

UOT 658.3

*Şəhriyar Ağaisa oğlu ŞAHKƏRƏMLİ*  
*Azərbaycan Kooperasiya Universitetinin doktorantı*

## KADR SİYASƏTİ MÜƏSSİSƏNİN FƏALİYYƏTİNİN EFFEKTİVLİYİ AMİLİ KİMİ

### *Xülasə*

Məqalədə müasir şəraitdə heyətin idarə edilməsinə konseptual yanaşma nəzərdən keçirilmiş, müəssisənin kadr siyasəti, onun məqsəd və növləri dəqiqləşdirilmişdir. Məqalədə həmçinin təşkilatın kadr siyasətinin effektivliyinə təsir edən amillərin təsnifatı aparılmış, SOCAR-da kadr siyasətinin aparılması xüsusiyyətləri öyrənilmiş və işçilərin qiymətləndirilməsi təşkilatın kadr siyasətinin zəruri elementi kimi müəyyənləşdirilmişdir.

**Açar sözlər:** *kadr siyasəti, müəssisə, işçilərin qiymətləndirməsi, heyətin idarə edilməsi, insan resurslarının idarə edilməsi, SOCAR.*

### *Giriş*

Müasir bazar şəraitində müəssisənin kadr siyasəti bütün idarəetmə fəaliyyətlərinin tərkib hissəsidir. Tədqiqatçı alim A.V.Kibanov iddia edir ki, kadr siyasəti əmək resurslarından istifadənin maksimum gəlirliliyinin artırılmasına yönəlmişdir, bu isə elmi məqalənin araşdırılmasının aktuallığını şərtləndirmişdir. [1, s. 14].

Tədqiqatın məqsədi müəssisənin kadr siyasətinin nəzəri-praktiki aspektlərini öyrənmək, onun qiymətləndirilməsinin təkmilləşdirilməsi yollarını müəyyənləşdirməkdir.

Kadrların qiymətləndirilməsi hər hansı müasir şirkətin insan resurslarının idarə edilməsində vacib elementdir və işçilərin keyfiyyət xüsusiyyətləri ilə tutduğu vəzifəyə olan tələblər arasında uyğunluq yaratmağa yönəldilmiş prosesdir. HR menecmenti çərçivəsində bu prosesi nəzərə alaraq deməli ki, insan resurslarının idarə edilməsinin əsas vəzifəsi təşkilatın son fəaliyyət göstərirlərinə təsir edəcək ixtisaslı kadrların seçilməsidir. Çünki bütün insanlar fərdidir və öz bacarıqları, qabiliyyətləri və keyfiyyətləri baxımından bir-birlərindən fərqli olduqları üçün təbii olaraq təşkilatın işçiləri öz istehsal vəzifələrini də fərqli şəkildə yerinə yetirirlər.

Onların arasında müxtəlif vəsitə və motivasiya metodlarından istifadə etməyi özündə cəmləşdirən liderlər və kənar şəxslər də var. Bununla birlikdə, bu diferensiasiyayı həyata keçirmək və müvafiq olaraq onların əməyinin həvəsləndirilməsi və stimullaşdırılması sistemi yaratmaq üçün şirkətdəki hər bir işçinin öz vəzifə borclarını yerinə yetirməsində səmərəliliyini qiymətləndirmək üçün müəyyən sistemdən istifadə etmək lazımdır.

### **Müasir şəraitdə heyətin idarə edilməsinə konseptual yanaşma**

Hal-hazırda təşkilatların müasir fəaliyyət şəraitində kadrların idarə edilməsinə daha çox diqqət yetirilir. Təşkilatda insan resurslarının rolu artır, davamlı dəyişən ətraf mühit şəraitinin təsiri altında təşkilatın kadrlarının uzun müddət formalaşması və istifadəsi üçün tələblər irəli sürülür.

Təşkilatlarda heyətin yeni idarəetmə sisteminə keçid zərurəti, ilk növbədə işçilərin təhsil səviyyəsinin artması ilə əlaqədardır. Müasir təşkilatların işçiləri öz vəzifələrini yerinə yetirməyə daha hazırlıqlıdır, əmək fəaliyyətinin hüquqi aspektlərində daha yaxşı istiqamətləndirilir, yeni informasiya texnologiyalarından daha fəal istifadə edirlər və s. Bundan əlavə, ehtiyacların təsiri altında insanın dəyər sistemi dəyişdi, kollektivdəki sosial-təşkilati münasibətlər müxtəlifliyi ilə fərqlənir və idarəetmə işçiləri tərəfindən tənzimlənməsi daha da çətinləşir.

Yuxarıda göstərilənlərlə əlaqədar olaraq qeyd etmək lazımdır ki, təşkilatlar insan resurslarının idarə edilməsinə yeni yanaşmalar formalaşdırırlar. Müasir yanaşmalara görə, heyət təşkilatın ən dəyərlı resursudur, buna görə də əmək fəaliyyətinin səmərəliliyini artırmaq üçün motivasiyanı dəyişdirmək, təşkilat işçilərinin inkişaf, təlim və peşə inkişafı sistemini nəzərdən keçirmək lazımdır ki, bu da heyətin müasir qiymətləndirmə sisteminin formalaşması olmadan mümkün deyil. [2]

Heyətin müasir qiymətləndirməsinə əsasən aşağıdakı aspektləri nəzərə alan idarəetmə texnolo-

giyasını başa düşmək lazımdır:

- istehsal fəaliyyətinin avadanlıq və texnologiyasının inkişafı və istifadəsi səviyyəsi, əməyin və istehsalın təşkili, iş yerlərində iş şəraiti və s. nəzərə alınmaqla təşkilati-texnoloji;

- işçi heyətinin tərkibini və quruluşunu, istifadə olunan əməyin motivasiyası və stimullaşdırılması sistemlərini, o cümlədən əməkhaqqı sistemini və s. kimi iqtisadi problemləri nəzərə almağa imkan verən təşkilati-iqtisadi;

- normativ-hüquqi, o cümlədən əmək qanunvericiliyinin hüquqi aktları;

- təşkilatın işçilərinin qiymətləndirilməsi üçün sosioloji və psixoloji metodların istifadəsinə yönəlmiş sosial-psixoloji.

Hal-hazırda təşkilatın idarəçiliyinin bir neçə konsepsiyası mövcuddur:

- kənarlaşmaların aşkarlanmasına əsaslanan idarəetmə (Management by Exception);

- səlahiyyətli nümayəndə heyətinə əsaslanan idarəetmə (Management by Delegation);

- Məqsədlərə görə idarəetmə (Management by Objection).

Kənarlaşmaların müəyyənləşdirilməsinə əsaslanan idarəetmə, vəzifə öhdəliklərinə uyğun iş yerinə yetirən və müstəqil olaraq müəyyən qərarlar qəbul edən işçilərin öz səlahiyyətlərini aşmadığı və ya gözlənilən nəticələrdən kənarlaşmaların meydana çıxmadığı hallarda rəhbərin müdaxiləsini əhatə edir. Bu idarəetmə tərzilə, təşkilat işçiləri tərəfindən təlim və qərar qəbulətmə təcrübəsinin ötürülməsi yoxdur.

Səlahiyyət nümayəndəliyi əsasında idarəetmə, ardıcıl olaraq tapşırıqların, alınan nəticəyə görə səlahiyyət və məsuliyyətin verilməsindən ibarətdir. Səlahiyyət nümayəndəliyi əsasən idarəetmə iyerarxiyasına və məsul şəxsin səlahiyyət səviyyəsinə uyğun olaraq baş verir.

Məqsədlərə görə idarəetmə işçilərin fəaliyyətinə və nəticələrinə nəzarəti artırmağa yönəldilmiş, şirkətin hədəfləri ilə işçilərin fərdi hədəfləri arasındakı əlaqələndirici həlqdədir. Məqsədlərə görə idarəetmə birbaşa işçilərin subyektiv fikirlərini nəzərə almadan işçiləri obyektiv qiymətləndirməyə imkan verir, fəaliyyət nəticəsində əldə olunan mükafatın müəyyənləşdirilməsində və xidməti pilləkən üzrə irəliləmək barədə qərar verilməsində subyektivliyi azaldır.

#### Müəssisənin kadr siyasəti, onun məqsəd və növləri

Müasir şəraitdə heyətin idarəetməsi üzrə səmərəli fəaliyyətin əsasında təşkilatın kadr siyasəti durur. Əvvəlcə “siyasət” termini dövlət səviyyəsindəki fəaliyyətlə (idarəetmə) – “dövlət siyasəti” ilə bağlı olmuşdur. 20-ci əsrin əvvəllərində bu konsepsiya ictimai fəaliyyətə keçdi. Bu tendensiya, sosial-iqtisadi yanaşmalar nəzərə alınmaqla idarəetmə fəaliyyətinin səmərəliliyinin artırılması, təşkilati məqsədlərin müəyyənləşdirilməsi, habelə qarşıya qoyulan hədəflərə çatmaq üçün metodların işlənilib hazırlanması zərurətinin başa düşülməsi ilə şərtlənmişdir.

J.-M.Le Gall, fransız sosioloqu və idarəetmə sahəsi üzrə mütəxəssis kadr siyasətini “müddətli işçilərin mövcudluğu və onlara olan ehtiyaclar arasında say və ixtisas baxımından səmərəli və davamlı balans təmin etməyə yönəlmiş funksiya” olaraq təyin edir. İdarəetmənin vəzifəsi kadr səlahiyyətlərini təşkilatın strategiyasının maraqlarına uyğunlaşdırmaqdır”. Buna görə kadr siyasəti müasir idarəetmə texnologiyalarına əsaslanır, müasir menecmentin tələblərinə cavab verir, təşkilatın kadr potensialından səmərəli istifadə edilməsinə yönəldilmişdir.

A.Y.Kibanov kadr siyasətini heyətin işinin ümumi istiqaməti, prinsiplərin, metodların, formaların məcmusu, kadr potensialının qorunub saxlanması, gücləndirilməsi və inkişaf etdirilməsi, təşkilatın inkişaf strategiyası nəzərə alınmaqla daim dəyişən bazar tələblərinə vaxtında cavab verə bilən ixtisaslı və yüksək məhsuldar, vahid komanda yaratmaq məqsədi və vəzifələrinin inkişaf etdirilməsi üzrə təşkilati mexanizm kimi müəyyənləşdirir. [3]

M.Y.Veprikova vurğulayır: “Müasir bazar şəraitində müəssisənin kadr siyasətinin əhəmiyyəti xeyli artmışdır, çünki əmək resursları müəssisənin səmərəli fəaliyyətinə kömək edən əsas elementdir. Belə ki, müəssisələrin əhəmiyyətli hissəsi təcrübəsiz və səriştəsiz menecerlərin məhz daxili və xarici mühit amillərinin təsirini və dəyişməsinə nəzərə ala bilməmələri səbəbindən iflasa uğrayır”. [4, s.1234]

O hesab edir ki, kadr siyasəti müəssisənin fəaliyyətinə və inkişafına təsir edən bütün şərtlərin,

yəni maliyyə, texniki, kommersiya və innovativ fəaliyyətlərin qarşılıqlı əlaqəsini özündə birləşdirməlidir. [5, s.1008]

Tədqiqatçı alim A.P. Eqrşin qeyd edir ki, insanları idarə etmək hər bir istehsal prosesinin ən mürəkkəb və zəruri alt sistemlərindən biridir. Kadrlar istehsalın əsas amilidir, cəmiyyətin ilk məhsuldar qüvvəsidir. Həqiqətən istehsalın səmərəliliyi işçilərin ixtisaslaşmasından, onların işgüzar keyfiyyətlərindən və peşə hazırlığından asılıdır. [6, s.560]

E.Parximşik kadr siyasətini müəssisə daxilində nəzəri biliklərin, baxışların, prinsiplərin, ideyaların, münasibətlərin və təşkilati xarakter daşıyan əməli tədbirlərin qarşılıqlı əlaqəsi kimi təqdim edir. [7, s. 56]

Tədqiqatçı V.I. Maslovun fikrincə, kadr siyasəti qaydalar və normalar, təqdimatlar və məqsədlər sistemidir. Məhz onlar kadrlar ilə işin istiqamətini və məzmununu formalaşdırırlar [8, s. 130].

Kadrlar üzrə mütəxəssis O.E. Alexina kadr siyasətini müəssisədə işçilərin idarə edilməsinin əsası kimi izah edir. Öz növbəsində şirkət işçilərin seçilməsini, operativ uyğunlaşma üçün şəraitin təmin edilməsini, bir sıra prinsip və qaydalara əsaslanaraq əmək məhsuldarlığının obyektiv qiymətləndirilməsini həyata keçirir. [9]

Bu elementlər qarşılıqlı əlaqədə kadr siyasətini təşkil edir. Bu baxımdan Y.G.Odegov iddia edir ki, müəssisənin kadr siyasəti yalnız ali təhsilli insanları işə qəbul etmək qərarını müəyyənləşdirir. Bu, konkret kadr məsələsinin həllində müəyyən dəlil kimi istifadə edilə bilər.

Kadr siyasətinin aşağıdakı məqsədləri vurğulanır:

1) insan resurslarının inkişafı və qorunması;

2) effektiv komandanın formalaşdırılması;

3) əmək şəraitinin formalaşması;

4) kadrlar şöbəsinin əsas iş sahələrində müəssisənin mövqeyinin təsdiqlənməsi. [10, s. 230]

Azərbaycanlı professor R.Ə.İsgəndərovun fikrincə, kadr siyasətində başlıca məqsəd işə qəbul etmənin prinsiplərini müəyyən etmək, işçilərin vəzifə bərcərlərinə uyğun olaraq daha mütərəqqi idarəetmə üsullarını keyfiyyətlə tətbiq etmək, şəxslərin peşəkarlıq inkişafını möhkəmləndirməkdir. Alim hesab edir ki, kadr seçimi idarəetmənin alt funksiyası olub, müəssisə fəaliyyətində şəxsə münasibətdə reallaşdırılır. [11, s. 89]

M.Əliyev və H.Həmidov 2013-cü ildə birgə ərsəyə gətirdikləri dərslikdə kadr siyasətini müəssisədə məhsuldar, vahid və yüksək məhsuldarlığa malik işçi kollektivinin formalaşmasına yönəlmiş iş sistemi kimi təqdim edirlər. [12, s.102] Alimlər müəssisədə kadr siyasətini formalaşdırmaq üçün zəruri olan əsas şərtlərin aşağıdakılardan ibarət olduğunu vurğulayırlar:

- kadr siyasəti dövlətin sosial-iqtisadi siyasəti, hüquqi və ictimai normalar ilə uyğunlaşdırılmalıdır;

- kadr siyasətində strateji və cari məqsədlər nəzərə alınaraq, onların reallaşdırılma vasitələri düzgün əlaqələndirilməlidir;

- kadr siyasətində demokratiklik, aşkarlıq və dinamiklik təmin edilməlidir;

- kadr siyasətində işçilərin karyerası və məsuliyyəti yönümlü stimulum formalaşması üzrə tarazlıq gözlənilməlidir. [12, s.102-103]

Kadrların qiymətləndirilməsində aşağıdakı məqsədlər var:

- motivasiya (qiymətləndirmə işçilərinin həvəsləndirilməsi üsuludur, çünki düzgün qiymətləndirilmiş işçilərin özü gələcəkdə əmək məhsuldarlığının artımını təmin edəcəkdir);

- inzibati (vəzifəyə keçməsi, başqa bir şöbəyə köçürülməsi, qabaqcıl təlimə və ya yenidən hazırlanmaya yönləndirmə və s.);

- məlumatlı (heyətin şirkətin fəaliyyəti haqqında məlumat almaq imkanı var, bu daha da yaxşılaşdırılması və ya qərar qəbul etməsi üçün vacib ola bilər).

Təşkilatın kadr qiymətləndirməsi hansı vəzifələri həll edir?

- İşçilərin auditi. Bu, təşkilatın işçilərinin idarə edilməsi və sosial-əmək münasibətlərinin tənqidlənməsi üzrə fəaliyyət effektivliyinin məsləhətçi dəstəyi, analitik qiymətləndirmə və müstəqil ekspertizası sistemidir. [13, s. 3]

Dövri aparılmalı olan bu təhlil, təşkilat işçilərinin kəmiyyət və keyfiyyət tərkibində nizamın bərpasına yönəldilmişdir. Bununla yanaşı, təşkilatın kadr potensialının məqsədlərinə və inkişaf strategiyalarına uyğunluğunu, işçilərin idarəetmə sisteminin effektivliyini qiymətləndirməyə, əməkhaqqının verilməsini nəzərdən keçirməyə, kadr dəyişikliyi keçirməyə və qabaqcıl təlim kurslarına, yenidən hazırlığa və s. keçməli olan kadrları müəyyən etməyə imkan verir.

- Heyətin motivasiyası. İşçilərin cəlb edilməsi, onun motivasiyası şirkətin fəaliyyətinin son nəticələrinə birbaşa təsir göstərir. Ancaq çox vaxt işçilər özlərinə diqqət yetirmirlər, məlumatlandırılmır, əks-əlaqə almırlar və bəziləri bu qurumda karyera perspektivlərini görə bilmirlər. Buna görə təşkilat rəhbərliyi öz bütün istəklərini nəzərə alaraq işçilərin motivasiya sistemini səriştəli şəkildə təşkil etməlidir.

- Kadrlar ehtiyatının yaradılması və inkişafı. Bildiyimizə görə, hazırda Azərbaycan əmək bazarında kadr çatışmazlığı var. Buna görə təşkilat rəhbərliyi öz kadrlarında potensialı müəyyən etməli və onları kənarında axtarmamalıdır - xarici mühitdə mütəxəssis axtarmaqdan daha çox öz işçini böyütmək daha səmərəli və daha az məsrəfli olacaq.

- İşçilərin təlim ehtiyaclarının müəyyənəşdirilməsi. İnformasiya və istehsal texnologiyaları əsrində şirkətlər getdikcə ixtisaslı, asanlıqla hazırlanan və əsasən gənc mütəxəssislərə ehtiyac duyurlar. Bacarıqlı kadrlar varsa, menecerlər müxtəlif təlim kursları vasitəsilə onların ixtisaslarını artırmaqda maraqlıdırlar. Bu vəziyyətdə qarşıda duran vəzifə işçilərin dəyişikliklərə, yeni biliklərin, texnologiyaların mənimsənilməsinə, verilən şərtlərdə yeni problemləri həll etməyə nə qədər hazır olduqlarını qiymətləndirməkdir.

- Şirkət heyətinin ixtisarı. Təşkilat zaman-zaman “ələvə” işçilərdən azad edilməlidir. Çox vaxt bu, böhran, rəhbərliyin dəyişdirilməsi və ya müəssisədə dəyişiklik səbəbindən olur. Buna əsaslanaraq işçilərin işdən çıxarılmasının əsas meyarı seçimdə səhv etməməkdir. Heç də həmişə şirkətlər yalnız “pis” və səmərəsiz işçiləri işdən azad etmirlər.

Kadr siyasətinin əsas növlərini də öyrənmək lazımdır, bunlar müəssisədəki vəziyyətdən asılı olaraq iş planını kadrlarla tənzimləməyə imkan verəcəkdir. N.İ.Makovskaya kadr siyasətinin aşağıdakı növlərini müəyyənəşdirir: passiv, reaktiv, profilaktik və aktiv. Təşkilatın rəhbərliyində işçilərlə işləmək üçün müfəssəl fəaliyyət proqramı olmadıqda, kadrlarla iş, kadr vəziyyətini müəyinə etmək və bütövlükdə işçi heyətini qiymətləndirməklə mənfi nəticələrin aradan qaldırılması üçün passiv kadr siyasəti həyata keçirilir.

Reaktiv kadr siyasəti təşkilat rəhbərliyi işçilərlə işləməkdə mənfi halın simptomları, münaqişə vəziyyətlərinin elementləri üzərində nəzarətin həyata keçirildiyi, yüksək səmərəli iş üçün motivasiyanın olmadığı və böhranın inkişafı vəziyyətinə sahib olduğu hallarda həyata keçirilir. [14, s.83]

Profilaktik kadr siyasəti rəhbərliyin vəziyyətin inkişafı ilə bağlı proqnozları olduqda həyata keçirilir. Bu proqnozlar mütləq əsaslandırılmalı və statistik məlumatlarla təsdiqlənməlidir.

Fəal kadr siyasətinin həyata keçirilməsində rəhbərliyin nəinki proqnozu, həm də vəziyyətə təsir edən vasitəsi var. Qeyd etmək lazımdır ki, bu vəziyyətdə heyətin xidmətinə dair məqsədli antiböhran proqramları hazırlamaq, habelə vəziyyətə operativ nəzarət etmək və xarici və daxili mühit amillərinin təsirini nəzərə alaraq proqramların icrasında dəyişikliklər etmək tövsiyə olunur.

Beləliklə, təşkilatın kadr siyasəti, təşkilatın “həyat dövrü” mərhələlərini nəzərə alaraq hazırlanmış strategiyaya uyğun idarəetmə prosedurlarını müəyyən edir. Kadr siyasətinə dövlət siyasətində dəyişiklik, təşkilatın fəaliyyətində yeni istehsal texnologiyalarının tətbiqi və s. təsir göstərir.

Təşkilatın kadr siyasəti təşkilatın ümumi inkişaf strategiyasına əsaslanan, kadrların idarə edilməsi sahəsində qarşılıqlı əlaqəli məqsədlər sistemi olmalıdır. Həm də təşkilatın funksional alt sistemlərinə uyğun olaraq nəticələrin əldə edilməsini qiymətləndirmək üçün prinsiplər, metodlar daxildir. Kadr siyasəti təşkilatın mövcud fəaliyyətlərini xarici və daxili mühitdəki dəyişikliklərə uyğun olaraq ümumi inkişaf strategiyası ilə uyğunlaşdırır.

Kadrlar siyasətinə aşağıdakılar daxildir:

- səlahiyyətli işçilərin cəlb edilməsi;

- heyətin sədaqətinin inkişafı və artırılması üçün şəraitin yaradılması;

- heyətin idarəetmə sisteminin təkmilləşdirilməsi.

Kadr siyasətinin məqsədi hüquqi, marketing və digər amillərə uyğun olaraq mövcud təşkilat strategiyası əsasında kadr potensialının formalaşdırılması və istifadəsidir. Kadr siyasətinin vəzifəsi təşkilatın strateji hədəflərinə çatmaq üçün işçinin və işgötürənin maraqları balansını yaratmaqdır.

**Təşkilatın kadr siyasətinin effektivliyinə təsir edən amillərin təsnifatı**

Təşkilatın kadr siyasətinin effektivliyinin azalması və artmasının səbəblərini müəyyən etmək üçün xarici və daxili mühit amillərinin kadr siyasətinin ayrı-ayrı elementlərinə təsirini nəzərə almağı məqsədəuyğun hesab edirik. Belə ki, tədqiqatçı müəlliflər O.Y.Kalmıkova, A.V.Gagarinsky izah edirlər ki, müəssisənin daxili mühitinin müsbət sosial-psixoloji iqlimin formalaşmasına təsiri aşağıdakı amillərlə müəyyən edilir:

- 1) işçilərin fəaliyyətinin səmərəliliyinin artırılması;
- 2) iş vaxtı rejiminin optimallaşdırılması;
- 3) yüksək səviyyəli komandaların təşkili;
- 4) peşəkar fəaliyyətə innovativ yanaşmanı təmin etmək;
- 5) dağıcı münaqişə səviyyəsinin azaldılması, təşkilatı mühitin stressə dözümlülüyünün artırılması;
- 6) işçilərin müəssisənin fəaliyyəti barədə məlumatlılıq səviyyəsinin artması;
- 7) kadr sədaqətinin yaradılması. [15, s. 8]

Yuxarıda göstərilən tərifdə müəssisənin kadr potensialına aşağıdakı amillərin təsir dərəcəsini qeyd etmək lazımdır: ölkənin sosial-iqtisadi inkişaf səviyyəsi, əmək bazarının vəziyyəti, normativ-hüquqi baza, investisiya, innovativ inkişaf, habelə müəssisənin inkişaf səviyyəsi, işçilərin idarəetmə səmərəliliyi və təşkilatçılıq mədəniyyəti, şirkətlərdə motivasiya sistemi, peşə hazırlığı, iş qəbul prosesləri, əməyin təşkili, uyğunlaşma.

Müəllif-tədqiqatçı İ.E.Şafiqulina həm müsbət, həm də mənfi olan xarici və daxili amillərin kadr siyasətinə təsirini vurğulayır.

Bunlara daxildir:

- 1) əmək bazarındakı vəziyyət (təhsil siyasəti, demoqrafik amillər, həmkarlar ittifaqları ilə qarşılıqlı əlaqə);
  - 2) müəssisənin işçilərinin iştirak etdiyi ictimai və peşə birlikləri;
  - 3) iqtisadi inkişaf tendensiyaları;
  - 4) elmi-texniki tərəqqi (kadr hazırlığı ehtiyaclarına və imkanlarına təsir edən əməyin məzmunu və işin xarakteri);
  - 5) normativ-hüquqi baza (əməyin mühafizəsi sahəsindəki qanunvericilik, əmək qanunvericiliyi, məşğulluq, sosial təminatlar). [16]
- Ətraf mühit amilləri təşkilat tərəfindən təsirə məruz qalır:
- 1) təşkilatın missiyası (onların əsasında kadr siyasəti formalaşdırılır);
  - 2) idarəetmə tərzii (mərkəzləşdirmə və ya qeyri-mərkəzləşdirmə - bundan asılı olaraq fərqli mütəxəssislər tələb olunur);
  - 3) maliyyə resursları (işçilərin idarə edilməsi fəaliyyətini maliyyələşdirmək zəruridir);
  - 4) təşkilatın kadr potensialı (aralarında vəzifələrin düzgün bölüşdürülməsi, təşkilat işçilərinin imkanlarının qiymətləndirilməsi ilə qarşılıqlı əlaqədə olması);
  - 5) rəhbərlik tərzii;
  - 6) əmək kollektivinin keyfiyyət xüsusiyyətləri, daha doğrusu, sabit məhsuldar iş və əmək məmnuniyyəti üçün əlverişli təşkilatı mühit;
  - 7) əmək şəraiti, yəni yüksək əmək məhsuldarlığına töhfə verən iş yerinin təşkili. [16]

O.H.Qromova müəssisənin effektiv kadr strategiyasının daxili və xarici mühit amillərinin yaxşılaşmasına töhfə verəcəyini iddia edir. Daxili meyarlara aşağıdakılar daxildir: əmək məhsuldarlığının artırılması, psixoloji iqlimin yaxşılaşdırılması, məhsul və xidmətlərin keyfiyyətinin artırılması, hər səhm üzrə dividənlərin artırılması, bazar payının artırılması, yeni məhsul buraxılışının mənimsənilməsi. [17, s.56]

Xarici amillərə aşağıdakılar daxildir: mənfəətin artması, faiz dərəcəsinin azalması, xammalın qiymətində nisbi azalma və bazarda rəqiblərin vəziyyətinin dayanıqlığı. E.P. Parximçik təşkilatın kadr siyasətinin formalaşmasına təsir edən bir sıra amilləri müəyyənləşdirir. [7, s. 30] Onları cədvəl 1-də görmək olar.

Cədvəl 1

**Kadr siyasətinə təsir edən amillər**

Amillər	Parametrlər
Təşkilat strategiyası	İnnovativ strategiya, Keyfiyyətin yaxşılaşdırılması strategiyası, Xərclərin azaldılması strategiyası, Yeni texnologiyaların tətbiqi strategiyası, İstehlakçılara qulluq strategiyası, Təşkilati restrukturizasiya strategiyası
Təşkilat həyat dövrü	Formalaşma mərhələsi, Artım mərhələsi, Yetkinlik mərhələsi, Böhran mərhələsi
Təşkilat ölçüsü	Kiçik Orta İri
İdarəetmə tərzii	Avtoritar Demokratik Liberal Mərkəzləşdirmə Mərkəzsizləşdirmə
Tətbiq olunan texnologiya səviyyəsi	Müasir Ənənəvi
Müəssisənin məqsədləri	Sürətli qazanc əldə etmək, Təşkilatın təcridən inkişafı.
Kadrlar ilə münasibətin növü	İstehlakçı İştirakçı
Təşkilatın mədəniyyəti	Liderlik üslubu Qərar qəbulətmə prosesi, İnsanlara münasibət, Nəzarət qaydası, İdarəetmə xərcləri

Mənbə: [7, s. 30]

Müəssisənin kadr siyasətinə aktiv şəkildə təsir edən amillər qrupları daha çox təmsil edilir. Bu və ya digər müddət ərzində kadr siyasətinin məqsədlərini müəyyən edən, həyat dövrünün mərhələlərindən asılı olaraq müəssisənin kadr potensialının inkişafına kömək edən ən əhəmiyyətli qruplar müəyyən edilmişdir.

**SOCAR-da kadr siyasətinin aparılması xüsusiyyətləri**

2013-cü ilin 22 aprelində SOCAR tərəfindən təsdiqlənmiş 57 sayılı əmrə əsasən şirkətin kadr siyasəti kadrların ehtiyat bazasını formalaşdırmaq, kadr potensialını müəyyənləşdirmək, əmək məhsuldarlığının yüksəldilməsi məqsədilə tələb edilən ixtisas və peşələr üzrə peşəkar kadrları mü-tərəqqi üsullarla işə cəlb etmək, kadrların inkişafı üçün lazımi şərait yaratmaq və insan resurslarını daha səmərəli idarə etmək məqsədilə reallaşdırılması nəzərdə tutulan kompleks tədbirlər toplusundan ibarətdir. Əmrdə əsas istiqamətlər aşağıdakı kimi sıralanır (Cədvəl 2).

Kadr siyasətinin “İnsan resurslarının seçilməsi” istiqaməti üzrə 2011-ci ildən etibarən SOCAR-da 11 minə yaxın vakansiya elan olunmuş, həmin vakansiyalar üzrə 500 mindən artıq vətəndaş iştirak etmişdir. İlkən seçimdən sonra müraciətçilərin təqribən 44%-i vakansiyalar üzrə göstərilən təhsil, iş stajı və s. bu kimi tələblərə uyğun gəldikləri üçün növbəti müsabiqə prosesində iştirak etmişlər. 2011-2019-cu illər ərzində 6,6 mindən çox vakansiya üzrə 178,3 min nəfərə yaxın iddiaçı arasında test imtahanı aparılmışdır. Ötən 9 il ərzində SOCAR-da keçirilmiş yekun müsabiqə və peşə sınaq imtahanlarının nəticəsində müsabiqə yolu ilə 9 minə yaxın insan işlə təmin

olunmuşdur. Təkcə 2019-cu il ərzində keçirilən müsabiqə prosesləri nəticəsində işə qəbul olunan vətəndaşların sayı 1500 nəfərə yaxın olmuşdur. [19]

Cədvəl 2

**SOCAR -in kadr siyasəti**

Kadr siyasətinin istiqamətləri	Məzmunu
İnsan resurslarının seçilməsi	bərabər imkanların yaradılması prinsipinə uyğun olaraq müsabiqə (test, peşə sınaq imtahanları və müsahibə) yolu ilə işçilərin seçilməsi
Davamlı inkişaf	işçilərin hazırlıq və peşəkarlığını artırma biləcəklərini təlimlərin müəyyənləşdirilməsi və təşkili
Karyera yüksəlişinin planlaşdırılması	işçilərin xidməti fəaliyyətinin qiymətləndirilməsi vasitəsilə vəzifə funksiyalarının icra vəziyyətinin və sərişlətlərinin ölçülməsi nəticəsində vəzifədə irəli çəkilməsi
Motivasiyanın idarə edilməsi	işçilərin maddi və qeyri-maddi (psixoloji-sosial) ehtiyaclarını müəyyən edərək onların səmərəli fəaliyyətini təmin edən həvəsləndirmə sisteminin qurulması və tətbiqi
Sosial təminat	əmək kollektivlərində işçilərin səmərəli fəaliyyətini və hüquqlarının qorunmasını təmin edən sosial-təminat sisteminin inkişaf etdirilməsi
Əməyin mühafizəsi	işçilərin səmərəli fəaliyyətinin təmin edilməsi məqsədilə təhlükəsiz və sağlam əmək şəraitinin təmin edilməsi

Mənbə: Azərbaycan Respublikası Dövlət Neft Şirkəti tərəfindən 22 aprel 2013-cü il tarixində təsdiq edilmiş 57 nömrəli əmr.

Bir qayda olaraq SOCAR üzrə təşkil olunan bütün test imtahanları mərkəzləşdirilmiş qaydada kompüterlərdən istifadə etməklə aparılır. 2011-2019-cu illər ərzində şirkətdə müxtəlif istiqamətlər üzrə aparılmış test imtahanlarının əhatə olunduğu iddiaçıların sayı baxımından “İşə qəbul” üzrə istiqamət öndədir (Cədvəl 3).

Cədvəl 3

**2011-2019-cu illərdə SOCAR-da müxtəlif istiqamətlər üzrə mərkəzləşdirilmiş qaydada təşkil edilən test imtahanlarının əhatə etdiyi iddiaçıların sayı**

Sıra №-si	İstiqamətlər	İddiaçıların sayı	
		Nəfər	Yekuna görə, %
1	“İşə qəbul” üzrə	187850	87,9
2	“Ödənişli istehsalat təcrübəsi proqramı” üzrə	4824	2,3
3	“Daxili Təqaüd Proqramı” üzrə	3147	1,5
4	“Xarici Təqaüd Proqramı” üzrə	36	0,02
5	“Təlim mərkəzlərinə şagird qəbulu” üzrə	3856	1,8
6	“Karyeranın idarə edilməsi” üzrə	2904	1,4
7	“Əməyin Ödənilmə Dərəcəsinin müəyyənləşdirilməsi” üzrə	8078	3,8
8	“Almaniya Yay Düşərgəsinə şagird qəbulu” üzrə	219	0,1
9	“ASAN könüllüləri” üzrə	480	0,2
10	“Attestasiya”	2205	1,0
	<b>CƏMI</b>	213599	100,0

Mənbə: [19]

Kadr siyasətinin “*Davamlı inkişaf*” istiqamətinə gəlinəcə, demək lazımdır ki, SOCAR-ın qarşısında duran əsas hədəflərdən biri təlim-tədrisi beynəlxalq standartların tələbləri səviyyəsində qurmaqdır. 2012-ci ildən indiyə qədər SOCAR-ın müvafiq mərkəzlərində 85 mindən çox dinləyici şirkətdə aparılmış daxili təlimlərin iştirakçısı olmuşdur. Bütövlükdə, 2019-cu il ərzində 7,4 minə yaxın iştirakçı təlim almışdır. Elə istiqamətlər də olub ki, SOCAR daxilində müvafiq peşəkar mü-təxəssislər olmadığından işçilər üçün zəruri olan bilik və bacarıqlar şirkət xaricindəki təlimlərdə alınır. SOCAR-dan kənar da təşkil edilən təlim provayderləri tərəfindən müxtəlif növ təlimlərə cəlb olunmuş dinləyicilərin sayı 2012-2019-cu illər ərzində 5 minə yaxın olmuşdur. [19]

Son illər ərzində SOCAR-dan kənar da təlimlərdə iştirak edən işçilərin sayı xeyli artmışdır. Belə ki, 2012-2018-ci illərdə orta statistik göstərici 420 nəfər, maksimal hədd isə 824 nəfər (2018-ci il) olmuşsa, təkcə 2019-cu ildə 2335 nəfər, yəni 2018-ci ilin göstəricisinə nisbətən 2,8 dəfədən çox işçi kənar təlimlərə cəlb olunmuşdur [19].

Kadr siyasətinin ən vacib fəaliyyət istiqamətlərindən biri də *karyera yüksəlişinin planlaşdırılması* və işçilərin inkişafının təmin olunmasıdır. Bu istiqamətdə mühüm olan fəaliyyət sahələrindən biri də işçilərin əməyin ödənilməsi dərəcələrinin (ƏÖD-nin) artırılmasıdır. 2011-2019-cu illər ərzində SOCAR-ın müəssisələrində bütövlükdə keçirilmiş Tarif-İxtisas Komissiyalarının 610-dan çox iclaslarında İRD-nin nümayəndəsinin iştirakı ilə 11,2 min nəfərdən artıq işçinin ƏÖD-nin artırılması məsələsinə baxılmış, onlardan 8,9 min nəfərinin (80%) iddiası qarşılanmışdır. Bununla yanaşı, SOCAR-ın birbaşa tabeliyində olan struktur bölmələrində reallaşdırılan 108 mindən artıq yenidən işə qəbul, başqa işə keçirmə və müvəqqəti əvəzetmə əməliyyatları icra edilmişdir. Kadr axıcılığına təsir edən amilləri aşkarlamaq məqsədilə SOCAR-ın struktur bölmələrində çalışmış və öz təşəbbüsü ilə işdən uzaqlaşmış işçilər arasında 2016-cı ildən başlayaraq sorğu aparılmışdır. 1000 nəfərə yaxın sabiq işçi arasında telefon vasitəsilə aparılmış sorğu iştirakçılarının cavablarına istinadən müvafiq statistik məlumatlar işlənmiş və əldə olunmuş cavablar müqayisə edilərək təhlil olunmuşdur [19].

*Motivasiyanın idarə edilməsi* kadr siyasətinin ən vacib fəaliyyət istiqamətlərindəndir. Mövcud işçilərin tanınması, əməyinin qiymətləndirilməsi onların motivasiya növlərindən biri kimi çıxış edir. Bununla əlaqədar olaraq 2011-2019-cu illər ərzində 1485 işçi “Əmək veterani” adına layiq görülmüşdür. 20 sentyabr neftçilərin peşə bayramı, “Əsrin müqaviləsi”nin 20, 25 illiyi, “Neft Daşları”nın 65, 70 illikləri ilə bağlı ölkənin neft sənayesinin inkişafındakı xidmətlərinə görə 18 nəfər “Şöhrət” ordeni, 528 nəfər “Tərəqqi” medalı ilə təltif olunmuş, 60 nəfər “Əməkdar mühəndis”, 2 nəfər “Əməkdar müəllim”, 3 nəfər “Əməkdar hüquqşünas” fəxri adına, 6 nəfərə “Dostluq” ordeni və 34 nəfər qocaman neftçiyə ölkə Prezidentinin fərdi təqaüdü təqdim edilmişdir. Təhlil edilən dövrdə SOCAR üzrə 1346 nəfər işçi Şirkətin Fəxri Fərmanına və 264 nəfər isə Fəxri Döş Nişanına layiq görülmüş. [19]

### Nəticə

Elmi tədqiqatların nəticələrini yekunlaşdıraraq qeyd edək ki, kadr siyasətinin elementlərinin öyrənilməsinə sistemli yanaşma kadr dəyişikliyinə və qarşılıqlarının azaldılmasına, mənəvi-psi-xoloji iqlimin yaxşılaşdırılmasına kömək edəcək tədbirlər toplusunu müəyyən etməyə kömək edir. Onu da qeyd etmək lazımdır ki, tədqiq olunan nəzəri-metodoloji aspektlər əsasında aşağıdakılar aşkar edildi: kadr siyasətinin təkmilləşdirilməsi müəssisələrin rəqabət qabiliyyətinə təsir edən aşağıdakı amilləri əhatə edir ki, bu da fəaliyyət səmərəliliyini əhəmiyyətli dərəcədə artırır:

- 1) istehsalda fasiləsiz işin təmin edilməsi üçün işçilər ştatının formalaşdırılması;
- 2) müəssisə kollektivinin müəyyən əmək potensialının yaradılması xərclərinin minimuma endirilməsi;
- 3) işçilərin maraqlarının nəzərə alınması, korporativ güzəştlərin əldə edilməsi və peşəkarlığın artması - komandanın sabitləşməsi səbəbindən;
- 4) motivasiya sisteminin yaradılması;
- 5) müəssisənin uzunmüddətli planlarının həyata keçirilməsində işçilərin bilik və təcrübələrindən tam istifadə.

Beləliklə, kadr siyasəti təşkilat tərəfindən iqtisadi fəaliyyətin xüsusiyyətlərinə, idarəetmənin təşkilatı quruluşuna, ünsiyyət sisteminə, təşkilatı mədəniyyətə, motivasiya və stimullaşdırma sisteminə, dəyişən şərtlərə uyğunlaşma və s. uyğun olaraq formalaşır.

Bundan əlavə, təşkilatın kadr siyasəti işçilərin heyətin idarəetmə texnologiyalarının tətbiqi sahəsindəki səlahiyyətlərinin qiymətləndirilməsinə əsaslanır:

- kadr seçimi vəzifəyə görə iddiaçının qiymətləndirilməsi daha qənaətcil işçi əldə etməyə imkan verir;
- kadrların qiymətləndirilməsi effektiv kadr inkişafı sisteminin hazırlanmasında, təlim proqramlarının tərtib olunması və kadrların ixtisasının artırılmasında əvvəldir;
- qiymətləndirmə əsasında təşkilatın işçiləri üçün motivasiya və stimullaşdırma sistemləri formalaşır və s.

Yuxarıda göstərilənlərə əsasən belə bir nəticəyə gələ bilərik ki, müəyyən məqsədlərə çatmaq üçün təşkilatlar mövcuddur, onların əsas xarakterinin həyata keçirilməsində isə təşkilatın işçiləri əsasdır. Bu hədəflərin həyata keçirilmə dərəcəsi şirkətin səmərəliliyini, yəni mövcud resurslardan səriştəli istifadəsini göstərir. Beləliklə, şirkətdə kadr qiymətləndirməsi müəssisənin səmərəliliyinə birbaşa təsir edən əsas prosedur olmalıdır, çünki bu, təkcə işçinin vəzifəyə uyğunluğunu aşkar etmir, həm də onun potensialını və karyera artımının perspektivlərini qiymətləndirməyə imkan verir.

### ƏDƏBİYYAT

1. Кибанов А.В. Концепции стратегии кадровой политики организации // Кадровик. Кадровый менеджмент. - 2015. - № 10 октябрь. - С.12-15.
2. Бобрешова И.П. Роль оценки персонала в инновационном развитии предприятия / Актуальные проблемы интеграции науки и образования в регионе: материалы III Всероссийской научно - практической конференции / Бузулук: БГТИ (филиал) ОГУ: ООО ИПК « Университет», 2014. - 445 с.
3. Кибанов А.Я. Основы управления персоналом: учебник для высших учебных заведений / Москва: ИНФРА-М, 2014. - 447 с.
4. Веприкова М.Я. Исследование внутренней среды организации в период нестабильной экономической ситуации // Научно-методический электронный журнал “Концепт”. - 2016. - Т. 15. - С. 1231-1235. - URL: [http : //e-koncept.ru/2016/96163. htm](http://e-koncept.ru/2016/96163.htm).
5. Веприкова М.Я. Кадровая политика, как инструмент повышения эффективности муниципальной службы // Экономика и предпринимательство.- № 9 (ч.1), 2017 г., С. 1008-1013.
6. Егоршин А.П. Управление персоналом: учеб. пособие / А.П.Егоршин. - Н. Новгород: Нижегород. ин-т менеджмента и бизнеса.- 2016. - 624 с.
7. Пархимчик Е.П. Кадровая политика организации: учеб. пособие / Е.П.Пархимчик. - Минск., ГИУСТ БГУ,2016.-128 с.
8. Маслов В.И. Стратегическое управление персоналом в условиях эффективной организационной культуры: Учебное пособие - М.:Издательство “Финпресс”.-2015. - 288с.
9. Алехина О.Е. Индикаторы эффективности кадровой политики [Электронный ресурс] // Справочник кадровика-01 мая 2015. Режим доступа: [http : //www.pro-personal](http://www.pro-personal) (дата обращения 25.12.2019)
10. Одегов, Ю.Г. Управление персоналом в структурно-логических схемах: Учебник - М.: Академический Проект, 2016. - С.352.
11. İsgəndərov R.Ə. “Heyətin idarə edilməsi”. Bakı: - 2003,- 404 s.
12. Əliyev M., Nəmidov H. Biznesdə insan resurslarının idarə edilməsi (dərslük). Bakı: “İqtisad Universiteti” nəşriyyatı, 2013. - 532 s.
13. Митрофанова Е.А. Управление персоналом: теория и практика. Аудит, контроллинг и оценка расходов на персонал: учебно-практическое пособие М.: Проспект, 2013. 77 с.
14. Маковская Н. Анализ человеческих ресурсов в системе управления персоналом // Управление персоналом. - 2011. - № 3. - С. 82-86.

15. Калмыкова О.Ю., Гагаринский А.В. Факторы повышения производительности труда в организации // Вестник Самарского государственного технического университета. Серия Экономика-2017.-№ 2.-С.8.
16. Шафигулина И.Э. Кадровая политика организации: цели, задачи, направления, особенности формирования и осуществления [Электронный ресурс] //VII Международная студенческая электронная научная конференция “Студенческий научный форум”-2015.- Режим доступа: <http://www.scienceforum.ru/> (дата обращения: 18.11.2019).
17. Громова, О.Н. Формирование стратегии управления персоналом организации (теоретические и методологические аспекты): диссертация докт.экон.наук: 08.00.05. Москва: 2018.-150с.
18. Azərbaycan Respublikası Dövlət Neft Şirkəti tərəfindən 22 aprel 2013-cü il tarixində təsdiq edilmiş 57 nömrəli Əmr.
19. Bəkirli Asif. SOCAR-da insan resurslarının idarə edilməsi hər zaman prioritetdir. // İki sahil. Gündəlik ictimai-siyasi qəzet. 27 may 2020-ci il.

*Шахрияр Агаиса оглы Шахкарамли*  
*докторант Азербайджанского Университета Кооперации*

### **Кадровая политика как фактор эффективности деятельности предприятия**

#### *Резюме*

В данной статье рассматривается концептуальный подход к управлению персоналом в современных условиях, уточняется кадровая политика предприятия, ее цели и виды. В статье также классифицируются факторы, влияющие на эффективность кадровой политики организации, исследуются особенности кадровой политики в SOCAR и определяется оценка сотрудников как необходимый элемент кадровой политики организации.

**Ключевые слова:** *кадровая политика, предприятие, оценка персонала, управление персоналом, управление человеческим ресурсом, SOCAR.*

*Shahriyar Agaisa Shahkaramli*  
*doctoral student of Azerbaijan Cooperation University*

### **Personnel policy as a factor of efficiency of the enterprise**

#### *Summary*

The article considers the conceptual approach to personnel management in modern conditions, clarifies the personnel policy of the enterprise, its goals and types. The article also classifies the factors influencing the effectiveness of the organization's personnel policy, studies the features of personnel policy in SOCAR and identifies employee evaluation as a necessary element of the organization's personnel policy.

**Key words:** *personnel policy, enterprise, employee evaluation, personnel management, human resource management, SOCAR.*