

Kadr potensialının idarə edilməsinin nəzəri-metodoloji məsələləri

Q.Ə. Səfərov, i.e.d., **S.S. Sadiqova**, i.ü.f.d.
Azərbaycan Dövlət Neft və Sənaye Universiteti

Açar sözlər: kadrlar, kadr potensialı, nəzəri baxışlar, iqtisadi problemlər, insan resursları.

e-mail: sqa.419@mail.ru

DOI.10.37474/0365-8554/2022-11-47-52

Теоретически-методологические вопросы управления кадровым потенциалом

Theoretic-methodological aspects of management of human capacity

Г.А. Сафаров, д.э.н., С.С. Садыгова, д.ф.э.н.
Азербайджанский государственный университет нефти и промышленности

G.A. Safarov, Dr. in Ec. Sc., S.S. Sadigova, PhD in Ec. Sc.
Azerbaijan State University of Oil and Industry

Ключевые слова: кадры, кадровый потенциал, теоретический взгляд, экономические проблемы, человеческие ресурсы.

Keywords: human resources, human capacity, theoretical views, economic issues.

С начала XXI века персонал стал рассматриваться как главный ресурс, определяющий эффективность деятельности всего предприятия. Новая роль человека на предприятии и качественные изменения в экономике сделали вопросы эффективного использования персонала и совершенствования механизмов управления новой первостепенной задачей.

Рыночные отношения коренным образом изменили подходы к решению многих экономических проблем, и в первую очередь проблем работы с человеческими ресурсами.

Успешную работу любого предприятия (в данном случае промышленных предприятий) обеспечивает квалифицированный персонал, прошедший начальную профессиональную подготовку, имеющий образование, рабочие навыки, опыт работы в выбранной сфере деятельности. Добиться высоких результатов может только персонал, понимающий цель своей деятельности и стремящийся к достижению целей компании.

From the beginning of XXI century, the human resources started to be considered as a main aspect specifying the efficiency of the activity of a whole enterprise. The new role of the human in an enterprise and the quality changes in the economy turned the issues of an effective use of the human capacity and the advancement of the management mechanisms into an urgent task.

The market relationships drastically changed the approaches to the solution of many economic issues, and foremost, the management of the human resources.

A successful activity of an enterprise (in this case the industrial enterprises) is achieved due to the qualified staff which passed initial professional training, have an education, job skills, professional experience in the selected fields of activity. Only the personnel that have an idea of the purpose of its activity and aim for the achievement of a company's goals can reach high results.

Kadrların idarə edilməsi sistemi müəssisənin inkişaf strategiyasını nəzərə alaraq, tez-tez dəyişən tələblərə lazımı vaxtda cavab verə bilən məhsuldar və möhkəm kollektivin yaradılması üzrə struktur bölmə rəhbərlərinin və işçilərinin funksiyaları ilə müəssisənin kadr siyasətinin kompleksini təşkil edir.

Kadrların idarə edilməsi sistemi, əsas məqsədlərin, funksiyaların, kadrların idarə edilməsinin təşkilatı strukturunun, idarəetmə qərarlarının qəbul edilməsi və həyata keçirilməsi prosedurlarının formalaşdırılmasını nəzərdə tutur.

Son illərdə kadr potensialının əhəmiyyəti artır. Getdikcə bir çox müəssisə rəhbərləri başa düşməyə başlayıblar ki, kadrlar müəssisənin əsas

resursudur və onların ixtisaslaşmasından və fəallığından bir çox hallarda fəaliyyətin son nəticəsi asılı olur.

Müəssisənin səmərəli fəaliyyətinin əsas amili kadrlara olan münasibət hesab olunur. Yüksəkixtisaslı mütəxəssislərə malik olmaq, onlarda uğurlu iş stimulyatmaq üçün rəhbərlər kadr potensialının idarə edilməsi sistemini tətbiq edirlər.

Müəssisənin kadr potensialının idarəetmə mexanizmlərinin yaxşılaşdırılması müəssisə fəaliyyətinin səmərəliyinin artırılmasının mühüm ehtiyatı hesab etmək olar.

İstehsalın uğurlu nəticəsi, tam sosial müdafiə, uyğun mənavi-psixoloji mühitin, əlverişli əmək şəraitinin, şəxsiyyətin özünü reallaşdırmaq imka-

nının yaradılması müəssisənin kadr potensialından optimal istifadə olunması göstəriciləridir. Nəticədə, bu, insanın ehtiyacları, tələbatları ilə üst-üstə düşən layiqli həyat keyfiyyətidir.

İstənilən müəssisənin kadr potensialından istifadə olunmasını müəssisənin fəaliyyətinin səmərəliliyinin artırılmasının əsas ehtiyatı kimi hesab etmək olar. Buna görə də kadr potensialının təhlili (analizi) və kollektivin imkanlarının araşdırılması xüsusi əhəmiyyət kəsb edir. Təhlillə yanaşı, işçi heyətinin əməyinin intensivləşdirilməsinə yönəlmiş kadr potensialının qiymətləndirilməsi də böyük əhəmiyyətə malikdir.

Kadr potensialının qiymətləndirilməsi iş yerində müəyyən tapşırığın yerinə yetirilməsi üçün lazım olan bilik, bacarıq və vərdisləri müəyyən etməyə imkan verir.

Tədqiqatın metodologiyası

İdarəetmə üsulları və ya metodları – şirkətin bütövlükdə fəaliyyət göstərməsi üçün zəruri olan idarəetmə məqsədlərinə çatmaq üçün işçilərə təsir etmək üsullarıdır.

İdarəetmə elmi və təcrübəsi təşkilatın kadrlarını idarə etmək üçün üç qrup üsul hazırlamışdır.

İqtisadi üsullar. Bunlara işçilərin maddi stimullaşdırılmasının bütün üsulları daxildir. Əsas iqtisadi üsul – əməkhaqqı, habelə mənfəətin bölüşdürülməsi, əməyin keyfiyyətinə və səmərəliliyinə görə mükafatlandırma sistemi, tutulma və cərimələr şəklində cəzalar sistemidir. Həmin qrupa əməkdaşların sosial təminatının bəzi elementləri – qidalanmanın, gediş haqqının ödənilməsi, tibbi sığortanın verilməsi daxildir. İqtisadi metodların tətbiqi onların geri qaytarılmasına əsaslanır. Maddi stimullaşdırılmaya vəsaitlərin yatırılması (sərmayə qoyuluşu) işin keyfiyyətinin artırılması hesabına gəlir şəklində geri qaytarılmalıdır.

İnzibati və ya təşkilati-sərəncamverici üsullar. Onların əsasında hakimiyyətin tətbiqi və işçilərin əmək fəaliyyətinin normativ təminatı durur. Adətən əmr, sərəncam, göstəriş şəklində həyata keçirilir və bərc hissi, əmək intizamına riayət olunmasının zəruriliyinin dərk edilməsi, müəyyən bir təşkilatda işləmək meyli kimi insan davranışının motivlərinə istiqamətlənib. İnzibati üsullar birbaşa təsir xarakterinə malikdir – rəhbərliyin istənilən əmri və ya göstərişi mütləq yerinə yetirilməlidir.

Sosial-psixoloji üsullar. Şəxsiyyət və ya kollektivin maraqlarına təsir psixologiya və sosiologiya qanunlarına əsaslanır. Psixoloji üsulların tətbiqinin ən vacib nəticələrindən biri şəxsi münasibətlərin minimallaşdırılmasıdır. Bundan başqa,

onların köməyi ilə hər bir işçinin karyerasını idarə etmək, ideal işçi obrazı əsasında korporativ mədəniyyəti formalaşdırmaq olar. Sosioloji üsullar komandada hər kəsin yerini müəyyənləşdirməyə, qeyri-formal liderləri üzə çıxarmağa və istehsal münasibətlərini həll etməyə kömək edir.

Tədqiqatın nəticələri

Müasir şəraitdə müəssisələrin yaxşı fəaliyyət nəticələrinə nail olması kadr potensialından asılıdır.

Kadrların idarə edilməsi istənilən təşkilatın ən vacib funksiyalarından biridir və bu aspekt müasir bazar iqtisadiyyatı şəraitində xüsusi əhəmiyyət kəsb edir. Heyətin motivasiyası, əmək məhsuldarlığı və ən vacibi müəssisənin mənfəəti də rəhbərliyin kadr siyasətinin həyata keçirilməsinin səmərəliyindən asılıdır. İşçilərin idarə olunması sahəsində müasir, innovativ texnologiyalara keçid hər bir işçidə mövcud olan potensial imkanlardan səmərəli istifadə etmədən mümkün deyildir.

Bununla əlaqədar olaraq kadr potensialının, onun inkişaf problemlərinin hərtərəfli öyrənilməsi, mövcud vəziyyətin qiymətləndirilməsi və təşkilatın kadr potensialının idarə edilməsi sisteminin işlənilməsi üzrə təkliflərin hazırlanması aktualıq kəsb edir.

Bəzi müəlliflər “kadr potensialı” və “kadrların idarə edilməsi” anlayışlarının korrelyasiyasını nəzərdən keçirir və vurğulayırlar. Çünki səmərəli idarəetmə vasitəsilə kadrlardan optimal istifadə və bazar rəqabəti, iqtisadi böhran şəraitində təşkilatın uğurlu fəaliyyəti mümkündür [1].

Kadrlar – mühüm əhəmiyyət kəsb edən sosial və psixoloji xüsusiyyətlər kimi fərdi keyfiyyət dəsti ilə xarakterizə olunan insanlardır. Müasir şəraitdə kadrların idarə edilməsinin əsas məqsədlərindən biri kadrların təliminin, ixtisasartırma və motivasiyanın onların bacarıqlarının inkişaf etdirilməsi və işlərin keyfiyyətlə yerinə yetirilməsinə təkan verilməsi üçün zəruri olan üçlüyün birləşməsi kimi müəyyən edilmişdir.

İnsan kapitalı – hər kəsdə mövcud olan strateji resursdur ki, bura bilik, bacarıq və motivasiya aid edilir. Təhsil, istehsalat təcrübəsinin yığılması, sağlamlığın qorunması, coğrafi mobillik, informasiya axtarışı bu sahəyə yatırımlardır [2].

İnsan kapitalı onun həyat fəaliyyəti nəticəsində realizə oluna biləcək fizioloji, intellektual və psixoloji imkanlar məcmusudur. Kadr potensialı isə yalnız əmək fəaliyyəti nəticəsində həyata keçirilir [3].

Müəssisənin kadr potensialı bir tərəfdən işçilərin mənfəət əldə etmək üçün istifadə olunan bacarıq və vərdisləridir. Digər tərəfdən, kadr potensialı müvəqqəti olaraq sərbəst və ya ehtiyat iş yerləridir ki, bu da potensial olaraq inkişaf və təlim nəticəsində mütəxəssislər tərəfindən tutula bilər.

Beləliklə, təşkilatın kadr potensialı – işçi heyətinə ona həvalə edilmiş funksiyaların yerinə yetirilməsi və təşkilatın perspektiv inkişaf məqsədlərinə nail olunması ilə bağlı resursların bir növü kimi ümumiləşdirici (kəmiyyət və keyfiyyət) xarakteristikasıdır; bunlar işçilərin zamanın müəyyən məqamında istifadə olunan və istifadə oluna biləcək bütöv sistem kimi mövcud və potensial imkanlarıdır.

Tanınmış Azərbaycan iqtisadçı-professoru T.Ə.Quliyev hesab edir ki, kadr potensialı – əmək qabiliyyətli vətəndaşların cəmiyyətin, təşkilatın və müəssisənin peşəkar fəaliyyət sahələrində iştirak etmək üçün peşəkar imkanlarının xarakteristikasıdır [4].

“Kadrlar” və “kadr potensialı” anlayışları arasındakı fərq ondan ibarətdir ki, “kadrlar” müəyyən peşə və ixtisasların, peşə hazırlığı və təhsil səviyyəsinin işçilərinin məcmusudur, “kadr potensialı” isə təkcə kadrları deyil, həm də sistemin fəaliyyəti və inkişafı vəzifələrindən irəli gələn məqsədyönlü hərəkətlərin həyata keçirilməsində kadr kateqoriyasına aid olan imkanların müəyyən dairəsini də əhatə edir [5, 6]. Təşkilatın kadr potensialı birbaşa bu təşkilatın kadrlarının potensialından asılıdır, lakin onların sadəcə məcmusu deyil. O bütövdür, hər bir işçinin ayrı-ayrılıqda potensialının xüsusiyyətlərindən prinsipial olaraq fərqlənir.

V.A. Dyatlov, V.T. Pixaşlova görə kadr potensialı “bu təşkilatda məşğul olan və müəyyən vəzifələri həll edən bütün insanların qabiliyyətlərinin məcmusudur [2, 6]. Kadr potensialı o funksiyalarda qoyulmuşdur ki, bu zaman işçi peşəkar kimi və öz qabiliyyətlərinə, biliklərinə görə istehsalın səmərəli fəaliyyətini təmin edə bilmiş olsun”.

Fikrimizcə, kadr potensialı – bu, lazımı ixtisasa malik olan, peşəkar hazırlıqdan keçmiş və lazımı peşəkar biliyə, bacarığa, vərdişə, müəyyən peşəkar sahədə təcrübə və səriştəyə malik olan, öz funksional vəzifələrini səmərəli yerinə yetirə bilən və təşkilatın məqsədlərinə nail olmaq üçün iqtisadi nəticə verə bilən müəssisə işçilərinin bacarıq və imkanların ümumiləşdirilmiş göstəricisidir.

Kadr potensialının parametrləri üç müstəvidə – psixofizioloji, ixtisas və şəxsi potensialda xarakterizə edilə bilər [1, 2, 5–7].

İşçinin şəxsi xüsusiyyətləri kadr potensialının idarə edilməsi sisteminin formalaşdırılmasının ayrıca daxili amillər qrupunu yaradır. Ən vaciblər

sırasına aşağıdakıları aid etmək olar:

– kadrların idarə edilməsinin əlaqələndirici funksiyası kimi əməyə motivasiya. Bu funksiyanın reallaşdırılması işçilərin potensialından daha dolğun istifadə etmək üçün onlara təsir sisteminin işləni hazırlanmasını nəzərdə tutur.

– peşə-ixtisas səviyyəsi. Baza təhsili, habelə işçilərin fasiləsiz ixtisaslarının artırılmasının stimullaşdırılması təşkilatın kadr potensialının idarə edilməsinin formalaşdırılmış sisteminin əsas meyarları sayılır. Qəbul və təlim şərtlərinin əlverişliliyi təşkilatın rəhbərliyi tərəfindən yeni, artıq bütün tələblərə cavab verən əməkdaşların işə götürülməsi və ya təşkilatın vəsaitlərinin kadr potensialının inkişafına yatırılması barədə qərarların qəbulunun gedişinə təsir göstərir.

Potensialın inkişafı zamanı meydana çıxan problemlər mühüm bilik mənbəyi hesab edilir və bunun kimi də nəzərdən keçirilir. İşçilərin bilikləri təşkilatın dəyərini müəyyən edən əsas amildir, buna görə müəssisələr onları müəyyən etmək, idarə etmək və ölçmək imkanına malik olmalıdır. Təşkilatda işçinin peşəkar-ixtisas xüsusiyyətlərinin bütün tərkib hissələrinin monitorinqinin həyata keçirilməsi zəruri hesab edilir.

– İşçinin bacarıq və peşəkarlığını tərəqqi və inkişaf etdirmək üçün bir platforma kimi iş təcrübəsi;

– müəyyən edilmiş təşkilati-texniki şəraitdə elmi cəhətdən əsaslandırılmış əmək xərclərinə uyğun olan əməyin səmərəliyi işçilərin psixofizioloji imkanlarının göstəricisi kimi;

– şəxsi xarakteristikalar, təşkilatın işçilərinin kadr potensialının fərdi təzahürünün göstəricisi kimi.

V.T.Pixaşlonun fikrincə, müəssisənin innovativ inkişafı şəraitində kadr potensialının idarə edilməsi sistemi aşağıdakı vəzifələrin yerinə yetirilməsinə istiqamətlənir [2]: birincisi, kəmiyyət-keyfiyyət göstəricilərinin və kadr xüsusiyyətinin təşkilatın strateji məqsədlərinə uyğunluğunun təmin edilməsi.

İkincisi, bu təkcə təşkilati səviyyədə deyil, həm də ümumi məqsəd, dəyər və ənənələr səviyyəsində işçilərin birliyi ki, bu da ümumi strateji məqsədlərlə və korporativ mədəniyyətlə birləşmiş peşəkar mütəxəssislərdən ibarət loyallıq, yüksək motivasiyalı komandanın formalaşdırılması deməkdir.

Əmək bazarında rəqabətin artması şəraitində isə kadr potensialının idarə edilməsi funksiyalarına bu sistemin planlaşdırılması, təşkili və nəzarəti aid edilməyə başlayır. Bu funksiyalar vəzifə və

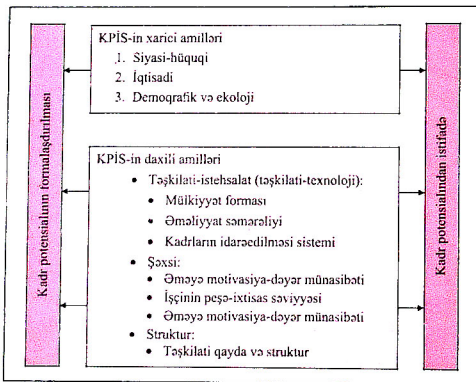
funksional öhdəliklərin aydın paylanması; işçilərin karyera nərdivani üzrə irəliləməsi; təlim və ixtisasartırma; işçilərin motivasiyası və daha məhsuldar əməyin stimullaşdırılması vasitəsilə həyata keçirilə bilər [8–10].

Kadr potensialının idarə edilməsi sistemi (KPİS) – hər bir işçinin potensialının formalaşdırılması, inkişaf etdirilməsi və ondan istifadə olunmasını tam və vaxtında təmin etmək məqsədi ilə razılaşdırılmış fəaliyyəti həyata keçirən ayrı-ayrı funksional altsistemlərin bir araya gətirilməsidir.

Kadr potensialının idarə edilməsi sisteminin əsas məqsədi bütün funksional altsistemlərin qarşılıqlı təsirini dəqiq şəkildə təşkil etməkdir. Bu məqsədə səmərəli kadr siyasəti, kadrların idarə edilməsinin müvafiq prinsipləri və metodları, eləcə də innovativ kadr strategiyası hesabına nail olmaq mümkündür.

KPİS-in əsas məqsədi kadr potensialının idarə edilməsi sisteminin obyektiv tendensiyaları, sosial və iqtisadi qanunları, idarəetmə nəzəriyyəsinin tövsiyələrini əks etdirən alt məqsədləri və prinsiplərini müəyyən edir.

Kadr potensialının idarə edilməsi sistemini formalaşdıraraq və həyata keçirərkən xarici və daxili amillərin təsiri, onların qarşılıqlı əlaqəsi və qarşılıqlı təsir şərtləri nəzərə alınmalıdır. Təşkilatın kadr potensialının idarə edilməsi sisteminin formalaşması amillərinin təsnifatı şəkildə təqdim olunur.



Təşkilatın kadr potensialının idarə edilməsi sisteminin formalaşması amilləri

Sistem çərçivəsində kadr potensialının idarə edilməsi aşağıdakı prinsiplərə əsaslanmalıdır: kadrların işə qəbul, seçilməsi, toplanması, yerləşdirilməsinin səmərəliliyi; yükün ədalət prinsipi əsasında bölüşdürülməsi, obyektiv qiymətləndirməyə uyğun əməyin nəticələrinə görə ödəniş; əməyin

stimullaşdırılması və kadrların ixtisas səviyyəsinin artırılması; əmək nəticələri, ixtisas səviyyəsi, qabiliyyətləri, şəxsi maraqları, təşkilat əməkdaşlarının imkan və tələbatlarına uyğun olaraq real peşəkar irəliləməsi.

Həmçinin, açıq və mürəkkəb sistem kimi kadr potensialının idarə edilməsi sistemi sistemli yanaşmanın aşağıdakı prinsiplərinə əsaslanır [7]:

– qeyri-additivlik prinsipi (kadr potensialının idarə edilməsi sisteminin ona daxil olan sistemlərin sadə cəminə bərabər olmadığına əsaslanır);

– emercentlik prinsipi (kadr potensialının idarə edilməsi sisteminin hədəf funksiyalarının səviyyəsinin onun altsistemlərini təşkil edən məqsədlərlə nə dərəcədə üst-üstə düşdüyünü müəyyən edir);

– adaptivlik prinsipi (kadr potensialının idarə edilməsi sisteminin fəaliyyətinin sabitliyini qorumaq üçün xarici və daxili mühitin dəyişən amillərinə uyğunlaşması ehtiyacına əsaslanır);

– alternativlik prinsipi (kadr xidmətinin rəhbəri və ya müəxəssisi tərəfindən parametr və şərtlərdən, işçilərin kadr potensialının formalaşdırılması və inkişafı prosesində əmələ gələn rəqabət vəziyyətlərindən qəbul edilən qərarların təsirinə əsaslanır);

– tamlıq prinsipi (kadr potensialının idarə edilməsi sisteminin qoyulmuş baza funksiyalarını yerinə yetirən altsistemlərin nizamlı məcmusu kimi mövcud olması deməkdir).

Fikrimizcə, kadr idarəçiliyi xidmətinin fəaliyyəti kadr potensialının idarə edilməsi sisteminin formalaşdırılması zamanı, ilk növbədə, müəssisənin kadrlarının monitorinqinə əsaslanmalıdır. Bu, təşkilatın kadr potensialının idarə edilməsinin bütün digər altsistemlərinin fəaliyyətinin başlıca istiqamətlərini şərtləndirən əsas alt sistemdir.

Bir çox müasir təşkilatlar kadr potensialının idarə edilməsi sisteminin monitorinqini qeyri-müntəzəm və ya qeyri-obyektiv həyata keçirirlər. Müəssisələrin əksəriyyətində məqsədyönlü şəkildə yalnız kadrların tərkibi, kəmiyyət ehtiyaclarının planlaşdırılması və proqnozlaşdırılması ilə məşğul olurlar ki, bu da perspektiv dövr və plan göstəricilərinin səmərəli yerinə yetirilməsi üçün zəruridir. Lakin bu zaman KPİS-in qalan tərkib hissələrinə etinasızlıq göstərilir.

Kadr idarəçiliyinə sistemli yanaşma xüsusi aktualıq kəsb edir. İşə qəbul altsistemi təşkilatı keyfiyyət baxımından kadrlarla təmin etməyə imkan verir. Təşkilatın rəhbərliyi qəbul edilmiş oriyentirləri daim tənzimləməli, təsir edən amilləri və xarici mühiti nəzərə almaqla uyğunlaşdırmaqlı, işçilər isə öz peşə fəaliyyətini təhlil etməli və yenidən

nəzərdən keçirməli, ixtisasını artırmaqlı, fəaliyyətini dəyişən şəraitə və vəziyyətə uyğunlaşdırmaqlıdır.

Kadr potensialının idarə edilməsi sisteminin formalaşdırılması üzrə praktiki fəaliyyət taktiki (cari kadr funksiyalarının həyata keçirilməsini nəzərdə tutur) və strateji (bütövlükdə təşkilatın işçi heyətinin idarə edilməsi sisteminin inkişaf strategiyasının işlənilib hazırlanmasına və həyata keçirilməsinə yönəlib) istiqamətləri nəzərdə tutur.

Beləliklə, müəssisənin iqtisadi artımının əsas amili adaptiv, çevik, kadr siyasəti və kadr potensialının dəqiq idarəetmə sistemidir. Kadr potensialının formalaşdırılması və istifadəsi bir sıra xüsusi prinsiplər əsasında həyata keçirilir, müəssisələr arasında kəskin rəqabət mübarizəsi şəraitində öyrənilməsinə və sistemli yanaşmanı tələb edir.

Fikrimizcə, onun həyata keçirilməsi və fəaliyyət göstərməsi üçün təşkilat üçün aşağıdakılar zəruridir: yeni texnologiyaların tətbiqi ilə əmək normalarını müəyyənləşdirmək; işçilərin əməyin təşkilini təkmilləşdirmək, innovativ iş metodlarının tətbiqini təşkil etmək; iş rejimini tətbiq etmək; işçilərin vaxtında təlim keçməsinə və ixtisaslarının artırılmasını təşkil etmək; fərdi karyera inkişafı xəritələrini hazırlamaq; motivasiya amillərini öyrənmək və stimullaşdırıcı sistemləri tətbiq etmək; fasilələrin səbəblərini öyrənmək və daima profilaktik tədbirləri həyata keçirmək; münafiqələrin və stresslərin idarə edilməsi üçün effektiv metodları hazırlamaq.

Beləliklə, qeyd etmək olar ki, kadr potensialının idarə edilməsi sistemi həm ayrı-ayrı işçilərin, həm də bütövlükdə müəssisənin rəqabətqabiliyyətinə təsir göstərir.

Müasir iqtisadi vəziyyət təşkilatların həm biznes göstəricilərinə, həm də kadr heyətinə qarşı kifayət qədər sət tələblər irəli sürür. Obyektiv sosial-iqtisadi proseslər təşkilatları innovativ inkişafa istiqamətləndirməyi məcbur edir və bu işdə kadr potensialı xüsusi rol oynayır ki, onun səriştəli, savadlı idarə edilməsi təşkilatın imkanlarını genişləndirə, onu yeni rəqabət səviyyəsinə çıxara, davamlı inkişafı təmin edə bilər.

“Kadr potensialı” termini, təşkilatın səmərəli fəaliyyət göstərməsini təmin etmək üçün kadr qabiliyyətinin və imkanlarının məcmusunu nəzərdə tutur. Qabiliyyət və imkanların siyahısına adətən aşağıdakılar daxil edilir: işçilərin peşəkar bilikləri, bacarıq və vərdislər, səriştəlilik, peşəkar mobillik, innovasiyalıq, peşəyönlülük və s. Kadr potensialı müəssisənin əmək potensialının tərkib hissəsi hesab olunur. İqtisadi mənbələrin əksəriyyətində

bu terminlər sinonim kimi istifadə olunur. “Kadr potensialı” kateqoriyası kadrları təşkilatın fəal elementləri kimi nəzərdə tutur.

Potensial (və ya güc) imkanlar deməkdir, həyata gizli imkanları da əhatə edə bilər ki, bunun vasitəsilə vəzifələri həll etmək və ya müəyyən bir məqsədə nail olmaq üçün istifadə oluna bilər. Müəssisənin kadr potensialı isə, sözün geniş mənasında, gəlir (mənfəət) əldə etmək və ya sosial effektə nail olmaq məqsədi ilə istehsalın müxtəlif sahələrində səmərəliliyinin artırılması üçün istifadə oluna bilər işçilərin bacarıq və vərdislərindən ibarətdir.

“İnsan potensialı” anlayışına nəzər salarkən qeyd etmək lazımdır ki, şəxsi potensial dedikdə, ilk növbədə mənəvi inkişafın hərəkətverici qüvvələri ilə bağlı motivasiya və özünüqiyətləndirmə sistemi başa düşülür.

Qəbul edilən məqsədlərə daha səmərəli nail olmaq üçün işçi heyətin peşə səriştəliyi səviyyəsi, iqtisadiyyatın və sosial sahənin inkişaf tələblərinə daim uyğunluğunun təmin edilməsi aşağıdakı amillərə fəal diqqət yetirməklə mümkündür:

- idarəetmənin müxtəlif səviyyələrində fəaliyyətin bütün aspektlərinin aydın məqsədlərin müəyyən edilməsi və dəqiq proqramlaşdırılması;
- peşəkar səriştənin davamlı toplanması;
- müntəzəm əks-əlaqə, fəaliyyətin qiymətləndirilməsi;
- bilik yeniləməsinin təşviqi.

Yuxarıda göstərilən amillərdən istifadə olunması işçi heyətin inkişafına müvafiq alternativ yanaşmaların həyata keçirilməsi yolu ilə mümkündür: **birinci** – xaricdən işə qəbul və ya kadrların keyfiyyətə inkişafı; **ikinci** – karyera inkişafı; **üçüncü** – təlim və ixtisasartırma; **dördüncü** – birgə fəaliyyətin inkişaf etdirilməsi; **beşinci** – özünüinkişaf və ya işçinin bacarıqlarının davamlı inkişafı.

Fikrimizcə, kadr potensialının xarakteristikası üçün kəmiyyət və keyfiyyət göstəriciləri qiymətləndirilməlidir.

Kəmiyyət tərəfindən müəssisənin kadr potensialının xarakteristikası üçün aşağıdakı göstəricilərdən istifadə olunur:

- sənaye və istehsalat işçilərinin və qeyri-istehsalat bölmələrinin işçi heyətinin sayı;
- normal əmək intensivliyi səviyyəsində emal etmək üçün mümkün olan iş vaxtı.

Kadr potensialının keyfiyyət xüsusiyyətləri aşağıdakıları qiymətləndirməyə yönəlib:

- müəssisə işçilərinin fiziki və psixoloji potensialı (işçinin əmək qabiliyyəti – sağlamlıq vəziyyəti, fiziki inkişaf, dözümlülük);

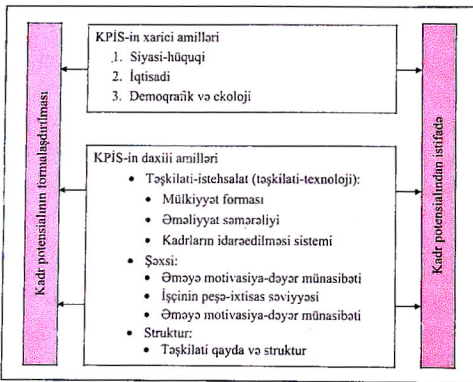
funksional öhdəliklərin aydın paylanması; işçilərin karyera nərdəvini üzrə irəliləməsi; təlim və ixtisasartırma; işçilərin motivasiyası və daha məhsuldar əməyin stimullaşdırılması vasitəsilə həyata keçirilə bilər [8–10].

Kadr potensialının idarə edilməsi sistemi (KPİS) – hər bir işçinin potensialının formalaşdırılması, inkişaf etdirilməsi və ondan istifadə olunmasını tam və vaxtında təmin etmək məqsədi ilə razılaşdırılmış fəaliyyəti həyata keçirən ayrı-ayrı funksional altsistemlərin bir araya gətirilməsidir.

Kadr potensialının idarə edilməsi sisteminin əsas məqsədi bütün funksional altsistemlərin qarşılıqlı təsirini dəqiq şəkildə təşkil etməkdir. Bu məqsədə səmərəli kadr siyasəti, kadrların idarə edilməsinin müvafiq prinsipləri və metodları, eləcə də innovativ kadr strategiyası hesabına nail olmaq mümkündür.

KPİS-in əsas məqsədi kadr potensialının idarə edilməsi sisteminin obyektiv tendensiyaları, sosial və iqtisadi qanunları, idarəetmə nəzəriyyəsinin tövsiyələrini əks etdirən alt məqsədləri və prinsiplərini müəyyən edir.

Kadr potensialının idarə edilməsi sistemini formalaşdıraraq və həyata keçirərkən xarici və daxili amillərin təsiri, onların qarşılıqlı əlaqəsi və qarşılıqlı təsir şərtləri nəzərə alınmalıdır. Təşkilatın kadr potensialının idarə edilməsi sisteminin formalaşması amillərinin təsnifatı şəkildə təqdim olunur.



Təşkilatın kadr potensialının idarə edilməsi sisteminin formalaşması amilləri

Sistem çərçivəsində kadr potensialının idarə edilməsi aşağıdakı prinsiplərə əsaslanmalıdır: kadrların işə qəbul, seçilməsi, toplanması, yerləşdirilməsinin səmərəliliyi; yükün ədalət prinsipi əsasında bölüşdürülməsi, obyektiv qiymətləndirməyə uyğun əməyin nəticələrinə görə ödəniş; əməyin

stimullaşdırılması və kadrların ixtisas səviyyəsinin artırılması; əmək nəticələri, ixtisas səviyyəsi, qabiliyyətləri, şəxsi maraqları, təşkilat əməkdaşlarının imkan və tələbatlarına uyğun olaraq real peşəkar irəliləməsi.

Həmçinin, açıq və mürəkkəb sistem kimi kadr potensialının idarə edilməsi sistemi sistemli yanaşmanın aşağıdakı prinsiplərinə əsaslanır [7]:

– qeyri-additivlik prinsipi (kadr potensialının idarə edilməsi sisteminin ona daxil olan sistemlərin sadəcə cəminə bərabər olmadığına əsaslanır);

– emergentlik prinsipi (kadr potensialının idarə edilməsi sisteminin hədəf funksiyalarının səviyyəsinin onun altsistemlərini təşkil edən məqsədlərlə nə dərəcədə üst-üstə düşdüyünü müəyyən edir);

– adaptivlik prinsipi (kadr potensialının idarə edilməsi sisteminin fəaliyyətinin sabitliyini qorumaq üçün xarici və daxili mühitin dəyişən amillərinə uyğunlaşması ehtiyacına əsaslanır);

– alternativlik prinsipi (kadr xidmətinin rəhbəri və ya müvəkkəli tərəfindən parametrlər və şərtlərdən, işçilərin kadr potensialının formalaşdırılması və inkişafı prosesində əmələ gələn rəqabət vəziyyətlərindən qəbul edilən qərarların təsirinə əsaslanır);

– tamlıq prinsipi (kadr potensialının idarə edilməsi sisteminin qoyulmuş baza funksiyalarını yerinə yetirən altsistemlərin nizamlı məcmusu kimi mövcud olması deməkdir).

Fikrimizcə, kadr idarəçiliyi xidmətinin fəaliyyəti kadr potensialının idarə edilməsi sisteminin formalaşdırılması zamanı, ilk növbədə, müəssisənin kadrlarının monitorinqinə əsaslanmalıdır. Bu, təşkilatın kadr potensialının idarə edilməsinin bütün digər altsistemlərinin fəaliyyətinin başlıca istiqamətlərini şərtləndirən əsas alt sistemidir.

Bir çox müasir təşkilatlar kadr potensialının idarə edilməsi sisteminin monitorinqini qeyri-müntəzəm və ya qeyri-obyektiv həyata keçirirlər. Müəssisələrin əksəriyyətində məqsədyönlü şəkildə yalnız kadrların tərkibi, kəmiyyət ehtiyaclarının planlaşdırılması və proqnozlaşdırılması ilə məşğul olurlar ki, bu da perspektiv dövr və plan göstəricilərinin səmərəli yerinə yetirilməsi üçün zəruridir. Lakin bu zaman KPİS-in qalan tərkib hissələrinə etinasızlıq göstərilir.

Kadr idarəçiliyinə sistemli yanaşma xüsusi aktualıq kəsb edir. İşə qəbul altsistemi təşkilatı keyfiyyət baxımından kadrlarla təmin etməyə imkan verir. Təşkilatın rəhbərliyi qəbul edilmiş oriyentirləri daim tənzimləməli, təsir edən amilləri və xarici mühiti nəzərə almaqla uyğunlaşdırmaqlı, işçilər isə öz peşə fəaliyyətini təhlil etməli və yenidən

nəzərdən keçirməli, ixtisasını artırmaqlı, fəaliyyətini dəyişən şəraitə və vəziyyətə uyğunlaşdırmaqlıdır.

Kadr potensialının idarə edilməsi sisteminin formalaşdırılması üzrə praktiki fəaliyyət taktiki (cari kadr funksiyalarının həyata keçirilməsini nəzərdə tutur) və strateji (bütövlükdə təşkilatın işçi heyətinin idarə edilməsi sisteminin inkişaf strategiyasının işlənilib hazırlanmasına və həyata keçirilməsinə yönəlib) istiqamətləri nəzərdə tutur.

Beləliklə, müəssisənin iqtisadi artımının əsas amili adaptiv, çevik, kadr siyasəti və kadr potensialının dəqiq idarəetmə sistemidir. Kadr potensialının formalaşdırılması və istifadəsi bir sıra xüsusi prinsiplər əsasında həyata keçirilir, müəssisələr arasında kəskin rəqabət mübarizəsi şəraitində öyrənilməsinə və sistemli yanaşmanı tələb edir.

Fikrimizcə, onun həyata keçirilməsi və fəaliyyət göstərməsi üçün təşkilat üçün aşağıdakılar zəruridir: yeni texnologiyaların tətbiqi ilə əmək normalarını müəyyənləşdirmək; işçilərin əməyinin təşkilini təkmilləşdirmək, innovativ iş metodlarının tətbiqini təşkil etmək; iş rejimini tətbiq etmək; işçilərin vaxtında təlim keçməsinə və ixtisaslarının artırılmasını təşkil etmək; fərdi karyera inkişafı xəritələrini hazırlamaq; motivasiya amillərini öyrənmək və stimullaşdırıcı sistemləri tətbiq etmək; fasilələrin səbəblərini öyrənmək və daima profilaktik tədbirləri həyata keçirmək; münafiqşələrin və stresslərin idarə edilməsi üçün effektiv metodları hazırlamaq.

Beləliklə, qeyd etmək olar ki, kadr potensialının idarə edilməsi sistemi həm ayrı-ayrı işçilərin, həm də bütövlükdə müəssisənin rəqabətqabiliyyətinə təsir göstərir.

Müasir iqtisadi vəziyyət təşkilatların həm biznes göstəricilərinə, həm də kadr heyətinə qarşı kifayət qədər sərt tələblər irəli sürür. Obyektiv sosial-iqtisadi proseslər təşkilatları innovativ inkişafa istiqamətləndirməyi məcbur edir və bu işdə kadr potensialı xüsusi rol oynayır ki, onun sərəştəli, savadlı idarə edilməsi təşkilatın imkanlarını genişləndirir, onu yeni rəqabət səviyyəsinə çıxara, davamlı inkişafı təmin edə bilər.

“Kadr potensialı” termini, təşkilatın səmərəli fəaliyyət göstərməsini təmin etmək üçün kadr qabiliyyətinin və imkanlarının məcmusunu nəzərdə tutur. Qabiliyyət və imkanların siyahısına adətən aşağıdakılar daxil edilir: işçilərin peşəkar bilikləri, bacarıq və vərdislər, sərəştəlilik, peşəkar mobillik, innovasiyalılıq, peşəyönlümlülük və s. Kadr potensialı müəssisənin əmək potensialının tərkib hissəsi hesab olunur. İqtisadi mənbələrin əksəriyyətində

bu terminlər sinonim kimi istifadə olunur. “Kadr potensialı” kateqoriyası kadrları təşkilatın fəal elementləri kimi nəzərdə tutur.

Potensial (və ya güc) imkanlar deməkdir, həyata gizli imkanları da əhatə edə bilər ki, bunun vasitəsilə vəzifələri həll etmək və ya müəyyən bir məqsədə nail olmaq üçün istifadə oluna bilər. Müəssisənin kadr potensialı isə, sözün geniş mənasında, gəlir (mənfəət) əldə etmək və ya sosial effektlə nail olmaq məqsədi ilə istehsalın müxtəlif sahələrində səmərəliliyinin artırılması üçün istifadə oluna bilən işçilərin bacarıq və vərdislərindən ibarətdir.

“İnsan potensialı” anlayışına nəzər salarkən qeyd etmək lazımdır ki, şəxsi potensial dedikdə, ilk növbədə mənəvi inkişafın hərəkətverici qüvvələri ilə bağlı motivasiya və özünüqiymətləndirmə sistemi başa düşülür.

Qəbul edilən məqsədlərə daha səmərəli nail olmaq üçün işçi heyətinin peşə sərəştəliyi səviyyəsi, iqtisadiyyatın və sosial sahənin inkişaf tələblərinə daim uyğunluğunun təmin edilməsi aşağıdakı amillərə fəal diqqət yetirməklə mümkündür:

- idarəetmənin müxtəlif səviyyələrində fəaliyyətin bütün aspektlərinin aydın məqsədlərin müəyyən edilməsi və dəqiq proqramlaşdırılması;
- peşəkar sərəştənin davamlı toplanması;
- müntəzəm əks-əlaqə, fəaliyyətin qiymətləndirilməsi;
- bilik yeniləməsinin təşviqi.

Yuxarıda göstərilən amillərdən istifadə olunması işçi heyətin inkişafına müvafiq alternativ yanaşmaların həyata keçirilməsi yolu ilə mümkündür: **birinci** – xaricdən işə qəbul və ya kadrların keyfiyyətə inkişafı; **ikinci** – karyera inkişafı; **üçüncü** – təlim və ixtisasartırma; **dördüncü** – birgə fəaliyyətin inkişaf etdirilməsi; **beşinci** – özünüinkişaf və ya işçinin bacarıqlarının davamlı inkişafı.

Fikrimizcə, kadr potensialının xarakteristikası üçün kəmiyyət və keyfiyyət göstəriciləri qiymətləndirilməlidir.

Kəmiyyət tərəfindən müəssisənin kadr potensialının xarakteristikası üçün aşağıdakı göstəricilərdən istifadə olunur:

- sənaye və istehsalat işçilərinin və qeyri-istehsalat bölmələrinin işçi heyətinin sayı;
- normal əmək intensivliyi səviyyəsində emal etmək üçün mümkün olan iş vaxtı.

Kadr potensialının keyfiyyət xüsusiyyətləri aşağıdakıları qiymətləndirməyə yönəlib:

- müəssisə işçilərinin fiziki və psixoloji potensialı (işçinin əmək qabiliyyəti – sağlamlıq vəziyyəti, fiziki inkişaf, dözümlülük);

– ümumi və xüsusi biliklərin, əmək vərdişlərinin həcmi, təhsil və ixtisas səviyyəsi;

– məsuliyyət, şüurlu yetkinlik, maraq, müəssisənin iqtisadi fəaliyyətində iştirak.

Kadr potensialının parametrləri (xüsusiyyətləri) aşağıdakı kimi təsnif edilə bilər:

– psixofizioloji potensial (insan qabiliyyət və meylləri, sağlamlıq vəziyyəti, iş qabiliyyəti, dözümlülük və s.);

– ixtisas potensialı (ümumi və xüsusi biliklərin həcmi, dərinliyi və çoxşaxəliliyi, işçinin müəyyən məzmunlu və mürəkkəblikdə işləmək qabiliyyətini müəyyən edən əmək vərdişləri və bacarıqları);

– şəxsi potensial (vətəndaş şüuru və sosial yetkinlik səviyyəsi, ehtiyaclar iyerarxiyasına əsaslanaraq işçinin əməyə münasibət normalarının mənimsənilməsi, dəyər oriyentasiyaları, iş dünyasında maraqların, ehtiyacların və tələblərin inkişaf dərəcəsi).

Kadr potensialının idarə edilməsinin zəruriliyi, ilk növbədə, onunla müəyyən edilir ki, işçilərin imkanları və qabiliyyətləri əmək fəaliyyətinə həm cəlb oluna, həm də cəlb olunmaya bilər; inkişaf etmək və dəyişmək qabiliyyətinə malik olan çevik formasialardır. Kadr potensialının idarə olunması dedikdə, işçilərin bacarıqları və təşkilatın məqsədləri, inkişaf şərtlərinin uyğunlaşdırılması başa düşülür.

Təşkilatın innovasiya yönümlü olması kadr potensialının idarə edilməsinin innovativ metodlarından istifadəni nəzərdə tutur. Ənənəvi kadrların idarə edilməsi sistemində, əsasən, inzibati metodlardan istifadə olunur ki, bu da təşkilata verilən parametrlərə nail olmağa imkan versə də, innovativ xarakterə malik olan yeni sosial-iqtisadi şəraitdə təşkilatın inkişafını təmin edə bilmir.

Kadr potensialının idarə edilməsi sistemi (həm ənənəvi, həm də innovativ) aşağıdakı mühüm vəzifələrin yerinə yetirilməsinə istiqamətlənməlidir.

Birincisi, kadrların kəmiyyət və keyfiyyət göstəricilərinin təşkilatın məqsədlərinə uyğun olmasını təmin etməkdir.

İkincisi, bu, işçilərin tək-cə təşkilati səviyyədə deyil, həm də ümumi məqsəd, dəyər və ənənələr səviyyəsində birləşdirilməsidir ki, bu da ümumi məqsədlər və korporativ mədəniyyətə birləşən sadıq, yüksək motivasiyalı peşəkarlar komandasının formalaşdırılması deməkdir.

Yuxarıdakıları yekunlaşdıraraq qeyd edirik ki, kadr potensialının idarə edilməsində ənənəvi idarəetmə elementləri ilə yanaşı, innovativ, rəqəmsallaşma şəraitinə uyğun elementlərdən istifadə, idarəetmənin müasirliyi, çevikliyi baxımından mühüm əhəmiyyət kəsb edir və müəssisələr bu istiqamətdə öz işlərini qurmalıdırlar.

Ədəbiyyat siyahısı

1. *Арсеньев Ю.Н.* Управление персоналом. Модели управления. Учеб. пособ. для студентов вузов. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2012, 288 с.
2. *Пихало В.Т.* Управление персоналом организации: учебное пособие. – М.: Форум, 2014, 456 с.
3. *Азизова Э.Д., Байрамова С.Р. и др.* Основы экономики труда. – Баку: Чашыюглу, 2012, 221 с.
4. *Гулиев Т.Ə., Маммадли Ə.Т.* Əməyin iqtisadiyyatı və sosiologiyası. – Bakı: Kitab Yurdu, 2007, 210 s.
5. *Беляцкий Н.П.* Управление персоналом. – Мн.: Интерпрессервис, 2002, 352 с.
6. *Дятлов В.А., Пихало В.Т.* Управление персоналом: учеб. пособие для студентов экономических вузов и факультетов. – М.: ПРИОР, 2010, 235 с.
7. *Шапиро С.А.* Основы управления персоналом в современных организациях: уникальный подход, обеспечивающий эффективную работу компании. – М.: ГроссМедиа, 2007, 248 с.
8. *Гулиев Т.Ə.* Menecmentin (idarəetmənin) əsasları. – Bakı: “Nağil evi”, 2001, 518 s.
9. *Əliyev M.Ə., Həmidova H.İ.* İnsan resurslarının idarə edilməsi. – Bakı: Elm, 2002, 196 s.
10. *Шеремет А.Д.* Анализ и диагностика финансово-хозяйственной деятельности предприятия. – М.: ИНФРА-М, 2013, 366 с.

References

1. *Arsen'yev Yu.N.* Upravlenie personalom. Modeli upravleniya. Ucheb. posob. dlya studentov vuzov. – M.: YUNITI-DANA, 2012, 288 s.
2. *Pikhalo V.T.* Upravlenie personalom organizatsii: uchebnoe posobie. – M.: Forum, 2014, 456 s.
3. *Azizova E.D., Bairamova S.R. i dr.* Osnovy ekonomiki truda. – Bakı: Chashioghlu, 2012, 221 s.
4. *Guliyev T.A., Mammadli Ə.T.* Əmeyin iqtisadiyyatı və sosiologiyası. – Bakı: Kitab Yurdu, 2007, 210 s.
5. *Belyatskiy N.P.* Upravlenie personalom. – Mn.: Inter-presservis, 2002, 352 s.
6. *Dyatlov V.A., Pikhalo V.T.* Upravlenie personalom: ucheb. posob. dlya studentov ekonomicheskikh vuzov i fakul'tetov. – M.: PRIOR, 2010, 235 s.
7. *Shapiro S.A.* Osnovy upravleniya personalom v sovremennykh organizatsiyakh: unikal'nyy podkhod, obespechivayushchiy effektivnyuyu rabotu kompanii. – M.: GrossMedia, 2007, 248 s.
8. *Guliyev T.A.* Menecmentin (idarəetmenin) əsasları. – Bakı: “Naghil evi”, 2001, 518 s.
9. *Aliyev M.A., Hamidova H.I.* İnsan resurslarının idarə edilməsi. – Bakı: Elm, 2002, 196 s.
10. *Sheremet A.D.* Analiz i diagnostika finansovo khozaistvennoy deyatel'nosti predpriyatiya. – M.: INFRA-M, 2013, 366 s.