksiyalarda strateji dəyişiklikləri təmin etməkdən ibarətdir.

Bir qayda olaraq, heyətin idarə edilməsi strategiyasının reallaşdırılması prosesi təşkilatın iri istehsal yarımşöbələrindən tutmuş kiçik işçi, xidmətçi qruplarına, briqadalara qədər çox sayda struktur yarımşöbələrində çalışan işçiləri əhatə edir. Bu mənada bütün səviyyə rəhbərləri tabeçilikdəkilərlə bağlı səlahiyyət və məsuliyyət hədlərində strategiyanın icraçıları, heyətin idarə edilməsi şöbəsinin əməkdaşları isə bu prosesin iştirakçıları qismində çıxış edir.

Müasir menecment anlayışlarına əsasən, təşkilatda heyətin strateji idarəetməsi şirkətin

rəqabət qabiliyyətli kadr ehtiyatının formalaşdırılmasının tənzimlənməsində təzahür edir. Bu zaman təşkilatın daxili və xarici mühit şəraitindəki mövcud və proqnozlaşdırılan dəyişikliklər nəzərə alınır. Belə resursun mövcudluğu şirkətin sağ qalmaq bacarığının güclənməsinə, inkişafına və uzunmüddətli dövr üçün müəyyən edilmiş məqsədlərə müvəffəqiyyətlə nail olunmasına şərait yaradır.

Müasir təşkilatın strateji idarə edilməsi məsələsini nəzərdən keçirərkən şirkətin strateji idarə olunması termininin ümumi tərifini vermək lazım gəlir.

“Strateji idarəetmə” termini elmi ədəbiyyata ötən əsrin 2-ci yarısında daxil olmuşdur. Bu termin, şöbə, filial və xidmətlər səviyyəsində əməli menecmentlə yüksək səviyyəli menecment arasındakı fərqləri bildirmək məqsədilə işlədilmişdir.

20-ci əsrin sonunda idarəetmə praktiki işin bir növü olaraq yeni mərhələyə qədəm qoymuş, belə ki, yuxarı səviyyə rəhbərləri ətraf mühit amillərinə böyük diqqət yetirməyə başlamışlar. Belə yanaşma ətraf mühit dəyişikliklərinə vaxtında reaksiya vermək və müvafiq tədbirlər görmək imkanı verir ki, bu da şirkət üçün rəqabət üstünlüklərinin yaradılmasına zəmin hazırlayır.

Strategiyanın mövcudluğu biznesdə rəhbərlərin qərarlarının uzunmüddətli maraqlarına uyğunluğunu təmin edir. Kadrların strateji idarə edilməsi özündə ətraf mühit dəyişikliklərinə çevik və operativ surətdə cavab verən və şirkətdə müvafiq tədbirlər tərtib edən kadr potensialına əsaslanan menecment sistemini ehtiva edir. Bu idarəetmə təşkilatın rəqabət qabiliyyətliliyini yüksəldir, müştərilərin tələbatlarına daha çox istiqamətlənməyə imkan verir və artan kəskin rəqabət şəraitində şirkətin sağ qalmaq bacarığına təkan verir.

Kadrların inkişaf strategiyasının məqsədi gələcəkdə əməkdaşlardan istifadə perspektivlərinin genişləndirilməsi istiqamətində şirkətin ümumi strategiyasının transformasiyasından ibarətdir. Sözügedən strategiya şirkətin daxili vəziyyətlə xarici mühitinin əlaqələndirilməsi, həmçinin kadr potensialının uzunmüddətli inkişafı məqsədilə işlənilib hazırlanır. Müasir dövrdə təşkilatların kadr siyasətinin yönəldildiyi bir sıra məqsədləri ayırd edirlər.

Ən geniş mənada idarəetmə sabitləşmə və ya onun vəziyyətinin dəyişilməsi məqsədi qarşıya

qoyulan hədəfə nail olmaq üçün məqsədyönlü təsiri- təşkil edir. İdarəetməyə ehtiyac onun miqyasının artırılması, istehsalın ixtisaslaşma inkişafı ilə yaranır. O, istehsalatda çalışan bir çox insanların fəaliyyətini tənzimləmək və razılaşdırmağa imkan verir.

İdarəetmə – bu təşkilatın məhsul istehsal prosesində əmək kollektivlərinin və ayrı-ayrı işçilərin fəaliyyətinin təşkili və əlaqələndirilməsinə yönəldilmiş insanların xidməti əməyinin göstərilməsidir. O hər şeydən əvvəl insanların birgə fəaliyyətinin təşkili ilə bağlıdır. Həmçinin bu, insanların şəxsiyyət və müəssisə arasında münasibətlərin qurulması ilə razılaşdırılmış fəaliyyətin tənzimlənməsi ilə əlaqədardır.

İdarəetmənin hədəfi istehsalın arzu olunan və mümkün vəziyyətinin nailiyyəti üçün iş qüvvəsinin və məhdudlaşdırılmış resursların effektiv istifadəsi ilə nəticələndir.

İdarəetmə istehsal vəziyyəti haqqında biliklərin və məlumatların mövcudluğunu güman edir. O müəssisənin heyətinin davranışının informasiya proseslərinin və təsirlərin məcmusunu təşkil edir, hansı ki, icrasının nizamı müəyyən qaydalarla və təlimatlarla tənzimlənilir. İnformasiyanın analizi əsasında qabaqcadan müəyyən vəziyyətə istehsalın köçürməsi haqqında idarəetmə qərarları müəyyən edilir.

Son vaxtlara qədər “heyətin idarəetməsi” anlayışı bizim idarəetmə təcrübəmizdə iştirak etməirdi. Müəssisənin işçi heyəti maddə ilə işləyən, keyfiyyət xarakteristikalarına və işə götürən əmək münasibətlərinə malik olan şəxsi heyətdir. Bildiyimiz kimi hər təşkilatın idarəetmə sistemləri kadrların idarə edilməsi funksional alt sistemə malikdir və kollektivin sosial inkişafı üzrə iş həcmnin çox hissəsini kadrların idarə edilməsi üzrə bölmənin xətti rəhbərləri yerinə yetirirlər. Kadr şöbəsi təşkilatda kadrların idarəetməsi üzrə əsas struktur bölmədir, hansı ki, işə qəbul və kadrların çıxardılması üzrə, həmçinin təlimin (təhsilin) təşkili üzrə funksiyaların yerinə yetirilməsi, ixtisasın artırılması və kadrların yenidən hazırlanması üzrə fəaliyyəti həyata keçirir.

Kadrlar şöbəsi struktur əməyin və əmək haqqının təşkilinin şöbələrindən, əməyin qorunmasının və texniki təhlükəsizliyi, hüquq şöbələrindən və başqa bölmələrdən ayrılmışdır, hansılar ki, kadrların idarəetməsi funksiyalarını yerinə yetirirlər. Təşkilatlarda sosial problemlərin

həlli üçün sosial tədqiqatın və xidmətin aparılması mərkəzləri yaradılır. Heyətin idarə edilməsinin xidmətləri bir qayda olaraq, aşağı təşkilat statusuna malikdirlər, peşəkar yanaşmada zəifdirlər. Buna əsasən, onlar heyətin idarəetmə və onun işinin normal şəraitinin təminatı üzrə bir sıra məsələlər yerinə yetirmirlər[1].

Əgər bu məsələlər inzibati sistem şəklində komandadırsa, ikinci dərəcə kimi baxılır, lakin onlar bazara keçərkən ön planda olur və hər bir təşkilat onların həllində maraqlıdır.

Hal-hazırda işçinin şəxsiyyətinin artan rolu təşkilatda heyətin idarə edilməsi konsepsiyasının əsasını təşkil edir. İşçinin bacarığını, biliyini artan motivasiya ilə formalaşdırmaq və təşkilat qarşısında duran məsələlərə uyğun olaraq yönəltmək bu konsepsiyanın məzmununu təşkil edir.

Bizim ölkəmizdə iqtisadi və siyasi sistemlərdə dəyişikliklər, eyni zamanda böyük imkanlara gətirir, həm də hər bir şəxsiyyət üçün ciddi təhlükələr, onun mövcudluğunun sabitliyi, praktik olaraq hər insanın həyatına qeyri-müəyyənliyini əhəmiyyətli dərəcədə artırır. Belə vəziyyətdə heyətin idarəetməsi xüsusi əhəmiyyət kəsb edir, bir halda ki, təşkilatın personalı ilə idarəetmə sisteminin qurulmasında şəxsi amilin hesabı onu reallaşdırmağa, xarici şəraitə individin uyğunlaşması məsələlərinin tam spektrini ümumiləşdirməyə icazə verir. Təşkilatda insanlara təsir edən üç amili ayırmaq olar.

Birinci, təşkilatın iyerarxiya strukturudur ki, bu da hakimiyyətin münasibətidir — tabe etməyə, yuxarıdan təzyiq, məcburiyyətin köməyi ilə maddi nemətlərin bölgüsü üzərində nəzarət edir.

İkinci mədəniyyət, yəni cəmiyyətdə təşkilat-daxili bir qrupla birgə yaradılan dəyərləri, sosial normaları qaydaya salan şəxsiyyətin hərəkətlərini, davranışını, özünü başqa cür deyil, məcburiyyət olmadan olduğu kimi aparmağa məcbur edir.

Üçüncü - bazar - məhsulun və xidmətlərin alqı-satışına əsaslanan bərabər hüquqlu münasibətlərin şəbəkəsidir. Bu həlqə özündə mülkiyyətin münasibətlərini, satıcının və alıcının maraqlarının tarazlığını birləşdirir.

Təsirin bu amilləri çox mürəkkəb anlayışlardır və təcrübədə nadir hallarda ayrılıqda reallaşır. Onlar prioritet kimi təşkilatda iqtisadi situasiyanın simasıdır.

Bazar iqtisadiyyatında iyerarxiya idarəetməsindən yavaş çəkilmə baş verir, inzibati təsirin

sərt sistemi, bazarlara praktik olaraq qeyri-məhdud icra hakimiyyətinə münasibət, iqtisadi metodlara əsaslanan mülkiyyət münasibətlərinə deformasiya edir. Buna görə də, hazırlanan dəyərlərin prioritetinə prinsiplial olaraq yeni yanaşmalar lazımdır. Təşkilatın daxilində- işçilər və xaricində - məhsulun istehlakçıları əsas fiqurlardır. İstehlakçıya işləyən şüuru çevirmək lazımdır və bu o deməkdir ki, müdirə, gəlirə və bədxərcliyə, təşəbbüskara və qayğısız icraçıya münasibət əsas diqqət mərkəzindən kənarlaşmalıdır. Əxlaqı unutmadan ağıllı iqtisadi mənafeyə əsaslanan sosial normalara keçmək əsas hədəflərdən sayılmalıdır. Belə olan halda iyerarxiya mədəniyyətdə və bazara yer verərək ikinci plana çəkiləcəkdir.

Müasir dövrdə təşkilatlarda heyətin idarə edilməsinin yeni xidmətləri yaradılır. Bunlar bir qayda olaraq, ənənəvi xidmətlər əsasında: kadr şöbəsi, mühasibatlıq, əməyin ölçülməsi, əməyin qorunması, texniki təhlükəsizliyin təşkili şöbələri və başqaları sayılır. Yeni xidmət məsələləri kadr siyasətinin reallaşdırılması ilə və təşkilatda əmək resurslarının idarəetməsi üzrə fəaliyyətin koordinasiyası ilə nəticələnir. Bununla əlaqədar olaraq onlar öz funksiyalarının dairəsini genişləndirməyə başlayırlar və təmiz kadr məsələlərindən əmək fəaliyyətinin stimullaşdırılması sistemlərinin hazırlanmasına keçirlər, həmçinin peşəkar irəliləyişi idarə etməyə, münaqişələrin qarşısının alınmasına, əmək resursları bazarının öyrənilməsinə və s. istiqamətlərə yönəlmiş fəaliyyətlərini həyata keçirirlər [5].

Heyətin idarə edilməsi konsepsiyası dedikdə heyətin idarə edilməsinin mahiyyətini, məzmununu, məqsədini, vəzifələrini, meyarlarını, prinsip və metodlarını dərk etməyə və müəyyənləşdirməyə, həmçinin konkret şəraitdə təşkilatın fəaliyyət göstərməsi mexanizminin formalaşmasına təşkilati-təcrübi yanaşmaya yönəlmiş nəzəri - metodoloji baxışlar sistemi nəzərdə tutulur. O, özündə heyətin idarə edilməsinin metodologiyasının işlənilib hazırlanmasını, heyətin idarə edilməsi sisteminin formalaşdırılması və heyətin idarə edilməsi texnologiyasının işlənilib hazırlanmasını birləşdirir.

İdarəetməyə iqtisadi yanaşma əmək resurslarından istifadənin konsepsiyasının başlanğıcını verir. Bu yanaşma çərçivəsində aparıcı yeri texnika və müəssisədə insanların idarəçilik hazırlığı tutur. Əslində təşkilat mexanizmi kimi

insan və heyət bu mexanizmin müəyyən vinti kimi çıxış edir, hansı ki, işləməyə çox məcburdur.

İstənilən elmi nəzəriyyə öz inkişafını bir neçə mərhələdə göstərir. Şübhəsiz formalaşmanın sonrakı mərhələlərində formalaşmanın ilk mərhələsindən nəzəriyyə dolğun şəkildə dəyişir. Müasir idarəetmə nəzəriyyələri müəssisənin təşkilati inkişafı ilə baxsaq görərik ki, sonun rəsmiləşdirilməsinin prosesi aşkar bilinir. Elmi yanaşmaların müxtəlifliyi, məktəblər, istiqamətlər öz predmetiylə və alətlər dəstiylə təşkilati inkişafın idarəetməsi haqqında elmi biliklər sistemi üçün əsas yaradır, buna görə də, biz təşkilatı və onun inkişafını idarəetmə problemlərinin tədqiqatına kompleks yanaşmada nəzərə çarpdırmalıyıq.

Heyətin idarəetmə konsepsiyası nisbi müstəqilliyin olduğu şəraitdə "intizamın təşkil edilməsi" və öz aralarında qarşılıqlı təsir edən müxtəlif bilik sahələri daxilində inkişaf etdirilir.

Heyətin idarə edilməsinin metodologiyasında heyətinin mahiyyəti, təşkilatın fərdlərinin davranışı, idarəetmə obyektini kimi formalaşması üçün təşkilatın məqsəd və vəzifələrinə, metod və prinsipləri məsələlərinə uyğun olan individlərin davranışının formalaşmasının proseslərini öyrənir.

Heyətin idarə edilməsinin iki səviyyəsi arasında sıx qarşılıqlı əlaqə mövcuddur: bir tərəfdən, nəzəriyyə konkret analiz və planlaşdırmanın metodologiyası ilə çıxış edir, digəri - tətbiqi tədqiqatların məlumatları, fərziyələrin qurulması və nəzəriyyənin inkişafı üçün sınaqları təşkil edir.

Heyətin idarəetməsinin kompleks, integrativlik xarakterini onun nüvəsini əks etdirən şəxsi, spesifik biliklər təşkil edir, onların müəssisəyə təsirini, seçməsinə və işçilərin xarakteristikalarını təhlil edir, təşkilati vasitələrin iqtisadi və sosial effektivliyinin artırılması məqsədi ilə qurulmuş qarşılıqlı əlaqələrin praktik istifadəsini həyata keçirir.

Beləliklə, heyətin idarəetməsi müəssisədə bütün proseslərə təsir edən təzahürlərinin birliyində insanı öyrənir, onun potensialının effektiv istifadəsinə cəlb etməsi yollarını təhlil edir.

Hər bir insanın individual fərqləri əksər hallarda koqnitiv proseslərin xüsusiyyətlərinin nəticəsidir. Belə hesab edirlər ki, mövcud koqnitiv proseslərin sırasında (təxəyyül, qavrama, hətta təfəkkür) qavrama prosesi ən mühüm həlqələrdən biridir.

O, vəziyyətin anlaşılmasını və fərdin davranışını formalaşdırır. Ona görə də, qavrama bilavasitə təşkilati davranışın öyrənilməsi ilə əlaqədardır [2].

-Heyətin idarə edilməsində qavrama prosesinin anlaşılması üçün bilmək lazımdır ki, anlamada əsas məsələ - vəziyyətin unikal təsviridir, lakin dəqiq əksi deyil. Başqa sözlə desək, anlama kifayət qədər mürəkkəb proses olaraq, dünyanın unikal mənzərəsini formalaşdırır, lakin bu mənzərə reallıqdan xeyli uzaq ola bilər. Anlama prosesini - seçim, sistemləşdirmə və təfsir proseslərinin mürəkkəb qarşılıqlı əlaqəsi-kimi xarakterizə etmək mümkündür. Anlama əksər halda «çiy» məlumatların alınması mənbəyi olan hissiyyat orqanlarından asılı olsa da, idrak prosesi onları filtrləmək, modifikasiya etmək, hətta ilkin məlumatları tamamilə dəyişdirmək iqtidarındadır.

Heyətin idarə edilməsi metodları - kollektivə və ayrıca işçilərə onların təşkilatdakı fəaliyyətlərinin koordinasiyasının həyata keçirilməsi məqsədi ilə təsir üsullarıdır.

İdarəetmənin iqtisadi metodları istehsal münasibətlərinin, obyektiv iqtisadi qanunların, kateqoriyaların dərinlən başa düşülməsi, onlardan geniş istifadə olunması və ümumxalq, kollektiv və şəxsi marağın vahid sisteminin təmin edilməsinə əsasən həyata keçirilir. Bu metodun köməyi ilə planlaşdırma, təsərrüfat hesabı, əmək haqqı, qiymət, kredit, mənfəət, maddi həvəsləndirmə və başqa mexanizmlər məqsədyönlü təsirə çevrilir.

Təsərrüfatın iqtisadi mexanizmi olan əmək haqqı, qiymət, kredit, mənfəət, maliyyələşmə, mükafatlandırma, iqtisadi metodun mexanizminə daxildir. Bu sistemə daxil olan iqtisadi vasitələrlə qarşıya qoyulmuş vəzifələrin yerinə yetirilməsində kollektiv və onun ayrı-ayrı üzvləri arasında maddi həvəs yaratmaq, istehsalın səmərəliliyini artırmaq imkanı əldə edilir. İqtisadi proseslərin planlaşdırılması təşkilatda iqtisadi idarəetmə metodlarının daxilində yer alır.

Real iqtisadiyyatın formalaşmasının ən başlıca struktur komponentlərindən sayılan xüsusi təşkilatların fəaliyyəti ilk növbədə sivilizasiyalı iqtisadiyyatın real sarsılmaz bazasıdır.

İqtisadiyyatın inkişafı dinamikdir, yəni o, daim hərəkətdədir. O, daxili və xarici amillərin təsiri nəticəsində daim dəyişikliyə məruz qalır. Öz vaxtında bu dəyişiklikləri məqsəduyğun yoluna salmaq, dəyişən şəraitə uyğun olaraq sistemin strukturunda yenidənqurmanı həyata keçirmək

işini təmin etmək, qaydaya salmaq heyətin idarəetməsinin vəzifəsidir. Bu isə, iqtisadi sistemi onun özünə xas olan obyektiv qanunauyğunluqlara və meyillərə uyğun hala gətirmək deməkdir [1].

İdarəetmə insanın fəaliyyət növü kimi çoxdan mövcuddur. Lakin cəmiyyətin inkişafının əvvəlki mərhələlərində idarəetmə prosesi sadə xarakter daşımışdır. Bu, təbii idi. Çünki natural təsərrüfatın iqtisadiyyatda hakim olduğu dövrdə elmi idarəetməyə o qədər ehtiyac yox idi. O mərhələlərdə idarəetmə aparatı sadə və primitiv idi.

Əmtəə-pul münasibətlərinin inkişafı ilə əlaqədar olaraq çoxlu yeni sahələr, yarım səhralar yarandı, həm ölkə daxilində, həm də beynəlxalq miqyasda əmək bölgüsü dərinləşdi. Əlaqələr son dərəcə mürəkkəbləşdi. Buna görə də, çoxlu və mürəkkəb əlaqələri nizamlamaq, sistemli idarə etmək zərurəti yarandı.

Müasir idarəetmə iqtisadi münasibətlərin məqsəduyğun təşkil edilməsini istiqamətləndirir və elmi idarə etməyə əsaslanır. O, təmin ayrı-ayrı hissələri arasındakı əlaqəni təmin edən bir proses, milli və şəxsi mənafeələrin əlaqələndirilməsini həyata keçirən mexanizmdir.

Müasir dövrdə ölkəmizdə idarəetmə yüksək şüurlu münasibətə əsaslanır. Bu isə elmə söykənir. Buna görə də, elmlilik idarəetmənin prinsiplərindən biridir. Bunların hər ikisi bir- biri ilə əlaqədardır. Biri digəri olmadan mümkün deyil. Şüurlu idarəetmə təbiət və cəmiyyətin obyektiv qanunlarının tələblərini və reallığı nəzərə almağı tələb edir. Bu, istehsalda insanın fəallığının azad iqtisadi təşəbbüsünü təmin etməlidir, maddi və əmək ehtiyatlarını istehsalın inkişafına istiqamətləndirməlidir. Bazar iqtisadiyyatı istiqamətində inkişaf edən ölkələrdə buna əsasən əməl olunsa da, inzibati-amirlik sistemində mümkün olmur [6].

İctimai münasibətlərdə insanın fəallığını artırmadan, heç yerdə sosial qayda və tənzimləməni həyata keçirmək mümkün deyildir. Elmi idarəetmənin qarşısında duran bir vəzifə də ictimai inkişafda baş verən və baş verə biləcək ziddiyyətləri üzə çıxarmaq və vaxtında aradan qaldırmaqdır. Çünki iqtisadi inkişafın gedişinə mane olan obyektiv və subyektiv amilləri vaxtında aşkara çıxarıb aradan qaldırmadan elmi idarəetməni həyata keçirmək mümkün deyil.

İqtisadi siyasətdə realizm və elmlilik başlıca şərtədir. Burada realizm o deməkdir ki, məhsuldar qüvvələrin fasiləsiz, dinamik inkişafını iqtisadi

sistem təmin edə bilsin, o, işləyən və işlədən sistem kimi həyatda özünü doğrultsun.

Elmlik obyektiv imkanları nəzərə almağı tələb edir. Ona görə də, elmi idarəetmə cəmiyyətin qanunlarından, insan və maddi-texniki amillərdən səmərəli şəkildə istifadə etməyi tələb edir.

İdarəetmədə ən başlıca məqsəd və vəzifə cəmiyyətin obyektiv imkanlarından istifadə olunmasını təmin etməkdir, cəmiyyətin potensialından istifadə etmənin mühüm amilidir. İdarəetmə həm də insanların əmək fəaliyyətinin təşkil edilməsi və səfərbərliyə alınmasının başlıca formasıdır.

ƏDƏBİYYAT SİYAHISI:

1. “Heyətin idarə edilməsi”. T. Y.Bazarov, B.L. Yereminin redaktorluğu ilə yenilənmiş II nəşr, (tərcümə). Bakı, 2012.
2. “İnsan resurslarının idarə edilməsi” (dərslük), M.Əliyev, H.Həmidov, Bakı, 2013
3. Məhəmməd Əliyev, Həmid Həmidov. “Biznesdə İnsan Resurslarının İdarə Edilməsi”. Dərslük, Bakı, 2015.
4. A.H. Tağıyev, S.A.Fərzəliyev. “Biznesin təşkili və idarə edilməsi”. Sumqayıt, 2007.
5. Biznes və menecmentin əsasları, ANAR Bayramov, Bakı 2011
6. M.Axundov. “Strateji idarəetmə”., 2001
7. M.C. Atakişiyev, H.M. Abbasov, N.H. Abbasova. “Mikro və makroiqtisadiyyat” (dərslük), Bakı, 2010.

Фазиль Каримов, к. э.н., доцент

Джафарова Халида Рашид кызы

Азербайджанский Технологический Университет

Багиров Артургут Шикар оглу

Азербайджанский Технологический Университет

ОРГАНИЗАЦИОННО ЭФФЕКТИВНАЯ КАДРОВАЯ ПОЛИТИКА В СИСТЕМЕ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

Резюме

Управление персоналом – молодая профессия. Как вид управленческой деятельности она появилась в начале прошлого века. Появление в работе с кадрами специалистов с подготовкой в области промышленной социологии и психологии явилось проявлением настоящей революции в традиционной кадровой работе. Если такая кадровая работа была связана с функцией линейных руководителей различных уровней и рангов, а также работников кадровой службы (и руководителей), занимающихся учетно-контрольной и организационной (управленческой) деятельностью, то управленческая (штатная) функция связана с обеспечением необходимой уровень кадрового потенциала организации значительно расширил круг вопросов и повысил значимость этого направления управления. Управление персоналом, которое постепенно интегрирует и трансформирует налаженную кадровую работу, связано с управлением персоналом как специализированной кадровой деятельностью в современной системе управления. Важным этапом этого процесса стало усвоение идей системного подхода, организации различных моделей в виде системы (не только функциональной, но и развивающей), благодаря чему появился новый подход в управлении персоналом - управление человеческими ресурсами.

Ключевые слова: управление персоналом, стратегия, вознаграждение, сотрудники.

Fazil Karimov, PhD in Economics
Jafarova Khalida Rashid
Azerbaijan Technological University

Bagirov Arturgut Shikar
Azerbaijan Technological University

ORGANIZATIONAL EFFECTIVE PERSONNEL POLICY IN PERSONNEL MANAGEMENT SYSTEM

Summary

Personnel management is a young profession. As a type of managerial activity, it appeared at the beginning of the last century. The appearance of specialists with training in the field of industrial sociology and psychology in work with the staff was a manifestation of a real revolution in traditional personnel work. If such personnel work was related to the function of line managers of various levels and ranks, as well as personnel service employees (and managers) engaged in accounting, control and organizational (administrative) activities, management (staffing) function related to ensuring the necessary level of personnel potential of the organization significantly expanded the range of issues and increased the importance of this direction of management. Personnel management, which gradually integrates and transforms the established personnel work, is related to the management of personnel as a specialized staff activity in the modern management system. An important stage of this process was the assimilation of the ideas of a systematic approach, the organization of various models in the form of a system (not only functional, but also developing), so that a new approach in personnel management - human resources management - was formed.

Keywords: personnel management, strategy, remuneration, employees