

**AZƏRBAYCAN RESPUBLİKASI TƏHSİL NAZİRLİYİ  
BAKİ BİZNES UNİVERSİTETİ**

**Fakültə:** İqtisadiyyat və idarəetmə  
**İxtisas:** Mühasibat uçotu və audit  
**Kafedra:** Sənayenin təşkili və bələdiyyə idarə etməsi  
**Kurs:** IV  
**Qrup:** 330  
**Fənn:** İnsan resurslarının idarədilməsi

**“ Heyyətın əmək fəaliyyətinin stimullaşdırılması ”  
mövzusunda**

# **R E F E R A T**

**Müəllim:**

**İ.üf.dok.dos. Fərhadı. P.O**

**Tələbə:**

**Babazadə Fariz**

## Heyyətın əmək fəaliyyətinin stimullaşdırılması

### Plan:

Giriş.....	3
1. Kadr siyasəti.....	5
2. Kadrların seçilməsi və yerləşdirilməsi.....	7
3. Kadrların öyrənilməsi, seçilməsi və qiymətləndirilməsi.....	13
4. İşçilərə təsir etmə və yaxud hakimiyyət funksiyası.....	17
Nəticə.....	23
Ədəbiyyat siyahısı.....	25

## Giriş

Kadrlarla iş sistemi həmçinin onların hazırlanması sistemini, yaradıcılığının artmasının təşkilini, kadrlar ehtiyatının yaradılmasını, təhsil metodlarını, kadrların attestasiyası məsələsini özünə daxil edir.

Kadrların öyrənilməsi onların fəaliyyəti üzərində ardıcıl nəzarətin qoyulması və təsərrüfat, sosial iqtisadi məsələlər üzrə qəbul edilmiş qərarların icrasının yoxlanılması idarə etmə fəaliyyətinin təşkili üçün mühüm əhəmiyyətə malikdir. Ardıcıl nəzarət kadrların tərbiyə edilməsi, tapşırılmış iş üçün onların məsuliyyətinin artırılması, buraxılan səhvlərin aradan qaldırılması üçün vacibdir.

Kadrlar siyasətinin əsasını kadrların seçilməsi, yerləşdirilməsi və tərbiyə edilməsinin prinsipləri təşkil edir. Müəssisənin heyətinin sayı istehsalın və idarəetmə prosesinin xarakterindən, mürəkkəbliyindən, əmək tutumundan, işlərin mexanikləşdirilməsi səviyyəsindən, avtomatlaşdırılmasından, kompüterləşməsindən asılıdır. Bu amillər heyətin normativ sayını müəyyənləşdirir. Daha obyektiv heyət siyahı sayı ilə, yəni müəssisədə rəsmən işləyən işçilərin sayı ilə xarakterizə olunur.

Kadrların fəaliyyəti üzərində nəzarətin həyata keçirilməsində idarəetmə sənədlərinin düzgün qurulmasının mühüm əhəmiyyəti vardır. Bu sənədlərdə onların şəxsi fəaliyyəti, rəhbərlik etdikləri sahələrin fəaliyyəti, həmin sahəyə aid yuxarı orqanların qəraravə göstərişləri dəqiq əks olunmalıdır. Burada kadrların öyrənilməsi və sınaqdan çıxarılması məsələlərinə müstəsna əhəmiyyət verilməlidir.

İdarəetmə prosesinə daxil olan işlərin əsas hissəsi əsl əməklə bağlıdır. Lakin bəzi işlərin icrası insanın fiziki enerjisinin sərf olunmasını tələb edir. İdarəetmə fiziki əmək informasiya və icraçıları axtarmaqla əlaqədar olaraq nəqliyyat vasitələrində və ya piyada bir yerdən başqa yerə getməklə, informasiya qeydə alarkən və işləyərkən zəruri sənədlər tərtib edərkən, uçot, hesablama, çertyoj, qrafika işləri və bəzi başqa işlər görülərkən müxtəlif işlərə sərf edilir.

Hər bir idarə aparatı işçisi əqli əməyin işi ilə fiziki əməyin arasındakı nisbətlər müxtəlif ola bilər. Bunlar idarəetmə prosesində konkret işçinin icra etdiyi işlərin tərkibindən, həmçinin idarəetmə əməyinin mexanikləşdirilməsi səviyyəsindən asılıdır. İdarəetmə idarəolunan təşkilat sisteminin daxili vəziyyətini və onun ətraf mühitdəki vəziyyətini təhlil etmək, planlaşdırmaq, yəni sistem və onun hər bir ünsürü üçün məqsədi və bu məqsədə çatmaq yollarını qeyd etmək və nəhayət, idarəolunan kollektivin hər bir üzvünün hərəkətlərini bütün sistemin nəzərdə tutulmuş hərəkətini təmin edəcək şəkildə tənzimləmək deməkdir.

Təsərrüfatlarda idarəetmə aparatı işçilərin əsas kateqoriyaları tərəfindən sərf edilən əməyin məzmunu ümumi şəkildə aşağıdakılardan ibarətdir.

Rəhbər birinci növbədə kadrların seçilməsi və hazırlanması qayğısına qalmalıdır, icraçılar nə qədər çox səylə işləsələr, hər hansı iş bir o qədər yaxşı yerinə yetirilə bilər. Buna görə rəhbər daim kadr məsələləri ilə məşğul olmalı, icraçıların düzgün seçilməsinə diqqət yetirməli, onlardan ötrü lazım gələn istehsal və məişət şəraitinin yaradılması qayğısına qalmalı, onların peşə cəhətdən yüklənməsinə kömək etməli zəruri maddi və mənəvi həvəsləndirmə sistemini təmin etməlidir.

Rəhbər özünün rəhbərlik etdiyi bütün istehsal sahələrinin zəruri, maddi-texniki ehtiyatlarla təmin edilməsi qayğısına qalmalıdır. O istehsalı yaxşı bilməli və həmişə mütərəqqi texnologiyaya əsaslanmalıdır.

Rəhbər işində öz xarakterinə görə müxtəlif olan daimi və ya müvəqqəti təşkilat sistemləri yaradılması məsələləri əməkçi kollektivlərinin yaradılması, aqreqatların kompleksləşdirilməsi, icraçıların və texnikanın iş yerləri üzrə bölüşdürülməsi xüsusi yer tutur. Bu rəhbərin bütün təşkilat işinin çox mühüm və vacib hissəsidir. Bu işdə bu və ya digər formada daim məşğul olmaq lazım gəlir, çünki mövsümi xarakter daşıyır.

Müasir şəraitdə istehsal rəhbərləri texniki, iqtisadi, hüquqi və digər cəhətdən savadlı olmalı və müəyyən peşə hazırlığı səviyyəsinə malik olmalıdır. Rəhbərlik etmək üçün səlahiyyətli olmaq, bütün istehsal şəraitini tam və dəqiq bilmək, bu istehsalın texnikasını müasir biliklər səviyyəsində mənimsəmək və müasir elmi bilikləri səviyyəsində olmaq lazımdır.

## 1. Kadr siyasəti

Müəssisənin kadr siyasəti dedikdə heyətlə aparılan işin əsas istiqamətlərini müəyyənləşdirən nəzəri baxışların, tələblərin, prinsiplərin, həmçinin yüksək məhsuldarlıqlı möhkəm kollektivin yaranmasına imkan yaradan bu işin üsulları sistemi başa düşülür.

Heyətin idarə edilməsi metodlarının tətbiqi əmək əmək kollektivinin norma və dəyərlərinin durumundan, həm də müəssisənin məqsədindən asılıdır. Kadr siyasəti müəssisənin təsərrüffüt siyasətinin bütün sahələri ilə sıx bağlıdır. Kadr siyasəti sahəsində qəbul edilən qərarların müəssisənin bütün funksional yarım sistemlərində baş verir: elmi-texniki fəaliyyətin, istehsalın, iqtisadi fəaliyyətin və s. idarə olunması.

Kadr siyasətinin əsas məqsədləri:

- müəssisənin, onun bölmələrini müasir və keyfiyyətli, lazımi sayda heyətlə təmin etmək;
- kadr potensialından səmərəli istifadə etmək;
- nəzərdə tutulmuş əmək qanunvericiliklə işçilərin hüquq və vəzifələrinin realizə şərtlərinin təmini.

Kadr siyasətinin əsas növ müxtəlifliyinə kadr seçimi, təhsili, əməkhaqqı, müəssisədə sosial münasibətlər aiddir.

Hər bir müəssisə özünün xarakterik xüsusiyyətlərini nəzərə alan kadr siyasətini yaradır. Bütün variantlar üçün ümumi kadr siyasəti odur ki, onların yaranması və həyata keçirilməsi vahid prinsiplər əsasında aparılır. Kadr siyasəti sənədlərlə rəsmiyyətə salınır ki, bu da şöbələrin qaşılıqlı əlaqələrinin yaxşılaşmasına müəssisənin rəhbərliyinin mövqeyini görməyə, kadrlar üzrə qərarların qəbul edilməsi prosesində ardıcılığı təyin etməyə, daxili qaşılıqlı münasibət qaydaları haqqında heyəti məlumatlandırmağa, mənəvi-psixoloji mühiti yaxşılaşdırmağa imkan verir. Müəssisənin kadr siyasəti bir sıra amillərlə təyin edilir ki, bunu da xarici və daxili amillərə bölmək olar. Xarici amillərə əmək qanunvericiliyi, həmkarlarla qarşılıqlı münasibət, əmək bazarının inkişaf perspektivləri, daxili amillərə müəssisənin sturukturu və məqsədi, ərazi üzrə yerləşdirilmə, korporativ daxili mədəniyyət, kollektivdə mənəvi-psixoloji mühit aiddir.

Kadr siyasətinin əsas istiqamətləri bunlardır:

- müəssisənin ümumi inkişaf konsepsiyası çərçivəsində heyətə olan ixtisas tələblərinin təyini;
- yeni kadr sturukturunun təyini;
- heyətin idarə olunmasını nizamlayan prosedurların işlənilməsi;

- əməkhaqqı konsepsiyasının yaranması, işçilərin maddi və mənəvi stimullaşdırılması;
- heyətin cəlb olunma, istifadə olunma və azad olunma mexanizmlərinin təyini;
- sosial münasibətlərin inkişafı;
- heyətin inkişafının, təhsilinin, yenidən oxunmasını, ixtisanın yüksəlməsinin təmini;
- müəssisə kollektivində mənəvi-psixoloji mühitin yaxşılaşdırılması.

Kadr siyasəti gələcək döcrün kadr siyasəti, kadr planlaşdırılması ilə sıx bağlıdır. Burada təşkilatla işçi heyəti, iş verənlə işə girənlər arasında tarazlı mənafelər birliyinə xüsusi fikir verilməlidir, həm də elə etmək lazımdır ki, kadr planlaşdırması ilə heyətlə aparılan iş bir-birilə vəhdətlik təşkil edə bilsin. Çünki burada kadr planlaşdırılması strategiyası başlıca yer tutur. Təşkilatlarda kadr planlaşdırılması bir qayda olaraq dörd məsələni əhatə edir. Bu, aşağıdakılardan ibarətdir: 1. Kadr strategiyası (strategiyanın, siyasətin əsaslarını işlənilib hazırlanması, işçilərin yeni şəraitə uyğunlaşması, peşə irəliləyişi və s.) 2. Kadr məqsədi (işçilərlə təşkilatların məqsəd birliyinin təmin edilməsi). 3. Kadr vəzifələri (təşkilatın müvafiq kadr təminatı). 4. Kadr tədbirləri (konkret vəzifələri icra etmək məqsədilə kadr tədbirləri planının hazırlanması)

## **2. Kadrların seçilməsi və yerləşdirilməsi**

Kadrları seçmək üçün birinci növbədə, onları öyrənmək lazımdır. Burada anket məlumatları kifayət deyildir. Kadrların seçilməsi aşağıdakı məsələləri əhatə edir: a) bu və ya digər vəzifə üçün mümkün olan namizədlər haqqında informasiya; b) onların haqqında zəruri məlumatların təhlili; v) namizədlərin keyfiyyət göstəricilərinin məcmu halda müqayisə edilməsi; q) nəzərdə tutulan vəzifə ilə bu keyfiyyətin müqayisə edilməsi; ğ) həmin vəzifəyə daha uyğun gələn adamın seçilməsi; d) konkret adamın vəzifəyə təyin edilməsi.

Kadrlar seçilərkən və yerləşdirilərkən bir sıra xüsusi qaydalara, prinsiplərə əməl olunmalıdır. Bu qaydalardan birincisi, rəhbər işə, vəzifəyə namizədin həmin işə, yaxud vəzifəyə uyğunluğu qaydasıdır. Bu ilk baxışda çox sadə görünür. Lakin bu tələblərə həmişə əməl olunmur, bir çox hallarda pozulur, işçinin təcrübəsi, biliyi, ixtisası, texniki-texnoloji profili və s. nəzərə alınmır. İkincisi, yaşlı rəhbər işçi ilə gənc kadrların düzgün əlaqələndirilməsi və kadrların seçilməsində onun nəzərə alınmasıdır. Üçüncüsü, rəhbər işçinin idarəetmə obyektinin rəhbərlik səviyyəsinə uyğunluğudur. Dördüncüsü, rəhbər işçidə olan keyfiyyətlərlə onun tabeçiliyində olan, onun köməkçiləri olan adamların yaxşı keyfiyyətlərinin əlaqələndirilməsidir. Bunun idarəetmə kollektivlərinin formalaşmasında, yeni keyfiyyətlərin meydana çıxmasında mühüm əhəmiyyəti vardır. Beşincisi, təsərrüfat kadrları həmdə ictimai istehsalın mənafeyini nəzərə almaqla seçilməsi tələbidir. Altıncısı, hər bir təsərrüfat rəhbəri üçün onun qabiliyyətindən tam istifadə oluna bilməsi şərti ilə iş sahəsinin (vəzifənin) seçilməsidir.

Müasir şəraitdə işçilərin seçilməsinə belə yanaşma nəinki effekt verir, əksinə işçi qüvvələrinə olan tələbatın ödənilməsini çətinləşdirir, həm də çox xərc tutumlu olur.

Kadrlar şöbəsinin işçiləri işçiyə olan tələbatları əvvəlcədən duyurlar və etibarlı olaraq əsaslandırırırlar. Seçmənin etibarlılığı və effektivliyinin yüksəldilməsi əsasən tədqiqatçılar tərəfindən namizədlərin iş və şəxsi keyfiyyətlərinin öyrənilməsindən, informasiya mənbələrindən asılıdır. Bu mərhələdə kadrların seçilməsi həyata keçirilir. Hər dəfə namizədlərin ilkin yoxlanması göstərir ki, onlar müvafiq tələblərə uyğun deyillər. Namizədlərin faktiki bilik səviyyələrinin öyrənilməsində hər zaman elmin nailiyyətlərindən istifadə olunmur. Ona görə ki, insan resurslarının seçilməsi çox pilləli mürəkkəb bir sistemdir. ABŞ təcrübəsində müsahibə metodundan (4/5), sorğudan (2/3) və qiymətləndirmə mərkəzindən istifadə edirlər (1/3). Növbəti mərhələ isə boş olan mütəxəssis və rəhbər vəzifələrə işçilərin seçilməsidir: bunun üçün aşağıdakılar tələb olunur.

- vəzifələrə olan tələblər işlənib hazırlanmalıdır;
- iddiaçı axtarırlarının genişliyi, yəni konkursda minimum tələblərə cavab verən çox namizədlərin iştirakına şərait yaratmaq;
- iddiaçıların qiymətləndirilməsi üçün formal metodlardan istifadə olunur ki, bu metodları da kadrlar şöbəsi həyata keçirir;
- vəzifəyə uyğun bir neçə namizədlərin seçilməsi.

Seçmənin həyata keçirilməsində xətti rəhbər və funksional bölmələrin xidmətlərindən istifadə olunur. Burada çalışan peşəkar psixoloq mütəxəssislərdən, müasir metodlardan istifadə edilir.

Seçmənin başlanmasından tutmuş sonuna qədər rəhbərlər bu işdə iştirak edirlər. Yəni bu işdə rəhbərlərin son sözü də məhz onlar deyil.

Muzdlu işçilərin tutulması özünü aydın şəkildə təşkilatda göstərdiyinə görə təşkilatın müvafiq qaydalarına uyğun şəkildə aparılmalıdır.

«Heyətin seçilməsi fəlsəfəsində» Amerikan firmaları müasir Yapon idarəetmə sistemindən fərqlənirlər. Yapon firmalarında məşhur belə bir fikir vardır ki, «təşkilat öz insanlarına uyğunlaşmalıdır». ABŞ-da ondan fərqli olaraq onlar aşağı səviyyəyə də işçilər qəbul edərkən işçinin ixtisas biliyinə, elmi və praktiki təcrübələrinə, təhsildə şəxsi potensialına və keyfiyyətlərinə fikir verirlər. Bundan sonra yapon işçilərini təşkilata uzun müddətə işə götürürlər. Çox vaxt məktəbi qurtarmış şagirdləri işə götürməklə, onlara müvafiq təcrübə və ixtisası firmada, ya da firma hesabına müvafiq yerlərdə öyrədirlər. Yüksək və orta idarəetmə səviyyələrinə heyətin seçilməsində isə onlar öz firmalarının işçilərinə üstünlük verirlər. İri firmalarda isə "ömürlük maddə" prinsipi əsas götürülür.

Yapon modelinin perspektivliyi göründüyü kimi yüksəkdir, amma bəzi istisnalar bu modeli bazar iqtisadiyyatının tam müəyyən edilmədiyi və böhran şəraitində olan ölkələrdə tətbiqini məqbul hesab etmir.

Rəhbərlik təcrübəsində boş iş yerlərinə heyətin seçilməsinin dörd prinsiplə sxemi var: təcrübəli rəhbər və mütəxəssislərin təyin edilməsi; gənc mütəxəssislərin, məktəb məzunlarının qəbulu; daxili imkanlardan istifadə; rəhbər heyət ehtiyatından istifadə.

Seçmədən əvvəl rəhbərlik müvafiq tələblərə yüksək şəkildə cavab verən namizədlərin axtarılmasına ehtiyac duyur. Təşkilat müasir dövrdə ciddi şərtlər daxilində inkişaf etmiş, ixtisaslaşmış və praktiki cəhətdən hazır olub, məsuliyyəti öz üzərlərinə götürən heyətə malik olmağa çalışaraq namizədlərin ixtisaslaşma imkanlarına diqqət yetirirlər. Ona görə də rəhbər və mütəxəssislər bu yuxarıdakı xüsusiyyətlərə azca da olsa malik olan insanlara namizəd kimi baxır.



Seçmə zamanı nəzərə almaq lazımdır ki, təşkilatın bir sıra üzvləri bəzi işçilərin fəaliyyətinin qiymətləndirilməsi üçün lazımı informasiya vermirlər ki, həmin işçilərin imkanlarını rəhbərlik bilsin və onlara yüksək vəzifə versin və əksinə. Ona görə də bir çox işçilərin bir səviyyədə uzun müddət çalışmaları onların işdə effektivliyini aşağı salır, nəticədə təşkilat itirir. İşçilərə öhdəsindən gələ biləcəkləri bir neçə funksiya və vəzifələrin tapşırılması təşkilatda yarana biləcək narazılıqların qarşısını əvvəlcədən ala bilər. ABŞ təcrübəsində belə qəbul olunmuşdur ki, kadr məsələləri üzrə düzgün qərar qəbul edilməsi vəzifəyə olan tələblər düzgün və dəqiq müəyyən edilməyə qədər qeyri-mümkündür.

Amerika firmalarında rəhbər vəzifə tutmaq istəyən namizədə olan tələbləri müəyyənləşdirərkən aşağıdakı qaydalara əsaslanırlar:

vəzifəli şəxs vəzifəsinə namizədlərdən hər hansı birini seçərkən müəyyən kompromislərə getmək qaçılmazdır. Belə ki, ən yaxşı işçinin də zəif cəhətləri ola bilər. Bu zaman bu vəzifə üçün həqiqətən hansı keyfiyyətlərin hökmən zəruri olduğu hər hansı keyfiyyətlər olmadan keçinmək haqqında səlahiyyətli şəxslərin aydın təsəvvürü olmalıdır;

rəhbər və mütəxəssislər daha tez-tez buraxılan səhvlərə diqqət yetirməlidirlər və vəzifəyə olan tələbləri müəyyənləşdirərkən işə qəbul edilənə qədər və qəbul edildikdən sonra keyfiyyətlər arasında dəqiq sərhədi müəyyən etməyi bacarmalıdır. Zəruriyyət olmadan ixtisas səviyyəsinin yüksəldilməsinə əlavə tələblər irəli sürmək lazım deyildir. Xüsusilə də iddiaçı az olan vəzifələr olduqda bu arzu olunmazdır. Belə hallarda vəzifəyə olan tələbləri keyfiyyətlə məhdudlaşdırmaq lazımdır.

keyfiyyətə olan tələbin yüksəlməsi işçinin ümumi potensialının və ixtisasının tam qiymətləndirilməsinə gətirib çıxara bilər, ki, bu parametrlər də gələcəkdə işçilərdən tələb oluna bilər.

- vəzifəyə olan tələblərin dəqiq müəyyən edilməsi qiymətləndirilmədəki labüd subyektivliyi aradan qaldırmalıdır;
- hər bir vəzifədə düşünülmüş şəkildə nə qədər çox sayda namizədə baxılırsa seçimini pozitiv nəticələr verməsi ehtimalı bir o qədər çox olacaqdır və ya əksinə:

Ali rəhbərliyini tərkibinə vəzifələr üçün ixtisas səviyyəsinə olan tələbləri müəyyən edərkən bu səviyyələrdə yerləşdirilmiş rəhbərlərin və mütəxəssisləri şəxsi və peşə keyfiyyətləri ilə şərtlənən zəif cəhətlərini kompensasiya etməyə cəhd etmək olar. Eyni zamanda namizədə əlavə tələblər irəli sürülə bilər. Tədqiqatlar göstərir ki, təşkilatın mühiti və rəhbərliyin digər üzvlərinin xarakteri də vəzifə üçün namizədə zəruri olan spesifik tələblər irəli sürür.

Boş iş yerlərinə namizədlər seçilən zaman rəhbər və mütəxəssislər iddiaçıların bu və ya digər fəaliyyət keyfiyyətlərini öyrənə bilirlər. Bu zaman onlar fəaliyyət xarakteristikalarını öyrənmək üçün xüsusi metodlardan istifadə edirlər. Xarakteristikalar qrupunu aşağıdakılar aid edilir:

- 1) ictimai-vətəndaş yetkinliyi;
- 2) əməyə münasibəti;
- 3) bilik səviyyəsi və iş təcrübəsi;
- 4) təşkilatçılıq qabiliyyəti;
- 5) insanlarla işləmək bacarığı;
- 6) sənədlərlə və informasiya ilə işləmək bacarığı;
- 7) qərarları vaxtında qəbul etmək və reallaşdırmaq bacarığı;
- 8) yenilikləri görmək və onları həvəsləndirmək bacarığı;
- 9) xarakterin əxlaqi-etik əlamətləri.

Birinci qrup özündə aşağıdakıları birləşdirir: öz şəxsi maraqlarını ümumi mənafeyə tabe etdirməyi; özünə və eşitdiyi bəzi məsələlərə tənqidi yanaşmaq bacarığı; cəmiyyətdə aktiv fəaliyyət göstərmək; yüksək səviyyədə siyasi biliyə malik olmaq.

İkinci qrup aşağıdakı keyfiyyətləri əhatə edir; gördüyü işlərdə şəxsən məsuliyyət hiss etmək; insanlarla münasibətdə dəqiq və diqqətli olmaq; əməksevərlik; tələb olunan nizamnamələrə riayət etmək; işlərin estetik səviyyəsinə uyğunlaşmaq.

Üçüncü qrup özündə bu keyfiyyətləri birləşdirir: vəzifələrin insanlara uyğunluğu; istehsalın idarə edilməsində müəyyən biliyə malik olmaq; rəhbərliyin qabaqcıl metodları haqqında biliyə malik olmaq; cari təşkilatdakı iş stajı.

Dördüncü qrupa bu keyfiyyətlər aiddir: idarəetmə sistemini təşkil etmək bacarığı; öz əməyini sərf etmək bacarığı; rəhbərliyin qabaqcıl metodlarını öyrənməyə çalışmaq; işlə bağlı müşavirələrə keçirmək bacarığı; öz əməyini və şəxsi imkanlarını öz-özlüyündə qiymətləndirmək bacarığı; başqasının əmək və imkanlarını qiymətləndirmək xüsusiyyəti.

Beşinci qrupda bu keyfiyyətlər birləşmişdir; tabeçiliyindəkilərlə işləmək bacarığı; müxtəlif təşkilat rəhbərlərlə işləmək bacarığı; iş sənədlərini, əmrlərini, sərəncamlarını tərtib etmək bacarığı; tapşırıqları aydın şəkildə formalaşdırmaq və vermək bacarığı; idarəetmənin müasir texniki imkanları haqqında biliyə malik olmaq və onu öz işində tətbiq etmək bacarığı; sənədləri oxumaq bacarığı.

Altıncı qrup aşağıdakı keyfiyyətləri əhatə edir: müasir qərarlar qəbul etmək bacarığı; çətin vəziyyətlərdən çıxmaq bacarığı; mübahisələri və konfliktləri həll

etmək bacarığı; psixogigiyenik qaydalara əməl etmək xüsusiyyəti; özünü öyrətmək bacarığı; özünə inanmaq.

Yeddinci qrupa bu keyfiyyətlər aiddir: görmək bacarığı; yenilikləri müəyyən etmək və onların əldə edilməsinə nail olmaq bacarığı; avanturist, köhnəçilik və konservatorluqla bağlı şübhələri dəqiqləşdirmək və onları aradan qaldırmaq; təşəbbüskarlıq; yeniliklərin idarə edilməsinə və onların həyata keçirilməsinə cəhd göstərmək; riskə getmək xüsusiyyətlərinin olması.

Səkkizinci qrup aşağıdakı keyfiyyətləri birləşdirir: yeniliyi görmək bacarığını; yenilikçiləri entuziasistləri və səmərələşdiriciləri dərk etmək və onlara kömək etmək bacarığını; mühafizəkarları, retroqradları və təxribatçıları tanımaq və neytrallaşdırmaq bacarığını; yeniliklərə kömək etməkdə və onları tətbiq etməkdə təşəbbüskarlıq, cəsarətlilik və qətilik göstərmək bacarığını; mərdlik və əsaslandırılmış risk etmək qabiliyyətini.

Doqquzuncu qrupa aşağıdakı keyfiyyətlər daxildir: düzgünlük; vicdanlılıq, səliqəlilik, prinsiplilik; tarazlılıq; təmkinlik; sadəlilik; xarici görkəmdə səliqəlilik; inadkarlıq; mülayimlik; ciddilik.

Bu eksperimentlərin aparılması boş iş yerlərinə uyğun namizədlərin seçilməsinə və onların şəxsi keyfiyyətlərinin öyrənilməsinə şərait yaradır.

*Kadrların yerləşdirilməsi.* Kadrların yerləşdirilməsi dedikdə işçilərin hazırlığını, iş təcrübəsini, işgüzarlığını və şəxsi keyfiyyətini nəzərə almaqla struktur bölmələr və vəzifələr üzrə yerləşdirilməsi başa düşülür. Kadrlar yerləşdirilərkən normativ sənədlərlə işçilərə qarşı olan müvafiq tələblərlə yanaşı həmin təşkilatın mənafeyi, işçinin peşə və ixtisasından istifadə imkanı, onun şəxsi və işgüzar keyfiyyətinin, icra ediləcək fəaliyyətinin xarakterinə nə dərəcədə uyğun gəlməsi kimi əsas cəhətlər nəzərə alınır. Bu və digər cəhətlər xüsusilə kadrların seçilməsi prosesində, mərhələsində nəzərə alınmalıdır. Həmin mərhələdə aşağıdakılar nəzərə alınmalıdır:

1. İşçinin müvafiq vəzifəni icra etmək üçün yararlı olmasını müəyyənləşdirmək.
2. Mümkün olan namizədlər haqqında məlumat toplamaq.
3. Namizədin şəxsi keyfiyyətini, keyfiyyət amillərini qiymətləndirmək.
4. Məcmuu keyfiyyətlə namizədin yerinə yetirəcək vəzifə funksiyalarının müqayisəsi.
5. Müxtəlif namizədlərin məlumatların müqayisəsi və nəzərdə tutulan vəzifə üçün əm layiqlisinin seçilməsi.

6. Namizədin vəzifəyə təyin edilməsi.

Yuxarıda göstərilənlərin hər birinin özünəməxsus xüsusiyyətləri vardır. Məsələn, şəxsiyyətin keyfiyyətini öyrəndikdə aşağıdakı konkret cəhətlər nəzərə alınır:

- a) qabiliyyəti: təşkilatçılıq, texniki, evrestik yaradıcılıq;
- b) yaradıcılığı: psixofizioloji komponentləri, təfəkkürü, diqqəti və yaddaşı və s.;
- c) xarakteri: təşəbbüskalığı, təşkilatçılığı, məqsədyönlüyü, ideyallığı və s.;
- d) sosial təbiətli xassəsi: mənəvi keyfiyyəti, əməyə, adamlara və özünə münasibəti;
- e) peşə-ixtisas hazırlığı: xüsusi biliyi, praktiki iş təcrübəsi.

Kadrların düzgün seçilməsi və qiymətləndirilməsi müəyyən sistemə əsaslanmalıdır. Burada ən başlıca cəhət müəssisənin hər bir bölmə rəhbəri müəyyən peşə tələblərinin müəyyən edilməsidir. İkinci cəhət hər bir MTİ və qulluqçunun fərdi qabiliyyətinin öyrənilməsi və onun qabiliyyətinin obyektiv qiymətləndirilməsidir. Üçüncü cəhət isə rəhbər kadrlar ehtiyatı planının hazırlanması və bu planda rəhbər işə namizədlərin əks olunmasıdır. Burada hər bir rəhbər işçinin icra edəcəyi işin məzmunu və funksiyaların həcmi nəzərə alınaraq onlara qarşı ümumi tələblərlə yanaşı konkret tələblərdə irəli sürülür. Ümumi tələblər onların intizamlı olması, ünsiyyətə girmək qabiliyyəti, təmkinliliyi, nüfuzu, intellektual inkişafı, əməksevərliyi və s.-dən ibarətdir. Konkret tələblər isə (məsələn, sex rəisi üçün) onun texniki təhsilli olması, texniki-iqtisadi və operativ planlaşdırma metodlarını, işin texnologiyasını və s. bilməsidir.

### **3. Kadrların öyrənilməsi, seçilməsi və qiymətləndirilməsi**

Kadrların öyrənilməsi onların üzərində ardıcıl nəzarətin qoyulması və təsərrüfat, sosial-iqtisadi məsələlər üzrə qəbul edilmiş qərarların icrasının yoxlanılması idarəetmə fəaliyyətinin təşkili üçün mühüm əhəmiyyətə malikdir. Ardıcıl nəzarət kadrların tərbiyə edilməsi, tapşırılmış iş üçün onların məsuliyyətinin artırılması, buraxılan səhvlərin vaxtlı vaxtında aradan qaldırılması üçün vacibdir. Müasir elmi-texniki tərəqqi kadrların öyrənilməsi, seçilməsi, irəli çəkilməsi və yerləşdirilməsi, habelə hazırlanmasında onların işgüzar və şəxsi keyfiyyətlərini, qabiliyyətlərini müəyyən edən obyektiv metodlardan istifadə olunmasını zəruri edir. Burada bir sıra metodlardan o cümlədən sosial məsələlər üzrə anketin doldurulması, işçilərin təfəkkürü, yaddaşı və s. bilmək üçün testlərdən, idarə etmə situasiyalardan və s.-dən istifadə olunur.

*İşçi heyətinin qiymətləndirilməsi:* heyətin qiymətləndirilməsi heyətlə aparılan iş sisteminin mühüm tərkib hissəsidir.

Heyətin qiymətləndirilməsi ən çətin və mübahisəyə səbəb olan bir məsələdir. Burada ən vacib məsələlərdən biri qiymətləndirmə üçün ilkin materialların toplanmasıdır. Həmin ilkin materiallar aşağıdakılardan ibarətdir:

1. İş yerlərinin modeli və onun ünsürləri (peşə biliyi və bacarığı, şəxsi keyfiyyəti, xidmət karyerası, əməyin təşkili, əməyin ödənilməsi və s.)
2. Kadrların atestasiyası haqqında əsasnamə və ilkin materiallar: atestasiya kartları, atestasiya edilənin sorğu vərəqəsi, iş yerinin modeli, əməkdaşla kontrakt, ştat cədvəli, vəzifə instuksiyası, ball qaydasında qiymətləndirmə, heyətin kompleks qiymətləndirilməsi, işçinin şəxsi keyfiyyəti ( işgüzarlığı, icra intizama əməl etmə, nüfuzu, təşkilatçılığı, məsuliyyəti, tələbkarlığı və s.), işçi nəticələrinə görə fərdi töhfəsinin qiymətləndirilməsi.
3. Kadrların reyting qiymətləndirilməsi metodu.
4. Müəssisə fəlsəfəsi (firma daxili fəhlə və qulluqçular arasındakı qarşılıqlı münasibət prinsipləri və qaydaları, dəyərlər sistemi kollektiv müqavilə və s.)
5. Təşkilat daxili əmək qaydaları.
6. Digər ilkin məlumatlar: əməkdaşın şəxsi vərəqəsi, ştat cədvəli, sosioloji anketlər, psixoloji testlər.

Yuxarıda göstərilənlərin bəziləri həm də heyətin qiymətləndirilməsi metodları kimi çıxış edir. Bütövlükdə heyətin qiymətləndirilməsi metodlarına aşağıdakıları aid etmək olar: ekspert qiymətləndirilməsi, kritik situasiyalar yaratmaq əsasında kritik qiymətləndirmə, xüsusi testlər əsasında testləşdirmə, işgüzar oyunlar, sosioloji

sorğular, müşahidə, ranjirovka, proqram nəzarət, imtahan, biznes-planın müdafiəsi, əməyin kompleks qiymətləndirilməsi, heyətin atestasiyası.

Firma və şirkətlər heyətin qiymətləndirilməsindən, 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 şirkətlərinin səmərəli fəaliyyətinin ilkin şərtlərindən biridir.

Kadrlar müəyyən obyektiv əlamətlərə görə attestasiyadan keçirilir. Attestasiya yalnız yeni vəzifələrə irəli çəkilmək üçün deyil, işçinin işlədiyi sahədə qalmasının məqsəduyğunluğu üçün də vacibdir. Attestasiyanın nəticələri kadr uçotu şəxsi və rəqədə qeyd olunur. Attestasiya müəyyən sayda balla ifadə olunur. Ən yüksək bal bütün keyfiyyət əlamətlərinə cavab verən işçi üçün müəyyənləşdirilir.

Rəhbər kadrlar ehtiyatını yaratmaq işini yüngülləşdirmək üçün matrisa cədvəlindən istifadə edilir. Burada hər bir rəhbər işçinin malik olmalı olduğu bütün işgüzar və şəxsi keyfiyyətlər əks olunur, bu həm ayrı-ayrı peşələr, vəzifələr üzrə konkretləşdirilir, ona görə də bu bəzən matrisa metodu adlandırılır. Matrisa ayrı-ayrı keyfiyyət əlamətlərini bal üzrə xüsusi çəkisi, vəzni müəyyənləşdirilir. Matrisa metodunun üstün cəhəti ondan ibarətdir ki, onun vasitəsilə yalnız potensial rəhbərlərdə deyil, faktiki işləyənlərin də fəaliyyətini dəqiq qiymətləndirmək olar. Bu, həmçinin işçilərin mükafatlandırılması, mənəvi maraqlandırılması, habelə, onlar üçün yüksək səviyyəli maaşın müəyyən edilməsi üçün də vacib cəhətdir.

Kadrların öyrənilməsi çoxcəhətli idarəçilik fəaliyyəti ilə əlaqədardır. Bu, sosiologiya, psixologiya, o cümlədən mühəndis psixologiyası, əməyin psixologiyası, bir sıra sosial-iqtisadi məsələlərlə şərtləşir. Bütün bunlar nəticə etibarilə birlikdə, məcmu halında şəxsiyyətin, onun peşə-təşkilatçılıq qabiliyyətinin kompleks öyrənilməsinə nəzərdə tutur. Bu zaman bir çox formalardan – anket məlumatlarından, söhbətlərdən, müşahidə və testləşdirmədə geniş istifadə olunur. Burada hər bir formanın öz yeri və əhəmiyyəti vardır.

*Kadrların seçilməsi və yerləşdirilməsinin psixo-fizioloji aspekti.* Məlumdur ki, müxtəlif istehsal prosesləri, əmək fəaliyyəti bir-birindən xeyli dərəcədə fərqlənir. Ona görə də hər bir iş sahəsi, əmək fəaliyyəti üçün kadrlar seçərkən bu cəhət hökmən nəzərə alınmalıdır. Burada başlıca cəhət işçinin psixo-fizioloji keyfiyyətinin, iş qabiliyyətinin əmək fəaliyyəti ilə uyğunluğunun təmin edilməsidir. Bu isə hər bir, peşə-ixtisas üzrə işçilərə olan tələblər və həmin tələblərdən asılı olaraq peşə seçmə, peşə təmayülü və omların konkret iş sahələri üzrə yerləşdirilməsi mexanizmi

vasitəsilə həyata keçirilir. Kadrlar seçilərkən, onların peşəsini, ixtisasını və təhsilini nəzərə almaq hələ kifayət deyildir. Bu zaman onların psixofizioloji keyfiyyətində nəzərə alınmalıdır. Peşə seçmə və peşə təmayülü kadrların əməyindən istifadə olunmasında mühüm əhəmiyyətə malikdir. Bu həm də əməkdən istifadənin təşkilinin mühüm sistemidir. Bu sistemdə ayrı-ayrı əmək fəaliyyətinin və peşələrin qarşılıqlı xüsusiyyətlərinin öyrənilməsi, onlara və adamlara olan tələblərin nəzərə alınması, həmin əmək fəaliyyəti üçün kadrların seçilməsidir.

Kadrlar seçilən zaman aşağıdakı psixomotor tələblər nəzərə alınmalıdır: işdə tələb olunan hərəkət tempi, tələb olunan hərəkətverici reaksiyanın sürəti, işdə ahəngdarlığın vəziyyəti, hərəkətin tələb olunan qaydada əlaqələndirilməsi, hərəkətin xarakteri, daimiliyi, hərəkətin dəqiqliyi (zaman və məkan etibar ilə hərəkətin məhdudluğu).

Kadrlar seçilərkən aşağıdakı fizioloji tələblər nəzərə alınmalıdır: Tələb olunan fiziki səylər, gözün tələb olunan görmə qabiliyyəti, qulağın tələb olunan eşitmə qabiliyyəti, tələb olunan yaddaş qabiliyyəti, orqanizimlərin hissetmə qabiliyyəti, fiziki və zehni fəaliyyətə, iş tempinə, rejiminə dözümlülük qabiliyyəti.

Yuxarıda göstərilən psixofizioloji tələblər müəyyən peşələrin iş fəaliyyətinə uyğun olaraq seçilməsi və onun əsasında peşəqramanın tərtib edilməsi üçün əsasdır. Bu, nəticə etibarilə adamların iş qabiliyyətinin artırılması, kadrların təlim sisteminin təkmilləşdirilməsi üçün də vacibdir.

Beləliklə kadrların peşə seçilməsi və peşə təmayülü aşağıdakı üç məsələni əhatə edir: hər bir peşənin adamlardan tələb etdiyi psixofizioloji keyfiyyətlərin öyrənilməsi, seçilmiş peşələr üçün adamların yararlığının təyin edilməsi, konkret iş sahəsində işləməyə töfsiyə edilmək üçün işçinin psixofizioloji keyfiyyətinin müəyyənləşdirilməsidir.

Burada peşə yaradıcılığına təsir edən amillərin nəzərə alınması, yararlılıq dərəcəsinin müəyyən edilməsi üçün fizioloji meyarların eksperiment və digər metodlarla əsaslandırılması, fizioloji mexanizmlərin öyrənilməsi, bu işdə tibbi məsləhətlərdən, həmin işlərin təşkilində tibb işçiləri ilə yanaşı sosioloqlardan, iqtisadçılardan, psixoloqlardan, onların təmsil etdikləri elmi sahələrin müddəalarından geniş və kompleks istifadə edilməsi böyük əhəmiyyət kəsb edir. Bütün bunlar kadrların seçilməsi və yerləşdirilməsinin elmi cəhətdən əsaslandırılması üçün müstəsna rola malikdir. Bunun kadrların qabiliyyətinin obyektiv, ədalətli qiymətləndirilməsi, kadrların seçilməsində səhvə yol verilməsi hallarının azaldılması, kadr axıcılığının azaldılması, əməyə mənəvi tələbatın formalaşması baxımında əhəmiyyəti vardır.

Heyətlə işin planlaşdırılması və strateji idarə edilməsi. Kadrlarla iş planı onların formalaşmasında mühüm rol oynayır. O planlaşdırma sisteminin, kadrlar siyasətinin mühüm tərkib hissəsidir. Bu hər bir müəssisə, idarə və nazirlik üzrə tərtib olunur. Burada istehsal vəzifələri, elmi-texniki tərəqqidən irəli gələn tələblər nəzərə alınır. Kadrlarla iş planı cari və perspektiv planların tərtib olunması ilə əsaslandırılır. Müəssisə, firma və nazirliklərin iş təcrübəsində kadrlarla iş planı dörd mərhələdə aparılır: birinci mərhələdə təsərrüfat rəhbərlərinin, MTİ- lərin təbiiyə edilməsi onların keyfiyyətə yaxşılaşdırılması, ehtiyat kadrların yaradılması, kadrların yeniləşməsi, onların attestasiyası, gənc mütəxəssislərə iş, onların yerləşdirilməsi məsələləri; İkinci mərhələdə kadrların (əsas və əlavə tələbatı uyğun olaraq), hazırlıq formaları ilə əlaqədar olan bütün məsələlər; üçüncü mərhələdə elmi-texniki tərəqqi ilə əlaqədar olaraq kadrların yenidən hazırlanması və ixtisasının artırılması üzrə işlər; dördüncü mərhələdə isə kadrların müəssisə və idarə daxili bölmələr üzrə yerləşdirilməsi, onlardan istifadənin təhlili əks olunur.

Kadr planlaşdırılmasında daha çox praktiki əhəmiyyət kəsb edən məsələlər aşağıdakılardan ibarətdir:

- işçilərin mövcud əmək bölgüsünə və əmək kooperasiyasına uyğun olaraq düzgün yerləşdirilməsi
- təşkilata və onun bölmələrinə hansı peşə- ixtisasdan və nə qədər işçinin lazım gəldiyini müəyyənləşdirmək
- nə qədər yeni peşədən olan işçini qəbul etmək və köhnə işçilərdən nə qədər ixtisar etmək
- işçiləri öz potensialına uyğun istifadə etmək
- əmək resurslarını, kadrları keyfiyyətə inkişaf etdirmək, bunun üçün lazım gələn xərcləri müəyyənləşdirmək
- kadrlara olan tələbatı planlaşdırmaq
- kadrların işə cəlb edilməsinin yəşkilat daxili və xarici mənbələrini araşdırmaq, müəyyən etmək.

Heyətlə işin planlaşdırılmasına heyətin marketinqi mühüm əhəmiyyət kəsb edir. Heyətin marketinqinin ən başlıca vəzifələrindən biri işçilərə olan tələbatın və onun ödənilməsi mənbələrinin müəyyən edilməsidir. Bununla yanaşı heyətin marketinqi bazar prinsipləri əsasında kadr siyasətini, marketinq fəaliyyətinin həyata keçirməkdən ibarətdir. Həmin fəaliyyət isə müvafiq informasiyaların əldə edilməsi, firma daxili və firmadan kənar amillərin, əmək bazarı amillərinin nəzərə alınmasını, heyət marketinq planının tərtib edilməsini, müvafiq tədbirlərin görülməsinin nəzərdə tutur.



#### **4.İşçilərə təsir etmə və yaxud hakimiyyət funksiyası**

*Hakimiyyət və təsir balansı. Onların mahiyyəti və menecment prosesində tətbiqi.*  
Təşkilat şəraitində hakimiyyət yalnız qismən ierarxiya ilə müəyyən edilir. Hər hansı bir situasiyada bu və ya digər insanın nə qədər hakimiyyətə malik olması onun formal səlahiyyətlərinin səviyyəsi ilə deyil, digər şəxslərdən asılılığı dərəcəsi ilə müəyyən edilir. Digər şəxslərdən asılılıq nə qədər böyükdürsə həmin şəxsin hakimiyyəti də bir o qədər böyük olacaqdır. Bunu aşağıdakı formula ilə ifadə etmək olar: A şəxsinə verilmiş hakimiyyətin B şəxsinə təsir səviyyəsi B şəxsinin A şəxsinə asılılıq dərəcəsinə bərabərdir.

Tabəçilikdə olanların hakimiyyəti. Adətən rəhbər tabəçilikdə olanlar üzərində hakimiyyətə malik olur. Ona görə ki, əmək haqqının yüksəldilməsində, işgüzar tapşırıqlar verilməsində, xidmət vəzifələri üzrə irəliləməkdə, səlahiyyətlərin genişləndirilməsində, sosial tələbatların ödənilməsində və sairədə tabəçilikdə olanlar rəhbərlərdən asılı olur. Lakin bir sıra situasiyalarda tabəçilikdə olanlar rəhbərlər üzərində hakimiyyətə malik olurlar. Belə ki, rəhbər bir sıra məsələlərdə, məsələn qərarlar qəbul edilməsi üçün lazım olan informasiya toplanmasında: rəhbərə köməyi dəyə bilən digər bölmələrin şəxsləri ilə qeyri-formal təmaslarda; tabəçilikdə olanların öz həmkarlarına təsir edə bilməsində və tabəçilikdə olanların tapşırıqları yerinə yetirmə qabiliyyətində rəhbərlər üzərində hakimiyyətə malik olurlar.

Rəhbərlər başa düşməlidirlər (dərək etməlidirlər) ki, çox vaxtı tabəçilikdə olanlar da hakimiyyətə malik olurlar. Əgər rəhbərlər öz hakimiyyətlərindən tam həcmdə birtərəfli qaydada istifadə edərlərsə bu tabəçilikdə olanlarda elə reaksiya yarada bilər ki, onlar da öz hakimiyyətlərini nümayiş etdirmək istəyərlər. Bu isə öz növbəsində söylərin nahaq yerə itirilməsinə gətirib çıxara bilər. Buna görə də effektiv rəhbər hakimiyyətdə ağıllı balansın gözlənilməsinə (məqsədə nail olmağı təmin etmək üçün kifayət olan, lakin tabəçilikdə olan işçilərdə uğursuzluq hissini əmələ gətirməyən) çalışmalıdır.

Effektiv rəhbərin hakimiyyətə böyük tələbatı vardır. Lakin heç vaxt o bunu tabəçilikdə olanın gözlədiyi əmr manerasında əks etdirməməlidir. Əksinə, hakimiyyəti həyata keçirən pozitiv və ya ictimailəşdirilmiş sima hər şeydən əvvəl qrup məqsədlərinin reallaşdırılması, qrupa kömək haqqında düşünəcəkdir. Bu zaman o, hər bir nəfər üçün səlahiyyətlərin həcmi müəyyənləşdirərək qrup üzvlərinə kömək etmək məqsədi ilə onları zəruri vasitələrlə təmin edəcəkdir.

Hakimiyyət və təsirin formaları. Onların xarakteristikası və menecment praktikasında tətbiqi. Hakimiyyət rəngarəng formada ola bilər. Hakimiyyət və liderlik (rəhbərlik) sahəsində tanınmış tədqiqatçılar olan Frenç və Reyven əsas hakimiyyət

növlərinin əlverişli təsnifatını işləyib hazırlamışlar. Onların təsnifatına uyğun olaraq hakimiyyətin beş əsas forması vardır:

- məcburetməyə əsaslanan hakimiyyət- icraçılar inanırlar ki, rəhbər onların hər hansı bir zəruri ehtiyacının ödənilməsinə mane ola bilər və ya hər hansı bir neqativ təsir göstərə bilər;
- mükafatlandırmaya əsaslanan hakimiyyət- icraçılar inanırlar ki, təsir etmək iqtidarında olanlar onların zəruri ehtiyaclarını ödəmək və ya onlara hər hansı xoş hisslər vermək imkanına malikdirlər;
- ekspert hakimiyyəti- icraçılar inanır ki, onlara təsir edə bilənlər onların tələbatlarını ödəmək üçün xüsusi biliklərə malikdir;
- etalon hakimiyyət (nümunə hakimiyyət)- təsir edənin xarakteristikaları və ya xüsusiyyətləri icraçılar üçün o qədər cəlbedicidir ki, onlara təsir edənlərə oxşamaq istəyirlər;

qanuni hakimiyyət - icraçı inanır ki, onlara təsir edən əmr vermək hüququna malikdir və onun borcu bu əmrlərə ,təbə olmaqdır. O, təsir edənin əmrlərini yerinə yetirir. Belə ki, təşəkkül tapmış ənənəyə görə təbə olmaq icraçıların tələbatlarının ödənilməsinə gətirib çıxarır. Buna görə də qanuni hakimiyyəti çox vaxtı ənənəvi hakimiyyət adlandırırlar. Qanuni hakimiyyət o, vaxt təsir qüvvəsinə malik olur ki, təbəçilikdəkilər rəhbərin göstərişlərini (rəhbərin) təşkilati ierarxiyanın daha yüksək pilləsində durduğunu qəbul edirlər. Bütün rəhbərlər qanuni hakimiyyətdən istifadə edirlər. Ona görə ki, onlara digər şəxsləri idarə etmək üçün səlahiyyətlər verilmişdir. Hakimiyyətin bu əsasları rəhbərin təbəçilikdə olan işçiləri təşkilatın qarşısında duran məqsədlərə istiqamətlənmiş işləri yerinə yetirməyə məcbur edə biləcəyi alətlər adlanır. Onlar həmçinin təşkilatın qarşısına qoyduğu məqsədlərə çatmağa mane olmaq üçün qeyri-formal liderlərin istifadə edə biləcəyi vasitə hesab olunur.

Menecment təcrübəsində mükafatlandırma və məcburetməyə əsaslanan hakimiyyətdən istifadə edilməsi. Bir qayda olaraq məcbur etmə metodikası insanlara həqiqətən nəyinsə lazım olduğu və ondan bunu kiminsə almağa qadir olduğunu bildiyi bütün hallarda hakimiyyətlə yol yoldaşı olur. Buna parlaq nümunə olaraq özünün şəxsi həyatını və ya sevimli insanların həyatını göstərmək olar. Bir çox insanlar müdafiədən, məhəbbətdən və ya hörmətdən məhrum ola biləcəklərindən qorxaraq kəskin narahatlıq keçirirlər. Buna görə də, hətta güc tətbiq edilməyən situasiyalarda qorxu insanların şüurlu və ya şüursuz öz üzərlərində hakimiyyət olmasına icazə vermələrinin geniş yayılmış səbəblərindəndir. Lakin, qorxuya əsaslanan təsir metodunun bir sıra ciddi nöqsanları vardır:

- müasir təşkilatlarda qorxudan istifadə edilə bilər və faktiki olaraq istifadə edilir. Lakin, tez-tez yox, ona görə ki, tədricən o təsir üsulu kimi son dərəcə effektiv ola bilər.
- qorxu kimi təsir alətindən istifadə etmək üçün effektiv nəzarət sisteminə malik olmaq lazımdır. Lakin, belə sistemi yaratmaq asan deyil və buna nail olmaq hətta, şərait daha əlverişli axarda olduqda belə çox xərc tələb edir. Nə vaxt ki, hakimiyyət əsasən (başlıca olaraq) məcburetməyə əsaslanır. Onda normal xərclərlə effektiv nəzarəti təmin etmək mümkün olmur. Çünki, belə olduqda insanların şüurlu şəkildə təşkilatı aldatmaq cəhdləri güclənir;
- hətta əgər qorxunun vasitəsilə normal xərclərlə yaxşı nə mümkündürsə onu əldə edərkən effektiv nəzarət sistemi yaratmaq imkanları nəzərə alınsa belə qorxu əmək məhsuldarlığının yüksəldilməsinə minimum dərəcədə təsir edəcəkdir. Əgər insanlara iş yerində daha yüksək tələbatlarını ödəmək üçün imkan yaradılmazsa, onda o, bunun ödənilməsi üçün digər yerlər axtaracaqdır. Tədqiqatlar göstərir ki, məcburiyyətə əsaslanan hakimiyyət növündən istifadə edən təşkilatlar üçün əmək məhsuldarlığının daha az yüksəldilməsi və məhsulun keyfiyyətinin daha aşağı olması xarakterikdir;
- qorxudan daha çox istifadə edən təşkilatlar çox vaxtı xüsusi sahibkarlıq və açıq cəmiyyət şəraitində uzun vaxt fəaliyyət göstərə bilmirlər. Baxmayaraq ki, məcburetmə eyni zamanda tabeçilikdə olanların müvəqqəti itaətkarlığına (boyun əyməsinə) gətirib çıxara bilər, arzu olunmayan kənarlaşmalara səbəb ola bilər - insanları sərbəstlikdən məhrum etmək, qorxutmaq, qisas almaq və əlaqələrdə soyuqluq yaradılması öz növbəsində əmək məhsuldarlığının aşağı düşməsinə səbəb olur, işçilərin narazılıqlarına və kədr axıcılığına gətirib çıxarır.

Mükafatlandırmağı vəd etmək digər insanlara təsir etməyin ən qədim və daha tez-tez istifadə edilən effektiv üsullarından biridir. Mükafatlandırılmaya əsaslanan hakimiyyət tabeçilikdə olan işçilərdən gözlənilən lazımi səmərəni almaq üçün onlara pozitiv təsir göstərir. İcraçı bu təsire ona görə müqavimət göstərmir ki, bunun əvəzində o, rəhbərdən bu və ya digər formada mükafatlandıracağını gözləyir. Motivasiyanın gözləmə nəzəriyyəsi kontekstində icraçı hiss edir ki, onu çox böyük ehtimallarla birbaşa və ya dolaylı mükafatlandırma gözləyir. Bu onun aktiv tələbatlarını ödəyərək onda inam yaradır ki, o rəhbərin nə arzu etdiyini ödəməyə qadirdir.

Bir sıra mülahizələrə görə mükafatlandırmaya əsaslanan hakimiyyət həmişə kəsərli olur. O, şərtlə ki, rəhbər icraçının gözündə nəyin mükafatlandırılmaya layiq

olduğunu düzgün müəyyənləşdirsin və faktiki olaraq bunu ona təklif etsin. Lakin təcrübədə mükafat vermək imkanını məhdudlaşdırmaq üçün rəhbərin əlində kifayət qədər səbəblər olduğu məlumdur. Hər bir təşküatdakı resurslar məhduddur və buna görə də hər bir rəhbər heyəti mükafatlandırmaq üçün onların son dərəcədə məhdud hissəsini ayıra bilər. Həmçinin maddi stimullar təklif etmək üçün rəhbərin səlahiyyətləri firmanın siyasəti və hər cür metodika ilə reqlamentləşdirilir. Bir sıra hallarda məhdudiyyətlər kənardan qoyula bilər. Məsələn, həmkarlar təşkilatı ilə bağlanmış əmək müqaviləsində göstərilir ki, bu və ya digər iş növünə görə hansı mükafatlandırma təklif edilə bilər. Mükafatlandırmaya əsaslanan hakimiyyətdən istifadə edilməsindəki çətinliklərin artması onunla bağlıdır ki, çox vaxtı məhz mükafatlandırma üçün nəyin seçilməsini müəyyənləşdirmək asan olmur. Pul və daha nüfuzlu vəzifə heç də, həmişə insanlarda müsbət təəssürat yaratmağa və onun davranışına təsir etməyə qabil deyildir. Buna görə də yaxşı rəhbər digər təsir üsullarından istifadə etməyi də öyrənməlidir.

*Menecment təcrübəsində qanuni hakimiyyətdən istifadə edilməsi.* Bu ənənə formal təşkilatlar üçün xüsusilə vacibdir. Mükafatlandırmaq və cəzalandırmaq imkanları rəhbərin əmr vermək səlahiyyətini möhkəmləndirir. Fəhlələri əmri yerinə yetirməyə məcbur etmək rəhbərə zəruri olduqda rəhbərliyin təklif etdiyi hər cür mükafatlandırma ilə əlaqədar olan xərclərdən danışmamaq son dərəcədə fəvqaladə və çox vaxt aparardır. Beləliklə, təşkilatın fasiləsiz fəaliyyət gös-tərməsi tabeçilikdə olanların ənənəyə uyğun olaraq təşkilat rəhbərinin qanuni hakimiyyətini tanımağa hazır olmasından birbaşa asılıdır. Ənənə rəhbərin təsirinin geniş yayılmış və rəsmi forması olaraq qalmaqdadır. Ona görə ki, qorxuya əks olaraq pozitiv mükafatlandırma - tələbatların ödənilməsini təklif edir. Nə vaxt ki, insan ənənələrə əsaslanan təsiri qəbul edir, onda o, bunun əvəzində sosial qrupa məxsus olduğunu hiss edir. Özünü şəxsiyyət kimi dərk etmək və sosial qrupa məxsus olmasını hiss etmək sosial tələbatları ödəmə və faktiki olaraq müdafiə olunmağı təmin edə bilər. Bu isə müvafiq tələbatların ödənilməsi deməkdir.

Ənənə həm təşkilat üçün və həm də rəhbər üçün cəlbədicə alətdir. O, böyük üstünlüklərə malikdir. Belə ki, bu zaman icraçı insanlara deyil, vəzifəyə reaksiya verir. Bu şərait isə stabilliyi yüksəldir, çünki, təşkilat hər hansı bir şəxsiyyətin həyatından və ya qabiliyyətindən asılı olmur. Ən böyük mükafatın birinci növbədə həqiqətən təşkilatın daha səlahiyyətli üzvü əvəzinə sistemə daha yaxşı tabe olana təqdim edilməsi öz üzvlərinin boyun əyməsinə nail olmağı qarşısına məqsəd qoyan təşkilatların ənənəyə əsaslanmaq qabiliyyətini möhkəmləndirir. Digər üstünlüyü isə ənənənin köməyi ilə olan təsirin tez və qabaqcadan xəbər verə bilmə xüsusiyyətinə malik olmasıdır.

Qeyd etmək maraqlıdır ki, çox vaxtı ənənəni bir sözlə ifadə edirlər ki, bu kitabda təsvir olunan idarəetmə nəzəriyyəsinin bir sıra sınaqdan çıxmış konsepsiyalarından təcrübədə niyə heç də həmişə geniş istifadə edilmir? Buna misal olaraq göstərilən xidmətlərə əsaslanan mükafatlandırmanı göstərmək olar. Demək olar ki, hamının etiraf etdiyi kimi firma qarşısında göstərilən xidmət böyük əmək haqqı təyin etmək və ya xidməti vəzifədə irəli çəkmək üçün ən yaxşı kriteriyadır. Belə kriteriya kimi çox vaxtı əmək stajından istifadə edirlər ki, bunu da başa düşmək olar. Əmək stajı asanlıqla hesablanır, bu obyektiv kateqoriyadır və hamı üçün eyni qaydada hesablanır. Əmək stajından bir meyar kimi çoxdan istifadə edildiyinə, görə bir çox insanlar onun hesablanmasında maraqlıdırlar. Həmin insanların bu günkü vəzifələrə gəlib çatmalarına illər tələb olunub. Buna görə də mükafatlandırmanın yeni sisteminə keçilməsi - xidmət üzrə hesablamaya keçirilməsini onlar yalnız ədalətsiz hesab etmirlər, həm də cid di təhlükə hesab edirlər. Bunu nəzərə alaraq onlar status kvonu qoruyub saxlamaq üçün belə mövqeyin hətta təşkilatın və ya cəmiyyətin mənafeyi ilə ziddiyyət təşkil etmədikdə belə təşəkkül tapmış hakimiyyət növündən istifadə edirlər.

Ənənə eyni zamanda təşkilata zərərli istiqamətdə təsir göstərə bilər, təsəvvür edin ki, hər hansı bir əməliyyatın təkmüləşdirilməsini təklif edən gənc rəhbərə deyirlər: «Biz həmişə belə etmişik və indiyənə qədər hər şey yaxşı olub». Belə münasibət güman edildiyindən də böyük problemlər yarada bilər. Təşkilat onu əhatə edən mühitə uyğunlaşmaq üçün öz siyasətində, strategiyasında, təşkilətmə metodikasında və sairədə dəyişikliklər etməlidir. Hansı təşkilatlar ki, ənənəni bir arqument kimi təkidlə irəli çəkirlər onlar dəyişikliklərə müqavimət göstərirlər və son nəticədə yox olma problemi ilə qarşılaşırlar.

Ləkəlməmiş dövrlərdə ənənə effektiv təsir vasitəsi kimi çıxış etməsinə baxmayaraq son illərdə onun effektivliyi bir qədər aşağı düşmüşdür. Bir sıra tədqiqatlar göstərir ki, tələbələrin rəhbərliyin hakimiyyətinə olan reaksiyası dəyişilmişdir. Valideynlərinə nisbətən gənc insanların nə üçün ənənənin təsiri ilə asanlıqla razılaşmamalarının səbəbləri haqqında kifayət qədər inandırıcı izahatlar yoxdur. Bunu tədqiqatçılar həyat və müdafiə səviyyəsinin artması, təhsil səviyyəsinin daha yüksək olması, aksentin fərdilikdən sosial məxsusluğa keçməsi və məktəbdə, ailədə sosiallaşmış təcəlliyə gətdikcə daha az söykənməsi kimi amillərlə izah edirlər. Lakin bu hadisənin ən dərin səbəbi ondan ibarətdir ki, gənclər bir tərəfdən ənənəvi dəyərlər və mükafatlandırma, digər tərəfdən isə özlərinin xüsusi tələbatlarının ödənilməsi arasındakı sıx əlaqəni görmürlər. Ola bilsin ki, bu ona görə baş verir ki, ənənə insanlara hər şeydən yaxşı təsir edir. Çünki, o hər şeydən əvvəl təhlükəsizlik və mənsub olma ilə motivləşdirilir. Eyni zamanda rifaha və daha uzunmüddətli asudə vaxt

kimi amillər tələbat səviyyəsini yüksəldərək, səlahiyyət, hörmət və uğuru (müvəffəqiyyəti) motivləşdirir, və ya ola bilsin ki, bizim müasir institutlar özlərinin ənənəvi hakimiyyətlərinin əsaslarını dağıdıblar (sarsıdıblar). Buna görə də ardıcıl olaraq yaxşı icraçıları mükafatlandırma və davranışları əmək məhsuldarlığının artımına mane olanları cəzalandıra bilmirlər.

Bu hadisənin səbəbinin necə olmasına baxmayaraq görünür ki, təşkilat rəhbərlərinin digər təsir mexanizmlərinə daha çox əsaslanması gərəkdir.

Müasir şəraitdə sosial-psixoloji metoda idarəetmə prosesində daha çox əhəmiyyət verilir. Sosial-psixoloji metod isci heyətinin və onun üzvlərinin sosial və psixoloji maraqlarına təsir göstərmək vasitəsidir.

Sosial-psixoloji metod 2 cür təsnifləşdirilir:

- 1) Sosial metod.
- 2) Psixoloji metod.

Psixoloji metod özü aşağıdakı kimi təsnifləşdirilir:

- 1) Kollektivin siyasi, ideoloji və mənəvi tərbiyələndirilməsi;
- 2) Kollektiv ənənələrinin və adətlərinin qorunması və inkişaf etdirilməsi;
- 3) Kollektiv üzvlərinin fərdi-psixoloji xüsusiyyətlərinin nəzərə alınması;
- 4) Kollektiv üçün mədəni, kütləvi tədbirlərin keçirilməsi;
- 5) Fərdi qabiliyyət və peşəkarlığın qiymətləndirilməsi;

Sosial metod isə aşağıdakı kimi təsnifləşdirilir:

- 1) Kollektiv sosial inkişafının planlaşdırılması;
- 2) Maddi yardımların göstərilməsi;
- 3) Maddi həvəsləndirmənin həyata keçirilməsi;

Sosial metod müəssisədə sosial inkişafı nəzərdə tutmaqla idarəetmənin həyata keçirilməsini tələb edir. Sosial inkişaf işçinin təmin olunması, onun sosial qayğısına qalmaq, həyat səviyyəsini yüksəltmək prosesini əhatə edir

Psixoloji üsul fərdlərin, qrupun və kollektivin psixologiyasına təsir etməklə idarəetmə fəaliyyətinin həyata keçirilməsidir. İdarəetmənin bu metodu kollektiv arasında psixoloji əhval ruhiyyə yaratmaqla istehsalın inkişafına, keyfiyyətin yaxşılaşdırılmasına və insanlar arasında birgə fəaliyyətin və digər münasibətlərin tənzimlənməsinə yönəldilir. Psixoloji metod aşağıdakı tədbirlərin həyata keçirilməsindən ibarətdir.

## NƏTİCƏ

Kadrlar yerləşdirilərkən müəyyən qaydalar nəzərə alınmalıdır. Hər bir işçi öz ixtisasına uyğun yerləşdirilməlidir. Əgər hər işçi öz ixtisasına uyğun yerləşdirilməzsə müvəffəqiyyət əldə etmək olmaz. Həmçinin işçilərə öz ixtisasına uyğun işlə təmin etmədikdə bu həm müəssisə həm də işçi üçün çətinliklər yaradar. Bu həmçinin müəssisənin uğurla fəaliyyət göstərməsinə mənfi təsir göstərir.

Kadrlar öyrənilərkən onların şəxsi keyfiyyətləri və bacarıqları, bilikləri öyrənilir. Burada onların ixtisas bilikləri, bu işdən əvvəl harada işlədikləri haqqında məlumat, onların yaşı, iş təcrübəsi, əvvəlki işlədiyi yerdə əldə olunmuş nailiyyətləri barədə ətraflı məlumat alınır.

Kollektivə təsirin müəyyən formalarından istifadə edilir. İşçiləri əldə etdikləri müvəffəqiyyətə görə mükafatlandırmaq. Bu işçilərin daima səmərəli fəaliyyət göstərməsinə təsir göstərir. İşçilərə məcbur etməklə təsir göstərmək olar. Lakin sonradan bu neqativ hallara gətirib çıxara bilər. Rəhbərlə işçi arasında vəziyyətin kəskinləşməsinə gətirib çıxara bilər. Buda işçinin səmərəli işləmək həvəsini azaldar.

Hər bir icraçı əmək prosesində məqsədəuyğun fəaliyyət göstərən, öz hərəkətlərini özü idarə edir. Bu hərəkətlər istər icraçının şəxsi arzusundan doğsun, istərsə də bir zərurət olaraq xarici səbəblərdən irəli gəlsin. Həmişə daxilən düşünülmüş hərəkətlərin burada icraçının əqli və fiziki fəaliyyəti və bunları idarə etməsi bir vəhdət halında birləşir. Ümumi bir işçi kimi meydana çıxan bir çox qarşılıqlı əlaqələr mütəşəkkil icraçıların hərəkətləri düşünülmüş məqsədəuyğun olmalıdır. Bunların da idarə olunmağa ehtiyacı vardır. Lakin idarə etmə ilə əlaqədar olan əmək bu halda əmək proseslərinin özündən ayrılır. O bir-biri ilə əlaqədar olan icraçılardan hər birinin əməyindən öz xarakterinə və funksional məzmununa görə əhəmiyyətli dərəcədə fərqlənən spesifik əmək halını alır.

Əmək prosesində iştirak edən işçilər maşınların və ya alətlərin köməyi ilə əmək cismlərinə bilavasitə təsir edirlər. İdarə etmə işçiləri isə təşkilat sistemləri ilə insanlarla iş aparırlar. Onlar ayrı-ayrı icraçıların hərəkətlərini uyğunlaşdırır və istiqamətləndirir, məhz bunların vasitəsilə istehsalə təsir göstərirlər.

Maddi istehsal sahəsində sərf edilən hər hansı başqa əmək kimi, idarə etmə əməyi də məhsuldarlığa malikdir və bu məhsuldarlıq idarə etmə sistemindən və üsullarında idarə etmə işlərinin təşkili və mexanikləşdirilməsi səviyyəsindən asılıdır. Sırası ilə işçilərin əməyindən fərqli olaraq idarə etmə işçilərinin (rəhbərlərin) əməyini, bilavasitə bu əməyin istehsal etdiyi məhsulun həcmi ilə qiymətləndirmək mümkün deyildir. Nəticələri miqdarca ölçülə bilən ayrı-ayrı işlər (kompüterdə yazmaq, uçot hesablama işləri, çertyoj qrafika işləri və s.) istisnadır. Buna görə təsərrüfatın rəhbər

işçi və mütəxəssisləri əməyinin səmərəliliyini bir göstərici əsasında deyil, bilavasitə və dolay göstəricilərini kompleks əsasında göstərmək lazımdır. Bilavasitə göstəricilər sırasında idarəetmə aparatı işçilərinin sayını və onların saxlanmasına çəkilən xərclərin məbləğini ixtisar etməkdən alınan səmərəni göstərmək olar. Dolay göstəricilər bütün təsərrüfatlarda və ya onun bölmələrində istehsalın son nəticələrinin verdiyi səmərə ilə bağlıdır. İdarəetmə əməyinin səmərəliliyini bu cür hesablamaq ona görə düzgündür ki, bu əmək özü əməyin və istehsalın təşkilinə, demək həmçinin onların nəticələrinə bilavasitə təsir göstərir.



### **Ədəbiyyat siyahısı**

1. Şahbazov.K.A                      Menecment. Bakı-2007
2. Quliyev. T                            Menecmentin əsasları. Bakı-2002
3. Qasimov.F.H                        Sahibkarlığın əsasları 2006
4. [http://kayzen.az/blog/menecment/347/vakant-namizədlərə-qoyulan-](http://kayzen.az/blog/menecment/347/vakant-namizədlərə-qoyulan-tələblər.html)
5. [tələblər.html](http://kayzen.az/blog/menecment/347/vakant-namizədlərə-qoyulan-tələblər.html)
6. <http://marketing.ucoz.org/load/15-1-0-85>