

UOT 33.051

*Fərid Kazım oğlu ƏFƏNDİ*  
*Azərbaycan Texnologiya Universiteti, dissertant*  
*efendi.ferid@gmail.com*

## NEFT MÜƏSSİSƏLƏRİNİN İDARƏETMƏ APARATININ TƏŞKİLİNİN VƏ KADR SİYASƏTİNİN NƏZƏRİ-METODOLOJİ ASPEKTLƏRİ

### *Xülasə*

**Tədqiqatın məqsədi** - neft müəssisələrinin idarəetmə aparatının və kadrların idarə edilməsinin təşkil olunmasının nəzəri-metodoloji əsaslarının tədqiqi.

**Tədqiqatın metodologiyası** - sistemli yanaşma, müqayisəli təhlil.

**Tədqiqatın tətbiqi əhəmiyyəti** - neft müəssisələrinin idarəetmə aparatının təşkilinə və personalın idarə edilməsinə həsr olunmuş tədqiqatlarda elmi mənbə kimi istifadə imkanı.

**Tədqiqatın nəticələri** - neft sektorunda personalın idarə edilməsinə dair təkliflər verilmişdir.

**Tədqiqatın orijinallığı və elmi yeniliyi** - Azərbaycan Respublikasında neft müəssisələrinin idarəetmə aparatının təşkili və kadr siyasəti ilə bağlı müasir istiqamətlərin müəyyən edilməsi və elmi cəhətdən əsaslandırılması.

**Açar sözlər:** *neft müəssisələri, idarəetmə, kadr siyasəti, strukturlar, komanda üslubu.*

### *Giriş*

Müasir təşkilatların hüquqi formalarındakı mövcud fərqlər onların idarə edilməsinə fərqli yanaşmanı təyin edir. Təşkilatın hüquqi forması ilə idarəetmə üsulu arasında birbaşa əlaqə yoxdur. Onların korrelyasiyası təşkilatın fəaliyyətinin spesifik xüsusiyyətlərindən irəli gəlir. Bir qayda olaraq, bir menecer öz işində buraxılan məhsulların (göstərilən xidmətlərin) həcminə və işçilərin sayına əsaslandığı qədər təşkilatının hüquqi vəziyyətinə əsaslanmır.

İdarəetmədə adətən təşkilatın spesifikasiyası və onun sayca tərkibi nəzərə alınır. Belə ki, müəssisəni idarə edərək insanlar arasındakı təmaslara və kadr idarəçiliyinin psixoloji aspektlərinə xüsusi diqqət yetirilir. Təşkilatın idarə edilməsi məsələlərinə aid olan tədqiqatların böyük əksəriyyəti böyük strukturların menecerləri üzərində qurulur. Müasir təşkilatlar, iş mühitindəki dəyişikliklərə yüksək dərəcədə uyğunlaşması ilə seçilir. Uğurlu iş üçün onlar dəyişən quruluşa sahib olmalıdırlar, yəni xarici şərtlər dəyişdikdə, struktur dəyişikliklərini tez həyata keçirməlidirlər.

Qeyd etmək lazımdır ki, təşkilatın strukturu dəyişdikdə onun hüquqi forması dəyişməyə bilər. Təşkilatın strukturu dəyişdikdə, bir qayda olaraq, idarəetmə sistemini dəyişmək lazımdır, bu da işdə nasazlıqlara səbəb olur, təşkilatın tərkib hissəsi kimi idarə edən və idarə olunan altsistemlərin qarşılıqlı əlaqə sistemini yenidən qurmaq üçün müəyyən vaxt tələb edir.

Buna görə də kiçik, orta və böyük təşkilatların idarə edilməsinə universal yanaşmanı, eləcə də təşkilatın hüquqi formasını nəzərə alaraq bu yanaşmanı həyata keçirmə üsulunu inkişaf etdirmək lazımdır.

### **Təşkilatın idarə edilməsinin müasir xüsusiyyətləri**

Təşkilatın vəziyyəti, ətraf mühitin təsiri ilə əlaqəli olan dəyişikliklərə zamanla məruz qalan təyinedici parametrlərin məcmusu ilə xarakterizə olunur. Təşkilatın fəaliyyəti zamanı sintezi müxtəlif, kifayət qədər yaxşı işlənmiş yanaşmalar və nəzəri konsepsiyalar əsasında həyata keçirilən idarəetmə sistemlərinin köməyi ilə onun vəziyyətini məqsədyönlü şəkildə dəyişdirmək mümkündür. Praktiki tətbiqlərdə təşkilatı idarəetmə sistemi bir sıra səbəblərə görə işqabiliyyətli olmaya bilər. Buna görə də təşkilatın təhlili zamanı onu dayanıqlıq və keyfiyyət kimi xarakteristikalarla qiymətləndirilən praktiki iş qabiliyyəti kimi görmək lazımdır. Bu xarakteristikaları müəyyən etmək üçün riyazi metodlardan geniş istifadə olunur. Xüsusilə, qeyri-müəyyənlik şəraitində işləyən təşkilatların riyazi modellərini qurmaq üçün tətbiq edilir. Bir təşkilatın idarəetmə sistemlərini təhlil etmək üçün istifadə olunan riyazi aparat kifayət qədər yaxşı işlənmişdir və universallığı ilə xarakterizə

olunur [1; 2, s.125].

Təşkilat idarəetmə, təşkilatın missiyası adlanan və müxtəlif meyarlarla və ya keyfiyyət funksional olaraq formallaşdırılmış şəkildə gerçəkləşdirilən hər hansı bir məqsəd üçün həyata keçirilir. Keyfiyyət funksionalının minimizasiyası və ya maksimizasiyası təşkilatın optimal parametrlərini müəyyən edir. Faydalı nəticələr əldə etmək üçün müxtəlif elementləri və idarəetmə səviyyələrini seçici şəkildə birləşdirən özünütənzimləmə təşkilatları funksional sistemlər adlanır.

Funksional sistem ilk dəfə hərəkətlərin nəticələri haqqında tərs məlumatların olması ilə qapalı fizioloji qurum olaraq təyin edilmişdir. Bu və ya digər uyğunlaşma effekti verən belə bir sistem, periferiyadan gələn məlumatların müvafiq sinir mərkəzlərinə çatdığı çoxsaylı kanallara malikdir. İstənilən funksional sistemin əsasında faydalı uyğunlaşma effekti dayanır, çünki hədəfə çatmağa kömək edir ki, bu da həmçinin sistem yaradan amil kimi çıxış edir. Hədəfə çatmağa kömək edən nəticə özünütənzimləmə prinsipi əsasında əldə edilir.

Funksional sistemin iş nəticəsinin optimal vəziyyətdən kənara çıxması, seçilmiş birləşdirilmiş altsistemlər və mexanizmlərlə kompensasiya olunur. *Özünütənzimləmə* - təşkilatda strukturların elə bir qarşılıqlı əlaqəsidir ki, bu zaman funksional sistemin optimal vəziyyətindən kənara çıxma ilkin optimal vəziyyətə qayıtmanı əsaslandırır. Özünütənzimləmə prosesi “qızıl qaydaya” uyğun olaraq həyata keçirilir: hər hansı bir parametrin optimal qiymətdən kənara çıxması, bu parametri bərpa edən müvafiq funksional sistemin mexanizmlərinin işləməsi başlanğıcına stimül kimi xidmət edir.

Təşkilatın vəziyyətini xarakterizə edən parametrlər, eləcə də optimal qiymətləri ətrafında saxlanılan parametrlər məcmusuna homeostaz deyilir.

Təşkilatın optimal vəziyyətini təyin edən parametrlər, onun işləmə prosesində daim dəyişir. Buna görə də homeostazın əvəzinə homeokinez anlayışını nəzərdən keçirmək daha məsləhətdir. Homeokinez, təşkilatın vəziyyətini xarakterizə edən və ayrı-ayrı sistemlər tərəfindən təyin olunan parametrlərin dinamik qarşılıqlı təsiri kimi başa düşülür.

Homeokinez konsepsiyasının təşkilat idarəetmə sistemlərinin sintezində istifadə edilməsinin məqsəduyğunluğu onunla izah olunur ki, idarəetmə mexanizmlərinin canlı orqanizmlərin təkamül prosesində ortaya çıxmışdır, buna görə də onlar məqsəduyğun, rəşional, səmərəli, qənaətcildir və s.

Homeokinez konsepsiyasına əsaslanan təşkilatın idarəetmə sistemlərinin sintezi, təşkilatın vəziyyətinin parametrlərini də daxil edən keyfiyyət funksionalının formalaşdırılmasını, habelə təşkilatın işləmə mühitindəki dəyişikliklərdən asılı olaraq bu parametrlərin korreksiya mexanizmlərinin işlənilməsi hazırlanmasını nəzərdə tutur.

Təşkilatın idarəetmə vəzifəsinə seçilmiş yanaşmanın həyata keçirilməsini müasir səhmdar cəmiyyətinin nümunəsi üzərində nəzərdən keçirək. Təşkilatın idarəetmə sisteminin sintezinin ümumi konsepsiyasının konkret praktik tətbiqi, tanınmış “iştirak sisteminin” bir növ inkişafı olan idarəetmə sistemi ola bilər.

“*İştirak sistemləri*”, XX əsrin ortalarında, İkinci Dünya müharibəsindən sonra kapitalizmin gür inkişaf mərhələsindən keçdiyi zaman ortaya çıxdılar. Əsasən, dəyişikliklər mülkiyyət münasibətlərinin təkamülünə toxundular. Bu olmasaydı, Qərbi cəmiyyətinin sürətli sosial-iqtisadi və elmi-texniki inkişafı mümkün olmazdı [3].

Müasir mərhələdə “iştirak sistemlərinə» yüksək maraq sahibkarların homeokinezi, yəni təşkilatın daxilində sosial dünyanı qoruyub saxlamaq və onun iqtisadi uğurunu yüksəltmək arzusu ilə izah olunur. Müasir iştirak proqramları, təşkilat heyətinin ayrı-ayrı kateqoriyalarını deyil, funksiyalarından və məsuliyyət səviyyəsindən asılı olmayaraq bütün işçiləri əhatə edir. Əgər 60-70-ci illərdə onların hədəfi əksər hallarda iş yerində rəşionalizasiya idisə, indiki zamanda - bu, istehsalatın səmərəliliyinin ümumi artırılması və əmək münasibətlərinin yaxşılaşdırılmasından ibarətdir. Adətən, heyətin sahibkarlıq fəaliyyətində iştirakının üç əsas forması ayırd edilir: mənfəət, mülkiyyət və idarəetmədə iştirak. Hər bir forma müstəqil olaraq tətbiq oluna bilər, lakin ən böyük effekt onların kompleks istifadəsi zamanı əldə edilir.

*Heyətin mənfəətdə iştirakı.* Bu sistemin istifadəsi zamanı işçinin gəliri sabit və dəyişən olmaqla iki hissədən ibarətdir. Sabit hissə - əsas əməkhaqqıdır. Dəyişən - təşkilatın fəaliyyətindən asılı olan ödənişlərin əlavə hissəsidir. Heyətin motivasiyasını lazımi səviyyədə saxlamaq üçün bu hissə gəlirlərinin ən azı 20% -ni təşkil etməlidir [4]. Təcrübədə, təşkilatın balans mənfəətinin artırılmasının və konkret işçinin töhfəsinin korrelyasiya asılılığını müəyyən etmək çətinidir. Buna görə istehsalat fəaliyyətinin konkret nəticələri ilə əlaqəli təşviq sistemləri tətbiq olunur: xərclərin azaldılması, qənaət edilməsi, istehsalın artırılması və s. Bu cür sistemə misal olaraq, nəticələrini əmək məhsuldarlığının bilinən funksiyaları olan işçilərin rəşionalizasiya təkliflərinə görə mükafatlandırma sistemini göstərmək olar. Beləliklə, mənfəətdə heyətin iştirak sistemləri onun nəticələrdə iştirak sistemlərinin analoqudur.

“Təxirə salınmış mükafatlar” təcrübəsini təkcə rəhbər idarə heyətinə deyil, həm də təşkilatın bütün işçilərinə şamil etmək məqsədəyğun görülür, çünki onlar vahid funksional sistemin tərkib hissəsidir və homeokinezin qurulmasında iştirak edirlər. Beləliklə, uzunmüddətli planda təşkilatın müvəffəqiyyətli olmasında bütün heyətin töhfəsini daha tam nəzərə almaq cəhdi edilir. Bu cür “təxirə salınmış mükafatlar” layihənin həyata keçirilməsinə başlayan andan etibarən müəyyən bir müddət keçdikdən sonra ödənilir və aralıq və son nəticələrdən asılı olaraq dəyişir.

*Heyətin mülkiyyətə sahiblikdə iştirakı.* Təşkilatın fəaliyyətinə stabil marağa, heyətin mülkiyyətə sahiblikdə iştirakı ilə nail olmaq olar. Muzdlu işçinin müəssisənin ortaq sahibinə çevrilməsi ideyası kökləri ilə utopik sosializmin nəzəri araşdırmalarına gedib çatır. “Öz” müəssisəsinin səhmlərinə sahib olmaq, mənfəətdə iştirakdan, psixoloji cəhətdən əlavə, həm də onunla fərqlənir ki, heyətə bəzi hallarda əhəmiyyətli rol oynaya bilən “mülkiyyət sahibi” statusu verilir. Bu, nəinki heyətin və təşkilatın maraqlarını eyniləşdirməyə, həm də şəxsi sərmayəni istehsalata yatırmağa imkan verir. İqtisadiyyatın innovativ inkişafı obyektiv olaraq sahibinin imtiyazlarının ən azı bir hissəsinin muzdlu əməklə məşğul olan şəxslərə verilməsini, onların ortaq sahiblərə və menecment üzrə partnyorluğa çevrilməsini tələb edir.

*Heyətin idarəetmədə iştirakı.* İdarəetmədə iştirak, təşkilatın işində heyətin daha səmərəli iştirak formalarından biridir və müxtəlif funksional altsistemlər - sexlər, şöbələr və bütövlükdə təşkilatlar səviyyəsində həyata keçirilir. Bu idarəetmə forması səhmdar cəmiyyətinin idarəetmə strukturunda müxtəlif komitələr və müşavirə orqanları tərəfindən həyata keçirilir. Heyət istehsalatın əsas məsələlərinin müzakirəsinə buraxılır, lakin onların iştirakı qanunla məhduddur.

Bu, peşəkar idarəedicilərin üstünlüyü olaraq qalan qərarların qəbul edilməsinə heyətin təyinedici təsir imkanını istisna etmək üçün lazımdır. Bütün heyəti, qərar qəbuletmə funksiyasından daha çox nəzarət funksiyasını yerinə yetirmək üçün cəlb etmək məsləhət görülür, çünki ən yaxşı nəzarət - *özünənəzarətdir*. Nəzarət keyfiyyətinin artırılması, heyətin səlahiyyətlərinin maksimal genişləndirilməsi ilə əldə edilir. Qərarvermə prosesində qərarların hazırlanması mərhələsinə bütün heyətin cəlb edilməsi məsləhət görülür.

İstisnasız olaraq bütün heyətin mülkiyyətdə və təşkilatın idarə olunmasında iştirak etmək üçün cəlb edilməsi özünütənzimləmə mexanizmlərinin eyniliyi baxımından məsləhət görülür, çünki eyni konkret məqsədləri həyata keçirmək üçün nəzərdə tutulmuş özünütənzimləmə mexanizmlərinin çoxaldılması (müxtəlifliyi) rəşional deyil. Eyni məqsədlər oxşar funksional sistemlər tərəfindən həyata keçirilir.

Heyətin öz təşkilatlarının idarə olunmasında iştirakı psixoloji iqlimi yaxşılaşdırır, əməyin keyfiyyətini və nəticəvililiyini artırır, əqli potensialın inkişafını stimullaşdırır, yəni sabitliyin dərəcəsini və təşkilatın iş keyfiyyətini artırır.

Beləliklə, homeokinez konsepsiyasının istifadəsinə əsaslanan təşkilatı idarəetmə vəzifəsinə ümumi yanaşma müəyyən edilmiş və onun əsasında tanınmış “iştirak sisteminin” modifikasiyası ilə bağlı tövsiyələr tərtib edilmişdir ki, bu da müasir şəraitdə təşkilatı səmərəli idarə etməyə şərait yaradır.

Bir çox rəhbər və mütəxəssislər üçün aydındır ki, təşkilatın uğurlu inkişafı, məhsulun (göstərilən xidmətlərin) həyat dövrü ərzində bütün heyətin bu prosesdə fəal iştirakı olmadan qeyri-mümkündür.

Fəallıq ayrıca işçinin əmək potensialının tərkib hissəsi kimi ən müxtəlif tədqiqatçıları: menecerləri, iqtisadçıları, sosioloqları, psixoloqları və s. çoxdandır maraqlandırır. Ancaq fəallığın 18 təbiəti hələ də yetərinə öhrənilməmişdir [5,6]. Məhz fəallıq, əmək motivasiyasının yaxşılaşdırılması nəticəsində əldə edilən təşkilatın ümumi səmərəliliyinin tərkib hissəsi olan sözdə X-səmərəliliyə nail olmağın əsas səbəbidir. X-səmərəlilik termini ilk dəfə H. Leybenstayn “Firma nəzəriyyəsi” əsərində iqtisadi və sosioloji nəzəriyyəyə daxil etmişdir.

Terminin məzmunu təşkilatın fəaliyyətinin iqtisadi nəticələrinin təsirini qiymətləndirmənin mürəkkəbliyini, işçilərin fəallığının yüksəldilməsinə yönəlmiş idarəetmə qərarlarının tərkibi və məzmununun seçilməsini vurğulayır. Həmçinin nəzərə almaq lazımdır ki, ayrı-ayrı işçilərin fəallığı, təşkilatın məqsədlərindən fərqli məqsədlərə çatmağa yönəlmiş halda, mənfi effekt də göstərə bilər. Belə ki, təşkilatda yeniliklərə müqavimət heyətin ən fəal hissəsindən, əsasən də təşkilatın rəsmi və qeyri-rəsmi liderlərindən gəlsə, xüsusilə böyük olur.

Bir çox yerli rəhbərlərin güvəndiyi iqtisadi stimullaşdırılma elementləri ilə birləşdirilmiş sırf inzibati üsullar, firmanın fəaliyyətində bütün heyətin cəlb edilməsini və fəal iştirakını təmin etmir. Bundan başqa, yerli liderlərin əksəriyyəti “motivasiya” və “heyətin stimullaşdırılması” anlayışlarının məzmununda fərq hiss etmirlər, bu da təbii ki, təşkilatların inkişaf tempini ləngidir və təşkilatların fəaliyyətinin ümumi səmərəliliyini azaldır. Bununla əlaqədar olaraq, milli iqtisadiyyatın mövcud vəziyyətinin xüsusiyyətlərinə cavab verən kadrların motivasiya və stimullaşdırılmasının yeni metod və formalarının axtarışı xüsusilə aktualdır.

*Stimullaşdırma* dedikdə, işçinin yalnız müəyyən hərəkətlər edildiyi təqdirdə əldə edilə biləcəyi müəyyən nemət (stimul) dəstəsinin işçisinin davranışına təsir etməklə həyata keçirilən idarəetmə funksiyası nəzərdə tutulur. A. Smit məhz bu barədə yazmış, və əməyin işəməzd ödənilməsi prinsiplərini işləyib hazırlayarkən F. Teylor məhz buna əsaslanırdı. Əməkhaqqı, premiya - müəyyən əməliyyat alqoritmini yerinə yetirərkən işçinin əldə edilə biləcəyi nemətlərdir. Stimullaşdırma - səmərəliliyi təklif olunan nemətlərin (stimulların) işçinin tələbatlarına uyğunluğundan asılı olan fəallıq üçün xarici səbəbdir.

*Motivasiya* (idarəetmə nəzəriyyəsində bəzən “motivləşdirmə” termini istifadə olunur) - dəyər sisteminin və müvafiq olaraq təşkilatın işçilərinin fəaliyyət motivləri iyerarxiyasının dəyişdirilməsinə yönəlmiş təsirlər kompleksini həyata keçirən idarəetmə funksiyasıdır. Təşkilatda istehsalat heyətinin motivasiyasının əsas məqsədi əmək fəallığını və əmək məhsuldarlığını artırmaq, təşkilatın bütün işçiləri tərəfindən əmək nəticələrinin keyfiyyətinə məsuliyyətli münasibətə nail olmaqdır.

“Motivasiya” termini çox vaxt, bir insanın və ya bir qrup insanın davranışını tənzimləyən və elementləri arasında iyerarxik strukturlu və müxtəlif qarşılıqlı əlaqələri olan mürəkkəb motivlər (müəyyən hərəkəti yerinə yetirmək üçün daxili təşviqedicilər) sistemini göstərən daxili funksiya kimi təyin edilə bilən “daxili motivasiya” və ya “motivləşdirmə” terminləri əvəzinə istifadə edilir. Bundan sonra “motivasiya” termini, təşkilatda işçilərin daxili motivasiyasını qorumağa və ya dəyişdirməyə istiqamətlənmiş məhz idarəetmə funksiyası olaraq istifadə ediləcəkdir.

“Stimullar” və “motivlər” anlayışlarını fərqləndirərkən, stimulların təşviqedici səbəblər kimi yalnız onların fəaliyyət motivlərinə çevrilməsi vasitəsilə hərəkət edə biləcəyini anlamaq çox vacibdir (“internalizasiya” prosesi). Buna baxmayaraq, “motivasiya” və “stimullaşdırma” funksiyalarının həyata keçirilməsində istifadə olunan metodların və idarəetmə təsirlərinin məzmununun fərqli olduğu aydındır.

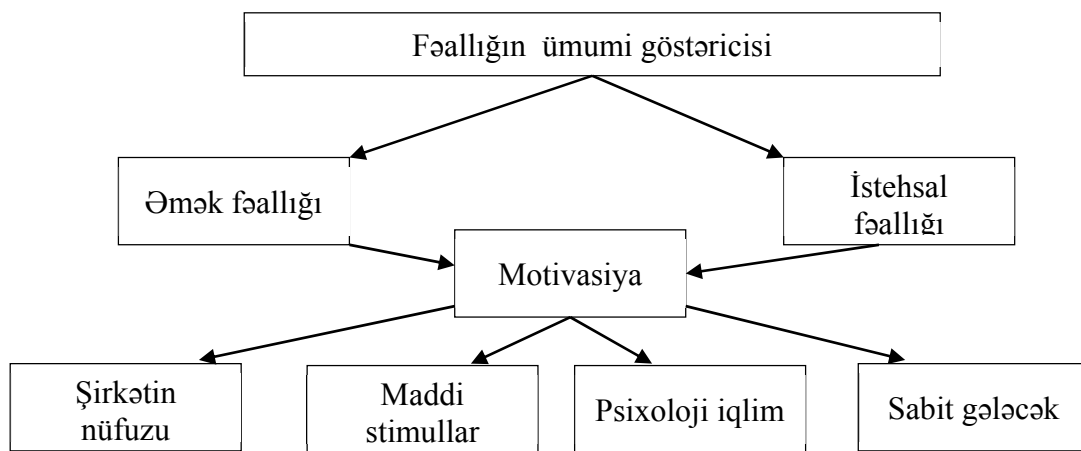
İşçilərin daxili və qrup motivasiyasını dəyişdirmək xüsusilə çətinidir. Fəaliyyət motivləri, bir qayda olaraq, insan tərəfindən dərk edilmir və həmişə birbaşa müşahidə edilə bilməyən və ya ölçülə bilməyən müəyyən ehtiyacları ödəmək istəyi ilə əlaqəlidir. Onların varlığı barədə ancaq insanların davranışlarına görə danışmaq olar. Tələbatlar insanların əməl və hərəkətlərinin motivlərini müəyyən edir. Daxili motivasiya obyektiv (ehtiyaclar) və subyektiv (bilik, hisslər, iradə) amillərə əsaslanaraq müəyyən məqsədə çatmaq üçün insan davranışını aktivləşdirən bir hərəkətverici qüvvə kimi çıxış edir. Bununla əlaqədar olaraq, fəallıq əmək davranışının ümumiləşdirilmiş qiymətləndirici xarakteristikası və heyətin motivasiyası altsistemində idarəetmə obyektinə kimi qəbul

edilə bilər.

Fəallıq sayəsində işçilər keyfiyyətin təminatı sahəsində lider olur, yüksək əmək göstəricilərinə nail olur, istehsal (xidmət) normalarını ödəyir, maddi ehtiyatları qənaətlə xərcləyir və daha az əmək xərcləri ilə istehsal tapşırıqlarını yerinə yetirirlər.

Fəallığın artması fəaliyyətin, mənbəyi subyektin özünün ehtiyacları və məqsədləri sistemində olan özünüfəaliyyətə çevrilməsinə səbəb olur. Fəallıq - ilk növbədə, subyektiv başlanğıcın inkişaf etdirildiyi, emosionallığın, şüurun, təşkilatçılığın açıq şəkildə ifadə olunduğu sərbəst fəaliyyətdir. Bu cür fəaliyyət sosial subyektə bağlanmışdır, lakin ona daxilən lazımdır. Bunun əksinə olaraq, passivlik - zəif inkişaf etmiş subyektiv tərəf və (və ya) subyektin fəaliyyətə mənfi münasibəti ilə xarakterizə olunan fəaliyyət vəziyyətidir. Passiv fəaliyyət xarici hallardan qaynaqlanmaqla, subyektə daxilən lazım deyil. Bu elə bir fəaliyyətdir ki, burada insan o qədər hərəkət etmir, nə qədər ki hərəkət etməyə məcbur olur.

Heyətin fəallığının qiymətləndirmə göstəriciləri sisteminin strukturu şəkl. 1.-də göstərilir.



**Şəkil 1. Heyətin fəallığının qiymətləndirmə göstəriciləri sistemi**

*Mənbə: şəkil müəllif tərəfindən tərtib edilib.*

Qiymətləndirmə aparılarkən ilk növbədə işçilərin əmək və istehsal fəallığını fərqləndirmək lazımdır. Birincisi, işçinin qarşısına qoyulan vəzifələrin yerinə yetirilməsi və üstələnməsi, öz əmək fəaliyyətinin təkmilləşdirilməsinə istiqamətlənmişdir. İşçinin istehsal fəallığı, onun iş yerinin, ona həvalə edilmiş funksiyaların hüdudlarından kənara çıxır və işçinin kooperativ əlaqələrinin, təşkilatın bütün istehsal prosesinin yaxşılaşdırılmasına yönəlmişdir.

**Personalın idarə edilməsində “komanda” üslubunun tətbiqinin xüsusiyyətləri**

Yüksək effektiv menecment, təşkilati inkişaf və sosial psixologiya sahəsində mütəxəssislər idarəetmə komandaları və onların yaradılması haqqında mütəxəssislər nisbətən yaxınlarda, 30 il əvvəldən bir qədər çox vaxtda danışımağa başladılar.

60-cı illərin əvvəllərində nəşr olunan komanda fəaliyyətinin ilk tədqiqatları idarəetmə əməyinin səmərəliliyinin və məhsuldarlığının artırılması üsullarının axtarışına həsr edilmişdir.

“Komanda” submədəniyyətli qrup: inkişaf etdikcə, qrup ardıcıl olaraq emosional və instrumental mərhələlərini keçir: adaptasiya - qruplaşma - normalaşdırma - kooperasiya - işləmə. Bu cür inkişaf qrupa “dəstə”, “kombinat”, “dərnək” elementlərini öz submədəniyyətinə daxil etməyə imkan verir, eyni zamanda onların heç birinin üzərində dayanmır. Real fəaliyyət çərçivəsində digər qruplarla əməkdaşlıq prosesi komandanın formalaşdırılması üçün əhəmiyyətlidir. Qrupu praktiki tapşırıqların həllənməsinə daxil etmədən onun “komanda” tipinə nail olması mümkün deyil.

İdarəedici komandaların səmərəliliyi. Səmərəli komandanı hər bir təşkilat strukturunun ümumi qəbul olunmuş səmərəlilik meyarları ilə xarakterizə etmək olar, lakin yalnız komandaya xas olan

spesifik cizgilər mövcuddur. Hər şeydən əvvəl, bu, bütöv komandanın son nəticəyə yönəlməsi, təşəbbüs və tapşırıqların həllinə yaradıcı yanaşmadır. Yüksək məhsuldarlıq və daha yaxşı həll variantına istiqamətlənmə, yaranan problemlərin fəal və maraqla müzakirə edilməsi onun xarakteristikasını tamamlayır.

Səmərəli komandaya elə komandanı aid etmək olar ki, burada:

- qeyri-formal və zəifləmiş atmosfer;
- tapşırıq yaxşı anlaşılıb və qəbul edilib;
- üzvlər bir-birinin sözünü eşidirlər;
- bütün üzvlərin iştirak etdiyi sualları müzakirə edirlər;
- öz ideyalarını da, hisslərini də bildirirlər;
- münaqişə və fikir ayrılıqları var, lakin şəxslərin deyil, ideya və metodların ətrafında mərkəzləşir;
- qrup nə etdiyini dərk edir, qərar ümumi razılıq nəticəsində qəbul olunur, səsvərmə yolu ilə yox.

Belə şərtlərin təmin edilməsində komanda nəinki öz missiyasını uğurla yerinə yetirir, hətta bütün üzvlərinin şəxsi və şəxslərarası tələbatlarını ödəyir. Komandaların integrativ formalaşdırma modelini təklif edir, bura tapşırıq xasiyyətnamələrinin, iş strukturunun, şəxsi xasiyyətnamələrin, komanda xasiyyətnamələrinin, komanda proseslərinin, komandaların formalaşdırılma proseslərinin, komanda dəyişikliklərinin, şəxsi dəyişikliklərin təsviri daxildir.

Modelin girişindəki göstəricilərə (asılı olanlar) şəxsi və komanda xasiyyətnamələrini (o cümlədən fiziki və maliyyə ehtiyatları), komanda tərəfindən işlənən tapşırığın xasiyyətnamələri və işin strukturlaşdırma üsulu daxil edilir. Modeldə daxili proses dedikdə bütün dövr ərzində komandanın necə əməkdaşlıq etdiyi başa düşülür. Bura komanda kommunikasiyaları, koordinasiya prosesləri, qərarların qəbul edilməsi, həmçinin asılı komponentlərin nəticə xarakteristikalarına keçid prosesinin özü aiddir.

Bilavasitə çıxışda göstəricilər - komanda göstəriciləri kimi istehsal olunmuş məhsulun və göstərilən xidmətlərin kəmiyyət və keyfiyyəti. Həmçinin digər nəticələr də mövcuddur ki, bura komanda dəyişiklikləri (məsələn, yeni normaların yaranması) və şəxsi dəyişikliklər (məsələn, yeni biliklərin, bacarıqların, səriştələrin əldə edilməsi) aid edilə bilər, bunlar da, öz növbəsində, komanda fəaliyyətinin yaxşılaşdırılmasına təsir edə bilərlər.

Komandaların formalaşdırılma metodları. Komandanın formalaşdırılması -təşkilati məsləhətləşdirmənin səviyyələrindən biridir. Komandanın formalaşdırılması proseslərinin keçirilməsinin üç səviyyəsi mövcuddur.

1. Şəxsi məsləhətləşdirilmə, yəni təşkilatda mövcudluq nəticəsində yaranan çətin problemlərin idarə edilməsi.

2. Bilavasitə komandanın formalaşdırılması - təşkilati dəyişikliklərin planlaşdırılmasına komandanın fəal müdaxiləsi (komanda bir-birindən asılı olan, dinamik əməkdaşlıq edən, ümumi məqsədə / missiyaya yönəlmiş iki nəfərdən çox üzvü olan bir qrup kimi təyin edilir. Komandanın hər üzvü müəyyən rol oynayır, komandada dəqiq mövqe tutur və müəyyən vəzifəni yerinə yetirir).

3. Komandalararası əlaqələrin qurulması. Təşkilatda bir neçə ayrı-ayrı və müstəqil qruplar olur və bunlardan komanda formalaşdırmaq lazımdır. Bu halda məsləhətləşdirilmə həm komandaların formalaşdırılması prosesinə, həm də onların arasında qarşılıqlı əlaqələrin düzəlməsinə yönəlir, çünki komandalar arasında əlaqələr təşkilatın səmərəliliyini aşkara çıxarır və fərdlər üçün rahatlıq, yaxud frustrasiya mənbəyi ola bilər. Komandanın formalaşdırılma prosesinin aparılması üçün belə növ işlərin mütəxəssisi olan məsləhətçilərin köməyindən istifadə etmək lazımdır. Məsləhətçinin vəzifəsi - qrup üzvlərinin bacarıq və səriştələrini inkişaf etdirərək və təkmilləşdirərək, şəxsi proseslərin dərk edilməsində qrupa kömək etmək. Komandanın formalaşdırılma üzrə müəyyən fəallığa ehtiyacının olmasının aşkara çıxarılması üçün komanda üzvlərinə, rəhbərliyə və ya məsləhətçilərə imkan verəyinə əmin olmaq:

- liderin məhdudiyətsiz hakimiyyəti;

- mübahisə edən alt qrupların olması;
- qrup ehtiyatlarının qeyri-bərabər və səmərəsiz istifadəsi;
- sərt və qeyri-funksional qrup norma və prosedurları;
- rigid müdafiə mövqelərinin olması;
- problemin həllində yaradıcılığın olmaması;
- məhdud kommunikasiya;
- fikir ayrılıqları və potensial münaqişələr.

Bu şərtlər komandanın problemlə vaxt keçirmənin kollektiv şəkildə həll edilməsi üzrə birlikdə işləmək bacarığını azaldır.

Komandalarda formalaşdırılmasına nəzəri yanaşmalar komandanın formalaşmasına dörd əsas yanaşmanı ayırd edir: məqsədqoyan (məqsədlərə əsaslanan), şəxslərarası (interpersonal), vəzifə və problemə yönəlmiş. Məqsədqoyan yanaşma (məqsədlərə əsaslanan) - qrup üzvlərinə qrup məqsədlərinin seçilməsi və həyata keçirilmə proseslərində daha da yaxşı istiqamətlənməyə imkan verir. Proses məsləhətçinin köməyi ilə həyata keçirilir. Məqsədlər təbiətə strateji və ya fəaliyyətin xüsusiyyətlərinə uyğun olaraq müəyyən edilə bilər, məsələn, məhsuldarlığın və yaxud satış səviyyəsinin dəyişdirilməsi kimi, həmçinin daxili mühitin və ya hər hansı proseslərin dəyişdirilməsi kimi. Şəxslərarası yanaşma (interpersonal) - qrupda şəxslərarası əlaqələrin yaxşılaşdırılmasına fokuslanır və şəxslərarası səriştəlilik qrupun komanda şəklində yaşamasının səmərəliliyini artırmasına əsaslanır. Onun məqsədi - qrup etibarının yüksəldilməsi, müştərək köməyin həvəsləndirilməsi, eləcə də komandaxili kommunikasiyaların artırılması.

Vəzifə yanaşması - komanda üzvləri arasında vəzifələri barəsində diskussiya və danışıqların aparılması; fərz edilir ki, komanda üzvlərinin vəzifələri qismən üst-üstə düşür. Komanda davranışı onların icrasının, eləcə də vəzifələrin fərdi dərketməsinin dəyişdirilməsi nəticəsində dəyişə bilər.

Komandanın formalaşdırılmasında problemlərə yönəlmiş yanaşma (problemlərin həlli yolu ilə) - problemin fasiləsiyası üzrə (üçüncü tərəfin - məsləhətçinin - iştirakı ilə) ümumi təşkilat münasibətləri və məqsədlərə malik olan bir qrup insanlarla qabaqcadan planlaşdırılmış görüş seriyalarının təşkil edilməsi nəzərdə tutulur.

Prosesin məzmununa komanda problemlərini həll etmə prosedurlarının ardıcıl inkişafı və daha sonra əsas komanda tapşırığının yerinə yetirilməsi daxildir.

Nəzərdə tutulur ki, bütün komanda üzvlərində bu cür bacarığın yeridilməsi ilə yanaşı, onun formalaşdırılması üzrə fəallıq əsas tapşırığının yerinə yetirilməsinə, şəxslərarası bacarıqlara fokuslanmalıdır, həmçinin bura məqsədə əsaslanma, məqsədqoyma və funksional-təyinat əlaqələndirmənin aydınlaşdırılması da daxil edilə bilər. İki komanda tipini qeyd edə bilərik: daimi, mütəşəkkil iş təcrübəsinə malik olan, lider-rəhbər və tabeçilikdə olanları daxil edən "işlək" komandalara; spesifik - təzə meydana çıxan, təşkilatda struktur dəyişikliklər, birləşmələr, tapşırıqlar sayəsində yenedən yaradılmış komandalara.

Bir qayda olaraq, komandalarda formalaşdırılması dörd istiqamətdə keçir:

- diaqnostika;
- tapşırıqların nail olunması və ya yerinə yetirilməsi;
- komanda əməkdaşlığı;
- komandanın formalaşdırılmasının komanda prosesləri.

Həmçinin aşağıdakı mərhələlər də qeyd edilir:

- işçi qrupuna giriş (məlumatların toplanması); - qrup problemlərinin diaqnostikası;
- qərarların hazırlanması və hərəkət planlarının tərtib edilməsi (fəal planlaşdırılma);
- hərəkət planının yerinə yetirilməsi (fəal proses); - monitorinq və nəticələrin qiymətləndirilməsi.

*Nəticə*

Apardığımız təhlillər nəticəsində belə qənaətə gəlmək olur ki, işçinin fəaliyyətinə ilk növbədə onun ümumi fəaliyyətə cəlb edilməsi (daxil edilməsi) səviyyəsi təsir edir. İşçinin şəxsi məqsədlərinin təşkilatın məqsədlərinə uyğunluq dərəcəsini xarakterizə edən “daxiletmə” termini rus sosioloji ədəbiyyatında “cəlbətmə” terminindən əvvəl meydana çıxmışdı. Lakin, “cəlbətmə” termininin məzmunu tədqiqatçının diqqətini rəhbərliyin işçiləri istehsalat problemlərinin həllinə cəlb etmək söyləri, “daxiletmə” terminin isə - işçinin öz söyləri üzərində cəmləşdirdiyini nəzərə alsaq, “cəlbətmə” termininin tətbiq edilməsi “motivasiya” idarəetmə funksiyasına uyğun olaraq daha əsaslı görünür. İstənilən təşkilat, sosial və mədəni sistemi olan insan da daxil olmaqla, ona, onun davranışına, qabiliyyətlərinə bir sıra tələblər qoyur.

İşçi təşkilatın normalarını, dəyərlərini qəbul etməlidir. Bu - onun idarə oluna bilməsini, davranışını tənzimləmək, onu hədəf bolluğuna yönəltmək imkanının zəruri şərtidir. İnsan bu dəyərləri və normaları nə qədər böyük dərəcədə qəbul edərsə, təşkilatın məqsədlərinə əməl etməyə hazırlığı və bacarığı bir o qədər yüksək olar. Təşkilata “cəlb olunduğu” üçün işçi təşkilatın məqsədlərini öz məqsədləri kimi qəbul edir. Bu, fəal əmək fəaliyyətinin motivasiyası üçün zəmin yaradır və əməyə lazımı münasibəti formalaşdırır.

**ƏDƏBİYYAT**

1. Гриснова А.А., (2001), Человеческий капитал: формирование в системе образования и профессиональной подготовки, Москва, Т-во «Знание», КОО, 254с.
2. Еркулова Г.С., (2009), Организационно-экономические аспекты управления персоналом в нефтегазовых компаниях Республики Казахстан : автореф. дис. ... канд. экон. наук : 08.00.05, Москва, 2009.
3. Крушельницкая А.В., Мельничук Д.П., (2006), Управление персоналом: учебное пособие, Киев, Кондор, 292 с.
4. Марр Р., Флиастер А., (1994), Словарь, Москва, Человек и труд, Том 1, 127 с.
5. Маслов Е.В., (2001), Управление персоналом предприятия: Учебное пособие Под. ред. П.В. Шеметова, Москва, ИНФРА-М, Новосибирск, НГАЗиУ, 312с.
6. Маслоу А., (2002), Мотивация и личность, СПб., 480 с.

*Фарид Казим оглы Эфенди*

*Азербайджанский Технологический Университет, диссертант*

**Теоретико-методологические аспекты организации аппарата управления и кадровой политики на нефтяных предприятиях**

*Резюме*

**Цель исследования** - исследование теоретических и методологических основ организации аппарата управления и управления персоналом нефтяных предприятий.

**Методология исследования** - системный подход, сравнительный анализ.

**Практическая ценность исследования** - возможность использовать его как научный источник в исследованиях по организации управления нефтяными компаниями и управлению персоналом.

**Результаты исследования** - даны предложения по управлению персоналом в нефтяной сфере.

**Оригинальность и научная новизна исследования** - выявление и научное обоснование современных направлений, связанных с организацией управления персоналом и кадровой политикой нефтяных предприятий в Азербайджанской Республике.

**Ключевые слова:** нефтяные компании, менеджмент, кадровая политика, структуры, командный стиль.



*Farid Kazim Afandi*  
*Azerbaijan University of Technology, dissertant*

**Theoretical and methodological aspects of management department organization  
and personnel policy of oil enterprises**

*Summary*

**Research objective** - research of theoretical and methodological bases of organization of management apparatus and personnel management of oil enterprises.

**Research methodology** - systematic approach, comparative analysis.

**Practical value of research** - Possibility to use it as a scientific source in research on the organization of the management of oil companies and personnel management.

**Findings** - proposals were made on personnel management in the oil sector.

**Originality and scientific novelty of the research** - identification and scientific substantiation of modern directions related to the organization of personnel management and personnel policy of oil enterprises in the Republic of Azerbaijan.

**Keywords:** *oil companies, management, personnel policy, structures, team style.*