
POLİS AKADEMİYASI

«DİO-nun İNZİBATİ FƏALİYYƏTİ» KAFEDRASI

Akademiyanın kursantları üçün
"DİO-nun TMT və İO" fənni üzrə

M Ü H A Z İ R Ə

Mövzu 11. "DİO-nun idarəedilməsində kadrlar".

Vaxt - 4 saat
Mühazirə - 2 saat
Seminar – 2 saat

POLİS AKADEMİYASI

«DİO-nun İNZİBATİ FƏALİYYƏTİ» KAFEDRASI

Akademiyanın kursantları üçün
" DİO-nun TMT və İO " fənni üzrə

M Ü H A Z İ R Ə

Mövzu 11. "DİO-nun idarəedilməsində kadrlar".

Vaxt - 4 saat
Mühazirə - 2 saat
Seminar – 2 saat

Tərtib etdi:

Kafedranın müəllimi,
polis polkovnik-leytenantı

İbrahimov İ.E.

Mühazirənin mətni kafedranın iclasında müzakirə olunmuş və təsdiq edilmişdir.

Protokol № 11 " 29 " iyul 2017-ci il.

Bakı - 2017

Mövzu 11. "DİO-nun idarəedilməsində kadrlar".

PLAN:

1. DİO-da kadr funksiyası, məzmunu və onun qoyulan tələblər.
2. DİN sistemində kadr siyasəti.
3. DİO-da kadrlarla işin təşkili.

ƏDƏBİYYAT

1. Azərbaycan Respublikasının Konstitusiyası.
2. "Polis haqqında" Azərbaycan Respublikasının Qanunu, 28.10.1999-cu il.
3. "Dövlət qulluğu haqqında" Azərbaycan Respublikasının Qanunu, 21.06.2000-ci il.
4. "Azərbaycan Respublikasının dövlət orqanlarında dövlət qulluğunun rəhbər vəzifələrinin tutulması üçün ehtiyat kadrların formalaşdırılması Qaydaları"nın təsdiq edilməsi barədə Azərbaycan Respublikası Prezidentinin 27.06.2006-cı il tarixli Fərmanı.
5. "Azərbaycan Respublikasının daxili işlər orqanlarında xidmət keçmə haqqında" Əsasnamənin təsdiq edilməsi barədə 29.06.2001-ci il tarixli Azərbaycan Respublikası Qanunu,
6. "Daxili işlər orqanlarında xidmətə qəbul qaydaları haqqında" Təlimatın təsdiq edilməsinə barədə DİN-in 23.06.2011-ci il tarixli 400 nömrəli əmri.
7. S.H.Hümbətov. "DİO-da idarəetmənin elmi-metodik və təşkilati əsasları". Bakı, 2001.
8. S.H.Hümbətov, H.M.Heydərov, I.E.Ibrahimov. "DİO-nun texniki məlumatla təmini və idarə olunması fənni üzrə mühazirələr toplusu". Bakı, 2007.
9. А.П.Коренев. «Основы управления в ОБД» Москва 2001.
10. İnsanResurslarınınİdarəEdilməsiSistemininQurulması // http://www.gtc.az/consulting_staff.aspx
11. Müəssisənin idarə edilməsinin təşkilati quruluşu // <http://kayzen.az/blog/menecment/550/m%C3%BC%C9%99sis%C9%99nin-idar%C9%99-edilm%C9%99sinin-t%C9%99%C5%9Fkilati-qurulu%C5%9Fu.html>

GİRİŞ

İdarəetmənin təminədiçi funksiyaları içərisində kadr funksiyası xüsusi yer tutur. Düzgün məqsəd, fəaliyyət xətti seçmək, onların əsasında yaxşı planlar işləyib hazırlamaq olar. Lakin, əgər işin uğuru həll edilən sahələrində qarşıya qoyulmuş məqsəd və vəzifələri düzgün başa düşməyən insanlar çalışırsa, bu məqsəd və vəzifələri yüksək peşəkarlıqla və yüksək məsuliyyət hissi ilə həyata keçirməyə qadir olan işçilər olmayacaqsə, bütün bunlar faydasızdır.

Ölkədə hüquq qaydasının və qanunçuluğun möhkəmləndirilməsinə yönəlmiş tədbirlərin həyata keçirilməsi ictimai qaydanın mühafizəsinə xidmət edən və cinayətkarlığa qarşı mübarizə aparan kadrların peşə ustalığının nə dərəcədə yüksək olmasından, daxili işlər orqanlarının hissə və xidmətlərinə kimin rəhbərlik etməsindən, dövlət qərarlarının təcrübədə həyata keçirilməsinin kimə həvalə olunmasından həlledici dərəcədə asılıdır. Deməli, daxili işlər orqanlarının fəaliyyətinin effektivliyi bu orqanlarda kadrlarla təşkilati işin keyfiyyətindən birbaşa asılıdır.

İdarəetmənin sosial-psixoloji aspektlərinin öyrənilməsi zərurəti onunla şərtlənir ki, daxili işlər orqanlarının əməkdaşlarının əməliyyat-xidməti fəaliyyətinin effektivliyi kollektivdə olan sosial-psixoloji təzahürlərdən, daha doğrusu, kollektivdə olan psixoloji mühitdən, əməkdaşlar arasındakı qarşılıqlı münasibətlərin xarakterindən, onların birliyindən; formal və qeyri-formal strukturların yekdilliyi dərəcəsindən; münaqişələrin həlli və xəbərdarlığı üsullarının mövcud olmasından; rəhbərlik üslubunun kollektivin inkişaf səviyyəsinə uyğunluğu dərəcəsindən asılıdır.

Məlumdur ki, əlverişli sosial-psixoloji mühitli kollektivlərdə əmək şəraitinə ağır və təhlükəli amillərin təsiri asanlıqla aradan qaldırılır, kadrların dəyişkənliyi aşağı salınır. Kollektivdə əhval-ruhiyyənin və birliyin düzgün qiymətləndirilməməsi ekstremal şəraitlərdə şəxsi heyətin işinin etibarlılığını aşağı salır. Tədqiqatlar göstərir ki, əgər kollektivdə sosial-psixoloji mühit pisdirsə, əməyin effektivliyi 15-40% aşağı düşür, mühit yaxşı olduqda isə, əksinə, 10-20% yüksəlir.

Beləliklə, insan amili sosial idarəetmənin səmərəliliyində mühüm rol oynayır. Buna görə də rəhbərlər insan ünsiyyətinin psixologiyasının incəliklərini yaxşı bilməli və onları kadrlarla işdə bacarıqla tətbiq etməlidirlər.

Sual 1. DİO-da kadr funksiyası, məzmunu və onun qoyulan tələblər.

Daxili işlər orqanlarında kadrlar anlayışı idarəetmə kadrlarının ümumi anlayışı kimi birmənalı deyil. O, müxtəlif cür izah olunur. Təşəkkül tapmış ənənəyə görə daxili işlər orqanlarının kadrlarına yalnız xüsusi rütbəyə malik olan işçilər aid edilir. «Polis haqqında» Azərbaycan Respublikasının 28 oktyabr 1999-cu il tarixli Qanununun 1-ci maddəsində qeyd edilir ki, «polis əməkdaşı – polis orqanlarında müəyyən vəzifə tutan və bu Qanunla müəyyənləşdirilmiş səlahiyyətləri həyata keçirən dövlət qulluqçusudur».

Lakin, idarəetmə elmi nöqteyi-nəzərdən daxili işlər orqanlarının kadrları daha geniş mənada nəzərdən keçirilməlidir. Belə ki, daxili işlər orqanlarının kadrlarına daimi və ya müvəqqəti olaraq (əsas peşə və ya ixtisas qismində) Azərbaycan Respublikası DİN-in orqanlarında, idarələrində, müəssisələrində müəyyən əmək funksiyalarını yerinə yetirən şəxslər başa düşülməlidir.

Daxili işlər orqanlarının kadrları müxtəlif meyarlar üzrə təsnif edilə bilər. İdarəetmə elmi nöqteyi-nəzərdən idarəetmə prosesində funksional – vəzifə üzrə kadrların təsnifi daha böyük əhəmiyyət kəsb edir. Daxili işlər orqanlarının kadrları bu meyar üzrə aşağıdakı üç qrupa bölünür:

- **rəhbərlər**. Bunlar idarəetmə qərarlarının qəbuluna və onların icrasının təşkilinə görə məsul şəxslərdir. Onlar xarici və təşkilat daxili rəhbərlik səlahiyyətinə malikdir və deməli, onların tabeliyində digər işçilər vardır. Rəhbərlərə daxili işlər orqanlarının rəisləri və onların müavinləri, daxili işlər orqanlarının struktur hissələrinin, xidmətlərinin, Azərbaycan Respublikası DİN sisteminin müəssisə və təşkilatlarının rəisləri, onların müavinləri aiddir;

- **mütəxəssislər (icraçılar)**. Bunlar xüsusi bilik və vərdislərdən istifadə edən, lakin təşkilatdaxili idarəetmə hüquqlarına malik olmayan və deməli, tabeliyində digər işçilər olmayan şəxslərdir;

- **texniki icraçılar (xidmətçi heyət)**. Bunlar informasiyaların (və ya maddi resursların) toplanması, işlənməsi, qeydiyyata alınması, ötürülməsi, hazırlanması və saxlanması üzrə texniki əməliyyatları həyata keçirən şəxslərdir (kargüzarlar, katiblər, operatorlar, mühasiblər və s.).

Kadr funksiyası daxili işlər orqanlarında mühüm təminədiçi funksiyalardan biridir. İnsan resurslarının idarə edilməsi kompleks təşkilati tədbirdir və özündə aşağıdakıları birləşdirir:

1) **kadr planlaşdırması** – mövcud kadr resurslarının və gələcək tələbatların qiymətləndirilməsi, gələcək tələbatların təmin edilməsi üzrə planların (proqramların) işlənilib hazırlanmasıdır. Kadrlarla iş perspektiv əhəmiyyətə malikdir: bu gün edilən hər bir şey yalnız 5-10 ildən sonra rəhbərliyin səviyyəsinə və işin vəziyyətinə təsir göstərəcəkdir. Buna görə də hadisələri zaman baxımından qabaqlamaq lazımdır. Bunun üçün rəhbərlər kadrlara olan yalnız cari tələbatları deyil, həm də perspektiv tələbatları (uzun müddətli perspektiv nəzərə alınmaqla) müəyyən etməlidirlər. Kadr planlaşdırmasının vəzifəsi – daxili işlər orqanlarını bu orqanların məqsədlərinə nail olmaq üçün lazımı vaxtda, lazımı yerdə, lazımı miqdarda və müvafiq ixtisasa malik işçi heyətlə (personalla) təmin etməkdir;

2) **vəzifə və peşələr üzrə kadrlara tələblərin, peşə-ixtisas modellərinin işlənilib hazırlanması**. Müəyyən peşə üzrə müəyyən vəzifədə iş üçün zəruri olan keyfiyyətlərin formulə edilməsi «*vəzifə profili*»nin formalaşdırılması adlanır.

«Vəzifə profili», başqa sözlə, kadrlara tələblər dəsti fəaliyyətin xarakterindən və növündən asılıdır. Daxili işlər orqanlarının fəaliyyəti onların əməkdaşlarının hakimiyyət səlahiyyətlərinin həyata keçirilməsi, müəyyən hallarda dövlət məcburiyyət tədbirlərini tətbiq etmək zərurəti ilə əlaqədardır. Onlar daimi olaraq onların xidməti fəaliyyətlərinə müxtəlif qarşıdurma formaları ilə, müxtəlif həyati situasiyalarla üzləşməli, fəhlədən nazirədək, məktəblidən akademikədək, vicdanlı vətəndaşdan qatı cinayətkarədək müxtəlif insanlarla qarşılaşmalı olurlar. Daxili işlər orqanlarının fəaliyyətinin sadalanan səciyyəvi xüsusiyyətləri məhz onların peşəkar və şəxsi keyfiyyətlərinə tələblər dəstini şərtləndirir.

Bu keyfiyyətlər ümumi şəkildə «Azərbaycan Respublikasının Daxili İşlər Orqanlarında xidmət keçmə haqqında Əsasnamə»nin 11-ci bəndində müəyyən edilmişdir. Belə ki, daxili işlər orqanlarında xidmətə könüllülük əsasında, şəxsi keyfiyyətlərinə, fiziki və peşə hazırlığına, sağlamlıq vəziyyətinə və təhsil səviyyəsinə görə bu orqanlarda xidmətə yararlı olan, habelə hərbi xidmət keçmiş və hərbi mükəlləfiyyətli (qadınlar istisna olmaqla), Azərbaycan Respublikasının dövlət dilini bilən, yaşı 20-dən aşağı və bir qayda olaraq yaşı 30-dan yuxarı olmayan Azərbaycan Respublikasının vətəndaşları qəbul olunurlar. İkili vətəndaşlığı, digər dövlətlər qarşısında öhdəlikləri olan şəxslər, din xadimləri, məhkəmənin qanuni qüvvəyə minmiş qərarı ilə fəaliyyət qabiliyyəti olmayan və ya məhdud fəaliyyət qabiliyyəti hesab edilmiş, habelə barəsində cinayət işinin icraatına bəraətverici əsaslar olmadan xitam verilmiş, əvvəllər işdə yol verdiyi ciddi nöqsanlara, daxili işlər orqanlarında xidmətlə bir araya sığmayan fəaliyyətlə məşğul olmasına, ləyaqətsiz hərəkətlərə görə daxili işlər və digər hüquq-mühafizə orqanlarından xaric edilmiş şəxslər daxili işlər orqanlarında xidmətə qəbul oluna bilməzlər («Azərbaycan Respublikasının Daxili İşlər Orqanlarında xidmət keçmə haqqında Əsasnamə»nin 11-ci maddəsi).

Əgər müfəssəl təhlil etsək, üç qrup tələb (keyfiyyət) aşkar edə bilərik ki, bunların da təhlili insanın daxili işlər orqanlarında müəyyən vəzifəyə yararlı olub-olmaması haqqında kifayət qədər tam təsəvvür əldə etməyə imkan verir:

1. **işgüzar keyfiyyətlər.** Bu keyfiyyətlər əməkdaşın bu və ya digər fəaliyyətə, məsələn, hüquqi fəaliyyətə peşəkar hazırlığını müəyyən edir. Bura aiddir:

- xüsusi təhsilin və təcrübə iş təcrübəsinin mövcudluğu. Belə ki, daxili işlər orqanlarında sınavi və kiçik rəis heyətinə ən azı orta, orta və yuxarı rəis heyətinə isə, orta xüsusi və ali təhsilə malik olan vətəndaşlar qəbul olunurlar. İstisna hallarda orta rəis heyətinə Azərbaycan Respublikası Daxili İşlər Nazirinin əmri ilə təsdiqlənmiş proqram üzrə xüsusi kursları bitirmiş vətəndaşlar da qəbul edilə bilərlər;

- hüquqi və xüsusi fənləri, qüvvədə olan qanunvericiliyi bilmək və ona dönmədən riayət etmək; kriminalistik texnikadan, xüsusi vasitələrdən istifadə bacarığı; xidməti sənədləri düzgün tərtib etmək və rəsmiləşdirmək bacarığı;

- təşəbbüskarlıq, sabit əmək qabiliyyəti və s.

2. **optimal şəxsi keyfiyyətlər.** Bu keyfiyyətlər yerinə yetirilən işə daha çox dərəcədə müvafiq olan və əməkdaş qarşısında duran vəzifələrin uğurla yerinə yetirilməsi üçün psixoloji əsas olan şəxsiyyət xarakteristikası sistemini bildirir. Bura aiddir:

- müəyyən vərdişləri şərtləndirən keyfiyyətlər (insanlarla əlaqə yaratmaq, əhalinin müxtəlif təbəqələri ilə ünsiyyətdə olmaq bacarığı; iradəvilik; qətiyyətlik; ən mürəkkəb şəraitlərdə özünü idarə etmək bacarığı və s.);

- mənəvi keyfiyyətlər, başqa sözlə, insanın daxili quruluşu (şəxsi intizamlılıq, vicdanlılıq, nəzakətli olmaq, insaniyyət, ehtiyacı olanlara kömək göstərməyə hazır olmaq və s.).

3. **xüsusi peşəkarlıq keyfiyyətləri.** Bu keyfiyyətlərə xüsusi biliklərə, bacarıq və vərdişlərə malik olmaq, habelə tutduğu konkret vəzifə üzrə (məsələn, əməliyyat

müvəkkili, sahə inspektoru, müstəntiq və s.) xidməti vəzifələrin uğurla yerinə yetirilməsi üçün əməkdaşa lazım olan müəyyən şəxsi keyfiyyətlər aiddir. Daha universal xarakter daşıyan və xüsusi peşəkar keyfiyyətlərin əsası olan işgüzar keyfiyyətlərdən fərqli olaraq bu keyfiyyətlər konkret vəzifə tutan konkret əməkdaşın peşəkar ustalıq səviyyəsini müəyyən edir.

Beləliklə, vəzifə profili müəyyən vəzifəyə məhz hansı mütəxəssisin tələb olunması barədə təsəvvürü formalaşdırmağa imkan verir;

3) işçi heyətin yığılması və seçilməsi:

İşçi heyətin *yığılması* bütün vəzifələrə zəruri namizəd ehtiyatının yaradılmasını nəzərdə tutur ki, təşkilatlar da bu ehtiyatdan özlərinə lazım olan işçini seçirlər. Bu zaman bütün amillər – təqaüdə çıxma, kadrların dəyişkənliyi, icarə müddətinin bitməsi ilə işdən azad olunma, təşkilatın fəaliyyətinin genişlənməsi və s. hökmən nəzərə alınmalıdır. Yığım həm xarici (elanların dərc edilməsi, məşğulluq üzrə agentliklərə müraciətlər), həm də daxili (təşkilatın vəzifədə irəli çəkilmək perspektivi olan əməkdaşları, digər hissəyə, xidmətə yerdəyişmələr və s.) mənbələrdən aparılır. Daxili işlər orqanlarında kadr heyətin formalaşdırılması əksər hallarda daxili mənbələr hesabına həyata keçirilir.

Kadrların seçilməsi yığım gedişində yaradılmış ehtiyatdan uyğun namizədlərin seçilməsi yolu ilə həyata keçirilir. Daxili işlər orqanlarında xidmətə qəbul qaydası «Azərbaycan Respublikasının Daxili İşlər Orqanlarında xidmət keçmə haqqında Əsasnamə» də təsbit edilmişdir. Daxili işlər orqanlarına xidmətə (təhsilə) qəbul edilən namizədlərin ilkin öyrənilməsi daxili işlər orqanının struktur hissəsində həyata keçirilir. İlkin öyrənilmə prosesində onun sağlamlıq vəziyyəti, təhsilinin və xüsusi hazırlığının onun qəbul olunacağı vəzifəyə irəli sürülən tələblərə cavab verib-verməməsi, işgüzar, şəxsi və mənəvi keyfiyyətləri aydınlaşdırılır. Daxili işlər orqanının struktur hissəsinin rəisi ilkin öyrənilmənin nəticələri əsasında (namizədin öyrənilməsi nəticələri haqqında) arayış tərtib edir. Bu arayış vəzifəyə təyin etmək hüququ olan daxili işlər orqanının rəhbərinə göndərilir. Sonuncu daxil olmuş sənədləri nəzərdən keçirir və məsələ müsbət həll edildikdə, sənədləri namizədin xüsusi yoxlamadan keçirilməsi üçün müvafiq kadr hissəsinə, namizədin daxili işlər orqanlarında yararlılığını yoxlamaq üçün isə ona hərbi-həkim komissiyasına göndəriş verir. Namizədin xidmətə qəbul olunmasına mane olan məlumatlar olmadıqda və onun xidmətə yararlılığı barədə hərbi-həkim komissiyasının rəyi olduqda, namizəd daxili işlər orqanlarında xidmətə qəbul edilməsi üçün ərizə yazır.

Kadrların xidmətə seçilməsi prosesində aşağıdakı metodlardan istifadə edilir:

a) passiv metodlar (bu metodlar müstəqil əhəmiyyətə malik deyil və aktiv metodlarla tədqiqatların aparılması üçün ilkin material hesab olunurlar):

- bioqrafik metod (sınaqdan keçirilənin şəxsi işinin öyrənilməsi);

- anketləşdirmə;

- şəxsin əvvəlki iş yerindən arayışların və onu yaxşı tanıyan şəxslərdən məlumatların alınması;

b) aktiv metodlar (bu metodlar xidmətə namizədin iştirakını nəzərdə tutur):

- testdən keçirmə – testin köməyi ilə şəxsiyyətin peşəkar bilik və bacarıqlarının, qabiliyyətinin, motivlərinin, psixologiyasının müəyyən edilməsi;

- müxtəlif metodların köməyi ilə vərdiş və bacarıqların yoxlanması (məsələn, namizədin iddia etdiyi vəzifə ilə əlaqədar tapşırıqların yerinə yetirilməsi yolu ilə). Bəzən qısa vaxt ərzində xidmətə namizədin zəruri keyfiyyətlərinin olub-olmamasını müəyyən etmək mümkün olmur. Bu məqsədlə daxili işlər orqanlarında orta və böyük rəis heyəti qismində xidmətə ilk dəfə qəbul edilən şəxslərin təyin olunduqları vəzifələrdən və hazırlıq səviyyələrindən asılı olaraq onlar üçün sınaq müddəti müəyyən edilə bilər. Sınaq müddəti müəyyən olunmuş şəxslər müvafiq vəzifəyə rütbə verilmədən

təyin olunur və onlara yalnız vəzifə məvacibi həcmində əmək haqqı ödənilir. Sınaq müddəti daxili işlər orqanları əməkdaşlarının xidmət stajına hesablanır;

- müsahibə. **Söhbət** – işçi heyətin seçilməsi və qəbulu üçün zəruri olan informasiyaların toplanmasının başlıca metodudur və buna görə də sonuncu metod sayılır. Söhbətin məqsədi – düzgün (kadr seçimi ilə bağlı) qərarının qəbulu üçün maksimum dərəcədə hərtərəfli, obyektiv informasiyanın alınmasıdır;

4) **faydalı işin stimullaşdırılması.** Bu, işçilərin cəlb edilməsi və saxlanması məqsədilə sosial güzəştlərin, təminat və müavinətlərin olması, əmək haqqı siyasətidir. İstənilən fəaliyyətin daha güclü stimulu əmək haqqıdır. Pul – təşkilatın əməkdaşlarını mükafatlandırma biləcəyi daha aşkar üsuldur. İdarəetmə nəzəriyyəsi əmək haqqının işlənməsinin aşağıdakı prinsiplərini təklif edir:

Vəzifə təlimatları və mükafatların artırılması meyarları əməkdaş üçün şəffaf olmalıdır. Daxili işlər orqanı əməkdaşlarının pul təminatı daxili işlər orqanları əməkdaşlarının pul təminatı haqqında Əsasnaməyə uyğun həyata keçirilir. Hər bir əməkdaş özünün əmək haqqının artırılması üçün hansı tədbirləri görməli olduğunu bilməlidir;

- rəhbərlər, əmək haqqı sistemlərinin quruluş qaydasını müəyyən edərkən, məhz nəyi həvəsləndirmək istəmələri barədə özlərinə tam hesabat verməlidirlər. Başqa sözlə, əmək haqqının artırılması meyarları maksimum dərəcədə düşünülmüş olmalıdır;

- hər bir əməkdaş görməlidir ki, onun nailiyyətləri və uğursuzluqları daimi olaraq diqqətlə izlənilir və qeyd olunur.

Daxili işlər orqanlarının əməkdaşlarının əməyinin stimullaşdırılması əmək haqqı ilə yanaşı həm də «xüsusi zərf»in köməyi ilə həyata keçirilir ki, bura da aşağıdakılar daxildir:

- dövlət sosial sığortası;
- nəqliyyat təminatları;
- mənzil təminatları;
- tibbi xidmət və sanatoriya-kurort müalicəsi;
- məzuniyyətə getmə və geri qayıtma haqqının ödənilməsi və s.

5) **əməkdaşın peşə meyli və adaptasiyası.** *Peşə meyli* – təşkilatın əməkdaşdan nə gözlədiyini bildirir. *Adaptasiya* isə – əməkdaşın yeni fəaliyyət şəraitinə uyğunlaşmasıdır.

Adaptasiyanın iki növü mövcuddur:

1. peşəyə adaptasiya (yeni peşəyə və ya vəzifəyə uyğunlaşma);
2. sosial-psixoloji adaptasiya (yeni kollektivə uyğunlaşma).

Adaptasiyanın istiqamətləri aşağıdakılardır:

- təşkilata (bütövlükdə daxili işlər orqanlarına) giriş;
- hissəyə (xidmətə, bölməyə) giriş;
- vəzifəyə giriş.

Daxili işlər orqanlarında adaptasiya prosesini optimallaşdırmaq məqsədi ilə hamilik institutu müəyyən edilmiş və fəaliyyət göstərir;

6) **əməkdaşların yerləşdirilməsi, yerdəyişmələri (yuxarı vəzifəyə keçirilməsi, aşağı vəzifəyə keçirilməsi və başqa vəzifəyə keçirilməsi) və xidmətdən xaric edilməsi:** işçilərin digər (az və ya çox) məsuliyyətli vəzifəyə yerdəyişməsi metodlarının işlənilməsi, habelə DİO-da xidmətə xitam verilməsi proseduru. Bu məsələlər «Azərbaycan Respublikasının Daxili İşlər Orqanlarında xidmət keçmə haqqında Əsasnamə» ilə hərtərəfli tənzim olunur.

Belə ki, daxili işlər orqanlarında xidmətə qəbul fərdi müqavilə bağlamaq yolu ilə, müsabiqə üzrə və vəzifəyə təyin etmə vasitəsilə həyata keçirilir.

«Azərbaycan Respublikasının Daxili İşlər Orqanlarında xidmət keçmə haqqında Əsasnamə»nin 33-cü maddəsi daxili işlər orqanları əməkdaşlarının xidmət yerlərinin dəyişdirilməsinin aşağıdakı hallarını və qaydasını müəyyən edir:

1) yuxarı vəzifəyə – əməkdaşın razılığı ilə onun işgüzar, şəxsi keyfiyyətləri, peşə hazırlığı, vəzifə təsnifatı ilə tutduğu vəzifə üçün müəyyən edilmiş müddət nəzərə alınmaqla (bu müddət bir qayda olaraq iki ildən az olmamalıdır);

2) bərabər vəzifəyə – əməkdaşın razılığı ilə xidməti zərurət yarandıqda, həmçinin ailə vəziyyəti, səhhəti və yaşı ilə əlaqədar;

3) aşağı vəzifəyə:

- ştatların ixtisarı ilə əlaqədar bərabər vəzifəyə keçirilməsi mümkün olmadıqda;

- səhhətinə görə – tibb-həkim komissiyasının rəyinə əsasən;

- öz xahişi ilə;

- attestasiyanın nəticələrinə əsasən;

- intizam tənbehi qaydasında;

- təhsil müəssisəsinin əyani şöbəsinə daxil olduğuna görə, həmçinin təhsili başa vurduqdan sonra vəzifəyə təyin edildikdə;

- digər hüquq-mühafizə orqanlarına işə keçdikdə.

Əsasnamənin VIII fəslində daxili işlər orqanlarında xidmətdən xaric etməyə həsr olunmuşdur. Burada xidmətdən xaric edilmənin əsasları; DİO əməkdaşlarının xüsusi rütbələrindən asılı olaraq yaş məhdudiyyətləri; əməkdaşların xaric edilmə qaydası, onların sosial təminatları və s. sadalanır;

7) kadrların inkişafı (başqa sözlə, təhsil, yenidən hazırlıq və ixtisas artırma sahəsində siyasət): peşə hazırlığı proqramlarının işlənilməsi və hazırlanması.

Daxili işlər orqanlarının yüksək ixtisaslı mütəxəssislərlə komplektləşdirilməsi məqsədi ilə Azərbaycan Respublikasının Daxili İşlər Nazirliyi bu orqanların əməkdaşlarının peşə hazırlığını həyata keçirir ki, bura da aşağıdakılar daxildir:

- ilkin hazırlıq. Daxili işlər orqanlarına ilk dəfə qəbul edilmiş bütün əməkdaşlar ilkin hazırlıq kursu keçməlidir;

- ixtisasartırma və yenidən hazırlıq. Bu hazırlıq forması Azərbaycan Respublikası DİN-in Polis Akademiyasında həyata keçirilir;

- xüsusi, döyüş və fiziki hazırlıq. Bu hazırlıq əməkdaşın xidmət keçdiyi daxili işlər orqanında həyata keçirilir;

- daxili təhsil müəssisələrində mütəxəssislərin hazırlığı. Bu hazırlıq forması Azərbaycan Respublikası DİN-in Polis Akademiyasında həyata keçirilir;

8) kadrların və onların əmək fəaliyyəti nəticələrinin qiymətləndirilməsi. Kadrların öyrənilməsi və qiymətləndirilməsi zərurəti onların yerləşdirilməsi, yerdəyişmələri, təhsili və mükafatlandırılması (tənbeh edilməsi) haqqında məsələlərin həlli ilə əlaqədardır.

Daxili işlər orqanları əməkdaşlarının operativ-xidməti fəaliyyətinin qiymətləndirilməsinin ən geniş yayılmış forması dövrü attestasiyadır.

DİO-da xidmət keçən əməkdaşların fəaliyyətinin təkmilləşdirilməsi, xidmətin səmərəliliyinin yüksəldilməsi, kadrların xidməti borca sadıqlıq və mənəvi saflıq kimi tələblərə uyğun seçilib yerləşdirilməsi günün əsas tələblərindən biridir. Bu baxımdan DİN sistemi əməkdaşlarının şəxsi, işgüzar, mənəvi keyfiyyətlərinin, nizam-intizamın və qanunçuluğun möhkəmləndirilməsi səviyyəsinin artırılması üçün onlar attestasiya olunmalıdırlar. «DİO-da sırası və rəis heyətinin attestasiya olunması qaydaları haqqında Təlimat» DİN-in 28 oktyabr 2002-ci il tarixli 401 nömrəli əmri ilə təsdiq edilmişdir.

Attestasiya - əməkdaşlarının şəxsi, işgüzar, mənəvi keyfiyyətlərini tam və obyektiv qiymətləndirmək, xidmətə və tutduğu vəzifəyə uyğunluq dərəcəsini, xidmət üzrə inkişaf

perspektivliyini müəyyən etmək məqsədi daşımaqla, onun təşəbbüskarlığının və məsuliyyət hissəsinin artırılması üçün əsas vasitələrdən biridir.

Əməkdaşların attestasiyası onların iştirakı ilə attestasiya komissiyası tərəfindən keçirilir və keçirilmə müddətinə görə ilkin, növbəti və növbədənkənar olur.

İlkin attestasiya DİO-da 4 il xidmət etmiş və tutduğu vəzifədə azı 1 il işləmiş əməkdaşlar üçün keçirilir. Bir orqanda eyni xidmət üzrə eyni vəzifəyə keçirilmiş əməkdaşlar 1 il gözlənilmədən attestasiya oluna bilər. İlkin attestasiya keçmiş və tutduğu vəzifədə azı 1 il işləmiş əməkdaşların hər 4 ildən bir növbəti attestasiyası keçirilir.

Növbədənkənar attestasiya, bir qayda olaraq, əvvəlki attestasiyadan azı 1 il sonra, müstəsna hallarda isə bu müddət tamam olmadan da keçirilə bilər.

Attestasiya əməkdaşın birbaşa rəisi tərəfindən hazırlanır. Burada əməkdaşın fərdi xüsusiyyətləri, onun biliyi, bacarığı, vərdisləri və tutduğu vəzifəyə uyğunluğu obyektiv və hərtərəfli əks olunur.

Attestasiyanı daxili işlər orqanı rəhbərinin əmri ilə təyin edilmiş attestasiya komissiyası keçirir. Komissiyada attestasiya olunanın xarakteristikası, digər materiallar, onun çıxışı dinlənir. Komissiya bu məlumatlar əsasında açıq səsvermə yolu ilə aşağıdakı qərarlardan birini qəbul edir:

- tutduğu vəzifəyə uyğundur;
- 6 aydan və ya 1 ildən sonra təkrar attestasiya olunmaqla işini yaxşılaşdırmaq və komissiyanın tövsiyələrini yerinə yetirmək şərti ilə tutduğu vəzifəyə uyğundur;
- tutduğu vəzifəyə uyğun deyil.

Attestasiya materialları qərar qəbul etmək üçün daxili işlər orqanının rəisinə verilir.

Beləliklə kadr siyasətinin məzmununu təşkil edir: kadr planlaşdırması; vəzifə və peşələr üzrə kadrlara tələblərin; peşə-ixtisas modellərinin işlənilib hazırlanması; işçi heyətin yığılması və seçilməsi; əməkdaşın peşə meyli və adaptasiyası; əməkdaşların yerləşdirilməsi, yerdəyişmələri; kadrların və onların əmək fəaliyyəti nəticələrinin qiymətləndirilməsi.

Kadr funksiyasının subyektləri. Özünün vacibliyinə və mürəkkəbliyinə (kadr işi kompleks idarəetmə, iqtisadi, sosial, hüquqi, mənəvi, psixoloji və digər qərarlar tələb edir) görə kadr funksiyası daxili işlər orqanı rəhbərlərinin müstəsna hüququdur və onların əsas vəzifələrinin bir hissəsini təşkil edir. Lakin şəxsi heyətinin sayı çox olan daxili işlər orqanlarında kadr məsələlərinin həlli zərurəti rəhbərin imkanlarını əhəmiyyətli dərəcədə artırır. Buna görə də daxili işlər orqanlarında xüsusi struktur hissələr – kadr aparatı yaradılır ki, bunun da köməyi ilə rəhbərlər kadr funksiyasını tam həcmdə həyata keçirirlər.

Daxili işlər orqanlarının kadr aparatına DİN-in Baş Kadrlar İdarəsi, DİN-in idarə və bölmələrinin kadr idarələri və şöbələri, Azərbaycan Respublikası DİN-in Polis Akademiyasının Kadrlar şöbəsi daxildir.

DİN-in Baş Kadrlar İdarəsi - peşəkar kadr heyətinin formalaşdırılması, o cümlədən kadrların seçilməsi, xidmətə qəbulu, uçuğu, vəzifəyə təyin edilməsi, onlara xüsusi rütbələrin verilməsi, peşə hazırlığı, xidmət keçməsi, xidmətdən xaric edilməsi işinin təşkili, bu sahədə fəaliyyətə metodiki rəhbərlik və nəzarət funksiyalarını həyata keçirən struktur qurumdur.

Sual 2. DİN sistemində kadr siyasəti.

Azərbaycan Respublikası DİN-in kadr siyasəti – daxili işlər orqanlarının zəruri işgüzar (peşəkar) və mənəvi keyfiyyətlərə malik kadrlarla təmin edilməsi üzrə məqsədlərin, vəzifələrin, işin forma, metod və istiqamətlərinin sistemidir.

Azərbaycan Respublikası DİN-in kadr siyasətinin **əsas prinsipləri** aşağıdakılardır:

- həm daxili işlər orqanlarının bu və ya digər ixtisaslı kadrlara tələbatlarının, həm də bu tələbatların təmin edilməsi üzrə mövcud imkanların elmi əsaslılığı və reallığı, ölçülmüş uçotu;

- kadr probleminin həllinin sistemliliyi və kompleksliyi;

- kadr situasiyasının proqnozlaşdırılmasına əsaslanan perspektivlik, onun qabaqlayıcı xarakteri;

- işgüzar və mənəvi keyfiyyətlərinə görə daxili işlər orqanlarının şəxsi heyətinin seçilməsinin hərtərəfliliyi;

- prinsiplərlə kadrlara etimad və hörmətin uzlaşdırılması;

- kadrların təzələnməsi, təcrübəli və gənc əməkdaşların optimal uşlaşdırılması;

- kadr məsələlərinin həlli zamanı təkrəhbərlik və kollektivin rəyinin nəzərə alınması prinsiplərinin uzlaşdırılması;

- normativ aktlarda təsbit edilmiş sağlamlıq vəziyyətinə, təhsil səviyyəsinə, peşə hazırlığına, məhkumluğun və cinayətkar aləmdə əlaqələrin olmaması tələblərinə ciddi riayət etmək şərti ilə ölkənin bütün vətəndaşlarının daxili işlər orqanlarında xidmətə buraxılması;

- işçi heyətin, kadr məsələlərinin həllində qanunçuluğu və sosial ədaləti təmin edən hüquqi və sosial müdafiəsi.

Azərbaycan Respublikası DİN-in kadr siyasətinin **əsas istiqamətləri** aşağıdakılardır:

1. kadr proseslərinin idarə edilməsinin təkmilləşdirilməsi;

2. daxili işlər orqanlarının ixtisaslı və səlahiyyətli işçi heyətlə komplektləşdirilməsi, kadr potensialından istifadənin səmərəliliyinin yüksəldilməsi;

3. kadrların hazırlığının, yenidən hazırlığının və ixtisasının artırılmasının müasir sistemlərinin inkişaf etdirilməsi, şəxsi heyətin peşə təhsilinin səmərəliliyinin yüksəldilməsi;

4. daxili işlər orqanlarında xidmətin mənəvi-əxlaqi əsaslarının möhkəmləndirilməsi üzrə fəaliyyət sistemlərinin islahatı;

5. daxili işlər orqanlarının psixoloji xidmətinin inkişaf etdirilməsi.

Daxili işlər orqanlarında xidməti kollektivlər

Kollektiv – ümumi məqsəd və vəzifələrlə birləşmiş insanlar qrupu olub, birgə fəaliyyət prosesində yüksək inkişaf səviyyəsinə nail olur. «Xidməti kollektiv» anlayışı adətən dövlət və ictimai təhlükəsizlik sahəsində fəaliyyət göstərən insanlar birliyinin müvafiq tipinin xarakteristikası üçün istifadə olunur.

DİO kollektivlərinin xarakteristikası. DİO kollektivi özünün spesifikliyinə malikdir: rəhbər və əməkdaşlar subordinasiyaya, xidməti intizama və nizamnamə münasibətlərinə ciddi riayət etməlidirlər. Normativ aktlarda vəzifəli şəxslərin səlahiyyətləri tənzimlənmişdir. Bundan başqa, hüquq-mühafizə fəaliyyəti ictimai zəruri əmək növünə aiddir, o, ekstremal şəraitlərlə və həyat üçün riskli (təhlükəli) elementlərlə əlaqədardır. Kollektivin birliyi vasitəsi qismində çıxış edən peşəkar ənənələr və ayinlər kollektivdə mühüm əhəmiyyətə malikdir.

Sosial-psixoloji mühit kollektivin vacib xarakteristikasıdır. Kollektivin bu xüsusiyyəti şəxsiyyətlərarası münasibətlərlə müəyyən olunur və qrupda möhkəm əhval-ruhiyyə, nisbətən sabit psixi əhval yaradır. İnsan bir kollektivdə əgər özünü daxilən

tamamilə təmin olunmuş hesab edə, digərində isə ümumiyyətlə kollektivə uyğunlaşmaya bilər.

Psixoloji mühitin vacib göstəricisi kollektiv əhval-ruhiyyədir. Kollektiv əhval-ruhiyyə emosiyaların, hisslərin, ehtirasların mürəkkəb qamması olub, bütün kollektivi bürüyür və onun həyat fəaliyyətinə təsir göstərir. Kollektiv əhval-ruhiyyə yoluxuculuğa, böyük impulsiv qüvvəyə malikdir. O, kollektiv şüuru səfərbər edir və ya gizləyir. Buna görə də rəhbər qrupun əhval-ruhiyyəsi səviyyəsinə daimi nəzarətin zəruriliyini həmişə yadda saxlamalıdır. Əgər belə nəzarət yoxdursa, rəhbərin özü bəzi hallarda əksəriyyətin əhval-ruhiyyəsinin təsiri altına düşə bilər və emosional münaqişələri xəbərdar etmək iqtidarında olmaz.

Kollektivin əməkdaşları arasındakı şəxsiyyətlərarası qarşılıqlı münasibətlər formal və qeyri-formal əlaqələr əsasında qurulur. Formal əlaqələr hakimiyyət və tabeçilik münasibətləri əsasında əməliyyat-xidməti fəaliyyət prosesində meydana çıxır və bir qayda olaraq, qəti şəkildə tənzimlənmişdir. Hər bir daxili işlər orqanında rəsmi təsbit edilmiş və aşkar təşkilati strukturla (rəhbər – tabelikdə olanlar) yanaşı, həm də qeyri-rəsmi (başqa sözlə, qeyri-formal) sosial-psixoloji strukturlar yaradılır və mövcud olur. Bu strukturlar şəxsiyyətlərarası ünsiyyət qanunauyğunluqlarına əsaslanır.

İstənilən kollektivin qeyri-formal sosial-psixoloji strukturu öz ifadəsini qeyri-formal qruplarda tapır. Belə qeyri-rəsmi qruplar bir qayda olaraq kollektivin az sayda (adətən 3-10 nəfər) üzvünü birləşdirir. Bunlar arasındakı münasibət birdən-birə yaranır və adətən uzun müddət davam edir. Çünki onların ümumi maraqları olur, özlərini spesifik birlik kimi təsəvvür edirlər. Belə qrupu həmrəylik, qarşılıqlı etimad, ümumi tale hissləri və s. xarakterizə edir. Onun sərhədi kollektivin formal strukturlarının sərhədi ilə üst-üstə düşə və ya onlardan fərqlənə bilər.

Kollektivin idarə edilməsində qeyri-formal qrupların əhəmiyyəti. Nəzərə almaq lazımdır ki, daxili işlər orqanının rəhbəri ilə (rəsmi liderlə) qeyri-rəsmi qruplar və ya onların liderləri arasında xarakterinə və məzmununa görə müxtəlif münasibətlər təşəkkül tapa bilər. Bütün bu münasibətlər üç növə bölünür: a) dəstək münasibəti; b) neytral münasibətlər; c) əks-təsir münasibətləri.

Dəstək münasibətləri qeyri-formal qrupun orqan rəhbərini dəstəklədiyi, mütəxəssis kimi onun fikri ilə hesablaşdığı, onun şəxsi insani keyfiyyətlərini qiymətləndirdiyi hallarda təşəkkül tapır.

Əks-təsir münasibətləri qeyri-formal qruplarla rəhbər arasında ədavət halında yaranır. Bu münasibətlər rəhbərə daimi müqavimətdə, onun şəxsi keyfiyyətlərinin kinayə ilə və ya etimadsızlıqla qəbul edilməsində və s. özünü büruzə verir.

Əgər qeyri-formal qrup və ya onun lideri orqanın rəhbərinə (və ya bütövlükdə orqanın rəsmi strukturuna) aydın müsbət, yaxud mənfi emosiya bəsləmirsə, daxili işlər orqanının fəaliyyətinin həm yaxşı, həm də pis tərəfə dəyişdirilməsi üçün səylər qeyri-formal qrupun fəaliyyətində öz əksini tapmırsa, bu halda **neytral münasibətlər** formalaşır.

Bu və ya digər münasibətin daha üstün şəkildə daxili işlər orqanının, yaxud da onun bölməsinin səmərəli idarə edilməsinə təsir göstərməsini nəzərdən keçirək.

Rəhbərə dəstək. Belə ki, əgər orqanın rəhbəri özünün funksional vəzifələrini lazımi qaydada icra edirsə, özünün tabeliyində olanlara qayğı göstərsə, yaranan məsələlərə yaradıcılıqla yanaşırsa, aydındır ki, qeyri-formal qrup tərəfindən onun dəstəklənməsi münasibəti daxili işlər orqanının fəaliyyətinin səmərəliliyinə müsbət təsir göstərəcəkdir. Əgər qeyri-formal qrup öz vəzifələrini lazımi qaydada həyata keçirə bilməyən, əməliyyat-xidməti vəzifələri həll edə bilməyən və s. orqan rəhbərini dəstəkləyirsə, burada başqa vəziyyət yaranır. Qeyri-formal struktur tərəfindən belə rəhbərə dəstək münasibəti daxili işlər orqanının fəaliyyətinin nəticələrinə zərərli təsir göstərəcəkdir.

Qeyri-formal qrup və ya onun lideri tərəfində daxili işlər orqanının rəhbərinə əks-təsir münasibətinə gəldikdə isə, qeyd etmək olar ki, burada da iki variant mümkündür. Belə ki, əgər qeyri-formal qrup yaxşı rəhbərin fəaliyyətinə əks-təsir göstərsə, ona özünün funksiyalarını həyata keçirməyə mane olursa, sırf qrup və ya şəxsi maraqlardan və əsassız iddialardan irəli gələrək hərəkət edərsə, onda belə mənfi halların qarşısının alınması və aradan qaldırılması, qrupun meylinin rəhbərin xerinə dəyişdirilməsi üçün fəal və məqsədyönlü səylər göstərilməlidir. Belə qrupun düzgün hərəkət etməyən və orqanın normal fəaliyyət göstərməsinə mane olan lideri dərhal kollektivdən xaric edilməlidir. Lakin, əgər əks-təsir göstərən qeyri-formal qrup özünün vəzifələrinin öhdəsindən gələ bilməyən orqan rəhbərinə əsaslı iddia irəli sürürsə, bu halda ümumi işin xeyrinə həmin iddialar təmin edilməli, zəruri hallarda isə rəhbər dəyişdirilməlidir.

Daxili işlər orqanının rəhbərinə münasibətdə qeyri-formal qrupların «neytrallığı» istənilən variantda, istər öz vəzifələrini vicdanla yetirən, əməkdaşlara qayğı ilə yanaşan rəhbərlərə, istərsə də vəzifələrinin öhdəsindən gələ bilməyən rəhbərlərə münasibətdə mənfi xarakterli xassələrə malikdir. Yəni hər iki halda «neytrallıq» daxili işlər orqanının fəaliyyətinin effektivliyini yüksəltmək üçün qeyri-formal strukturun bütün müsbət potensialından istifadə etməyə imkan vermir.

Beləliklə, daxili işlər orqanının rəhbəri ilə qeyri-formal lider arasında təşəkkül tapan münasibətlərin xüsusiyyətlərini bilmək və idarəetmə təcrübəsində bu xüsusiyyətləri nəzərə almaq kollektivdə münaqişəli situasiyaların qarşısını alır, idarə edilən sistemdə optimal sosial-psixoloji mühitin yaradılmasına kömək edir və bununla da orqanın maksimum dərəcədə effektiv fəaliyyətini təmin etmiş olur.

Motivasiya (əsaslandırma) – xidməti fəaliyyətin səmərəliliyinin yüksəldilməsi amili kimi

İnsanın öz işini yerinə yetirməyə hazır olması və bunu arzu etməsi təşkilatın uğurlu fəaliyyətinin həlledici amillərindən biridir. Nə üçün insanların bir qismi ağır və mürəkkəb işi yerinə yetirir və bundan zövq alır, digəriləri isə asan işi yerinə yetirməklə yanaşı yenə də narazı qalır? Nə üçün bir qrup insan ən ağır işi götürərək iş vaxtından artıq işləri də yerinə yetirməyə hazırdır və bunun müqabilində heç bir mükafat gözləmir, digəriləri isə məhz işin nəticələrinə xüsusi diqqət yetirir və əmək haqqına əlavələr axtarırlar?

Əgər - (nəyin?) bu və ya digər insanı müəyyən hərəkətləri etməyə sövq etdiyini, onun müəyyən işi yerinə yetirərkən nəyə can atdığını yaxşı bilsək və dərk etsək, idarəetməni elə qura bilərik ki, təşkilatın məqsədlərinə nail olunması baxımından işçinin özü öz işini daha yaxşı şəkildə və daha məhsuldar yerinə yetirəcəkdir. İnsanın belə effektiv idarə edilməsinə yol onun motivasiyasının (**əsaslandırmasının**) dərk olunmasından keçir.

Şəxsi heyətin motivasiyası problemi menecment elmi tərəfindən fəal surətdə işlənmişdir. Bu sahənin tədqiqatçıları müxtəlif yanaşmalardan istifadə etməklə bu təzahürü izah etməyə çalışmışlar. Lakin bütün motivasiya nəzəriyyəsini iki qrupa bölmək olar. Birinci qrup motivasiya amilinin məzmununun öyrənilməsinə (motivasiyanın məzmunu nəzəriyyələri və ya *məzmun* nəzəriyyələri), ikinci qrup isə müxtəlif motivlərin qarşılıqlı təsiri dinamikasına yönəlmiş nəzəriyyələri (motivasiya prosesi nəzəriyyələri və ya prosessual nəzəriyyələr) birləşdirir. Başqa sözlə, məzmun nəzəriyyələri «İnsan nəyi əsaslandırır?», prosessual nəzəriyyələr isə «Hansı şəkildə əsaslandırır?» suallarına cavab axtarır.

Məzmun nəzəriyyələri. Motivasiyanın məzmununun ən məşhur nəzəriyyələri Abraham Maslounun tələbatların iyerarxiyası nəzəriyyəsi, Kleyton Alderfer tərəfindən

işlənmiş ERG nəzəriyyəsi, MakKlellandın əldə edilmiş tələbatlar nəzəriyyəsi və Frederik Hesberqin iki amil nəzəriyyəsidir.

Maslouya görə tələbatların iyerarxiyası – əmək motivasiyasının daha parlaq və aydın konsepsiyalarından biridir. Bu konsepsiya insanın tələbatlarının müəyyən edilməsindən, onların iyerarxiyasından irəli gəlir və əməyə tələbatı bu tələbatların təmin edilməsi vasitəsi kimi izah edir. Tələbatlar insanın həyatı məqsədlərini formalaşdırır və inkişaf etdirir, özünün potensial imkanlarının realizəsi üçün onun səylərinin istiqamətlərini müəyyən edir.

Maslou özünün motivasiya nəzəriyyəsini yaradaraq qəbul edir ki, insanlar çoxlu sayda müxtəlif tələbatlara malikdir. O, eyni zamanda hesab edir ki, bu tələbatları beş əsas kateqoriyaya bölmək olar:

1. Fizioloji tələbatlar. Bu tələbatlar yaşamaq üçün zəruridir. Bura yeməyə, suya, sığınacağa (mənzilə), istirahətə olan tələbatlar, eləcə də seksual tələbatlar aiddir. Bunlar insanın yaşaması üçün zəruri olan minimumlardır. Bütün bu tələbatları pula əldə etmək olar, çünki haqqı ödənilən əmək zəruri olur. Şübhəsiz ki, bu tələbatların ödənilməsinin ən etibarlı üsulu – sabit, etibarlı əmək haqqı almaq, maddi cəhətdən asılı olmayan insan olmaqdır.

2. Təhlükəsizliyə və gələcəyə inama olan tələbatlar. Bura ətraf aləmdən fiziki və psixoloji təhlükələrdən müdafiə tələbatı və gələcəkdə fizioloji tələbatların ödəniləcəyinə inam daxildir. Polisin sığorta olunması və ya yaxşı təqaüdlə iş axtarması gələcəyə inam tələbatının təzahür etməsidir.

3. Sosial tələbatlar. Sosial tələbatlar həddən artıq güclü tələbatlardır. Sosioloq C.Moreno (sosiometriyanın banisi) hesab edirdi ki, insanın şüurunun altında olan «sürü» instinkt ronu dəb tendensiyalarından, liderlərin ambisiyalarından asılıdır. Məhz sosial mühit – ailə, dostların və yoldaşların kompaniyası, müxtəlif ictimai təşkilatlar bu mühüm tələbatın ödənilməsinə, insanın keyfiyyətsizlik kompleksindən, tənhalıqdan, cəmiyyətdən kənar qalmaq hissiyyatından azad olunmasına imkan verir.

4. Hörmət tələbatları. Bura özünə hörmətə, şəxsi nailiyyətlərə, səlahiyyətliliyə, ətrafda olanların hörmətinə, onlar tərəfindən tanınmaya tələbatlar daxildir. İşləmək üçün güclü stimül hər hansı maddi bəhər verməsə də, şəxsin əməkdar xadim və əmək veteranı adı almasına, digər mükafatlara layiq görülməsinə səbəb olur. Pulun, maddi rifahın yüksək səviyyəsinin yüksək nüfuz, hörmət, şan-şöhrət nəticəsində yaranmasına baxmayaraq, pul, həmişə mühüm davranış motivi olmur, yaradıcı əmək işçiləri və rəhbərlər üçün işin özü və sosial nüfuz daha vacibdir.

5. Özünüifadəmə tələbatları. Bura şəxsiyyət kimi inkişaf etməkdə özünün şəxsi potensialını realizə etmək, şəxsi hakimiyyətə can atmaq tələbatları daxildir. Bir çox qərb sahibkarları üçün «həddən ziyadə biganəlik və hətta mənasız məmnuniyyətlərlə barışmazlıq» xarakterikdir. Onların fəaliyyətlərinin əsas sövqədi motivasiyi özünüifadəmə tələbatıdır. Bundan başqa, sahibkarlıq fəallığının mühüm motivi yaradıcılıq sevinci, yaxşı yerinə yetirilmiş işdən ləzzət almaqdır ki, bu da iqtisadi nəticədən daha vacibdir.

İnsanın şəxsiyyət kimi inkişafı ilə onun potensial imkanları genişləndiyi üçün özünüifadəmə tələbatı həmişə tamamilə təmin edilə bilməz. Buna görə də tələbatlar vasitəsilə davranışın motivasiyası prosesi sonsuz deyil.

Maslounun nəzəriyyəsinə görə bütün bu tələbatları qəti iyerarxik struktur şəklində yerləşdirmək olar. Bununla o, göstərmək istəyirdi ki, aşağı səviyyəli tələbatlar onların təmin olunmasını tələb edir və buna görə də motivasiyanın daha yüksək səviyyəli tələbatlara təsir göstərməsindən daha tez şəkildə insanın davranışına təsir göstərir. İnsan hər bir konkret zaman anında özü üçün daha vacib və güclü olan tələbatı təmin etməyə

çalışır. Buna görə də insanın öncə daha aşağı tələbatlar təmin edilməlidir ki, o, sonradan daha yüksək səviyyəli tələbatlarının ödənilməsinə başlasın.

Beləliklə, daha yüksək səviyyəli tələbatlar yalnız həyatı, yaşayışı təmin edən əsas tələbatlar təmin edildikdən sonra şəxsiyyəti narahat etməyə başlayır. Təsadüfi deyil ki, iqtisadi cəhətdən geri qalmış ölkələrin əhalisinin əsas hissəsi özünün böyük əqli və mənəvi potensialına baxmayaraq, faktiki olaraq dünyanın mədəni dəyərlərinin yaradılması üzrə yaradıcı prosesdən kənarlaşdırılmışdır. Lakin, tələbatlar iyerarxiyasının sonrakı, daha yüksək səviyyəsinin insanın davranışına təsir göstərməyə başlaması üçün aşağı səviyyəli tələbatların heç də tamamilə təmin edilməsinə ehtiyac yoxdur. Qeyd etmək lazımdır ki, tələbatlardan hər hansı biri üstünlüyə malik olsa da, insanın fəaliyyəti yalnız bu tələbatla stimullaşdırılır.

Maslounun insanın prioritet tələbatları piramidası - idarəetmə sahəsində olan mütəxəssisə yalnız özü, özünün arzu və söyləri haqda deyil, həm də onu əhatə edən insanların ehtiyacları haqda düşünməyə əsas verir. Rəhbər, bu tələbatların həyati vacibliyini düzgün dərk edərək, tabeliyində olanlara təsir etmək üçün güclü vasitə əldə etmiş olur. Tabeliyində olanların tələbatlarının təmin edilməsinə lazımı diqqət yetirən rəhbər öz işinin yerinə yetirilməsi üçün işçilərinin cavab səyinə arxalanmağa haqlıdır. Lakin rəhbər bunun üçün bilməlidir ki, bu və ya digər əməkdaşın hansı tələbatı ödənilməyib, bu tələbat onun üçün nə dərəcədə əhəmiyyətlidir, onu necə təmin etmək olar. Bu və ya digər insanın üstün tələbatı barədə məlumatlı olmaq, həmin işçinin təşkilatda yerini düzgün qiymətləndirmək üçün vacibdir.

Sirr deyil ki, daxili işlər orqanına xidmətə qəbul olan şəxslər arasında digər şəxslər üzərində hakimiyyəti əldə etmək arzusunda olanlara da təsadüf edilir. Onlar daha aşağı səviyyəli tələbatları isə (fizioloji tələbatları; təhlükəsizlik tələbatını; sosiallaşma tələbatını), hakimiyyətin verdiyi imkanlardan irəli gələrək təmin etməyə çalışırlar. Sosioloqların məlumatlarına görə ictimai faydalı fəaliyyətə motivasiyaya malik olmayan böyük insanlar qrupu mövcuddur. Belə insanların hüquq-mühafizə orqanlarına xidmətə daxil olması hətta təhlükəli də ola bilər. Çünki onların hakimiyyətə və silaha yolu var.

Digər tərəfdən daxili işlər orqanlarının xeyli hissəsini, bu peşəni sevdiyinə görə, faydalı, mürəkkəb əməkdə iştirak etmək arzusunda olduqlarına görə xidmətə gəlmiş şəxslər təşkil edir. Belə motivlər, bir qayda olaraq, uzun müddət mövcud olur, onlara əsaslanan tələbatlar isə tamamilə təmin edilməyə də bilər. Buna görə də əsas, daha sadə tələbatlarının ödənilməməsinə baxmayaraq, belə əməkdaşlar daha yüksək maaşlı iş tapsalar da yenə də daxili işlər orqanlarında qalmağa üstünlük verirlər.

Prosessual nəzəriyyələr. Motivasiya prosesi nəzəriyyələri içərisində gözləmə nəzəriyyəsinə (onun müəllifləri – K.Levin, V.Vrum, L.Porter, E.Loulerdir), bərabərlik nəzəriyyəsinə (S.Adams), məqsədqoyma nəzəriyyəsinə (E.Lok, T.Rayen, Q.Latem) və partsiyativ idarəetmə nəzəriyyəsinə göstərmək olar.

Gözləmə nəzəriyyəsi tez-tez Viktor Vrumun işləri barədə təsəvvür yaradır və belə bir müddəaya əsaslanır ki, fəal tələbatın mövcudluğu müəyyən məqsədə çatmaq üçün insanın motivasiyasının yeganə vacib şərti deyil. İnsan eyni zamanda inanmalıdır ki, onun seçdiyi davranış tipi arzu etdiyinin təmin edilməsinə və ya arzu etdiyini əldə etməsinə gətirib çıxaracaqdır. ***Gözləməni*** müəyyən hadisənin mümkünlüyünə şəxsiyyətin verdiyi qiymət kimi nəzərdən keçirmək olar. Əksər insanlar gözləyir ki,

məsələn, institutu bitirmək onun yaxşı işə düzəlməsinə kömək edəcək, əgər yaxşı işləyəcəkdirsə, vəzifədə irəli çəkiləcəkdir və s. Əməyə motivasiyanın təhlili zamanı gözləmə nəzəriyyəsi üç mühüm qarşılıqlı əlaqəni qeyd edir:

- əmək sərf etmə – nəticə;
- nəticələr – mükafatlandırılma;
- valentlik (mükafatlandırılmadan razılıq).

Əməyin sərf edilməsinə – nəticəyə münasibətdə gözləmə – sərf edilmiş səylə əldə edilmiş nəticə arasındakı nisbətdir. Məsələn, əməliyyat işçiləri hesab edirlər ki, əgər onlar nə qədər yaxşı işləyərlərsə, cinayət bir o qədər tez açılar və cinayətkar layiqli cəza alar. Əgər insanlar hesab etsələr ki, onların sərf etdiyi əməklə nəticə arasında birbaşa əlaqə yoxdur, gözləmə nəzəriyyəsinə görə bu halda motivasiya zəifləyəcəkdir.

Nəticələrə – mükafatlandırılmalara münasibətdə gözləmə – əldə edilmiş nəticələrin səviyyəsinə görə müəyyən mükafatlandırma və ya həvəsləndirmə gözləməkdir. Yuxarıda gətirilən misalları davam edərək qeyd edə bilərik ki, daxili işlər orqanı əməkdaşları yerinə yetirdikləri işə görə rəhbərlik tərəfindən mükafatlandırılacaqlarını gözləyirlər. Belə mükafat fəxri fərman, pul mükafatı, işdə qabağa çəkilmə, orden və s. ola bilər. Yuxarıda qeyd olunduğu kimi burada da əgər işçi əldə olunmuş nəticələrlə mükafatlar arasındakı dəqiq əlaqəni görməsələr, əmək fəaliyyəti motivasiyası zəifləyəcəkdir.

Gözləmə nəzəriyyəsində motivasiyanı müəyyən edən üçüncü amil – valentlik və ya həvəsləndirmə və ya mükafatlandırmanın dəyəridir. Valentlik – müəyyən mükafatın alınması nəticəsində yaranan nisbi təmin olunmanın və ya təmin olunmamanın ehtimal olunan dərəcəsidir. Müxtəlif insanlarda tələbatlar və mükafatlandırılmaya münasibətdə arzular müxtəlif olduğu üçün, əldə olunmuş nəticəyə görə cavab olaraq təqdim olunan konkret mükafat onlar üçün heç bir dəyərə malik olmaya da bilər. Məsələn, daxili işlər orqanının əməkdaşı yerinə yetirdiyi işin müqabilində növbədən kənar rütbə veriləcəyini və ya xidmətdə irəli çəkiləcəyini gözləsə də, ona fəxri fərman verilir. Əgər valentlik aşağıdırsa, başqa sözlə alınan mükafatın dəyəri insan üçün böyük deyilsə, onda gözləmə nəzəriyyəsi göstərir ki, bu halda da əmək fəaliyyəti motivasiyası zəifləyəcəkdir.

Əgər motivasiyanın müəyyən edilməsi üçün vacib olan bu amillərdən istənilən birinin əhəmiyyəti az olacaqsə, onda motivasiya da, əməyin nəticəsi də aşağı olacaqdır. Bu amillərin nisbətini aşağıdakı formula ilə göstərmək olar:

Deməli, təşkilatın rəhbəri təqdim olunan mükafatla əməkdaşın tələbatını müqayisə etməli və onların uyğunlaşdırılmalıdır. Rəhbər effektiv motivasiya üçün əldə olunmuş nəticələrlə mükafat arasında qəti nisbət müəyyən etməlidir.

Motivasiyanı öyrənən alimlərin gəldiyi nəticələrin heç də hamısı təcrübədə öz təsdiqini tapmamış, onların təklif etdiyi tövsiyələrin hamısı daxili işlər orqanlarının idarə edilməsində tətbiq olunmaq imkanına malik deyil. Lakin onların öyrənilməsi rəhbərlər üçün daxili işlər orqanlarının fəaliyyətində əvvəllər tətbiq edilməmiş, yeni stimullardan istifadə olunmasına imkan yaradır. Bu çox vacibdir. Çünki onun köməyi ilə xüsusilə də mütəşəkkil resurslar (maddi, maliyyə, kadr və s.) şəraitində yeni imkanlar meydana çıxır.

Sual 3. DİO-da kadrarla işin təşkili.

Kadrarla işin təşkili idarəetmənin təminədiçi funksiyaları içərisində ən vacib sahələrdən biridir.

Kadrlarla işin təşkilində, idarəçilik fəaliyyətinin səmərəli həyata keçirilməsində, xüsusi yerlərdən birini zəruri keyfiyyətə, yüksək təşkilatçılıq qabiliyyətinə malik olan rəhbər tutur.

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

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

Rəhbərin gördüyü işin müvəffəqiyyəti bir çox cəhətdən idarə etdiyi fəaliyyətin (istehsalın) bütün sahələrində işlərin vəziyyəti haqqında dolğun və dürüst məlumat olmasından asılıdır. İstehsalın müxtəlif cəhətlərinin vəziyyəti haqqında mükəmməl məlumat olmadan səmərəli idarəetmə ola bilməz. Buna görə də rəhbər daim elə bir informasiya təminatı sistemi yaratmalıdır ki, bu sistem ona, onun bütün köməkçilərindən və icraçılarından vaxtında zəruri informasiyasını almaq imkanını versin.

Rəhbər daim bütün istehsal sahələrində işlərin vəziyyətini təhlil, nəzarət etməlidir. Bu zaman onu təkcə təşkilat məsələləri deyil, həmçinin iqtisadi, texniki-texnoloji və başqa məsələlər də maraqlandırmalıdır. Hər hansı bir sahədə istehsalın gedişi məqsəddən kənarlaşdıqda, o müvafiq təşkilat tədbirləri görməli və ya həmin sahənin gələcək fəaliyyəti programında zəruri düzəlişlər etməlidir. Rəhbər təkbaşına rəhbərlik prinsipləri arasında kollektivə rəhbərlik edərkən icraçıları təkcə inzibati hakimiyyət gücü ilə deyil, həmçinin öz nüfuzu ilə adamlara fərdi yanaşma bacarığı ilə də təsir göstərməyi bacarmalıdır.

Rəhbərin iş yeri təkcə onun kabinetindən ibarət deyildir. O, müntəzəm sürətdə bilavasitə əmək proseslərinin icra edildiyi obyektlərə getməli, bölmələrin rəhbərləri ilə, ayrı-ayrı icraçılarla görüşüb istehsal məsələlərini müzakirə etməlidir. Rəhbərin əmək dairəsi onun rəhbərlik etdiyi kollektiv çərçivəsindən kənara çıxır. Rəhbərin vasitəsi ilə təsərrüfat və ya bölmənin xarici mühitlə və yuxarı idarəetmə orqanları ilə əlaqəsi təmin olunur.

Rəhbərin təşkilatçılıq qabiliyyəti.

Rəhbər hər şeydən əvvəl yüksək təşkilatçılıq qabiliyyətinə malik olmalıdır. O, kollektivdə işgüzar mühiti yaratmağı bacarmalı, işdə zəruri şərait yaratmalı, vəzifələri dəqiq bölüşdürməli və göstərişlərin yerinə yetirilməsinə müntəzəm olaraq nəzarət etməlidir. Rəhbər qarşıya qoyulan məqsədə çatmaq üçün əzmkarlıq göstərməli və zəruri resursları lazımı istiqamətdə cəmləşdirməyi bacarmalıdır.

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

texnikasını müasir biliklər səviyyəsində mənimsəmək və müasir elmi bilikləri səviyyəsində olmaq lazımdır. Məsələn: bilavasitə texnoloji proseslərin idarə edilməsi ilə məşğul olan rəhbərlər, baş mühəndislər, istehsal, istehsalat və texniki şöbənin rəisləri, iş icraçıları və ustalar, nəinki yalnız istehsalın incəliklərini mükəmməl bilməli, həm də müntəzəm olaraq öz texniki səviyyələrini yüksəltməli, öz sahəsindəki bütün ən yeni nailiyyətlər haqqında təsəvvürə malik olmalı və bu nailiyyətlərdən səmərəli şəkildə istifadə etməyi də bacarmalıdır. Rəhbər istehsalın idarəedilməsinin nəzəriyyəsi və təşkili, iqtisadiyyat, hüquqi, sosiologiya və psixologiya da daxil olmaqla zəruri elmi fənlər kompleksi ilə bərabər bir sıra texniki biliklərə yiyələnəlidir. Bundan başqa onun idarə etməyə elmi cəhətdən kompleks yanaşması və əldə etdiyi bütün bilikləri rəhbərlikdə birləşdirməsi də son dərəcə vacibdir.

Rəhbərin mühüm keyfiyyətlərindən biri təşəbbüskarlıq və müstəqil qərar qəbul etmək qabiliyyətidir. O, riskə getməyi, konstruktiv düşünməyi bacarmalı və öz təbəçiliyində olanların orijinal düşünməsini stimullaşdırılmalıdır. Rəhbər təbəçiliyində olan şəxslərə qarşı diqqətli olmalı, onların şəxsi tələbatlarını dərinədən başa düşməli və hər bir şəxsə fərdi yanaşmağı bacarmalıdır. Rəhbər dözümlü, nəzakətli olmaqla bərabər tündməcaz olmamalıdır.

Rəhbərlərin özlərinə və təbəçilikdə olanlara qarşı yüksək tələbkərliyə psixoloji faktla sağlam sinirlə və istənilən şəraitə uyğunlaşmaq bacarığı ilə əlaqələndirməlidir. Rəhbərin ən başlıca mənəvi-psixoloji keyfiyyətlərindən biri düzlük və alicənablıqdır. Bu keyfiyyətlər həmişə və hər yerdə istehsalda, insanlara münasibətdə və ailədə özünü göstərməlidir.

İş prosesində əməkdaşlar özünü rəhbərə bərabər tutmağa çalışır və onu etalon kimi qəbul edir. Buna görə də rəhbərlər həmişə və hər yerdə öz davranışlarına fikir verməlidir. Xarici görünüş onun vizit kartoçkasıdır. Bununla insan haqqında ilkin mülahizələr yürüdüür. Burada belə bir atalar sözünü xatırlamaq yerinə düşür ki, geyimlə qarşılayır, ağılla yola salırlar.

İnsanları özünə cəlb etmək bacarığı rəhbərin ən mühüm keyfiyyətlərindən biridir. Bu təbəçilikdə olanların tələbatlarını, onların maraqlarını və nəyə cəhd etdiklərini öyrənmək əsasında işlənilən hazırlanan istedad və məharətdir. Kütlələri idarə etməyə mürəkkəb istehsal və sosial-məişət problemlərinin həllinə fəal cəlb etmək bacarığı xüsusilə vacibdir. Tənqid və özünü tənqidin həvəsləndirilməsi həmişə adamlara xoş təsir bağışlayır, rəhbərin nüfuzun möhkəmləndirir, inam atmosferi yaradır və əlverişli sosial-psixoloji mühit yaranmasına kömək edir.

Rəhbər görüldüyü öhdəliklərə ciddi əməl etməlidir və öz emosiyalarını idarə etməyi bacarmalıdır. Davranışda humanist olmaq və ətrafdakılara hörmət hissi bəsləmək müasir rəhbərlər üçün son dərəcə vacibdir. Rəhbər üçün son dərəcə zəruri olan keyfiyyətlərdən biri də daimi işin element kimi müntəzəm və bezikdirici olmayan nəzarəti təşkil etmək bacarığıdır.

Microsoftda şirkətin prezidenti Bill Qeyts haqqında yazılan kitabda idarəetmə və rəhbərlik qabiliyyətinə çox ciddi əhəmiyyət verməsi, ideal rəhbərin əsas atributları, şirkətin idarəetmə prosisinin necə təşkil etməsi xüsusi olaraq qeyd olunub.

İlk əvvəl qeyd edim ki, istənilən təşkilatın, şirkətin istər inkişafı, istərsə də tənəzzülü (məhv olması) bir-başına olaraq rəhbərlikdən asılıdır.

Düşünürəm ki, pis işçi olmur, sadəcə bu işçidən düzgün istifadə etməyən rəhbərlik olur. Bu baxımdan ideal rəhbər hər bir biznes üçün hava-su kimi lazımdır.

Çox zaman, belə bir fikirlər gəzir ki, işçiləri motivasiya etməyin yeganə (və ya ən təsirli) yolu maddi motivasiyadır. Lakin, bu fikrin belə tez-tez səslənməsinin yeganə və ya ən vacib səbəbi, biznes ənənələrin hələ tam oturmaması və təcrübəli menecerlərin (rəhbərlərin) azlığıdır.

Bill Qeytsin bu haqda məşhur sözü var: ***Güclü rəhbər işçilərin əmək haqqısını, vəzifəsini qaldırmadan, motivasiyasını qaldıra bilməlidir.***

Güclü rəhbər başa düşür ki, işçiləri maddi motivasiya ilə uzunmüddət saxlamaq olmaz. Əgər işçi özünü vahid komandanın üzvü olaraq görmürsə, əgər işçi üzvü olduğu komandanın qeyri-maddi olan hansısa dəyərləri uğrunda mübarizə apardığını başa düşmürsə, heç bir şəkildə uzunmüddət motivasiyadan söhbət gedə bilməz.

Bəzi internet resurslarında işçilərin motivasiyası ilə bağlı fərqli yanaşmalar vardır. Belə bir fikirlərdən fikirlərdən birini diqqətinizə təqdim etmək istərdik: “Əmək haqqı artımı ilə nəyin ki, işçiləri motivasiya etmək, tam əksinə demotivasiya etmək ehtimalı daha çoxdur. Çünki mütləq hansısa işçi onun maaşının daha az olduğunu düşünəcək. Əmək haqqı çox olan isə gec-tez öz əmək haqqını yenə də az hesab edəcək”.

İdeal rəhbər – işçilərini vahid amal uğrunda mübarizə apardıqlarına inandırmalıdır.

İdeal rəhbər – işçilərini gözəl tanımalıdır, onların nəyə ehtiyacı olmasını bilməlidir. O psixoloq olmalıdır.

İdeal rəhbər – düzgün hədəf qoymalıdır. İşçilərin əməyini “yaxşı”, “pis”, “babat”, “parlaq” və s. kimi subyektiv metarlarla deyil, hamı üçün aydın şəkildə qiymətləndirməlidir.

İdeal rəhbər – özü komanda üçün nümunə olmalıdır. Mümkün deyil ki, rəhbər özü az işlədiyi kollektiv çox işləsin və ya həvəssiz rəhbərin işçiləri daha həvəssiz olur, olacaq.

İdeal rəhbər əməlləri ilə komandasını mühüfizə etməli, verilən qərarları qorunmalıdır.

Xarici şirkətlərin bir çoxunda işçilərin şirkətin səhmlərini almaq imkanları barədə məlumatınız var. Kobud dillə desək, işçilər rahatlıqla şirkətdə pay sahibi ola bilirlər. Təsadüfi deyil ki, Microsoft dünya üzrə işçiləri milyonçu olan şirkətlər arasında birinci yerdədir. Milyonçu işçilər demək olar ki, gecə-gündüz ofisdə işləyir. Səbəb çox sadədir, hamı bir ideologiya üzərində birləşib və hərəkət edir. Yoxsa milyonçuları ofisdə işlətmək üçün hansı motivasiya elementi tapmaq olar?

Düşünürəm ki, rəhbərlik, menecerlik fəaliyyətinin təkmilləşməsi üçün hələ çox illər keçməlidir, çünki burada təcrübənin əhəmiyyəti yüksəkdir. Amma buna baxmayaraq həyatda hər şeyin olduğu kimi, ideal rəhbərlik etməkdə, sadəcə zəhmətdən və öz işini sevməkdən başlayır.

Bəzən “işini bilmək” ifadəsini səhv anlayırlar. Məsələn, şirkətin işi kərpic istehsalıdırsa, rəhbərin kərpicin kimyəvi quruluşunu bilməsi o qədər də həlledici deyil. Bunu bilərsə, əlavə üstünlük olar. Amma bu, rəhbərin peşəkarlığı üçün meyar deyil. Peşəkar rəhbər yaxşı menecerdir – bu qədər sadə!

Peşəkar rəhbər ümumi məqsədlər naminə resursları düzgün istiqamətdə səfərbər edə bilir, motivasiyanı düzgün qura bilir. Bütün işçiləri inandıra bilir ki, hamısının məqsədi eynidir.

Peşəkar rəhbər işçilər üçün “əlçatmaz” olmayacaq. Hər zaman işçilərin yanında olacaq. Şirkətdə hamının fikri “eşidiləcək”. Yeni ideyalar təşviq ediləcək. Qərarvermədə daha çox şəxsin iştirakını təmin edəcək. Peşəkar rəhbərlə işçini qorxu yox, qarşılıqlı hörmət bağlayacaq. Onlar tam əmin olmalıdırlar ki, hər ikisi eyni məqsədə doğru hərəkət edir. Peşəkar rəhbər işçilərlə münasibətdə ədalətli olacaq, ayrıseçkilik etməyəcək. Peşəkar rəhbər bütün resursları, o cümlədən öz vaxtını səmərəli idarə edəcək. Daha çox koordinasiya və nəzarətə üstünlük verməklə digər işləri işçilərə ötürəcək. Yəni yalnız o işləri görəcək ki, komandada o işi ayrı heç kim görə bilməsin. Rəhbər peşəkar olanda biznes proseslərdə də heç bir axsama olmur. Hamı, bütün resurslar “yerində” olur. Nə qədər güclü, kreativ komanda olsa da, əgər rəhbər onların təkliflərini başa düşmürsə, bunun heç bir mənası olmur. Ona görə də rəhbərin peşəkarlığı inkişaf üçün zəruri şərtidir.

Ümumiləşdirsək, təşkilatın (şirkətin) peşəkarlığı rəhbərin peşəkarlığından keçir!

Rəhbərlik üslubu hər bir rəhbərə xas olan metodlar və fəndlər sistemidir. Bunların köməyi ilə onlar idarəetmə üzrə öz funksiyalarını reallaşdırırlar.

Konkret istehsal şəraitində kollektiv rəhbərlik üslubu bir sıra əsas amillərdən təşkil olunur. Mühüm amillərdən biri istehsalın xarakteri, onun təşkili və texnoloji xüsusiyyətləridir. İstehsalın xarakterinin təsiri yalnız bir mənalı deyildir, həm də ziddiyyətlidir. O, eyni zamanda müxtəlif istiqamətlərdə fəaliyyət göstərir: bir tərəfdən təşkilətmə və idarəetməni mürəkkəbləşdirir, digər tərəfdən isə idarəetmə heyətinin və bütövlükdə bütün kollektivin fəaliyyətini stimullaşdırır. İdarəetmə üslubunun formalaşmasında yalnız rəhbərlər deyil, həm də kollektiv mühüm rol oynayır. Bununla əlaqədar olaraq kollektiv nə qədər uzun müddətə mövcud olarsa bir o qədər sabit olar, onun rolu mühüm olar və rəhbərin idarəçilik üslubunun formalaşmasına bir o qədər təsir göstərir.

Möhkəm ənənələri olan kollektivlər öz tərkibi və quruluşu ilə təşəkkül tapmış qarşılıqlı münasibətləri ilə psixoloji mühiti ilə rəhbərlik üslubuna təsir göstərir. Kollektivin yaş və cins üzrə ixtisas səviyyəsi və ümumi təhsil hazırlığı üzrə siyahıların xüsusi çəkisi üzrə tərkibi rəhbərlik üslubunun işlənilməsinə əhəmiyyətli dərəcədə təsir göstərir. Formalaşmaqda olan kollektivlər idarəetmə üslubuna öz qeyri-müəyyənliyi ilə tələbatın qeyri-sabitliyi ilə və dəqiq ifadə edilməmiş sosial qeyri-sabitliklə təsir edir. Rəhbərin şəxsiyyəti, onun temperamenti, əsas xarakterik əlaqələri, siyasi və əxlaqi dünya görüşü (kredosu), peşə biliklərinin səviyyəsi idarəetmə üslubunun formalaşmasının əsas amilidir.

Rəhbərlik üslubunun təsnifatı. Rəhbərin şəxsi keyfiyyətlərinin təsiri altında onun istifadə etdiyi idarəetmə metodları və fəndləri formalaşır: onun subyektiv yanaşması olaraq konkret məzmun verir və çox vaxtı yalnız formasını saxlayır. Məhz bu həmin rəhbərə xas olan idarəetmə metodları və üsullarına müəyyən tamlıq gətirir və bənzərsiz idarəetmə üslubu yaradır. Üslub özündə sosial-siyasi anlayışı əks etdirir, onda rəhbərin öz dünya görüşü öz əksini tapır. Üslubda hər şeydən əvvəl rəhbərlərlə tabeçilikdə olanlar arasındakı münasibətlərdən ifadə olunur. Buna görə də rəhbərlik üslubunun keyfiyyətlərini müəyyən edərkən yadda saxlamaq lazımdır ki, hər şeydən əvvəl bu şərait onların təsnifatının əsasını təşkil edir. Rəhbərlik üslubunun təsnifatının bir neçə tipi vardır ki, bu da özündə ən çox yayılmış üç növü birləşdirir.

- Direktiv. Bunu çox vaxtı avtoritar rəhbərlik üslubu da adlandırırlar

- Demokratik
- Liberal

Direktiv idarəetmə üslubu şəraitində qərarlar rəhbər tərəfindən təkbaşına qəbul edilir; demokratik üslub şəraitdə rəhbər qərarların işlənilib hazırlanmasına məsul şəxslərin icraçılara, ictimai təşkilatları və kollektivləri cəlb edir. Liberal üslubda isə qərarlar rəhbərlərin susmaqla razılaşdığı bir şəraitdə təbəçilikdə olanlar tərəfindən qəbul edilir. Direktiv idarəetmə üslubu şəraitində rəhbər səlahiyyət və hüquqları öz əlində cəmləşdirir, vəzifələri isə təbəçilikdə olanlar arasında bölüşdürür, demokratik üslub şəraitində rəhbər səlahiyyət və hüquqları təbəçiliyində olanlarla bölüşür, liberal üslub şəraitində isə hüquq və vəzifələr nisbətən az dəqiqliklə rəhbərlər və təbəçilikdə olanlar arasında bölüşdürülür. Liberal rəhbər çalışır ki, məsuliyyəti öz üzərinə götürsün. Demokratik idarəetmə üslubu şəraitində isə rəhbərlər məsuliyyəti təbəçiliyində olanlarla bölüşdürür. Direktivdə isə məsuliyyəti təbəçilikdə olanlar daşıyır.

Rəhbər – xüsusilə də daxili işlər orqanları sistemində ondan çox şeyin (hətta ondan asılı olan insanların həyatınadək) asılı olduğu insandır. Buna görə də bu fiquraya xüsusi diqqət yetirilməlidir. İdarəetmə nəzəriyyəsində hakimiyyət, nüfuz, idarəetmə üslubu, liderlik kimi məsələlər kifayət qədər dərindən öyrənilmiş və hələ də öyrənilməkdədir. Müəllifləri idarəçinin özünü necə aparması, təşkilatın məqsədlərinə nail olmaq üçün hansı təsir vasitələrinin və idarəetmə üslublarının daha effektiv olması sualına cavab axtaran xeyli sayda nəzəriyyələr mövcuddur. Artıq məlumdur ki, bu günədək on mindən artıq tədqiqat aparılmışdır.

Liderliyin öyrənilməsinə yanaşmalar. Effektiv liderliyin daha əhəmiyyətli amillərinin müəyyənləşdirilməsinə üç yanaşma mövcuddur:

1) şəxsi (liderlik) keyfiyyətlər baxımından R.Stoqdiyalın, R.Mannın, U. Bennisin yanaşması;

2) K.Levinin, R.Laykertin, R.Bleykin, D.Moutonun davranış (liderlik davranışı) yanaşması;

3) F.Fillerin, Xersey və Blanşardın, Xauz və Mitçelin situasiyadan (liderlik situasiyası) irəli gələn yanaşması.

Şəxsi (liderlik) keyfiyyətlər baxımından yanaşma və ya «məşhur (böyük) insanlar nəzəriyyəsi». Bu yanaşmaya əsasən, rəhbərlərin daha yaxşılardan onların hamısı üçün ümumi olan keyfiyyətlərə malikdir. Deməli, əgər bu keyfiyyətlər aşkar edilərsə, insanlar onları özlərində tərbiyə etməyi öyrənərdi və bununla da effektiv rəhbər ola bilərdilər. Belə keyfiyyətlərə misal üçün intellekt və bilik səviyyəsini, yaxşı təsir bağışlayan xarici görkəmi, özünə yüksək inmlıq səviyyəsini göstərmək olar.

Bununla əlaqədar olaraq daxili işlər orqanlarının (hissələrinin, xidmətlərinin) rəhbərlərinin xüsusi bacarıqları (keyfiyyətləri) ədəbiyyatda üç qrupa bölünür:

1) ***təşkilatçılıq bacarığı.*** Bu bacarıq idarəetmə prosesinin realizə edilməsi ilə (idarəetmə informasiyasının toplanması və təhlili, idarəetmə qərarlarının qəbulu, qəbul edilmiş qərarların icrasının təşkil edilməsi) əlaqədardır. Bunlar içərisində mühüm yer xidməti iclasları təşkil etmək və aparmaq, gələn şəxslərin qəbulunu təşkil etmək, telefon danışıqlarını və xidməti yazışmaları aparmaq bacarığına məxsusdur. Kollektiv iş formalarının təşkili dedikdə, əməkdaşlar arasında vəzifə bölgüsünün düzgün aparılması, birgə işin planlaşdırılması, daxili işlər orqanının hissələri və xidmətləri arasında

qarşılıqlı əlaqənin təşkili, insanlarla işləmək bacarığı başa düşülür. Nəhayət, rəhbərin özü mütəşəkkillik və işgüzarlıq, əmək mədəniyyəti nümayiş etdirməlidir;

2) ***komanda etmə bacarığı***. Daxili işlər orqanı rəhbərinin bu bacarığı onu bacarıqlı komandır, taktik və strateq kimi xarakterizə edir. Bura aiddir: daxili işlər orqanı qarşısına qoyulmuş vəzifələri yerinə yetirmək üçün ona tabe qüvvə və vasitələrdən taktiki cəhətdən savadlı və effektiv istifadə etmək bacarığı; insanlar üzərində komanda etmə vərdişlərinə malik olma bacarığı;

3) ***pedaqoji bacarıq***. Daxili işlər orqanı rəhbərinin bu bacarığını pedaqoji təsir vərdişləri, tərbiyəvi iş təşkil edir. Rəhbərin yüksək mənəvi keyfiyyətləri, onun natiqlik bacarığı olmadan bu bacarıqların uğurla realizə edilməsi mümkün deyil. Bu bacarıqlar rəhbərdə pedaqoji taktın, kommunikaabelliyin, kollektivin tərbiyəedici gücünə arxalanmaq, konkret şəxsiyyətə fərdi yanaşma tapmaq, şifahi çıxışlar etmək, ətrafdakıları inandırmaq bacarığının olduğunu bildirir.

Aparılmış yüzlərlə tədqiqatlara baxmayaraq, alimlər lideri fərqləndirən keyfiyyətlər dəsti haqqında vahid rəyə gələ bilməmişlər. 1948-ci ildə Stoqdill bu sahədə kompleks tədqiqatlar aparmış və aşkar etmişdir ki, liderlər, bir qayda olaraq, intellektlə, biliklərə can atmaqla, etibarlılıqla, məsuliyyətli olmaqla, fəallıqla və bir sıra digər keyfiyyətlərlə fərqlənir, lakin müxtəlif şəraitlərdə effektiv rəhbərlər müxtəlif şəxsi keyfiyyətlər aşkar edirlər. Deməli, yalnız bir sıra şəxsi keyfiyyətlər dəstinə malik olan insanlar rəhbər ola bilməzlər.

Davranış yanaşması. Davranış yanaşmasına əsasən, idarəetmənin effektivliyi rəhbərin şəxsi keyfiyyətləri ilə deyil, tabeliyində olanlara münasibətdə onun davranış tərzini müəyyən edir. Davranış yanaşması rəhbərlik üslublarının təsnifatı üçün əsas yaratmışdır. Rəhbərlik üslubu – rəhbərin tabelikdə olanlara münasibətdə adi davranış tərzidir. Bu üslubun köməyi ilə rəhbər tabeliyində olanlara təsir edir və onlarda təşkilatın qarşısında duran vəzifələrin yerinə yetirilməsinin vacibliyinə inam yaradır. Buna görə də «rəhbərin tipi» barədə danışmaq düzgün olmazdı, çünki müxtəlif şəraitlərdə eyni bir rəhbər özünü müxtəlif cür apara bilər. Məhz bu baxımdan «rəhbərlik üslubu»ndan danışmaq lazımdır.

Təsnifatın ənənəvi sisteminə görə üslub avtokratik (bir zərurət) və liberal (digər zərurət) ola bilər. Onlar arasında demokratik üslub var.

Qeyd etmək lazımdır ki, hər bir təşkilat və hər bir idarə edən unikaldır. Buna görə də rəhbərlik üslubunu həmişə hər hansı bir konkret kateqoriyaya aid etmək olmur.

İdarəetmədə ***avtokratik lider*** avtoritardır (təkbəşinadır). O, işi «mənim kimi et» prinsipi üzrə təşkil edir. Avtokratik lider öz iradəsini icraçılara zorla qəbul etdirmək üçün kifayət qədər hakimiyyətə malikdir. O, zərurət yarandıqda, heç bir tərəddüd etmədən bütün imkanlarından istifadə edir.

Avtokratik lider işin icrasının təmin edilməsi üçün tabeliyində olanlara psixi təsir göstərə, hətta onları hədələyə də bilər. O, rəhbərlik etməkdən, komanda verməkdən həzz alır, idarəedici təsiri cəld, qətiyyətlə həyata keçirir, özünə və özünün qabiliyyətinə həddən artıq arxayındır, tabeliyində olanların rəyi ilə razılaşa bilmir və ya çətinliklə razılaşıır. Belə rəhbər üçün tabeliyində olanlarla sırf rəsmi ünsiyyət forması xasdır.

Təşkilatçılıq qabiliyyəti, peşə bilikləri, ümumi mədəniyyət aşağı olduqda, habelə yuxarı rəislər tərəfindən nəzarət zəif olduqda, belə rəhbər tabelikdə olanların şəxsiyyətini alçaltmayadək öz bildiyini etmək cəhətlərini nümayiş etdirməyə meyllidir.

Bu, kəskin münaqişələr yaradır, tabelikdə olanlarda öz qüvvəsinə inamsızlıq formalaşdırır, passivlik, formalizm, kifayət qədər prinsipial olmayan insanlarda isə yaltaqlıq kimi mənfi xüsusiyyətlərin yaranmasına səbəb olur.

Demokratik lider (kollegial lider – «şərtləşdirildiyi kimi et»). Demokratik lider elə təsir mexanizmlərinə üstünlük verir ki, onlar daha yüksək səviyyəli tələbatlara müraciət edirlər. Bu liderlər öz iradəsini tabelikdə olanlara calamaqdan qaçırlar. Demokratik üslubların üstünlük təşkil etdiyi təşkilatlar səlahiyyətlərin mərkəzsizləşdirilməsinin yüksək səviyyəsi ilə xarakterizə olunurlar. Tabelikdə olanlar qərarları qəbulunda fəal iştirak edir və tapşırıqların yerinə yetirilməsində geniş azadlıqlardan istifadə edirlər. İxtisaslarına və yerinə yetirdikləri funksiyalara uyğun olaraq onlara müstəqillik təqdim olunur. Bununla yanaşı, tabeliyində olanlara onların işi prosesində sərt nəzarət etmək məqsədi ilə belə rəhbər qiymətləndirmə aparmaq üçün, adətən işin sonadək yerinə yetirilməsini gözləyir.

Demokratik lider inam və səmimiyyət atmosferi yaratmaq üçün çox şey göstərir və əgər tabelikdə olanlara hər hansı məsələdə kömək lazım gələrsə, onlar utanmadan rəhbərə müraciət edə bilirlər. Belə rəhbər üçün tabeliyində olanlara qarşı hörmət münasibəti xasdır. Bütün bunlarla yanaşı, demokrat özündə dözümlülük, yüksək kommunikativlik və ümumi mədəniyyət xassələrini və «avtokrat»a xas olan qətiyyətlik, insanları idarə etmək enerji və bacarığı kimi cəhətləri müvəffəqiyyətlə birləşdirə bilir.

Liberal lider (icazəverici - «bildiyin kimi et», son həddi - səhlənkarlıqdır). Burada tabelikdə olanlar öz məqsədlərini müəyyən edərkən və şəxsi işlərinə nəzarətdə demək olar ki, tamamilə azaddırlar. Başqa sözlə, bu məsələlərdə rəhbərin iştirakı minimaldır. Liberal özünün üstün mövqeyini nümayiş etdirməyə çalışmır, əksinə sanki bundan utanır. Göstərişlərinə adətən xahiş forması verir, tabeliyində olanlarla intelligent tərzdə davranır, nəzakətlik göstərir. O, tabeliyində olanları məmnuniyyətlə dinləyir, onlarla qeyri-rəsmi ünsiyyətdən çəkinmir. Bununla yanaşı liberal liderdə təşəbbüskarlıq keyfiyyəti olmaya da bilər. O, öz üzərinə məsuliyyət götürmək istəmir, həddən artıq ehtiyatlıdır, «yuxarıdan» göstəriş gözləyir, kifayət qədər tələbkərliliyi və səlahiyyətliliyi yoxdur. Çox vaxt o, tabeliyində olanların əvəzinə özü işi yerinə yetirir.

Davranış yanaşmasını əsas çatışmazlığı ondan ibarətdir ki, o, hər hansı bir optimal rəhbərlik üslubunun mövcud olduğu (məsələn, demokratik üslub) mülahizə tendensiyasından irəli gəlir. Əslində bir «optimal» idarəetmə üslubu mövcud deyil. Kurt Levin tərəfindən aparılmış tədqiqatlar göstərir ki, demokratik rəhbərliyə nisbətən avtoritar rəhbərlik daha böyük həcmdə işlərin yerinə yetirilməsinə nail olur. Lakin tərəzinin digər gözündə aşağı motivasiya, az orijinallıq, qrupda az mehribanlıq, böyük aqressivlik (təcavüzkarlıq), həyəcanlıq və eyni zamanda daha asılı və müti davranış olmuşdur. Demokratik rəhbərliklə müqayisədə liberal rəhbərlikdə işin həcmi azalır və onun keyfiyyəti aşağı düşür.

Situasiyadan irəli gələn yanaşma (Situasiya yanaşması). İdarəetmə prosesinə həmişə bir və ya bir neçə amil təsir göstərir. Nəzəriyyəçilər bu amilləri aşkar etmək üçün yalnız rəhbərlərə və icraçılara deyil, bütövlükdə situasiyaya diqqət yetirməyə başlamışlar.

Fidlerin rəhbərliyin situasiya modeli. Bu modelə müvafiq olaraq rəhbərin davranışına təsir göstərən amillər aşağıdakılardır:

- rəhbərlə kollektiv üzvləri arasında olan münasibət (yaxşı və pis);

- vəzifələrin strukturu (strukturlaşmış və strukturlaşmamış);
- vəzifə səlahiyyətləri (böyük və kiçik).

Mitçell və Xausun «yol-məqsəd» yanaşması iki situasiya amilindən irəli gəlir: tabelikdə olanların şəxsi keyfiyyətləri və xarici mühitin təsiri.

Xersi və Blanşarın həyat tsikli nəzəriyyəsi əsas amil qismində icraçıların «yetkinliyini» müəyyən edir. İcraçıların yetkinliyi dedikdə, öz davranışına görə məsuliyyət daşımaq qabiliyyəti, qarşıya qoyulmuş məqsədlərə nail olmaq arzusu, habelə təhsil və yerinə yetirilməsi zəruri olan konkret vəzifənin həllində təcrübə başa düşülür. Məhz bu amil rəhbərliyin üslubunu (göndərmə, iştirak etmə, satqı, göstəriş) müəyyən edir.

Vrum-Yettonun qərar qəbul etmə modeli. Bu modelin əsas fərqləndirici cəhəti onun lider davranışının yalnız bir aspektinə – tabelikdə olanların qərarların qəbulunda iştiraka cəlb edilməsinə meyillənməsidir. Modelin başlıca ideyası ondan ibarətdir ki, tabelikdə olanların qərarların qəbulunda iştiraka cəlb edilməsi dərəcəsi situasiyanın xarakteristikasından asılıdır. Bütün situasiyalar üçün qərarların qəbulunun yeganə düzgün, yararlı üsulu mövcud deyil. Qərarların qəbulunun daha əlverişli üslubu rəhbər tərəfindən problemin hər bir aspektinin təhlili və qiymətləndirilməsi əsasında müəyyən edilir.

Beləliklə, müxtəlif situasiya modelləri rəhbərliyə çevik yanaşma zərurətini dərk etməyə kömək edir. Rəhbər, situasiyanı düzgün qiymətləndirmək üçün tabeliyində olanların və özünün şəxsi qabiliyyətini, vəzifələrin, səlahiyyətlərin xarakterini və s. yaxşı təsəvvür etməlidir.

Yuxarıda qeyd edilənləri yekunlaşdıraraq və nəzərdən keçirilən nəzəriyyələri daxili işlər orqanlarının fəaliyyətinə tətbiq edərək belə bir nəticəyə gəlmək olar ki, avtoritar rəhbərlik üslubu onlarla şərtlənir. Nizami hissələrdə avtoritar rəhbərlik üslubundan istifadə edilməsi məqsədə müvafiqdir. Çünki burada yüksək subordinasiya və intizam tələb olunur. İstintaq hissələrinə gəldikdə isə, müstəntiqlərin prosessual müstəqilliyini nəzərə alaraq, situasiyanın xarakteristikasından, məsələn, müstəntiqin təcrübəsindən asılı olaraq avtoritar və ya liberal rəhbərlik üslublarına tərəf meyillənmələrlə demokratik rəhbərlik üslubundan istifadə edilməsi məqbuldur. DİN sistemində bir sıra hissələrdə (xidmətlərdə) «liberal» şəxslər də rəhbərlik edə bilər. Məsələn, elmi, pedaqoji fəaliyyətlə məşğul olan hissə və xidmətlərdə «liberal» rəhbərlik üslubu daha uyğundur. Belə sistemlərdə bu üslubun qüsurları əməkdaşların yüksək işgüzar, elmi, peşəkar keyfiyyətləri ilə əvəzlənə bilər.

Əlbəttə, aparılmış tədqiqatların nəticələri təşkilatın idarə edilməsində bütün hallarda uğurlu nəticələrin əldə edilməsinə imkan verən mübahisəsiz tövsiyələr verə bilməz. Lakin, onların öyrənilməsi rəhbərə hakimiyyətin avtoriteti ilə avtoritetin hakimiyyətini effektiv uzlaşdırmağı öyrənməyə, özünün rəhbərlik üslubunu təhlil etməyə, onun qüsurlarını aşkar etməyə, tabeliyində olanların xarakteristikasını qiymətləndirməyə, onlarla qarşılıqlı münasibətlərin dəyişdirilməsi istiqamətlərini müəyyən etməyə kömək edəcəkdir.

NƏTİCƏ

Daxili işlər orqanlarının kadrları – əsas peşəsi və ya ixtisası qismində və əvəzlilik üzrə Azərbaycan Respublikasının DİN sisteminin orqanlarında, idarələrində, müəssisələrində müəyyən əmək funksiyalarını daimi və ya müvəqqəti yerinə yetirən şəxslərdir. Kadr funksiyasına daxildir: kadr planlaşdırması; vəzifə və peşələr üzrə kadrlara tələblərin; peşə-ixtisas modellərinin işlənib hazırlanması; işçi heyətin yığılması və seçilməsi; əməkdaşın peşə meyli və adaptasiyası; əməkdaşların yerləşdirilməsi, yerdəyişmələri; kadrların və onların əmək fəaliyyəti nəticələrinin qiymətləndirilməsi.

Kadr funksiyası daxili işlər orqanlarının (struktur hissələrin) rəhbərləri və xüsusi struktur hissələr – kadr aparatı tərəfindən həyata keçirilir ki, bunun da köməyi ilə rəhbərlər kadr funksiyasını tam həcmdə həyata keçirirlər.

Kadr siyasəti – kadrlarla işin əsas istiqamətlərinin, prinsiplərinin və formalarının işlənib hazırlanmasıdır. Azərbaycan Respublikası Daxili İşlər Nazirliyinin kadr siyasəti konsepsiyası - Azərbaycan Respublikası DİN-in kadr siyasətinin prinsiplərini və əsas istiqamətlərini müəyyən edir.

İnsan amili sosial idarəetmənin effektivliyində mühüm rol oynayır. Buna görə də rəhbərlər insan ünsiyyəti psixologiyasının incəliklərini bilmək və dərk etməklə yanaşı, həm də onları kadrlarla işdə bacarıqla tətbiq etməlidirlər. Daxili işlər orqanlarında kadrlarla işin sosial-psixoloji aspektləri içərisində daha mühümləri aşağıdakılardır: kollektivində əməkdaşlar arasında optimal psixoloji mühitin formalaşdırılması; təşkilatın qeyri-formal strukturu; əməkdaşların fəaliyyətinin motivasiyası; münaqişələr və onların idarə edilməsi imkanları; optimal idarəetmə üslubunun seçilməsi.

Belə ki, motivasiya məsələlərinin öyrənilməsi rəhbərlər üçün daxili işlər orqanlarının fəaliyyətində əvvəllər tətbiq edilməmiş, yeni stimullardan istifadə olunmasına imkan açır. Bu çox vacibdir. Çünki onun köməyi ilə xüsusilə də mütəşəkkil resurslar (maddi, maliyyə, kadr və s.) şəraitində yeni imkanlar meydana çıxır.

Liderlik nəzəriyyəsinin öyrənilməsinə nəzərdən keçirdiyimiz yanaşmalar, əlbəttə, təşkilatın idarə edilməsində bütün hallarda uğurlu nəticələrin əldə edilməsinə imkan verən mübahisəsiz tövsiyələr verə bilməz. Lakin, onların öyrənilməsi rəhbərə hakimiyyətin avtoriteti ilə avtoritetin hakimiyyətini effektiv uzlaşdırmağı öyrənməyə, özünün rəhbərlik üslubunu təhlil etməyə, onun qüsurlarını aşkar etməyə, tabeliyində olanların xarakteristikasını qiymətləndirməyə, onlarla qarşılıqlı münasibətlərin dəyişdirilməsi istiqamətlərini müəyyən etməyə kömək edəcəkdir.