

**AZƏRBAYCAN RESPUBLİKASI TƏHSİL NAZİRLİYİ  
AZƏRBAYCAN DÖVLƏT İQTİSAD UNİVERSİTETİ**

**«MAGİSTRATURA MƏRKƏZİ»**

*Əlyazması hüququnda*

Əliyeva Nigar Nadir qızı

**«Müəssisədə kadr potensialının qiymətləndirilməsi»**

mövzusunda

**MAGİSTR DİSSERTASIYASI**

İxtisasın şifrivə adı: İİM - 060404 «İqtisadiyyat»

İxtisaslaşma: Əməyiniqtişadiyyatı

Elmi rəhbər: i.e.d., prof. Quliyev T.Ə

Magistr proqramının  
rəhbəri: i.e.n. dos. Məmmədov Ə.İ.

Kafedra müdiri: i.e.d., prof. Quliyev T.Ə.

**B A K I - 2 0 1 5**

## MÜNDƏRİCAT

Səh.

Giriş 3-4

### **I FƏSİL. ƏMƏK EHTİYATLARI VƏ ƏMƏK POTENSİALI**

§ 1. Müasir dövrdə əhalinin təkrar istehsalı problemləri 5-12

§ 2. Əmək ehtiyatları və əmək potensialının sistemli vəhdətliyinin təmin edilməsi 13-17

### **II FƏSİL. KADR RESURSLARININ ÖYRƏNİLMƏSİ VƏ QIYMƏTLƏNDİRİLMƏSİ**

§ 1. Kadr resurslarının öyrənilməsi istiqamətləri 18-30

§ 2. Müasir şəraitdə heyətin (kadrların) əmək fəaliyyətinin idarə olunmasının əsas istəqamətləri və mexanizmləri 31-37

§ 3. İş yerlərinin attestasiya məsələləri 38-46

§ 4. Heyətin əmək fəaliyyəti və onun motivləşdirilməsi 47-52

### **III FƏSİL. KADR RESURSLARI POTENSİALININ SƏMƏRƏLİ İDARƏ OLUNMASI VƏ TƏHSİLİ MƏSƏLƏLƏRİ**

§ 1. Müəssisələrin inkişafında kadr potensialının idarə edilməsi üsullarının düzgün seçilməsinin əhəmiyyəti 53-58

§ 2. Kadr strategiyası 59-67

§ 3. İş qüvvəsinin keyfiyyəti və təhsili 68-77

§ 4. Peşəkar kadrların təhsil səviyyəsinin müasir tələbatlara catdırılması və kadrların məşğulluğunun artmasında onun rolu 78-86

**Nəticə və təkliflər** 87-90

**İstifadə olunmuş ədəbiyyat** 91

# GİRİŞ

**Mövzunun aktuallığı:** Bazar münasibətləri şəraitində insan resurslarının idarə edilməsində başlıca məqsəd onların potensialından, yaradıcı insanlardan maksimum istifadə edilməsidir. Müasir dövrdə müəssisələrin, firma və şirkətlərin fəaliyyətində kadrların rolunun artması insan amilinin, onun intellektual yaradıcı funksiyasına olan zəruri tələbatdan irəli gəlir. Kadr potensialı müəssisə və təşkilatların həyatında müstəsna əhəmiyyəti vardır. Bu baxımdan müəssisədaxili səmərəliliyi təmin etmək və bunu ümumi keyfiyyətinin yüksəldilməsinə doğru istiqamətləndirmək ən öndə vəzifələrdəndir.

**İşin məzmunu.** Kadr potensialının idarə edilməsi müəssisənin tələbatına cavab verən işçi heyətinin toplanması, inkişaf etdirilməsi, ixtisasın artırılması, seçilməsi, yerləşdirilməsi, qiymətləndirilməsi, onların əmək fəaliyyətinin motivləşdirilməsi və stimullaşdırılması, əmək haqqı ilə təmin edilməsi kimi məsələləri əhatə edir.

Kadr potensialının idarə edilməsi müəssisə iqtisadiyyatının tərkib hissəsi olduğuna görə, bu həm də təşkilatlar haqqında təlimin tərkib hissəsidir. O, həm də dövlətin, firmanın başlıca kadr siyasəti ilə bilavasitə bağlıdır. Ona görə də işdə insan resurslarının müxtəlif aspektləri vəhdət halında öyrənilmiş, tədqiq olunmuşdur. Burada həmçinin işçinin sosial, işgüzar fəaliyyəti, səmərəliliyi konkret vəziyyətdən asılı olaraq qiymətləndirilməsi məsələləri nəzərdən keçirilmişdir.

**İşin məqsədi.** İdarəetmə birinci növbədə adamların, işçilərin birgə fəaliyyətinin əlaqələndirilməsi və təşkilidir. Bu səbəbdən işin məqsədi kadr potensialının qiymətləndirilməsi, ondan səmərəli istifadə olunması, insan amilinin nəzərə alınması, insani münasibətlər, əməyin təşkili, sosial inkişaf, əmək davranışı, kadr siyasəti, əmək bazarı kimi ümdə problemlərini təsdiq etməkdir.

**Tədqiqatın vəzifələri:** Tədqiqatın məqsədi kadr potensialının idarə edilməsi, qiymətləndirilməsi, ayrı-ayrı işçi kateqoriyaları ilə müəyyən qaydalar, üsullar, səlahiyyətlər, funksiyalar çərçivəsində aparılan işlərin öyrənilməsidir. Bu firma və şirkətlərin kadr siyasəti ilə üzvi şəkildə bağlıdır. Müəssisənin kadr siyasəti isə kadr siyasəti ilə sıx bağlıdır. Bu, kadr potensialının indiki və gələcək vəziyyətini müqayisəli halda qiymətləndirməyi, problemə yeni qaydada yanaşmağı tələb edir. Heyətin strateji idarə edilməsi həmçinin təşkilatın strateji məqsədinin, missiyasının formalaşması, variantların seçilməsi, firmadaxili və firmadan xaric amillərin sistemli təhlili ilə də şərtləşir.

**İşin predmeti.** İşin predmeti kadr potensialının idarə edilməsi, onun qiymətləndirilməsidir. Burada kadrların operativ və strateji funksiyaları, peşə irəliləyişləri, motivləşdirmə, qiymətləndirmə modellərinin seçilməsi, menecment konsepsiyasının təkmilləşdirilməsi, şəxsi keyfiyyətin və məhsul keyfiyyətinin yüksəldilməsi, heyətlə istehsal sisteminin bir vacib ünsürü kimi yanaşılması, firmadaxili səmərəliliyin artırılması və sair məsələlərə kompleks şəkildə yanaşılmışdır.

**İşin obyektı.** İşin obyektı müəssisədə kadr potensialı və onun qiymətləndirilməsi ilə bağlı olan məsələlərdən ibarətdir.

**Tədqiqatın nəzəri və metodoloji əsasları.** Tədqiqatın nəzəri və metodoloji əsasına kadr potensialı düzgün qiymətləndirilməsi, həyat standartlarına motivləşdirmə, işçilərin potensialının inkişaf etdirilməsi, kadr potensialından səmərəli istifadə ilə əlaqədar olan ölkə və xarici ölkələrinin əsərləri təşkil edir. Tədqiqat işində müqayisəli təhlil, sistemli yanaşma və sintez üsullarından istifadə edilmişdir.

# I FƏSİL. ƏMƏK EHTİYATLARI VƏ ƏMƏK POTENSİALI

## § 1. Müasir dövrdə əhalinin təkrar istehsalı problemləri

Əhalinin təkrar istehsalı işçi qüvvəsinin təkrar istehsalının ümumi əsasını təşkil edir. Ona görə də demoqrafik proseslərin və yaxud hadisələrin öyrənilməsinin prinsipal əhəmiyyəti var. İşçi qüvvəsinin təkrar istehsalı kimi əhalinin təkrar istehsalının da bir sıra xüsusiyyətləri var. Çünki demoqrafik proseslər yalnız bioloji amillərlə deyil, xeyli dərəcədə və əsasən ictimai – sosial-iqtisadi şərait və amillərlə də müəyyən olunur.

Əhalinin təkrar istehsalı və onun səmərələşdirilməsi aşağıdakı problemlərin həllini tələb edir: uşaq ölümünün azalması; ümumi və sanitariya mədəniyyətinin yüksəlməsi; uşaq analar üçün yaradılan əlverişli şərait; ailə və ictimai mənafelərini nəzərə alan iqtisadi və demoqrafik siyasət; zəhmətkeşlərin sağlamlığının möhkəmləndirilməsi və xəstəliklərin azaldılması; normal maddi, mədəni, fizioloji intellektual və psixoloji həyat şəraitinin təmin olunması.

Azərbaycan əhalisinin 1941-2010 illərdə artımı, şəhər və kənd əhalisinin, habelə cins quruluşundakı dəyişiklikləri 1 saylı cədvəldə görmək olar.

### Əhalinin sayının dəyişilməsi

### Cədvəl 1

| İllər | Şəhər və kənd yerləri (min.nəfər) | İl ərzində ümumi artım |        | O cümlədən    |              | Bütün əhaliyə görə, faizlə |              |
|-------|-----------------------------------|------------------------|--------|---------------|--------------|----------------------------|--------------|
|       |                                   | min.nəfər              | faizlə | şəhər yerləri | kənd yerləri | şəhər yerləri              | kənd yerləri |
| 1941  | 3331.8                            | -174.7                 | -5.2   | 1239.8        | 2092.0       | 37.2                       | 62.8         |
| 1945  | 2705.6                            | 28.9                   | 1.1    | 1118.5        | 1587.1       | 41.3                       | 58.7         |
| 1956  | 3374.8                            | 109.5                  | 3.2    | 1617.0        | 1757.8       | 47.9                       | 52.1         |
| 1966  | 4639.8                            | 136.7                  | 2.9    | 2300.3        | 2339.5       | 49.6                       | 50.4         |
| 1979  | 6028.3                            | 86.0                   | 1.4    | 3200.3        | 2828.0       | 53.1                       | 46.9         |
| 1989  | 7021.2                            | 110.7                  | 1.6    | 3805.9        | 3215.3       | 54.2                       | 45.8         |
| 1999  | 7953.4                            | 79.4                   | 0.8    | 4064.3        | 3889.1       | 51.1                       | 48.9         |
| 2005  | 8447.3                            | 105.7                  | 1.3    | 4477.6        | 3969.7       | 53.0                       | 47.0         |
| 2006  | 8553.0                            | 112.9                  | 1.3    | 4565.7        | 3987.3       | 53.4                       | 46.6         |
| 2007  | 8665.9                            | 113.9                  | 1.3    | 4636.6        | 4029.3       | 53.5                       | 46.5         |
| 2008  | 8779.8                            | 117.1                  | 1.3    | 4733.6        | 4046.2       | 53.9                       | 46.1         |
| 2009  | 8896.9                            | 100.5                  | 1.1    | 4818.3        | 4078.6       | 54.2                       | 45.8         |
| 2010  | 8997.4                            | 100.5                  | 1.1    | 4866.6        | 4130.8       | 54.1                       | 45.9         |

**Əhalinin təbii artımına aşağıdakı amillər birinci növbədə təsir göstərir:**

1. əhalinin doğum və ölüm səviyyəsi.
2. əhalinin urbanizasiyası.
3. iqtisadiyyatın inkişaf səviyyəsi.
4. müharibənin nəticələri.
5. ekologiyanın vəziyyəti.
6. səhiyyənin inkişaf səviyyəsi.
7. əhalinin miqrasiyası.
8. təhlükəsizliyin inkişaf səviyyəsi.

Praktikada “işçi qüvvəsi” və “əmək ehtiyatları” terminləri geniş istifadə olunur. “İşçi qüvvəsi” dedikdə daha çox məşğul olanlar, işləyənlər nəzərdə tutulur.

“Əmək ehtiyatları” dedikdə isə yalnız məşğul olanlar deyil, olmayanlar da nəzərdə tutulur. Həm də əmək ehtiyatları real deyil, potensial işçi qüvvəsi kimi təzahür edir. Bir sözlə, əmək ehtiyatları həm fəaliyyət göstərən və həm də potensial işçi qüvvəsini özündə inteqrasiya etdirir. Bundan başqa “iş qüvvəsi” anlayışı “əmək ehtiyatları” anlayışı ilə müqaisədə daha çox sosial məzmun kəsb edir. Məsələn, bir qayda olaraq iş qüvvəsinin alqı-satqısı, amma əmək ehtiyatı haqqında bu ifadə işlənilmir.

Əmək ehtiyatları resursları uzun illər keçmiş SSRİ-inin iqtisadi elmində cari və perspektiv planlaşdırma prosesində geniş ifadə edilmişdir. Lakin dünya iqtisadi elmində, BƏT təşkilatının sənədlərində insan resursları, insan kapitalı, insan potensialı ifadələri daha geniş yayılmışdır.

Əmək ehtiyatlarına əmək qabiliyyəti yaşından xaric olan, lakin faktiki olaraq işləyən şəxslər də, yəni 65 və yuxarı yaşında olan kişilər, 60 və yuxarı yaşlı qadınlar, 16 yaşdan az olmayan yeniyetmələr daxil edilirlər.

Əmək ehtiyatlarına əmək qabiliyyəti yaşından xaric olan, lakin faktiki olaraq işləyən şəxslər də, yəni 63 və yuxarı yaşda olan kişilər, 60 və yuxarı yaşlı qadınlar, 16 yaşdan az olan yeniyetmələr daxil edirlər.

Əmək ehtiyatları 2 qrupa – iqtisadi fəal və qeyri fəal hissəyə bölünür.

İqtisadi fəal əhali hər hansı bir əmək fəaliyyətini icra etmək üçün öz iş qüvvəsini təklif edə bilmək imkanı olan əhali hissəsinə iqtisadi fəal əhali və yaxud işçi qüvvəsi deyilir.

Qeyri iqtisadi fəal əhaliyə daxildir:

- 1) Əyani şöbələrdə oxuyan tələblər;
- 2) Yaşa görə və güzəştli pensiya alanlar;
- 3) Əlilliyə görə pensiya alanlar;
- 4) Ev təsərrüfatında çalışanlar, uşaq və xəstələrə qulluq edənlər;
- 5) İş axtarmağı dayandıran, buna artıq maraq göstərməyənlər;
- 6) İşləməyi zəruri hesab etməyən digər şəxslər və s.

### Əmək ehtiyatlarının dəyişməsi dinamikası (min nəfər)

**Cədvəl 2**

|  | <b>2000</b> | <b>2005</b> | <b>2006</b> | <b>2007</b> | <b>2009</b> |
|--|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| Cəmi   | 4685,8      | 5098,9      | 5444,5      | 5696,5      | 5866,0      |
| o cümlədən:  |             |             |             |             |             |
| əmək qabiliyyətli yaşda əmək qabiliyyətli əhalinin sayı            | 4530,8      | 4942,4      | 5287,5      | 5539,6      | 5723,6      |
| İqtisadiyyatda məşğul olan əmək qabiliyyətli yaşdan yuxarı şəxslər | 142,8       | 143,0       | 143,2       | 143,8       | 133,9       |
| İqtisadiyyatda məşğul olan yeniyetmələr                            | 12,2        | 13,5        | 13,8        | 13,1        | 8,5         |

Əhalinin əsas hissəsi əmək qabiliyyətli yaşında olan əhali təşkil edir. Əhalinin minimum və maksimum əmək qabiliyyəti həddi *fizioloji* və ictimai-iqtisadi amillərlə müəyyən edilir. Ona görə də əhalinin təqaüd yaş dövrü ümumi halda və

konkret iş sahələri üçün ayrılıqda müəyyənləşdirilir. Məsələn, ağır və zərərli iş sahələrində işləyənlər üçün təqaüd yaşı güzəştli qaydada, yəni, kişilər üçün 50-55 yaşında, qadınlar üçün isə 45-50 yaşında nəzərdə tutulmuşdur.

### İqtisadi fəal əhali

**Cədvəl 3**

|  | <b>2000</b> | <b>2005</b> | <b>2008</b> | <b>2009</b> | <b>2011</b> |
|--|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| İqtisadi fəal əhalinin sayı – cəmi, min nəfər <sup>1)</sup>            | 3748,2      | 4168,0      | 4318,2      | 4331,8      | 4587,4      |
| Kişilər  | 1956,7      | 2181,5      | 2190,7      | 2201,8      | 2345,1      |
| Qadınlar   | 1791,5      | 1986,5      | 2127,5      | 2130,0      | 2242,3      |
| İqtisadi fəal əhalinin ümumi sayından məşğul olanlar – cəmi, min nəfər | 3704,5      | 3850,2      | 4056,0      | 4071,6      | 4329,1      |
| İşsizlər <sup>2)</sup> – cəmi, min nəfər                               | -           | 317,8       | 262,2       | 260,2       | 258,3       |

Məşğulluq iqtisadi kateqoriya olub, insanların iş yerləri ilə təmin edilməsi və əmək fəaliyyətində iştirakı ilə əlaqədardır. Onların arasında yaranan münasibətlər sistemini ifadə edir. Məşğulluq anlayışının hüququ tərəfi məşğulluq haqqında Azərbaycan Respublikası qanununun birinci maddəsində verilmişdir. Həmin maddədə deyilir:

Məşğulluq – vətəndaşların Azərbaycan Respublikası qanunvericiliyinə zidd olmayan və bir qayda olaraq onlara qazanc gətirən hər hansı fəaliyyətdir.

Tam məşğulluğa kömək – hər bir dövlətin iqtisadi sosial siyasətinin ən mühüm məqsədidir. İşçi qüvvəsi iqtisadiyyatın ən əsas ehtiyatıdır, ehtiyatlardan səmərəli istifadə edilməsi isə iqtisadiyyatın vəziyyətinin mühüm göstəricisidir. Digər tərəfdən məşğulluq ölkə əhalisinin həyat fəaliyyətinin və maddi rifahının əsasını təşkil edir.

Məşğul əhali üç qrupa bölünür: sayca ən böyük qrup (inkışaf etmiş bazar iqtisadiyyatı ölkələrində bu qrupun xüsusi cəkisi 80-85%) muzzdlu işçilərdən, ikinci qrup sahibkarlar, bankirlər və muzzdlu iş qüvvəsindən istifadə edən digər şəxslərdən, nəhayət üçüncü qrup özünə məşğulluqla, yəni əmtəə istehsalı və



xidmətlər göstərməsilə bağlı müstəqil əmək fəaliyyətilə məşğul olan və muzzdlu iş qüvvəsindən istifadə etməyən şəxslərdən ibarətdir.

Həm nəzəriyyədə həm də praktikada məşğulluğun bir neçə növü və ya forması fərqləndirilir. İlk növbədə tam məşğulluq anlayışını nəzərdən keçirək. Əmək və məşğul olmaq əmək qabiliyyətli hər bir şəxsin birinci dərəcəli vətəndaşlıq vəzifəsi hesab edilir. Bazar iqtisadiyyatı şəraitində isə tam məşğulluq dedikdə cəmiyyətin əmək qabiliyyətli hər bir üzvünün ictimai faydalı əməkdə iştirak etməsinin mümkünlüyü başa düşülür. Bu halda işsizliyin “təbii işsizlik” adlanan müəyyən səviyyənin mövcud olması istisna edilmir.

Natamam və yarımçıq məşğulluğun səciyyəvi cəhəti natamam iş vaxtı; natamam iş günü və ya iş həftəsi müdiriyyətin təşəbbüsü ilə məcburi məzuniyyətlər rejimində işlə bağlıdır.

Çevik məşğulluğun ən geniş yayılmış formasında işçi işi başlanma və qurtarma vaxtını, nahar fasiləsinin vaxtını və müddətini müdiriyyətlə razılaşmaq şərtilə özü seçir. Bu halda işçinin iş günü və ya həftə üçün müəyyən edilmiş iş vaxtı fonunda riayət etməsi zəruridir. Çevik iş vaxtı rejimində adətən müəyyən saatlar təyin edilir ki, həmin saatlarda işçinin iş yerində olması zəruridir. Bundan əlavə iş gününün ortasında uzun müddətli nahar fasiləsindən də istifadə edilə bilər.

Təkrar məşğulluq. Məşğulluğun bu növü onunla bağlıdır ki, işçinin əlavə gəlir əldə etmək zərurəti və ya istəyi nəticəsində o, başqa təşkilatda (müəssisədə) və ya əsas iş yerində əlavə ödənişli iş görməyə məcbur olur.

Müvəqqəti məşğulluq ticarət, xidmət sahəsi və inşaat işçiləri arasında geniş yayılmışdır. Sənayedə məşğulluğun bu növü əsasən ixtisasız yardımçı fəhlələr üçün tətbiq edilir. Bir sıra yüksək ixtisaslı mütəxəssislər də müvəqqəti kontraktlar üzrə işə cəlb edilir. Müvəqqəti məşğul şəxslər arasında natamam iş rejimi şəraitində işləyən qadınlar çoxluq təşkil edir.

Mövsümi məşğulluq. Məşğulluğun bu növü kənd təsərrüfatında, tikintidə, meşə tədarükündə, istirahət zonalarında, balıqçılıqda, şəkər sənayesində və digər sahələrdə mövsümi işlərlə bağlıdır. Bu cür işçilər ilin çox vaxtını işsiz qalırlar. Mahiyyət etibarilə mövsümi məşğulluq – müvəqqəti məşğulluğun bir növüdür,

lakin müvəqqəti məşğulluqdan fərqli olaraq, mövsümi işçilər hər il eyni yerdə işləyə bilərlər.

Əmək ehtiyatlarının balans üsulu əmək ehtiyatlarının həcmi ilə onların bölüşdürülməsi arasındakı əlaqəni, nisbəti göstərir. Ona görə də əmək ehtiyatları üzrə olan balanslar sözün müəyyən mənasında işçi qüvvəsinin təkrar istehsalının mühüm cəhətlərini, yəni əmək ehtiyatlarının, yəni əmək ehtiyatlarının sayı və artımı, ixtisaslı kadrlara olan tələbatı, tələbatın ödənilmə mənbələrini, işçilərin xalq təsərrüfatı sahələri və ərazi üzrə bölüşdürülməsini xarakterizə edir. Eyni zamanda həmin balanslar əmək ehtiyatlarından istifadənin ən yaxşı variantlarını seçməyə, əmək ehtiyatlarını ölkənin maddi və təbii ehtiyatları ilə düzgün əlaqələndirməyə imkan verir. Beləliklə, işçi qüvvəsinin təkrar istehsalının aşağıdakı nisbət növləri müxtəlif əmək ehtiyatları vasitəsilə öyrənilir:

- a) ictimai istehsalın özündə təşəkkül tapan proporsiyalar. Bu özünü işçi qüvvəsinin miqdarı ilə istehsalın həcmi arasındakı əlaqədə göstərir. Həmin miqdar əlaqəsi təsərrüfatının işçi qüvvəsinə olan ümumi tələbatını müəyyən edir.
- b) məcmu işçi qüvvəsi daxilində baş verən nisbət. Bu özünü işçilərin keyfiyyət tərkibində, elmi-texniki tərəqqidən asılılığında, işçi qüvvəsinin sahələr üzrə, bölüşdürülməsində, işçi qüvvəsinin fəhlə və mütəxəssislərə, onların müəyyən peşə-ixtisas qruplarına və sairə ayrılmasında təzahür etdirir.
- c) əmək qabiliyyətli əhalinin ümumi əhaliyə olan nisbəti. Bu nisbətin öyrənilməsi əmək qabiliyyətli əhalinin ümumi miqdarını, habelə cins, yaş tərkibini və quruluşunu öyrənməklə əlaqədardır.

**Əmək ehtiyatlarının balanslar sistemində aşağıdakılar daxildir:**

1. ölkə və rayonlar üzrə əmək ehtiyatlarının ümumi balansı;
2. ixtisaslı fəhlə kadrları balansı;
3. mütəxəssis kadrlar balansı;
4. kəndlilərin əmək ehtiyatları balansı;
5. qadınların iş qüvvəsi balansı;

6. gənclərin əmək ehtiyatları balansı;
7. ərazi üzrə əmək ehtiyatları balansı;
8. xalq təsərrüfatının ayrı-ayrı sahələrinin işçi qüvvəsi ilə təmin olunmasının balans hesablamaları;
9. iş vaxtı balansı;
10. mütəxəssislərin kadr balansı.

Xüsusi balanslar sistemində gənclərin əmək ehtiyatları balansı mühüm yer tutur. Həmin balans bütün yeniyetmə və gəncləri ictimai istehsala və təhsilə cəlb etmək məqsədi ilə tərtib edilir. Bu balans həmçinin peşə-texniki və digər məktəbləri qurtaran gənclər hesabına xalq təsərrüfatının əlavə tələbatını ödənilməsinə müəyyən etməyə imkan verir. Gənclər balansında üç qrup gənclər əks olunur:

- a) orta məktəblərin 8-ci siniflərini qurtaranlar, orta məktəbi tamamlamamış, 9-10 siniflərdən yarımçıq gedənlər;
- b) orta təhsil məktəblərini qurtaranlar;
- c) peşə-texniki məktəblərini qurtaranlar.

BƏT-nin müddəasına görə işsiz adamlarla hal-hazırda işləməyən, iş axtaran, işə girməyə hazır olan, alacağı əmək haqqından başqa gəlirləri olmayanlar daxildir.

İşsizlərə aşağıdakılar daxildir:

1. iş və əmək haqqı olmayanlar;
2. müvafiq işlə təmin olunmaq üçün məşğulluq orqanlarında rəsmi qeydə alınanlar;
3. iş axtarmaq üçün dövlət, kommərsiya məşğulluq xidmətlərinə, dövlət müəssisələrinə müraciət edənlər, qəzetlərdə bu məqsəd üçün elan verənlər;
4. məşğulluq xidməti vasitəsilə peşə ağırlığını ixtisasa artırmağa göndərilənlər;
5. hər hansı bir peşəni icra etməyə hazır olanlar.

İşsiz əhəlinin işdən çıxma səbəblərini öyrənilməsi də xüsusi əhəmiyyət kəsb edir.

İşsizliyin formaları.

*Friksion* işsizlik iş yerinin dəyişməsi, işçinin bir iş yerinin digər iş yerinə keçməsi ilə əlaqədar məşğulluğun müvəqqəti olaraq dayandırılmasıdır. Bir iş yerindən digərinə keçmə isə müxtəlif səbəblərdən, obyektiv və subyektiv amillərdən ola bilər. İşçi qüvvəsinin çevikliyi, əmək fəaliyyətinin dəyişməsi qanununun fəaliyyəti və digər səbəblərdən də ola bilər. İş yerinin dəyişməsi aşağıdakı mənfi hallara səbəb olur: iş vaxtı itkilərinə, əmək səviyyəsinə, əmək haqqına, ona görə də həmin yer dəyişmə yeni iş yerləri haqqında informasiya xidmətinin təşkili bu problemi yumşalda bilər.

Struktur işsizlik adından bəlli olduğu kimi maddi və qeyri maddi istehsal sahələrinin həmin sferasında işçi qüvvəsinə tələbatın dəyişməsi ilə bağlıdır. Postsovet dövlətlərində istehsal sahələrinin fəaliyyətinin uzun müddət dondurulması, hətta dayandırılması bu cəhətdən səciyyəvidir. Hər hansı bir sahə üzrə konkret iş yerlərinə tələbatın azalması elmi-texniki tərəqqi ilə əlaqədar olaraq yeni-yeni digər sahələrin meydana çıxması ilə bağlı ola bilər.

Tsiklik işsizlik ümumiyyətlə işçi qüvvəsinə tələbatın olmaması ilə əlaqədardır. Bu iqtisadi tsiklin müvafiq bazasında baş verir, məhsullara tələbat azalır. İstehsal xərcləri çoxalır, iqtisadi artımın azaldılması və yaxud işçi qüvvəsinə tələbat strukturunun əsaslı dəyişməsi başlıca səbəblərdən biridir.

Bazar sistemi şəraitində gizli işsizlik kəskinləşdiyinə görə bu daha kütləvi hal almışdır. Bir sıra iqtisadçılar gizli işsizliyi “məcburi qismən məşğulluq”, “qismən işsizlik”, “natamam məşğulluq” bütövlükdə əmək bazarının çevikliyi ilə əlaqələndirir və bəzən də eyniləşdirirlər. Lakin gizli işsizlik daha çox əməyin səmərəsiz istifadə edilməsində özünü ifadə edir.

## **§ 2. Əmək ehtiyatları və əmək potensialının sistemli vəhdətliyinin təmin edilməsi**

Əməyin, əmək fəaliyyətinin, insan resurslarının iqtisadi problemlərinin sistemi, kompleks öyrənilməsi müasir dövrün başlıca tələbidir. Əməyin səmərəli və gəlirli nəticə əldə etmə problemi birinci növbədə insan potensialı, onun yaradıcı imkanları ilə şərtləşir. Bunu insan iqtisadiyyatı adlandırmaq olar. Bazar münasibətləri şəraitində demoqrafik proseslərin, miqrasiyanın, insanın inkişafı, sosial-əmək münasibətləri, əmək bazarı, məşğulluq, həyat səviyyəsi, həyat təzi və həyat dəyəri problemlərinin kəskinləşməsi, insan iqtisadiyyatını hər hansı bir iqtisadiyyat sferasından ön plana keçirir.

Müasir elmi – texniki tərəqqi və bazar münasibətləri şəraitində firmadaxili planların tərtib edilməsində, istehsal daxili ehtiyatların elmi əsaslar üzrə təhlil və istifadə olunmasında iqtisadiyyat elmi qarşısında çox ciddi vəzifələr durur. Ona görə də, başqa iqtisadi problemlərlə yanaşı əməyin iqtisadiyyatından irəli gələn ən öndə məsələlərin öyrənilməsi ön plana keçməkdədir.

Yeni münasibətlər sistemi insana sosial-iqtisadi inkişafın əsas, zəruri şərti kimi yanaşmağı, onun potensial imkanlarından daha səmərəli istifadə etməyi tələb edir. Bu özünü hər bir sfera və proseslərdə göstərməlidir: insan kapitalının reallaşmasında iqtisadi, sosial, əmək, təşkilati, idarəçilik, siyasi, psixoloji, etnik amillər və onların formalaşdığı mühitdə aparıcı əhəmiyyətə malikdir. Lakin sistemli iqtisadi təfəkkür, məqsədyönlü fəaliyyət insan, iqtisadi fəal əhaliyə xas olduğuna görə iqtisadi nəticələr birinci növbədə əmək və əmək resurslarına istinad edir, onun fəallığı səviyyəsi ilə şərtlənir. İnsan da digər resurslar kimi səmərəli və keyfiyyətli olmalıdır, daima təkmilləşməlidir.

Əmək ehtiyatlarına işləməyən I və II qrup əmək və müharibə əlilləri və güzəştli təqaüd alan və işləməyənlər çıxıldıqdan sonra bütün əmək qabiliyyəti

yaşında olan əhali, yəni 16-62 yaşında kişilər, 16-57 yaşında qadınlar daxil edilirlər.

Əmək ehtiyatlarına əmək qabiliyyəti yaşında xaric olan, lakin faktiki olaraq işləyən şəxslər də, yəni 62 yaşdan yuxarı olan kişilər, 57 yaşdan yuxarı olan qadınlar və 16 yaşdan az olan yeniyetmələr daxil edilirlər.

Əmək ehtiyatlarının əsas hissəsini əmək qabiliyyətli yaşında olan əhali təşkil edir. Əhalinin minimum (16 yaş) və maksimum təqaüd yaşı, əmək qabiliyyəti həddi fizioloji və ictimai – iqtisadi amillərlə müəyyən edilir. Ona görə də əhalinin təqaüd yaş dövrü ümumi halda və konkret iş sahələri ayrılıqda müəyyənləşdirilir.

Əmək potensialı işçinin əmək fəaliyyətində iştirak etməsi imkanı ilə əlaqədardır. Bu potensial insana həm təbii, genetik qaydada verilir və həm də sonradan da əldə edilir. Belə ki, insanlar öz istedadı, təfəkkürü, psixoloji və fizioloji parametrləri, yeni fikirlər, ideyalar vermək baxımından eyni ola bilmirlər. Əmək potensialının elə komponentləri vardır ki, onlar sonradan əldə olunur, formalaşır, məsələn, təhsil, peşə-ixtisası, yaradıcı potensialı, biliyi, həyat təcrübəsi, mənəvi dəyərləri, işgüzarlığı, mütəşəkkilliyi və s.

Əmək potensialının artmasında və reallaşdırılmasında ailə, əmək kollektivləri və dövlət mühüm rol oynayır.

Qeyri-iqtisadi fəal əhaliyə isə faktiki işçi qüvvəsinə daxil olmayanlar aiddir.

Bazar münasibətləri şəraitində əmək məhsuldarlığı problemi daha da aktuallaşır. Lakin müasir dövrdə əməyin səmərəliliyi məsələlərinə lazımı qədər fikir verilmədiyinə görə ayrı-ayrı firmaların, şirkətlərin və sahələrin iqtisadi vəziyyətinə xeyli dərəcədə mənfi təsir göstərmişdir. Dünyanın bir çox inkişaf etmiş ölkələrində İngiltərə, Fransa, ABŞ və Yaponiyada əmək məhsuldarlığı üzrə proqramlar işlənib hazırlanmışdır. Həmçinin əmək məhsuldarlığı üzrə milli mərkəzlər də yaradılmışdır. Bu mərkəzlərə Avropa milli məhsulu, Asiya milli

mərkəzlərini misal olaraq göstərmək olar. Əmək məhsuldarlığı sənayecə inkişaf etmiş ölkələrdə aşağıdakı istiqamətlər üzrə öyrənilir:

I. Keçmiş əşyalaşmış əməyə qənaət, yəni məhsul vahidinə sərf edilən resurslara qənaət olunması, fond tutumunun azaldılması, real səmərəlilik və s.;

II. Sənaye siyasəti sırasında həyata keçirilən investisiya, innovasiya və digər strategiyalar;

III. İnsan amili;

IV. Rəqabət;

V. Əməyin düzgün təşkil edilməsi;

VI. İqtisadi artım və məşğulluq səviyyəsi.

Əmək məhsuldarlığı insanın, məqsədəuyğun fəaliyyətinin göstəricisidir. Başqa cür desək, əmək məhsuldarlığı istifadə edilmiş əmək sərfinin səmərəlilik dərəcəsidir. İnsanın məqsədəuyğun fəaliyyətin səviyyəsi istehsal olunmuş məhsulların miqdarına və yaxudda həmin məhsul istehsalına sərf edilən zamandan asılı olur. Əmək məhsuldarlığı, minimum əmək sərfi ilə maksimum məhsul istehsal etməklə əlaqədar olur, iqtisadi tərəqqi və geniş təkrar istehsalı prosesini özündə əks etdirir. Əmək ölçüsü iş vaxtı olduğu halda vaxt vahidi ərzində məhsul istehsalına sərf edilən həmin vaxtın miqdarı əmək məhsuldarlığının göstəricisi hesab edilir. Əmək məhsuldarlığının əhəmiyyətini aşağıdakılarla xarakterizə etmək olar:

I. İctimai istehsalın artımının əsas hissəsi əmək məhsuldarlığının artması hesabına başa gəlir;

II. Əmək məhsuldarlığı məhsulun dəyərinə və onun maya dəyərinə birbaşa təsir göstərir;

III. Əmək məhsuldarlığı müasir şəraitdə ölkənin iqtisadi yarışda müvəffəqiyyət qazanmasına səbəb olur.

Əmək məhsuldarlığının yüksəldilməsi, əhalinin maddi rifah halının yaxşılaşdırılmasına gətirib çıxarır.

Əmək məhsuldarlığının 2 forması mövcuddur.

I. Fərdi əmək məhsuldarlığı;

II. İctimai əmək məhsuldarlığı;

Əmək məhsuldarlığı 3 üsulla ölçülür:

I. Natural üsul;

II. Əmək üsulu;

III. Dəyər üsulu.

Natural üsul eynicinsli məhsul istehsalında istifadə edilir, kiloqram, ton, litr, m<sup>3</sup> göstəricilərdən ifadə olunur.

Əmək üsulu əsasən müəssisədaxili bölmələrdə, əmək məhsuldarlığının ölçülməsində istifadə olunur və norma saatla ifadə edilir.

Dəyər üsulu istehsalın bütün səviyyələrində tətbiq edilir və ən universal üsul hesab edilir, lakin bu üsulların hər birinin çatışmayan cəhətləri vardır. Natural üsulün çatışmayan cəhəti tətbiq dairəsinin məhdud olması və yalnız eynicinsli məhsul istehsalında istifadə edilməsidir. Əmək üsulunun nöqsan əmək normalarının keyfiyyətindən və normativ bazanın səviyyəsindən asılı olmasıdır. Dəyər üsulunun norması pul ifadəsində hasilatın faktiki səviyyəsi mövcud istehsalın quruluşundan, məhsulun qiymətindən və məhsulun çeşidindən asılı olması və hasilat səviyyəsinə canlı və əşyalaşmış əmək üzrə xərclərin nisbəti başqa müəssisələrlə kooperasiya əlaqələri hazır məhsulla bitməmiş istehsal arasındakı nisbətin təsir göstərməsi aid edilir.

Əmək məhsuldarlığının artırılması ehtiyatları onun konkret amillərinin təsiri ilə əlaqədar olduğu üçün bu amilləri və onların təsnifatını bilmək lazımdır. Əmək məhsuldarlığının yüksəldilməsinə təsir edən amillərin düzgün təsnifatı onun artımının ayrı-ayrı amillər üzrə iqtisadi və texniki cəhətdən əsaslandırılmasında, planlaşdırılmasında və elmi cəhətdən öyrənilməsində böyük əhəmiyyət kəsb edir. Əmək məhsuldarlığının yüksəldilməsi amilləri 3 qrupa bölünür:



I. Fəaliyyət sahəsinə görə. Bura daxildir: sahə və sahələrarası amillər, təsərrüfat miqyasında fəaliyyət göstərən və bütün xalq təsərrüfatı sahələri üçün eyni olan amillər və bilavasitə iş yerlərində fəaliyyət göstərən amillər:

II. İstiqamətə görə. Bura daxildir: maddi texniki amillər, ictimai, iqtisadi və təşkilati amillər.

III. Əmək məhsuldarlığının yüksəldilməsinə göstərdiyi təsirlərə görə. Bura daxildir: əmək məhsuldarlığının yüksəldilməsi üçün lazımi şəraitləri yaradan amillər, əmək məhsuldarlığının səviyyəsini müəyyənləşdirən amillər.

## **II FƏSİL. KADR RESURLARININ ÖYRƏNİLMƏSİ VƏ QIYMƏTLƏNDİRİLMƏSİ**

### **§ 1. Kadr resurslarının öyrənilməsi istiqamətləri**

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

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

Müasir elmi-texniki tərəqqi kadrların öyrənilməsi, seçilməsi, irəli çəkilməsi, yerləşdirilməsi, habelə hazırlanmasında onların işgüzar və şəxsi keyfiyyətlərini, qabiliyyətini müəyyən edən obyektiv metodlardan istifadə olunmasını zəruri edir. Burada bir sıra metodlardan, o cümlədən sosial məsələlər üzrə anketin doldurulması, işçilərin təfəkkürü, yaddaşı və s. bilmək üçün testlərdən, idarəetmə situasiyalarından, qrup halında diskussiyalardan istifadə olunur.

Kadr resurslarının öyrənilməsi və qiymətləndirilməsi müəyyən sistemə əsaslanmalıdır. Burada ən başlıca cəhət müəssisənin hər bir bölmə rəhbəri üçün müəyyən peşə tələblərinin müəyyən edilməsidir. İkinci cəhət hər bir mühəndis-texniki işçilər, mütəxəssis və qulluqçuların fərdi qabiliyyətinin öyrənilməsi və onun qabiliyyətinin obyektiv qiymətləndirilməsidir. Üçüncü cəhət isə rəhbər kadrlar ehtiyatı planının hazırlanması və bu planda rəhbər işə namizədlərin əks olunmasıdır. Burada hər bir rəhbər işçinin icra edəcəyi işin məzmunu və

funksiyalarının həcmi nəzərə alınaraq onlara qarşı ümumi tələblərlə yanaşı konkret tələblər də irəli sürülür.

Ümumi tələblər onların intizamlı olması, ünsiyyətə girmək qabiliyyəti, təmkinliyi, nüfuzu, intellektual inkişafı, əməksevərliyi və s.-dən ibarətdir. Konkret tələblər isə (məsələn sex rəisi üçün) onun texniki təhsilli olması, texniki-iqtisadi və operativ planlaşdırma metodlarını, işin texnologiyasını və s.-ni bilməsidir.

Kadrların öyrənilməsi çoxcəhətli idarəçilik fəaliyyəti ilə əlaqədardır. Bu sosiologiya, psixologiya, o cümlədən, mühəndis psixologiyası, əməyin psixologiyası, bir sıra sosial-iqtisadi məsələlərlə şərtlənir. Bütün bunlar nəticə etibarilə birlikdə, məcmuu halda şəxsiyyətin, onun peşəkar təşkilatçılıq qabiliyyətinin kompleks öyrənilməsini nəzərdə tutur. Bu zaman bir çox formalardan, məlumatlardan, söhbətlərdən, müşahidə və testləşdirmədən geniş istifadə olunur. Burada hər bir formanın öz yeri, əhəmiyyəti vardır. Müşahidə, söhbət və testləşdirmə kadrların öyrənilməsinin aktiv formalarıdır. Məlumdur ki, müxtəlif istehsal prosesləri, əmək fəaliyyəti bir-birindən xeyli dərəcədə fərqlənir. Ona görə də hər bir iş sahəsi, əmək fəaliyyəti üçün kadrlar seçərkən bu cəhət hökmən nəzərə alınmalıdır. Burada başlıca cəhət işçinin psixofizioloji keyfiyyətinin, iş qabiliyyətinin əmək fəaliyyəti ilə uyğunluğunun təmin edilməsidir. Bu isə hər bir iş, peşə-ixtisas üzrə işlərə olan tələblər və həmin tələblərdən asılı olaraq, peşəseçmə, peşə təmayülü və onların konkret iş sahələri üzrə yerləşdirilməsi mexanizmi vasitəsilə həyata keçirilir. Deməli, kadrlar seçilərkən, onların peşəsini, ixtisasını və təhsilini nəzərə almaq hələ kifayət deyildir. Bu zaman onların psixofizioloji keyfiyyəti də nəzərə alınmalıdır. Peşəseçmə və peşə təmayülü kadrların əməyindən istifadə olunmasından mühüm əhəmiyyətə malikdir. Bu həm də əməkdən istifadənin təşkilinin mühüm sistemidir. Bu sistemdə ayrı-ayrı əmək fəaliyyətinin və peşələrin qarşılıqlı xüsusiyyətlərinin öyrənilməsi, onlara və adamlara olan tələblərin nəzərə alınması, həmin əmək fəaliyyəti üçün kadrların seçilməsi mühüm yer tutur. Burada ən çətin məsələlərdən biri həmin iş fəaliyyəti üçün kadrların seçilməsidir. Burada peşə yararlığına təsir

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

Kadrların peşə seçilməsi və peşə təmayülü məsələlərinə peşə yararlığından başqa hər bir peşənin adamlarından tələb etdiyi psixo-fizioloji keyfiyyətlərin öyrənilməsi, həmçinin konkret iş sahəsində işləməyə tövsiyyə edilmək psixo-fizioloji keyfiyyətinin müəyyənləşdirilməsi də daxildir.

Heyətlə işin planlaşdırılması onların formalaşmasında mühüm rol oynayır. Kadrlarla iş planı hər bir müəssisə, idarə və nazirlik üzrə tərtib olunur. Burada istehsal vəzifələri, elmi-texniki tərəqqidən irəli gələn tələblər nəzərə alınır. Kadrlarla iş planı cari və perspektiv planların tərtib olunması ilə əsaslandırılır. Müəssisə, firma və şirkətlərin iş təcrübəsində kadrlarla iş planı dörd mərhələdə aparılır:

- birinci mərhələdə təsərrüfat rəhbərlərinin, MTİ-nin tərbiyə edilməsi onların keyfiyyətə tərkibinin yaxşılaşdırılması, ehtiyat kadrların yaradılması, kadrların yeniləşməsi, onların attestasiyası, gənc mütəxəssislərlə iş, onların yerləşdirilməsi məsələləri;
- ikinci mərhələdə kadrların (əsas və əlavə tələbata uyğun olaraq) hazırlıq formaları ilə əlaqədar olan bütün məsələlər;

- üçüncü mərhələdə elmi-texniki tərəqqi ilə əlaqədar olaraq kadrların yenidən hazırlanması və ixtisasının artırılması üzrə işlər;
- dördüncü məsələdə isə kadrların müəsisə və idarədaxili bölmələr üzrə yerləşdirilməsi, onlardan istifadənin təhlili əks olunur.

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

1. işçilərin mövcud əmək bölgüsü və əmək kooperasiyasına uyğun olaraq düzgün yerləşdirilməsi;
2. təşkilata və onun bölmələrinə hansı peşə-ixtisasdan və nə qədər işçinin lazım gəldiyini müəyyənləşdirmək;
3. nə qədər yeni peşədən olan işçinin işə qəbul etmək və köhnə işçilərdən nə qədər ixtisar etmək;
4. işçiləri öz potensialına uyğun istifadə etmək;
5. əmək resursları, kadrları keyfiyyətcə inkişaf etdirmək, bunun üçün lazım gələn xərcləri müəyyənləşdirmək;
6. kadrlara olan tələbatı (operativ və strateji) planlaşdırmaq;
7. kadrların işə cəlb edilməsinin təşkilat daxili və xarici mənbələrini araşdırmaq və müəyyən etmək.

Heyətlə işin planlaşdırılmasında heyətin marketinqi mühüm əhəmiyyət kəsb edir. Heyətin marketinqinin ən başlıca vəzifələrindən biri işçilərə olan tələbatın və onun ödənilməsi məsələlərinin müəyyən edilməsidir. Bununla yanaşı heyətin marketinqi bazar prinsipləri əsasında kadr siyasətini, marketinq fəaliyyətini həyata keçirməkdən ibarətdir. Həmin fəaliyyət isə müvafiq informasiyaların əldə edilməsi, firmadaxili və firmadan kənar amillərin, əmək bazarı amillərini nəzərə alınmasını, heyətin marketinq planının tərtib edilməsini, müvafiq tədbirlərin görülməsini nəzərdə tutur.

Kadr resurslarının qiymətləndirilməsi heyət ilə aparılan iş sisteminin mühüm tərkib hissəsidir. Kadr resurslarının qiymətləndirilməsi ən çətin və mübahisəyə

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

1. iş yerinin modeli və onun ünsürləri: peşə biliyi və bacarığı, şəxsi keyfiyyəti, xidmət karyerası, əməyin təşkili və ödənilməsi;
2. kadrların attestasiyası haqqında əsasnamə və ilkin materiallar: attestasiya kartları, attestasiya edilənin sorğu vərəqəsi, iş yerinin modeli, əməkdaşla kontrakt, ştat cədvəli, vəzifə təlimatları, bal qaydasında qiymətləndirmə, heyətin kompleks qiymətləndirilməsi, işçinin şəxsi keyfiyyəti, qiymətləndirmə testlərinin hazırlanması və tətbiqi, işin nəticələrinə görə fərdi töhfənin qiymətləndirilməsi;
3. kadrların reyting qiymətləndirilməsi metodu;
4. müəssisə fəlsəfəsi: firmadaxili fəhlə və mütəxəssislər arasındakı qarşılıqlı münasibət prinsipləri və qaydaları, dəyərlər sistemi, kollektiv müqavilə və s.;
5. təşkilatdaxili əmək qaydaları;
6. digər ilkin məlumatlar: əməkdaşın şəxsi vərəqəsi, ştat cədvəli, sosioloji anketlər, psixoloji testlər.

Yuxarıda göstərilən bəziləri həm də kadr resurslarının qiymətləndirilməsi metodları kimi çıxış edir (sorğu, attestasiya və s.). Bütövlükdə kadr resurslarının qiymətləndirilməsi metodlarına aşağıdakıları aid etmək olar:

- ekspert qiymətləndirilməsi;
- kiritik situasiyalar yaratmaq əsasında kiritik qiymətləndirmə;
- xüsusi testlər əsasında testləşdirmə;
- işgüzar oyunlar;
- sosioloji sorğular;
- müşahidə;
- rankirovka;
- proqram-nəzarət;
- imtahan;
- biznes-planın müdafiəsi;
- əməyin kompleks qiymətləndirilməsi;

- heyətin attestasiyası.

Göründüyü kimi firma və şirkətlər kadr resurslarının qiymətləndirilməsindən, müvafiq standart və normalardan, qiymətləndirmə metodlarından istifadə edirlər. Burada ən başlıca vəzifəni həm seçilmiş qiymətləndirmə meyarlarının özünün keyfiyyətli olması, həm də əməkdaşların qiymətləndirilməsinin obyektiv aparılmasıdır. Kadrların düzgün qiymətləndirilməsi firma və şirkətlərin səmərəli fəaliyyətinin ilkin şərtlərindən biridir.

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

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

Rəhbər işçilərin qiymətləndirilməsi və seçilməsi idarəçilik fəaliyyətinin ən mürəkkəb və məsuliyyətli aspektlərini təşkil edir. Burada ən başlıca məsələ kadrların qiymətləndirilməsi və seçilməsi meyarlarına əməl edilməsidir. Elə etmək lazımdır ki, işçinin şəxsi peşə-ixtisas keyfiyyəti onun seçdiyi vəzifəyə tamamilə uyğun gəlsin. Lakin bir çox hallarda bunun əvəzinə işçinin şəxsi sədaqəti əsas götürülür. Rəhbər işçilərin, menecerlərin şəxsi keyfiyyətinin qiymətləndirilməsinə

kompleks halında yanaşılmalıdır. Burada peşə-ixtisas əlaqələrindən tutmuş mənəvi-psixoloji meyarlara qədər hər bir incəlik nəzərə alınmalıdır. Bununla belə qeyd etmək lazımdır ki, kadrların hamısında zəruri və tələb olunan keyfiyyətlər eyni səviyyədə və nisbətdə əlaqələndirilmir. Birində sosial liderlik, digərində inzibati liderlik əlamətləri üstünlük təşkil edir, biri strateji, digəri isə faktiki vəzifələrə daha çox əhəmiyyət verir. İşçilər vəzifə üçün seçilərkən birinci növbədə onların həyat yolu öyrənilməli, işlədiyi kollektivin fikri nəzərə alınmalıdır. Burada ən mühüm məsələlərdən biri kadr ehtiyatlarının formalaşmasıdır. Kadr ehtiyatları formalaşarkən onların işgüzar keyfiyyəti, biliyi, bacarığı və peşəkarlığı nəzərə alınmalıdır.

İqtisadi ədəbiyyatlarda tez-tez “intellektual kapital” anlayışından istifadə olunur. İntellektual kapital anlayışı altında insanın intellektual qabiliyyəti ilə onun yaratdığı və iqtisadi inkişaf prosesində istifadə etdiyi material və qeyri-material aktivlərin məcmusu başa düşülür.

Tədqiqatçılar intellektual kapitalı üç tərkib hissəyə ayırırlar:

1. insani;
2. struktur;
3. istehlakçı kapitalı.

İnsan kapitalı cari vəzifələrin yerinə yetirilməsi üçün müəssisənin işçilərinin istifadə etdiyi biliklərin və yaradıcılıq qabiliyyətinin məcmusu özündə ehtiva edir. Müəssisənin mənəvi dəyərləri, əmək mədəniyyəti insan kapitalının tərkib hissəsi hesab edilir.

Müasir cəmiyyətdə hüquqi müəssisələr insan kapitalının mülkiyyətçisi hüququna malik deyillər. Bu sahədə idman biznesi müstəsna olaraq təşkil edir – klublar oyunculara qarşı sərəncam vermək hüququna malik olurlar.

Struktur kapital texniki və proqram təminatını, rabitə vasitələrini, təşkilati strukturu, patentləri, ticarət nişanlarını və s. nəzərdə tutur. Yəni, buraya işçiyə öz istehsal potensialını reallaşdırmağa imkan verən hər şey daxil edilir. Onun



keyfiyyətinin yaxşılaşdırılmasından ibarətdir. İnsan kapitalından fərqli olaraq struktur kapitalı alqı-satqı obyektinə ola bilər.

İstehlak kapitalı dedikdə bu və ya digər iqtisadi nəticələrin əldə edilməsinə imkan verən və müəssisənin işçiləri tərəfindən cəmiyyətdə yaradılan əlaqələr və başqa virtual vasitələr başa düşülür.

Bəzi iqtisadçılar münasibətlər kapitalını da istehlak kapitalı adlandırırlar. Onlar münasibətlər kapitalına müəssisənin tərəfdaşları ilə münasibətlərini aid edirlər. Bu münasibətlərin nəticəsi özünü alıcıların müəssisəyə inamında, ona üstünlük vermələrində görünür.

İnvestisiya – gəlir (mənfəət) və ya sosial səmərə əldə etmək məqsədi ilə sahibkarlıq və digər fəaliyyət növləri obyektlərinə qoyulan maliyyə vəsaitindən, habelə maddi və intellektual sərvətlərdən ibarətdir.

İnvestisiya fəaliyyəti investorların investisiya qoyuluşu və onun həyata keçirilməsi ilə əlaqədar bütün hərəkətlərinin məcmusudur.

İstehsalata və sosial sahəyə elmi-texniki tərəqqinin nailiyyətlərini tətbiq etmək üçün investisiya fəaliyyətinin bir forması kimi innovasiya fəaliyyəti həyata keçirilə bilər.

İnnovasiya fəaliyyətinə aşağıdakılar daxildir:

1. uzunmüddətli elmi-texniki proqramların həyata keçirilməsi;
2. iqtisadiyyatın strukturunun təkmilləşdirilməsi məqsədi ilə məhsuldar;
3. qüvvələrin vəziyyətində keyfiyyət dəyişiklikləri etmək üçün fundamental;
4. tədqiqatların maliyyələşdirilməsi;
5. texnika və texnologiyanın prinsipə yeni, qənaətcil növlərinin işlənilməsi;
6. hazırlanması, buraxılması, yayılması və tətbiqi;

İnkişafın nə dərəcədə uğurlu olması, onun davamlı xarakter daşması və insanın rifahının yaxşılaşdırılmasına yönəldilməsi xüsusi göstəricilər əsasında müvafiq düsturlarla hesablanmış əmsallarla qiymətləndirilir. Bütün bu əmsalların hesablanması sağlamlıq, savadlılıq, təhsil səviyyəsi və iqtisadi imkanları əks etdirən göstəricilərin istifadəsini nəzərdə tutur. Belə yanaşma tamamilə əsaslıdır.

Əgər ölkənin iqtisadi imkanları varsa və aparılan siyasət gəlirlərin ədalətlə bölüşülməsinə və sosial proqramların həyata keçirilməsinə xidmət edirsə, bu halda həmin ölkənin vətəndaşları sağlam və savadlı olmalıdırlar.

Davamlı insan inkişafını qiymətləndirmək üçün bir neçə əmsal qəbul edilmişdir. Onlardan ən ümumiləşdirilmiş İnsan İnkişafı Əmsalıdır (İİƏ).

İnsan İnkişaf Əmsalı ölkə, onun ayrıca bölgələri və yaxud bir qrup ölkələr üçün hesablanır. İnsan İnkişaf Əmsalı ölkə əhalisinin bir hissəsi üçün, məsələn, qaçqın və köçkünlər, ayrıca etnik, yaxud irqi və dini qruplar üçün də hesablanabilir. Əmsalın hesablanması zamanı sağlamlıq, təhsil və iqtisadi göstəricilər nəzərə alınır. Sağlamlıq göstəricisi kimi uzunömürlülük və bir yaşına qədər olan körpələr arasında ölüm halları nəzərə alınır. İqtisadi imkanları olan və bu imkanları insan rifahının yaxşılaşdırılmasına yönəldilmiş siyasəti həyata keçirən ölkələrdə ömür uzun, uşaq ölümü isə aşağı səviyyədə olmalıdır. Dərc edilmiş məlumatlara əsasən orta ömür bəzi Afrika və Asiya ölkələrində 40 ildən bir qədər çox olduğu halda, bir çox inkişaf etmiş ölkələrdə bu rəqəm 2 dəfəyə qədər artıq ola bilər. Belə ölkələrə Yaponiya, Şimali Avropa ölkələri, ABŞ, Kanada aiddir. Azərbaycan Respublikasında orta ömür müddəti 71,9 və bu göstərici kifayət dərəcədə yüksəkdir. Lakin Azərbaycanda mövcud olan ənənəvi uzunömürlülük, aparılan iqtisadi və sosial islahatlar bu göstəricinin artması üçün şərait yaradır. Uşaq ölümünə gəldikdə isə dünyada hər 1000 doğulmuş uşaqdan ölənlərin sayı 4-dən (Norveç) – 190 arasında (bəzi Afrika ölkələri) dəyişə bilər.

Davamlı insan inkişafını səciyyələndirən sağlamlıq ilə əlaqədar olan digər ilkin tibbi xidmətlərə əli çatışmayan əhalidir. Təəssüf ki, dünyada bu kateqoriyaya aid olan əhaliyə bəzi ölkələrdə rast gəlinir. Bu göstərici adətən inkişafda yoxsulluğun səviyyəsinin müəyyən edilməsi zamanı nəzərə alınır.

Davamlı və insana yönəldilmiş inkişafın qiymətləndirilməsində və idarə edilməsində istifadə olunan təhsil göstəriciləri biliyə əsaslanan tərəqqinin ən vacib amillərindən biri kimi İnsan İnkişafı Əmsalının hesablanmasında 2 təhsil

göstəricisi nəzərə alınır. Birincisi ölkə vətəndaşlarının orta hesabla neçə illik təhsilə malik olmasıdır. İkincisi isə 6-23 yaşlı əhalinin neçə faizinin təhsil aldığını bildirir. Bu iki göstəricinin əsasında xüsusi düsturla təhsil əmsalı hesablanır. Bilik və onun əsasını təşkil edən təhsilin davamlı inkişafın vacib olması tələblərin diqqətinə çatdırılır. Bilik və bacarığın şəxsi karyera qurmaqda mühüm əhəmiyyət kəsb etdiyi tələbələrle müzakirə edilir və bu yolla onların yeni bilik almaq üçün motivasiyası artırılır.

Davamlı inkişafın daimi yeniləşən biliklərlə əlaqəsini və asılığını nəzərə alaraq, son illərdə fasiləsiz təhsilin əhəmiyyəti artmaqdadır. Lakin hazırda fasiləsiz təhsili səciyyələndirən kəmiyyət vahidi təklif edilməyib. Bu səbəbdən bu göstərici İnsan İnkişaf Əmsalının hesablanmasında istifadə olunmasa da, bu prosesin qiymətləndirilməsində istifadə oluna bilər.

Təhsil ilə əlaqədar davamlı insan inkişafının qiymətləndirilməsində savadsızlıq göstəriciləri də vardır ki, onlar əsasən yoxsulluğun səviyyəsini müəyyən edərkən nəzərə alınır. Müasir təsnifata görə 2 növ savadsızlıqdır ki, hər hansı fərdin yazıb-oxuya bilməməsini səciyyələndirir. Qəbul olunmuş təsnifata görə ümumi savadsızlıqla yanaşı funksional savadsızlıq anlayışı da mövcuddur. Bu zaman funksional savadı olmayan fərdlər müəyyən yazılı mətnləri oxuya bilsələr də bəzi hallarda onun mahiyyətini dərk etməkdə çətinlik çəkir və yazılı təlimatlardan istifadə edə bilmirlər. Funksional savadın olub-olmaması xüsusi beynəlxalq səviyyədə qəbul edilmiş testlər vasitəsi ilə müəyyən edilir. Təhsil alan dövrdə tədris edilən fənlərə diqqət yetirilmədiyi halda ali təhsil alması barəsində sənədi olanlar arasında da funksional savadı aşağı olanlara rast gəlmək olur. Bunlara peşə mətnlərini tam dərk etməyən və tədris aldığı sahədə düzgün mütəxəssis qərarı qəbul edə bilməyənlər aiddir. Belə şəxslərin ciddi layihələrdən və müvafiq peşəkarlıq tələb edən fəaliyyətdən kənarlaşdırılması adətən attestasiya vasitəsi ilə həyata keçirilir.

İnsan İnkişaf Əmsalının hesablanması zamanı istifadə olunan ən əsas iqtisadi göstərici ölkədə adam başına düşən gəlirin miqdarıdır. Bu, adətən, adambaşına ümumi daxili məhsul (ÜDM) kimi göstərilir. Ölkələr arasında müqayisə aparmaq və olan fərqləri müəyyən etmək üçün beynəlxalq təcrübədə bu gəlirlərin bütün ölkələr üçün ABŞ dollarında göstərilməsi qəbul olunub. Lakin, məlum olduğu kimi, müxtəlif ölkələrdə dolların alıcılıq qabiliyyəti müxtəlifdir. Məsələn, orta hesabla bəzi Afrika və Asiya ölkələrində bir ABŞ dollarına başa gələn hansısa mal və ya xidmət Şərqi Avropada təxminən 4 dollara, ABŞ-da 15 dollara, Qərbi Avropada isə 20 dollara başa gəlir. Şübhəsiz ki, belə bir şəraitdə müxtəlif ölkələrdə mövcud olan adambaşına düşən gəlirlər müqayisə edilə bilməz. Bu ziddiyyəti aradan qaldırmaq üçün Dünya Bank tərəfindən dünya üzrə xüsusi tədqiqatlar aparılır. Belə tədqiqatlar zamanı müxtəlif ölkələrdə 300-dən çox ərzaq və sənaye mallarının, xidmətlərin qiymətləri müqayisə edilir. Belə müqayisələr hər il və yaxud 2-3 ildən bir aparılır. Tədqiqatlar nəticəsində hər ölkə üçün alıcılıq qabiliyyətini nəzərə alan xüsusi əmsal müəyyən edilir. Bu əmsal alıcılıq qabiliyyətini əks etdirir və Alıcılıq Qabiliyyəti Pariteti (AQP) adlandırılır. Bu əmsalın istifadəsi ilə hər ölkə üçün real adambaşına gəlir müəyyən edilir. Müvafiq informasiya mənbələrində bu məlumat “adambaşına gəlir ABŞ dolları və AQP nəzərə almaqla” verilir. Bundan sonra ölkələr arasında müqayisələr aparmaq üçün real imkanlar yaranır. İnsan inkişafına aid hər hansı əmsalın hesablanması zamanı gəlirlərin səviyyəsi ancaq AQP nəzərə alınmaqla aparılır. İkinci geniş istifadə olunan iqtisadi göstərici yoxsulluq həddindən aşağı yaşayan əhəlinin faizidir. Bu göstərici adətən yoxsulluğun səviyyəsini müəyyən edərkən istifadə olunur.

Beləliklə, sadalanan sağlamlıq, təhsil və gəlir göstəriciləri əsasında insan inkişafını səciyyələndirən müxtəlif əmsallar hesablanır. Bu göstəricilər inkişaf prosesinin planlaşdırılması və davamlı idarə edilməsi üçün vacib amildir. İnsan İnkişafı Əmsalı ilə yanaşı davamlı inkişafı səciyyələndirən bir sıra digər əmsallar da müəyyən edilir. Onların hesablanması müxtəlif yollarla həyata keçirilsə də,

vəziyyəti qiymətləndirmək hər zaman təhsil, savad və gəlirin göstəricilərinə əsaslanır.

Hər hansı bir ölkənin davamlı inkişaf sahəsində əldə etdiyi nailiyyətlər təkcə onun iqtisadi vəziyyətindən asılı deyil. Bu proses, eyni zamanda, insan potensialının formalaşmasına yönəldilmiş siyasətin aparılmasından da asılıdır. Məsələn, insan inkişafı üzrə dünyada ən yüksək nailiyyətlər əldə etmiş biri olan İslandiya adambaşına düşən ümumi daxili məhsul digər bir ölkə: Lüksemburqdan iki dəfə azdır. Buna baxmayaraq, ümumdünya reytingində İslandiyanın tutduğu yer daha yüksəkdir. İslandiya ilə Avstriyanın adambaşına düşən ümumi daxili məhsulu təxminən eyni həcmdədir. Buna baxmayaraq, dünya reytingində İslandiya 2-ci, Avstriya 17-cidir. Bu o deməkdir ki, onların iqtisadi imkanları təxminən eyni olduğuna baxmayaraq, İslandiya milli gəlir arasında daha ədalətli bölünür və bütün cəmiyyətdə daha səmərəli xidmət edir. Davamlı insan inkişafı göstəricilərinə görə dünyada birinci yeri isə Norveç tutur.

Yuxarıda müqayisə edilən hər iki ölkə iqtisadi baxımdan yüksək inkişaf etmiş və yüksək ümumi daxili məhsula malikdir. Lakin bu qanuna uyğunluq gəlir səviyyəsi müxtəlif olan ölkələr arasında da müşahidə olunur. Məsələn, Ekvatorial Qvineyada adambaşına düşən orta gəlir 20 min ABŞ dollarına yaxındır. Lakin bu gəlirin qeyri-bərabər paylanması və sosial məsələlərə kifayət qədər diqqət olmaması üzündən bu ölkə 177 ölkə arasında 121-ci yerdədir. Təxminən eyni həcmində milli gəlirə malik olan Sloveniya və Qatar isə ümumdünya reytingində, müvafiq olaraq, 26-cı və 40-cı yerləri tutur. Bu onu göstərir ki, bu iki ölkə davamlı inkişafın təmin edilməsi sahəsindəki siyasət Ekvatorial Qvineyaya nisbətən daha uğurla həyata keçirir. Azərbaycan da bir sıra eyni iqtisadi imkanlara malik olunan iqtisadi artım davamlı insan inkişafı göstəricilərinə görə qabaqlayır. Ölkələrdə son illərdə müşahidə olunan iqtisadi artım davamlı insan inkişafı göstəricilərinin daha da yüksəlməsi üçün şərait yaradır.

İqtisadi imkanlar, adambaşına düşən yüksək gəlir davamlı insan inkişafını təmin edən vacib şərtlərdən biridir. Bu amil insan potensialının inkişafı üçün vacib olsa da, bu prosesi həyata keçirmək üçün kifayət deyil. Yüksək inkişafa nail olmaq və vətəndaşların rifahını təmin etmək üçün həmin gəlirlərin səmərəli istifadəsi, ədalətli bölünməsi vacib şərtlərdəndir. Həmçinin buna nail olmaq üçün davamlı insan inkişafını mərkəzə qoyan siyasətin həyata keçirilməsi təmin edilməlidir. Belə siyasətin aparılması “gələcəksiz inkişafın” və “bərabərsizliklə müşahidə olunan inkişafın” qarşısının alınmasını təmin edir.

Davamlı insan inkişafı konsepsiyasına görə irqindən, cinsindən, milliyətindən, dini mənsubiyyətindən və yaxud coğrafi mövqeyindən asılı olmayaraq insan inkişafı üçün mövcud olan və ya biləcək bütün məhdudiyyətlər aradan qaldırılmalıdır. Əlillər və müdafiəyə ehtiyacı olan qruplar üçün də mövcud ola biləcək və onların durumu ilə əlaqədar bütün məhdudiyyətlər qaldırılmalıdır. Bu o deməkdir ki, cəmiyyətdə təmsil olunan bütün qruplar öz imkanlarının genişləndirilməsi və fərqli potensialının həyata keçirilməsi üçün eyni hüquqlara malikdir və bu hüquqlar təmin edilməlidir.

## **§ 2. Müasir şəraitdə heyətin (kadrların) əmək fəaliyyətinin idarə olunmasının əsas istəqamətləri və mexanizmləri**

İşçilərin əməyə münasibətlərinin bir cəhətləri və tələbləri vardır. Bununla əlaqədar olaraq, stimullaşdırmanın bir xarici təsiredici vasitə kimi öz müxtəlifliyi və xüsusiyyətləri vardır. Eyni zamanda stimullaşdırmanın bir sıra ümumi, necə deyirlər standart növləri və metodları vardır. Bunlar iqtisadi və sosioloji ədəbiyyatlarda özünün geniş şərhini tapmışdır. Bununla belə, ən vacib məsələlərdən biri stimullaşdırma işlərinin sistemləşdirilməsi, konkret əmək şəraitindən asılı olaraq onun forma və sistemləri arasındakı ümumi və fərqli cəhətlərinin aşkara çıxarılması, bir-birinə və konkret əmək fəaliyyətinə təsirinin müəyyən edilməsindən ibarətdir. Beləliklə, həm də stimulların vacibliyinə görə qruplara və pillələrə ayrılmasının da az əhəmiyyəti yoxdur. Bunun başlıca səbəbi isə qruplaşdırmada, təsnifata ayırmada ən başlıca meyar yenə də tələbat və əməyin məzmunudur. Tələbat isə məlum olduğu kimi maddi və qeyri-maddi tələbat növlərinə ayrılır və onların da öz növbəsində müxtəlifliyi vardır. Bununla əlaqədar olaraq stimula da maddi və qeyri-maddi stimula ayrılır. Maddi stimula həm də pul (əmək haqqı, mükafat, əmək haqqında əlavələr) və həm də qeyri-pul (istirahət və müalicə üçün putyovkalar, mənzil və s.) formasında olur.

Qeyri-maddi stimulların diapazonu daha genişdir. Bu diapazona sosial, mənəvi, yaradıcı və sosioloji-psixoloji stimullaşdırma aspektləri daxildir.

Maddi stimullaşdırmada maddi motivlərin özəyini təşkil etməli olan əmək haqqı əsas rola malik olmalıdır. Əksər sosioloqlar, psixoloqlar və iqtisadçılar maddi stimullaşdırmanı “əməkdən kənar” tələbat və yaxud da xarici stimula adlandırırlar. Əmək fəaliyyəti ilə bağlı tələbata isə əvvəllər göstərdiyimiz kimi işin məzmunu, məqsədə nail olmaq (özünü təsdiq), kontakt-əlaqə motivi (əmək kooperasiyası şəraitində) və s. daxil edilir. Əlbəttə bunlar düzdür və inkar edilməzdir. Lakin nəzərə almaq lazımdır ki, maddi maraqlandırma heç də nəticə etibarlı ilə deyil, törəmə tərzdə deyil, birbaşa maddi motivlərlə bağlıdır, maddi motivlər isə əmək fəaliyyəti ilə determinasiya olunur. Bu mənada motiv artıq əmək

fəaliyyətinə nəisə əlavə olunan bir şey deyildir, o artıq əmək fəaliyyətinin vacib daxili ünsürü və həm də şərtidir.

Maddi stimullaşdırmada əmək haqqının müstəsna əhəmiyyəti vardır (bərabər şərait daxilində). Bu stimullaşdırma formasının başlıca mahiyyəti yalnız maddi tələbatın ödənilməsi ilə deyil, həm də onun sosial xassəsi, təbiəti ilə də müəyyən olunur. Onun nəticələri baxımından həm də psixoloji cəhətləri də vardır. Əmək haqqının digər xüsusiyyətlərindən biri onun kəmiyyətə müəyyən oluna bilməsilə bağlıdır, çünki fəhlə başqa (sosioloji-psixoloji mənəvi və s.) stimullaşdırıcı amillərdən fərqli olaraq əmək haqqının konkret səviyyəsinə nəzərən asanlıqla ayrı-ayrı iş yerlərinə, əmək fəaliyyəti növlərinə öz münasibətini bildirməyə bilər. Bu baxımdan əmək haqqı həm də işçi üçün daha yaxın, daha aydın hiss olunan stimullaşdırma vasitəsidir. Həm də əmək haqqının sosial, tərbiyəvi əhəmiyyəti də vardır. Fəhlə başqa cəhətlərlə yanaşı əmək haqqının səviyyəsinə nəzərən onun əməyinə verilən qiyməti müəyyən edə bilər. Görünür elə buna görə də xarici firma və şirkətlərdə bu cəhətə böyük əhəmiyyət verilir.

Bazar münasibətlərinin indiki mərhələsində əmək haqqı idarə olunmaz bir problemə çevrilmişdir. Bu özünü aşağıdakı istiqamətlərdə təzahür etdirir:

- əmək haqqının artımı istehlak mallarının qiymətinin artımından əhəmiyyətli dərəcədə geri qalır;
- əmək haqqının faktiki artımının əmək fəaliyyətinin, əməyin səmərəliliyinin nəticələri ilə zəif əlaqəsi vardır;
- ayrı-ayrı istehsalçıların bir növ innhisarçılığı üzündən müəssisələrarası əmək haqqının səviyyəsində böyük fərqlər əmələ gəlmişdir; bu prosesə təsir etmək üçün dövlət tənzimlənməsi vasitələri kifayət dərəcədə dəqiq deyildir;
- bütün bunların bu və ya digər səbəblərin nəticəsində əmək haqqının hər iki istiqamətdə - həm maddi tələbatın ödənilməsi və həm də əmək məhsuldarlığının stimullaşdırılması istiqamətində mənfi nəticələri



olmuşdur. Əmək haqqının artımı əmək məhsuldarlığının artımını qabaqladığı bir şəraitdə belə, əmək haqqı öz rolunu icra edə bilməmişdir.

- müəssisələrin gəlirləri və əmək haqqı üzərində nəzarət mexanizmi son dərəcədə zəifdir;
- əmək haqqının işçi qüvvəsinin təkrar istehsalındakı kəmiyyətə rolunu minimum həddə (20-30%) olduğu bir şəraitdə belə, bir çox müəssisələrdə və sahələrdə istehlak fonduna mənfəətdən ayrılmalara 80-90% səviyyəsində olmuşdur. Bu isə yığım fondunu heçə endirmiş, istehsal, yığım fonduna böyük zərbə vurmuş və beləliklə də müəssisə və iri sahələrin investisiya fəallığının ən aşağı səviyyəyə çatdırmışdır;
- əmək haqqı sahəsindəki situasiya həm də onunla kəskinləşmişdir ki, bir çox müəssisələrdə mənfəətdən başqa alınan kreditlər, bir sıra fondlar, hətta istehsalın inkişafı fondunun vəsaiti əmək haqqı fonduna keçirilmişdir;
- əmək haqqı sferasında vəziyyət qiymətin neqativ qaydada formalaşması nəticəsində də kəskinləşmişdir. Bu yalnız qiymətlə, əmək haqqı və ailə gəlirləri ilə bağlı olan aspektlə məhdudlaşmır (lakin əksər iqtisadçı və sosioloqlar məsələyə bu baxımdan yanaşırlar), həm də qiymət amilini ardıcıl olaraq istehsal xərclərinin artımının bir növ katalizatoru rolunu oynaması ilə bağlıdır;
- mülkiyyət formalarından asılı olaraq ayrı-ayrı müəssisələrdə eyni əmək üçün verilən əmək haqqı arasında, habelə mənfəətin həcmi arasında böyük fərqlər əmək haqqının səviyyəsində həddindən artıq heç bir əsası olmayan fərqlərə səbəb olmuşdur.

Ümumilikdə isə qeyd olunanların hər birinin tənzim olunması son dərəcə vacib olan bir problemdir.

Əmək fəaliyyətinin stimullaşdırma növlərindən biri sosial stimullaşdırma stimullaşdırma növüdür. Sosial stimullaşdırma işçinin özünü təsdiq etməsi tələbatı ilə bağlıdır. Bu həm də onun müəyyən ictimai mövqeyə tutmaq, hakimiyyət pilləsində oturmaq arzusunda irəliləyən gəlir. Deməkdir, stimullaşdırma zamanı idarə subyektinin tərəfindən bu cəhət obyektiv şəkildə (işçinin qabiliyyətini) nəzərə alınmalıdır. Əlbəttə “vəzifə birjası” şəraitində bu mümkün

deyildir. Stimullar içərisində mənəvi stimulların da böyük əhəmiyyəti vardır. Bu işçi tərəfindən onun fəaliyyətinin bəyənilməsi, qiymətləndirilməsi ilə əlaqədardır və ona görə də müxtəlif mənəvi həvəsləndirmə formalarını tələb edir. Bununla yanaşı yaradıcı stimulun da az əhəmiyyəti yoxdur. Yaradıcı stimül işçinin özünü reallaşdırması, özünü təkmilləşdirilməsi, özünü müdafiəsi ilə əlaqədardır.

Stimullaşdırmanın mühüm növlərindən biri sosioloji-psixoloji stimuldur. Bu stimül növü əmək kollektivlərindəki ünsiyyət ilə daha çox bağlıdır. Qeyd etmək lazımdır ki, əmək fəaliyyəti bir tərəfdən ünsiyyət tələb edir, digər tərəfdən isə işçi onun vasitəsilə özünü təsdiq edir. Nəticə etibarilə sosioloji-psixoloji iqlim, adamlar arasında münasibətin formaları, adamların tələbatı və mənafeləri mühüm əhəmiyyət kəsb edir. Bununla əlaqədar olaraq bizcə aşağıdakı qanunauyğunluqları və modeli müəyyən etmək olardı:

1. tətbiq olunan ayrı-ayrı stimullaşdırıcı təsirlər bütün hallarda “stimul-motiv” sistemini yarada bilmir. Bunun əsas səbəbi ondan ibarətdir ki, ayrı-ayrı əmək fəaliyyətinin növləri baxımından motiv stimula deyil, stimül motivə çevrilməlidir. Ümumilikdə isə əmək və stimullaşdırıcı situasiya tələbatlar sistemilə bağlıdır;
2. fəaliyyətə daxili və xarici təsiredici amillərin məzmunca məhdudluğu xarakterli sabit motivləşdirmə sisteminin özəyinin yaradılmasına imkan vermir;
3. bir sıra hallarda stimullaşdırmanın iqtisadi-istehsal səmərəlilik meyarları ilə sosial səmərəlilik meyarları arasında ziddiyyət meydana çıxma bilər. Məhz bununla əlaqədar olaraq işçilərə stimullaşdırıcı təsir yalnız hər hansı bir tədbirlə məhdudlaşa bilməz. Müasir elmi araşdırmalara görə isə məcmuu istehsal şəraiti amilləri nəzərə alınmalıdır. Nəticə etibarilə konkret əmək fəaliyyəti sferasında və əmək kollektivlərində hansı stimulun inkişafına, əmək fəallığının artmasına təsir əvvəlcədən müəyyənləşdirilməlidir. Qeyd etmək lazımdır ki, stimullaşdırmanın mənfi (tənbehətmə, cəriməətmə və s.) və həm də müsbət (maddi və qeyri-maddi,

fərdi, kollektiv həvəsləndirmə formaları) tərəflərinin verə biləcəyi səmərə də əvvəlcədən proqnozlaşdırılmalıdır.

Stimullaşdırma müasir dövrdə onun yüksək səviyyədə, elmi əsaslar üzrə təşkilini tələb edir. Bununla əlaqədar olaraq bir sıra tələbləri nəzərə almaq lazımdır. Bu tələblər aşağıdakılardan ibarətdir:

- a) stimullaşdırmanın kompleksliyi (bütün stimullaşdırma formaları və növlərinin vəhdətliliyi);
- b) stimullaşdırmanın differensiyalanması (onun ayrı-ayrı sosial qruplardan, iş yerlərindən asılı olaraq fərqli qaydada seçilməsi);
- c) stimullaşdırmanın aşkarlığı (bu barədə kollektiv üzvlərinin xəbərdar edilməsi);
- d) stimullaşdırmanın çevikliyi və operativliyi (dəyişən təşkilati-texniki, sosial-iqtisadi, sosioloji-psixoloji, şəraitə uyğun olaraq çevik qaydada stimulaşdırmanın istifadə olunması, mənfi və müsbət stimullaşdırmanın qısa müddət ərzində tətbiqi);
- e) stimullaşdırmanın təşkilində işçilərin, əməkçilərin özünün iştirakı (bu stimullaşdırmanın özünün demokratik məzmununu artmasına imkan verir).

Müəssisələrdə və təşkilatlarda əməyin təşkili dedikdə əmək prosesində adamların və texnikanın konkret forma və üsulları başa düşülür. Əməyin təşkilinin məzmunundan və həll olunması vəzifələrindən irəli gələn bir sıra istiqamətləri (ünsürləri) ayırırlar. Onlardan əsasları:

- əmək bölgüsü və əmək kooperasiyası;
- əməyin normalaşdırılması;
- iş yerinin təşkili və ona xidməti;
- heyətin seçilməsi və onun inkişafı;
- əmək şəraitinin yaxşılaşdırılması;
- iş vaxtından səmərəli istifadə, əmək rejiminin və istirahətin optimallaşdırılması;
- əmək proseslərinin səmərəlləşdirilməsi;
- əmək intizamının möhkəmləndirilməsi.

Müəssisədə əmək fəaliyyətinin stimullaşdırılmasında əmək haqqı, onun ödənilməsi xüsusi rola malikdir və məlumdur ki, insan istehsal prosesinə iqtisadi düşüncə ilə yaşamaq üçün qazanc məqsədi ilə daxil olur. Əmək haqqı (əməyə görə gəlir) eyni zamanda istehsal alətləri ilə insanı birləşdirən həlqə olmaqla əməyin səmərəli təşkilinin amilidir (ünsürüdür). Əməyin təşkilinin bu və ya digər variantının müəyyən edilməsində iqtisadi məqsədəuyğunluq müəyyən qədər istehsalın səmərəliliyini, əmək məhsuldarlığının yüksəldilməsini, heyətin məşğulluğunun səmərəliliyinin, bərabər əmək gərginliyini, avadanlıqdan, digər maddi ehtiyatlardan daha yaxşı istifadə olunmasını və s. təmin edir.

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

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

**Kadr siyasətinin əsas məqsədləri:**

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

Kadr siyasətinin əsas növ müxtəlifliyinə kadr seçimi, təhsil, əmək haqqı, müəssisədə sosial münasibətlər aiddir.

Hər bir müəssisə özünün xarakterik xüsusiyyətlərini nəzərə alan kadr siyasətini yaradır. Bütün variantlar üçün ümumi kadr siyasəti odur ki, onların

yananması və həyata keçirilməsi vahid prinsiplər əsasında aparılır. Kadr siyasəti sənədlərlə rəsmiyyətə salınır ki, bu da şöbələr qarşılıqlı əlaqələrinin yaxşılaşmasına müəssisənin rəhbərliyinin mövqeyini görməyə, kadrlar üzrə qərarların qəbul edilməsi prosesində ardıcılığı təyin etməyə, daxili qarşılıqlı münasibət qaydaları haqqında heyəti məlumatlandırmağa, mənəvi-psixoloji mühiti yaxşılaşdırmağa imkan verir. Müəssisənin kadr siyasəti bir sıra amillərlə təyin edilir ki, bunu da xarici və daxili amillərə bölmək olar. Xarici amillərə əmək qanun vericiliyi, həmkarlarla qarşılıqlı münasibət, əmək bazarının inkişaf perspektivləri, daxili amillərə müəssisənin strukturu və məqsədi, ərazi üzrə yerləşdirilmə, korporativ daxili mədəniyyət, kollektivdə mənəvi-psixoloji mühit aiddir.

Kadr siyasətinin əsas istiqamətləri bunlardır:

1. müəssisənin ümumi inkişaf konsepsiyası çərçivəsində heyətə olan ixtisas tələblərinin təyini;
2. yeni kadr strukturunun təyini;
3. heyətin idarə olunmasını nizamlayan prosedurların işlənməsi;
4. əmək haqqı konsepsiyasının yaranması, işçilərin maddi və mənəvi stimullaşdırılması;
5. heyətin cəlb olunma, istifadə olunma və azad olunma mexanizmlərinin təyini;
6. sosial münasibətlərin inkişafı;
7. heyətin inkişafının, təhsilinin, yenidən oxunmasını, ixtisasını yüksəlməsinin təmini;
8. müəssisə kollektivində mənəvi-psixoloji mühitin yaxşılaşdırılması.

Kadr siyasəti gələcək dövrün kadr siyasəti, kadr planlaşdırılması ilə sıx bağlıdır. Burada təşkilatla işçi heyəti, iş verənlə işə girənlər arasında tarazlı mənafelər birliyinə xüsusi fikir verilməlidir, həm də elə etmək lazımdır ki, kadr planlaşdırması ilə heyətlə aparılan iş bir-birilə vəhdətlik təşkil edə bilsin. Məhz burada kadr planlaşdırılması strategiyası başlıca yer tutur. Təşkilatlarda kadr planlaşdırılması bir qayda olaraq dörd məsələni əhatə edir. Bu, aşağıdakılardan ibarətdir:

- kadr strategiyası (strategiyanın, siyasətin əsaslarını işlənilib hazırlanması, işçilərin yeni şəraitə uyğunlaşması, peşə irəliləyişi və s.);
- kadr məqsədi (işçilərlə təşkilatların məqsədli birliyinin təmin edilməsi);

### **§ 3. İş yerlərinin attestasiya məsələləri**

İş yerinin iqtisadi mahiyyəti onun düzgün təşkili hesabına hər bir işçinin əmək məhsuldarlığının yüksəldilməsi və istehsal etdiyi məhsulun keyfiyyətinin yaxşılaşdırılması üçün əlverişli şəraitin yaradılmasıdır.

İş yerinin düzgün təşkil edilməsi onun ixtisaslaşma və texnoloji təyinatına görə, habelə mövcud istehsal səviyyəsi nəzərə alınmaqla, əsas avadanlıqla, kəsicilərlər və qurğular komplekti ilə, texniki və təlimatı sənədlərlə, qaldırıcı nəqliyyat vasitələri ilə, inventarla, rahat avadanlıqlar və istehsalat mebelləri ilə, sex, sahə xidmətlərinin rabitə vasitələri ilə təchiz etmək, bütün funksiyalar üzrə köməkçi təsərrüfatın iş yerinə fasiləsiz və ahəngdar xidmət etmələrini qaydaya salmaq, işləyənlərə əlverişli şərait yaratmaq deməkdir.

Həmçinin yorğunluq ayrı-ayrı amillərin təsiri, istehsalın mexanikləşdirilməsi və avtomatlaşdırılması, əmək şəraitinin sağlamlaşdırılması və bu kimi tədbirlərin həyata keçirilməsi nəticəsində xeyli azalır.

İş yerlərinin səmərəli təşkili bütövlükdə müəssisələrdə istehsalın və əməyin təşkilinin əsasıdır. Bu məsələni tələbələrə dərinlən başa salmaq üçün iş yerlərinin təşkilinin əsas ünsürləri olan iş yerlərinin, iş yerlərinin təchizatı, iş yerlərinə səmərəli xidməti ətraflı izah etmək, aydınlaşdırmaq lazımdır.

İş yerlərinin ixtisaslaşması dedikdə onların hər birinə bu və ya digər ümumi əlamətlərinə görə birləşən müəyyən qrup əməliyyatların və ya işlərin təhkim olunması başa düşülür.

İş yerlərinin təchizatı dedikdə, onun məntəqəsində olan əsas texnoloji və köməkçi avadanlıqların, texnoloji və təşkilatı ləvazimatların, siqnallaşdırma və texniki təhlükəsizlik vasitələrinin məcmuyunu başa düşülür. İş yerinin təchizatı o vaxt daha səmərəli ola bilər ki, o istehsal prosesinin məzmununa nəinki miqdarca, habelə keyfiyyətcə uyğun olsun, yəni müxtəlif əməliyyatların yerinə yetirilməsində

canlı əmək məsrəfləri minimum olmaqla ən yüksək əmək məhsuldarlığı təmin edilsin.

İşçilərin normal və fasiləsiz iş şəraitinin yaradılması üçün, iş yerlərinə müntəzəm xidmət olunmasını təşkil etmək texniki təchizatı daima istehsala yararlı vəziyyətdə, səliqəli və təmiz saxlanmalıdır. Belə ki, iş yerlərinə vaxtlı-vaxtında və mütərəqqi xidmət olunmasının təşkili işçilərdən və avadanlıqlardan səmərəli istifadə edilməsi, əmək məhsuldarlığının yüksəldilməsi və maddi-texniki vasitələrin qənaətlə sərf olunması üçün zəruri şərtidir.

Əməyin elmi təşkilinin tətbiqi üzrə qabaqcıl müəssisələrin iş təcrübəsi göstərir ki, iş yerlərinin düzgün təşkili əmək məhsuldarlığının artmasına böyük təsir göstərir. Müəssisənin bütün bölmələrinin işinin keyfiyyəti və səmərəliliyi iş yerlərində tətbiq edildiyinə görə, iş yerinin təşkilinin faydalılığı bütünlüklə müəssisədə istehsalın və əməyin təşkilinin göstəricisinə çevrilir. Buna görə də iş yerləri təşkilinin əsas ünsürləri olan iş yerlərinin planirovkası, ixtisaslaşması, təchizat və xidmətin təkmilləşdirilməsi məsələləri daima diqqət mərkəzində olmalıdır.

Kollektivin hər bir üzvünün iş vaxtından, istehsal vərdişi və yaradıcılıq qabiliyyətindən daha məqsədəuyğun istifadə olunmasını təmin edən mürəkkəb tədbirlər içərisində iş yerlərinin səmərəli təşkili mühüm yer tutur. Belə ki, yaxşı təşkil edilmiş iş yerləri nəinki az əmək sərf etməklə, daha çox məhsul hazırlamağa imkan verir, habelə işçilərin sağlamlığının mühafizə olunmasına da səbəb olur. Sahənin, sexin bütövlükdə müəssisənin işinin nəticəsi iş yerinin təşkilindən xeyli dərəcədə asılıdır. Odur ki, daha əlverişli əmək şəraitinin yaradılması, qabaqcıl əmək üsullarının tətbiq olunması, artıq gedişləri və hərəkətlərin aradan qaldırılması işçinin fiziki və əsəbi-psixoloji yükün azalmasına səbəb olur.

Müasir dövrdə mövcud iş yerlərinin azalmasının əsas səbəbləri bunlardır:

1. elmi-texniki tərəqqinin inkişafı;
2. bazar münasibətlərinin formalaşması.

Bu iki istiqamət əsaslandırılmış şəkildə, konkret misallarla tələbələrə izah edilməli, öyrədilməlidir. Elmi-texniki tərəqqinin müasir inkişaf səviyyəsi və bazar iqtisadiyyatının tələbləri mövcud iş yerlərinin attestasiya olunmasını zəruri edir. Belə ki, iş yerlərinin attestasiyasında əsas məqsəd mövcud iş yerlərini elmi-texniki tərəqqinin tələbləri səviyyəsində qaldırmaq, ağır fiziki və əl əməyinin azaldılması hesabına əməyin məzmun və cazibədarlığının artırılması vasitəsilə əmək məhsuldarlığının yüksəldilməsini sürətləndirməkdir.

Həmçinin bazar iqtisadiyyatının tələblərinə müvafiq məhsulların istehsalına uyğun olaraq iş yerlərinin attestasiya nəticəsində, səmərələşdirilməsi, köhnəlmiş iş yerlərinin ləğv edilməsi və yeni tələblərə cavab verən iş yerlərinin yaradılması çox aktual problemdir.

Əmək məhsuldarlığının yüksəldilməsi tapşırığını və avadanlıqların növbəlik əmsalının yüksəldilməsini nəzərə alaraq 1986-1990-cı illərdə təkə məşinçayırma sənayesində 600 min iş yerinin ləğv edilməsi nəzərdə tutulmuşdu. O cümlədən respublikamızda iş yerlərinin attestasiyasının nəticəsinə görə 200 min iş yerinin ixtisarı tələb olunurdu. Lakin bu işlər bir sıra səbəblər üzündən baş tutmamışdır və bu günün yükünə çevrilmişdir. Bunlar işə məşğulluğun təmin edilməsində mənfi rol oynayır. Odur ki, iş yerləri ilə işçilərin sayı arasında lazım olan uyğunluğun həm kəmiyyət, həm də keyfiyyətə təmin edilməsi üçün mütəmadi olaraq iş yerlərinin attestasiyası keçirilməlidir, onun nəticəsində köhnəlmiş iş yerləri ləğv edilməli, yeni iş yerləri yaradılmalıdır.

Bu baxımdan Azərbaycan Respublikasının prezidenti İlham Əliyevin prezident seçkiləri qabağı 600 min yeni iş yerlərinin açılacağına söz verməsi çox diqqətə layiqdir. Artıq bu istiqamətlə bir çox işlər görülmüşdür, 100 mindən artıq yeni iş yerləri açılmışdır. Bu iş yerləri müasir tələblərə tam cavab verir.

Əmək şəraiti üzrə iş yerlərinin attestasiyasına hazırlıq bütün iş yerlərinin siyahısının tutulmasından və instrumental qiymətlənməyə aid olan istehsalat



mühitinin təhlükəli və zərərli amillərinin, onların parametrlərinin faktiki dəyərləndirilməsi məqsədi ilə aşkara çıxarılmasından ibarətdir.

Əmək şəraiti üzrə iş yerləri attestasiyasının keçirilməsi və təşkili məqsədi ilə müəssisədə əmr verilir, ona müvafiq olaraq müəssisədə, lazım gəldikdə onun struktur bölmələrində, attestasiya komissiyası yaradılır. Attestasiya komissiyasının sədri komissiyanın tərkibi və əmək şəraiti üzrə iş yerlərinin attestasiyasına aid sənədləşməni aparan, onların saxlanılmasına və tərtib edilməsinə cavabdeh şəxs təyin olunur, eyni zamanda əmək şəraiti üzrə iş yerləri attestasiyasına aid işlərin qrafiki və müddəti müəyyən olunur.

Müəssisənin attestasiyası komissiyasının tərkibinə həmkarlar ittifaqı təşkilatının nümayəndələri, müəssisənin əməyinin mühafizəsi xidmətlərinin və əməyin təşkili üzrə peşəkar mütəxəssislər daxil edilir.

Attestasiya komissiyası:

Bütün mərhələlərdə işin aparılmasına nəzarəti və metodiki rəhbərliyi həyata keçirir;

İş yerlərinin attestasiyasının keçirilməsi üçün lazımi normativ sorğu bazanı tərtib edir və onun öyrənilməsini təşkil edir;

Müəssisənin iş yerlərində yerinə yetirilən işlərin xüsusiyyətləri və əmək şəraiti üzrə oxşarlığını göstərməklə tam siyahısını tərtib edir;

Müəssisədə istehsalat zədələnməsinin səbəblərinin təhlili əsasında daha təhlükəli sahələri, işləri və avadanlıqları aşkara çıxarır;

Texnoloji prosesin xüsusiyyətləri, avadanlıqların tərkibi, istifadə olunan xammalın və materialların, əmək prosesinin ağırlığının və gərginliyinin təhlükəli və zərərli istehsalat amillərini əvvəllər aparılmış ölçülərinin nəticələri, işlərinin əmək şəraitinə aid şikayətlərini nəzərə alaraq qiymətləndirilən hər bir iş yerində

əmək prosesinin ağırlığı və gərginlik göstəricilərinin, istehsalat mühitinin təhlükəli və zərərli amillərinin siyahısını tərtib edir:

Əmək şəraiti üzrə iş yerləri attestasiyasının nəticələrinin işlənməsini avtomatlaşdırmaq üçün iş yerlərinə, sahələrə, sexlərə, istehsalatlara kodlar verilir;

İş yerləri attestasiya edir və gələcəkdə istifadəsi üçün qərar verir.

Əmək şəraitinin yaxşılaşdırılması və sağlamlaşdırılması üçün təkliflər hazırlayır.

İş yerlərinin attestasiyası zamanı cihazların və avadanlıqların zədə təhlükəsizliyi və əmək şəraiti qiymətləndirilir. Bununla yanaşı işçilərin fərdi və kollektiv mühafizə vasitələri ilə təmin olunması, eyni zamanda bu vasitələrin səmərəliliyi nəzərə alınır. Hər bir iş üçün əmək şəraiti üzrə iş yerinin attestasiyası xəritəsi tərtib edilməlidir. Burada fondla silahlanma səviyyəsinin artması vacibdir.

**Müəssisənin fondla silahlanmasının texniki səviyyəsinin göstəriciləri  
(dəzgah və avadanlıqların xidməti)**

**Cədvəl 4**

(şərti rəqəmlərlə)

| Avadanlıq parkı  | Ümumi sayı | İstismar edilmə müddəti |                |                 |
|--|------------|-------------------------|----------------|-----------------|
|  |            | 10 ilə kimi             | 10-20 ilə kimi | 20 ildən yuxarı |
| 1. dəzgahlar   | 493        | 27%                     | 43%            | 30%             |
| 2. tikiş avadanlığı  | 46         | 22%                     | 46%            | 32%             |
| 3. əyirmə avadanlığı   | 41         | 15%                     | 44%            | 41%             |
| 4. köməkçi istehsal və ehtiyat hissələri istehsal üçün avadanlıq | -          | 24%                     | 38%            | 37%             |

Cədvəlin məlumatlarından göründüyü kimi kombinatda olan ümumi avadanlıqların 30% çoxunun xidmət müddəti 20 ildən artıqdır və bu vəziyyət kombinatın maşın avadanlıqlarıyla pis təmin olunmasını göstərir. Xidmət müddəti

10 ildən 20 ilə kimi olan avadanlıqların xüsusi çəkisi də kombinat üzrə hələ yüksəkdir.

Bu da avadanlıqların tez-tez təmin edilməsi və pis istifadə olunmasına şərait yaradır. Eyni zamanda yağlı avadanlıqların çoxalması müəssisənin hesablama üzrə istehsal gücündən tam istifadə edə bilməsinə mənfi təsir göstərir. Belə olduqda avadanlığın plan gücü ilə faktiki istehsal gücü arasında uyğunsuzluq yaranır və onların istifadəsinin yaxşılaşması çətinləşir.

Fəhlələrin attestasiyası nəticəsində müəyyən edilmişdir ki, fərz edək ki, müəssisə 2645 iş yerində işləri davam etdirmək olar. 116 köhnəlmiş iş yeri tövsiyə edilmişdir.

### **İş yerlərinin attestasiyasının və rasionallaşdırılmasının nəticələri**

**Cədvəl 5**

|  | <b>2012</b> | <b>2013</b> | <b>2014</b> |
|--|-------------|-------------|-------------|
| 1. İş yerlərinin sayı o cümlədən   | 3006        | 2971        | 3285        |
| 2. Attestasiyadan keçənlər   | 2750        | 2746        | 2745        |
| 3. Rasionallaşdırılması nəzərdə tutulan  | 35          | 225         | 83          |
| 4. Ləğv edilməsi nəzərdə tutulan faktiki il ərzində  | 14          | 35          | 83          |
| 5. İş yerinin səmərəliliyi   | 35          | 142         | 60          |
| 6. Attestasiya və səmərələşdirmə nəticəsində azad edilmiş işçilərin sayı   | -           | 35          | 50          |
| 7. İş yerlərinin ləğv edilməsinə, səmərələşdirilməsinə aid əməliyyatların yerinə yetirilməsinə sərf edilən xərc və məsrəflər (min manat) | -           | 200         | 350,7       |
| 8. Attestasiya nəticəsində əldə edilən iqtisadi səmərə (min manat)   | 56,5        | 27,0        | 56,5        |

Cədvəldən göründüyü kimi 2012-ci ildə 14 iş yeri ləğv edilmişdirsə, bu rəqəm 2013-cü ildən 35, 2014-cü ildən isə 83-ə çatmışdır. İş yerlərinin ləğv edilməsinə, səmərələşdirilməsinə və əməliyyatların yerinə yetirilməsinə kombinat 2012-ci ildə 200 min manat sərf etmişdirsə 2013-cü ildə bu rəqəm 350,7 min manata

çatdırılmışdır. Buna baxmayaraq kombinat 2012-ci ildə attestasiya nəticəsində 56,5 min manat iqtisadi səmərə əldə etmişdir ki, bu da 2013-cü ilə nisbətən 2 dəfə artıqdır.

Müəssisənin səmərəliliyini düzəltmək üçün vaxtaşırı iş yerlərinin attestasiyasını keçirtmək lazım gəlir. İş yerinin attestasiyasının keçirtmədikdə aşağıdakıları nəzərə almaq lazımdır:

1. İş yerinin kompleks qiymətləndirilməsi onların normativ tələblərə cavab verməsi və üç istiqamətdə qabaqcıl təcrübəyə texniki, təşkilati və iş şəraitinə uyğun gəlməsi.
2. İş yerinin qiymətləndirilməsi hansılar ki, müəyyən edildiyi tələblərə cavab verir.
3. İş yerlərinin xarakteristikasının texniki iqtisadi təhlinin aparılması.

İş yerlərinin attestasiyasının nəticəsi iş yerinin xəritəsinə köçürülür. Bunu aşağıda verilmiş cədvəldən görmək olar.

**Cədvəl 6**

| <b>Cəmi iş yerinin sayı</b>   | <b>2971</b> |
|---|-------------|
| Attestasiya edilmişdir  | 2746        |
| Ümumi iş yerinə nisbətən %-lə   | 92,42       |
| Səmərələşdirilməsi nəzərdə tutulmuşdur  | 226         |
| Ümumi iş yerinə nisbətən %-lə   | 7,57        |
| Ləğv edilməsi nəzərdə tutulmuşdur   | 35          |
| Ümumi iş yerinə nisbətən %-lə   | 1,17        |
| İl ərzində praktiki səmərələşdirilmişdir  | 142         |
| Ümumi iş yerinə nisbətən %-lə   | 4,77        |
| Faktiki il ərzində ləğv edilmişdir  | 35          |
| Ümumi iş yerinə nisbətən %-lə   | 1,17        |
| Attestasiya nəticəsində iş yerlərinin ləğv edilməsi və səmərələşdirilməsi ilə azad edilən işçilərin sayı (adam) | 35          |

Cədvəldən göründüyü kimi 2971 iş yerindən yalnız 92,42 % iş yeri attestasiyadan keçmişdir, 7,57 % iş yerinin səmərələşdirilməsi nəzərdə tutulmuşdur. Bununla yanaşı cəmi 1,17 % iş yeri ləğv edilmişdir.

Müəssisə üzrə aparılmış sorğu göstərdi ki, işçilərin 70%-i iş yerinin texnoloji təminatının olmamasını qeyd etmişdirlər. İşçilərin 50%-i iş yerlərinin düzgün təşkil edilməsini qeyd etdilər.

Müəssisə üzrə aparılan təhlil göstərir ki, iş yerinə xidmət səmərələşdirilərkən aşağıdakı istiqamətləri nəzərə almaq lazımdır:

1. Çox dəzgahlı xidmət peşələrinin qovuşması iş yerinin təşkilinin əsas forması hesab olunur, hansı ki, avadanlığa xidmət vaxtından və iş vaxtından daha səmərəli istifadə edilməsinə imkan yaranır.
2. Fəhlələrin əməyinin səmərəliliyini yüksəldilməsinə iş yerinə xidmətin rəşional sisteminin və planlı prinsipinin tətbiqi böyük rol oynayır.
3. İş yerinə xidmətin təkmilləşdirilməsində köməkçi fəhlələrin əməyinin briqada formasının tətbiqi böyük əhəmiyyət kəsb edir. Burada köməkçi istehsalatda briqadaların təşkili köməkçi fəhlələrin əsas istehsal briqadaları ilə birləşməsi nəzərdə tutulur.

**Müəssisədə iş yerlərini sayı və onların attestasiyasının və səmərələşdirilməsinin nəticəsi (2012)**

**Cədvəl 7**

| <b>Göstəricilər</b>   | <b>Sıra №-si</b> | <b>Əsas və qeyri əsas fəaliyyət</b> |
|---|------------------|-------------------------------------|
| İlin axırına bütün heyətin iş yerlərinin sayı, cəmi   | 01               | 2740                                |
| O cümlədən:   |                  |                                     |
| Attestasiyadan keçənlər cəmi  | 02               | 2740                                |
| Onlardan  | 03               | 2045                                |
| Attestasiya olunmuş   | 04               | 585                                 |
| Ləğv olunmalı   | 05               | 120                                 |
| Hesabat ilində faktiki  | 06               |                                     |
| Səmərələşdirilmiş iş yerləri  | 07               | 35                                  |
| Ləğv olunmuş iş yerləri   | 08               | 67                                  |
| Köhnə iş yerlərinin ləğv edilməsi və səmərələşdirilməsi nəticəsində attestasiyanın yekununa görə azad edilmiş işçilər | 09               | 53                                  |

|   |    |      |
|---|----|------|
| İş yerinin orta illik sayı (ehtiyatdakılarsız) cəmi | 10 | 2676 |
| O cümlədən əsas fəaliyyət heyəti                    | 11 | 2460 |
| Ümumi heyətin orta illik sayı nəfər olmuşdur        | 12 | 3155 |

Göründüyü kimi attestasiya nəticəsində aydın olmuşdur ki, müəssisədə ziyanla işləyən 120 iş yeri fəaliyyət göstərir. Əgər faktiki məlumatlara nəzər yetirsək görürük ki, səmərələşdirməli 585 yerdən 35-i, ləğv edilməli 120 yerdən isə 67-i ləğv edilmişdir. Deməli hesabat ilinin axırına  $(585-35)=550$  səmərələşdirməli və  $(120-67)=53$  ləğv olunmamış iş yeri qalmışdır. Bu da onu göstərir ki, müəssisədə 53 nəfər işçi ziyanla işləmiş, 550 nəfər işçi isə tam qüvvəsi ilə işləyə bilməmişdir.

Əgər %-lə hesablasaq tapa bilərik ki, ləğv edilməli iş yerlərinin sayı 44,2%-dir.  $(100-55,8) (67:120 \times 100)=55,8\%$ . Səmərələşdirilmiş iş yerlərinin 94,1%  $(100 \times 5,9) : (35:585 \times 100)=5,0\%$  fəaliyyətdə olmuş və əvvəlki vəziyyətdə qalmışdır.

Həqiqətən hesabatdan görünür ki, attestasiya nəticəsində ləğv edilmiş və səmərələşdirilmiş 102  $(67+35)$  iş yerlərindən 43 nəfər tamamilə azad olmuşdur. Orta aylıq əmək haqqının 220 manat iş dövrünün orta uzunluğunun 224,4 gün olduğunu nəzərə alsaq, görürük ki, il boyu 103520 manata və 2649,2 adam günə qənaət olunmuşdur.

Bunun üçün aşağıdakı cədvəlin məlumatlarından istifadə edərək proqram tərtib edərək EHM əməliyyatının yerinə yetirilməsini aparaq

**Cədvəl 8**

| <b>Əsas fəaliyyət işçilərinin orta siyahı sayı</b> | <b>Əsas fəaliyyət işçiləri üzrə iş yerlərinin orta illik sayı</b> | <b>Əsas fəaliyyət işçilərinin iş yerlərinin komplektləşdirmə əmsalı</b> |
|--|---|---|
| 864  | 480   | 1,8   |
| 912  | 480   | 1,9   |
| 960  | 480   | 2,0   |

#### **§ 4. Heyətin əmək fəaliyyəti və onun motivləşdirilməsi**

Əmək davranışı sosial davranışın mühüm variantlarından biridir. Əmək davranışının həm sosial, həm də funksional məzmunu vardır. Buna həm sosial gərginlik səviyyəsi, həm də işçinin peşəkar keyfiyyəti, əmək motivatorları, əmək fəaliyyəti mühiti təsir göstərir. Ona görə də əmək davranışı bir tərəfdən əmək prosesinin funksional alqoritmini, mənafeləri, digər tərəfdən isə sosial standartları, davranış tərzlərini əks etdirir.

Motivasiya anlayışı çox aspektli və çox istiqamətliyədir. Fred Lyutens göstərir ki, ayrı-ayrı müəlliflərin əsərlərində bu anlayış zərurət, motivlər, məqsəd, arzu, ehtiras, tələbat, sövqetmə, mükafatlandırma, məramlar kimi ifadə edilir. Lakin “motivasiya” sözlü latınca “sövq etmək”, “oyatmaq” mənasını daşıyır. Motivasiya özü-özlüyündə, necə deyərlər, yatmış proses deyildir. Bu, birinci növbədə fizioloji tələbat çatışmamazlığından irəli gəlir. Həmin çatışmamazlıq (bunu psixoloji, mənəvi sferaya da aid etmək olar) insanda müvafiq davranış qaydası törədir və onu bir az da fəallaşdırır. Əslində fizioloji və psixoloji motivlər çatışmamazlığın hiss edilməsi, dərk edilməsidir. Tələbat, çatışmamazlıq ödənildikdə və ya bərpa edildikdə motivlər zəifləyir, tarazlıq yaranır.

İnsanın öyrənilməsi, onun peşə fəaliyyətinin optimallaşdırılması müasir dövrdə ən vacib problemdir. Bunun sosial-mədəni kontekstdə təhlili daha vacibdir. Son vaxtlar insanın sahələrarası elmlər tərəfindən öyrənilməsi ilə bağlı integrativ-kompleks elm olan akmeologiya elmi meydana çıxmışdır. Akmeologiya psixologiya, fəlsəfə, sosiologiya, fiziologiya, genetica və pedaqogika elmlərinin bir növ sintezidir.

İndi də dünyada mövcud olan motivasiya nəzəriyyələrinin qısa məzmununu nəzərdən keçirək.

İ.A.Maslounun tələbatın iyerarxiyası nəzəriyyəsi.

A.Maslou tələbatın iyerarxiyası prinsipi üzrə əlaqəli olan beş növü müəyyən etmişdir:

1) Fizioloji tələbat: qidaya, paltara, mənzilə, istirahətə və s;

2) Təhlükəsizliyə tələbat:

a) fiziki təhlükəsizlik – sağlamlıq, iş yerində təhlükəsizlik;

b) iqtisadi təhlükəsizlik – pul gəlirlərinin, sosial sığorta, təminatlı iş yeri.

3) Sosial tələbat: ünsiyyət və emosional əlaqələrə (dostluq, məhəbbət, əməkdaşlıq);

4) Nüfuza, hörmətə tələbat: nüfuza, prestijə, hakimiyyətə, xidməti irəliləyişə;

5) Özünüreallaşdırmaya tələbat: yaradıcılığa, şəxsiyyətin inkişafına, dərk etməyə, estetikaya və s.

## II. K.Alderferin tələbat nəzəriyyəsi

Q.A.Masloudan fərqli olaraq üç qrup tələbat növünü əsas götürmüşdür:

1) Yanaşma, mövcud olma tələbatı; 2) Sosial tələbat; 3) Şəxsi inkişaf tələbatı.

Göründüyü kimi, K.Alderferin tələbat nəzəriyyəsi sadəcə olaraq əvvəlkindən tələbatın sayına görə fərqlənir. Lakin onun xidməti tələbatlar arasında asılılığın 7 prinsipini müəyyən etməsidir. Məsələn, onun birinci prinsipi belədir: mövcud olma tələbatı nə qədər az ödənilirsə, bir o qədər də güclü təzahür edər.

## III. D.Malk Kellandın motivasiyalı tələbat nəzəriyyəsi.

O, ilkin (fizioloji) tələbatın rolunu inkar etməmək şərtilə qeyri-maddi, “ikinci” tələbata üstünlük vermiş, üç yüksək səviyyəli tələbatın daha önəmli olmasını irəli sürmüşdür.

1) Uğurlara olan tələbat: məqsədə çatma, özünüreallaşdırma, avtonom inkişafa nail olma, əsassız risklərdən uzaq olma və s;



2) Hakimiyyətə tələbat: rəhbər vəzifəyə cəhd etmə, başqasının davranışına nəzarət etmə;

3) Mənsubiyyət tələbatı: müxtəlif səviyyəli, tipli menecerlərin tələbatlarındakı fərqlər.

#### IV. F.Xertsberqin iki amilli nəzəriyyəsi.

O, iki əsas amilin əməyin motivləşdirməsinə müxtəlif səviyyədə təsir etməsini tədqiq etmişdir:

1) Gigiyenik amil: təşkilatda mənəvi iqlim, mükafatlandırma, əməkdaşlarla, müdiriyyətlə münasibət, əmək şəraiti, iş yerlərinin stabilliyi;

2) Motivatorlar amili: maraqlı əmək məzmunu, məqsədə çatma, müstəqillik, məsuliyyət, vəzifə artımı, şəxsi özünüreallaşdırma.

#### V.D.Atkinsonun əməyin motivasiyası nəzəriyyəsi.

O, əməyin motivasiyası məsələlərini təhlil edərək səmərəli əmək amillərini əsas götürmüş və onu konkret proseslərlə, situasiyalarla əlaqələndirmişdir. O, da digərləri kimi burada uğurlara nail olma, motivlərinə nail olma ehtimallarına, variantlarına, risklərə diqqət yetirir.

#### VI. S.Adamsın ədalətlik nəzəriyyəsi.

Ədalətlik (bərabərlik) nəzəriyyəsi muzzdlü işçi ilə işverən arasındakı iqtisadi mübadiləyə əsaslanır.

O, burada “giriş” (işçinin əmək töhfələri, təhsili, bacarığı və s. mənasında) və “çıxış” (iş verənin əməyin ödənilməsi, sosial xidmət, əməyin təhlükəsizliyi və s. üzrə fəaliyyəti) ifadələrini işlətməklə əmək töhfələri ilə qazanc arasındakı əlaqənin, “girişlə” “çıxışın” tarazlı olmasının zəruriliyini irəli sürür.

#### VII. B.Skinnerin motivasiyanın gücləndirilməsi nəzəriyyəsi.

Bu nəzəriyyə işçinin keçmiş iş təcrübəsinin cari fəaliyyət dövrü üçün stimulyarada bilməsi imkanını aşkara çıxarmaqla bağlıdır. O, belə hesab edir ki, hər hansı bir işçi əvvəllər icra etdiyi tapşırığa nəzərən hansı işin səmərə verə biləcəyini, hansının isə səmərəsiz olacağını müəyyən edə bilir. Skinnerin motivasiyanın gücləndirilməsi nəzəriyyəsi sxem halında belədir:

stimullar → davranış → nəticə → gələcək davranış.

#### VIII. V.Vrumun motivasiya nəzəriyyəsi.

O, digərlərindən fərqli olaraq motivasiyanı seçimin (davranışın alternativ formalarının seçimi) idarə edilməsi prosesi kimi qiymətləndirmişdir. O, göstərmişdir ki, bu seçim üç dəyişən kəmiyyətdən asılıdır. Bunlar valentlilik (cəlbədicilik ölçüsü, məqsədin dəyəri), instrumentallıq (işçinin məqsədə çatma ehtimalının qiymətləndirilməsi) və gözləmədən (işçinin nəticələr haqqında subyektiv ehtimalı) ibarətdir.

#### IX. Louleri – Porter motivasiya nəzəriyyəsi.

Əslində bu nəzəriyyə əvvəlki nəzəriyyələrin əsas ideyalarının birləşməsidir. Çünki burada da əmək uğurlarından, həvəsləndirmənin ədalətli olmasından, şəxsiyyətin qabiliyyətindən söhbət gedir. Louleri – Porter motivasiyanın kompleks nəzəriyyəsinə (mükafatlandırma, məmnun qalma, səy, gözləmənin səmərəsi, ədalətin qiymətləndirilməsi, işin nəticəsi, qabiliyyət və s.) irəli sürmüşdür.

#### X. Motivasiyanın çoxaspektlilik konsepsiyası.

Q.Komelli motivasiyanı mürəkkəb və çoxaspektli bir proses kimi tədqiq etmişdir. O, burada rəhbərlik üslubunu, cəmiyyətdə, ayrı-ayrı qruplarda əsas götürülən norma və dəyərləri təhlil edir.

Motivləşdirmə anlayışı çox aspektli və çox istiqamətlidir. Ayrı-ayrı müəlliflər bu anlayışı aşağıdakı kimi istifadə edirlər: ehtiyac, məqsəd, arzu, istək, ehtiras, tələbat, sövqetmə, zərurət, mükafatlandırma və s. Lakin “motivasiya” sözü latınca

olub “sövqetmə”, “maraq oyatma” mənası daşıyır. Motivləşdirmə, birinci növbədə fizioloji tələbatdan irəli gəlir. Əslində fizioloji və mənəvi tələbatlar ehtiyacın hiss edilməsidir.

Menecmentin digər funksiyaları barədə izahat vermədən, mövzu ilə bağlı olan motivləşdirmə funksiyasına qısaca nəzər salaq.

Motivləşdirmə. Rəhbər başa düşməlidir ki, hətta çox gözəl hazırlanmış planlar və ən kamil struktur belə, icraçı olmadan təşkilatın faktiki işinin yerinə yetirilməsində heç bir əhəmiyyət kəsb etmir. Motivləşdirmə funksiyasının qarşısında duran əsas vəzifə odur ki, təşkilatın üzvləri-icraçılar tapşırılmış vəzifələrə uyğun və planları anlayaraq qarşıda duran işləri yerinə yetirsinlər.

Rəhbərlər, həmişə öz işçilərinə qarşı müxtəlif motivləşdirmə tədbirlərini həyata keçirmişlər. Qədim dövrlərdə “qamçı və qoğal” prinsipi daha çox tətbiq edilirdi. XVIII əsrin sonları və XIX əsrin əvvəllərində belə bir fikir geniş yayılmışdı ki, adamların çox qazanması üçün imkan varsa, onlar həmişə çox işləyəcəklər. Hesab edilirdi ki, motivləşdirmə - yaxşı sөy göstərməyin əvəzində verilən uyğun pul mükafatıdır. Elmi idarəetmə məktəbinin nümayəndələri motivləşdirməyə bu əsasdan yanaşırdılar. Davranış üzrə aparılan tədqiqatlar, sırf iqtisadi yanaşmanın əsassız olduğunu nümayiş etdirdi. Rəhbərlər bildilər ki, motivləşdirmə, başqa sözlə fəaliyyət göstərməyə həvəs oyatma, daim dəyişən mürəkkəb tələbatlar sisteminin təzahür formasıdır.

Menecment fəaliyyətində ən başlıca amil, işçiləri qarşıya qoyulmuş məqsədin icrasına yönəlmək və icranı təmin etməkdir. Bu məqsədlə müxtəlif motivləşdirmə nəzəriyyələri yaradılmışdır.

Devid Boddi, Robert Peytona görə bunlar aşağıdakılardır:

- 1) Məzmun nəzəriyyəsi – adamların tələbatı və məqsədlərinin müəyyən edilməsi baxımından;
- 2) Proseslər nəzəriyyəsi – fəaliyyət obrazı baxımından;

3) Sosial təsir nəzəriyyəsi – başqalarının davranmasına təsir etmək üçün istifadə edilməsi baxımından.

Menecerlər bütün bunları iş yerində adamların davranışını öyrənməklə motivləşdirmə sistemi yaratmaq və fəaliyyətini stimullaşdırmaq üçün geniş miqyasda istifadə edir, motivasiya təsiri səmərəli fəaliyyətin mühüm şərti və tərkib hissəsi kimi qiymətləndirirlər.

Motivləşdirmə insanla bağlı olduğuna görə, onun daxili və xarici hərəkətverici qüvvələrinin məcmusunu təşkil edir. Motivləşdirmə prosesi tələbatı ödəmək üçün müəyyən məqsədləri icra etməklə bağlıdır. Bu prosesin aşağıdakı mərhələləri vardır:

- tələbatın meydana çıxması;
- tələbatı ödəmə yollarının axtarılması;
- fəaliyyət istiqamətinin seçilməsi;
- fəaliyyətin həyata keçirilməsi;
- yaxşı fəaliyyətə görə mükafat;
- tələbatı ödəmə, hansı motivim daha çox təsiredici olmasının araşdırılması.

Bildiyimiz kimi, əmək davranışı sosial davranışın mühüm variantlarından biridir. Əmək davranışının həm sosial, həm də funksional məzmun təbiəti vardır. Buna həm sosial gərginlik səviyyəsi, həm də işçinin peşəkarlıq keyfiyyətləri, əmək fəaliyyəti mühiti təsir göstərir. Ona görə də, əmək davranışı bir tərəfdən əmək prosesinin funksional alqoritmini və mənafeləri, digər tərəfdən isə sosial standartları, davranış tərzlərini əks etdirir.

Hər bir işçinin öyrənilməsi, onun peşə fəaliyyətinin optimallaşdırılması müasir dövrdə ən vacib problemdir. Bunun sosial-mədəni aspektdə təhlili daha vacibdir. Son vaxtlar insanın sahələrarası elmlər tərəfindən öyrənilməsi ilə bağlı integrativ-kompleks elm olan akmeologiya elmi meydana çıxmışdır. Akmeologiya – psixologiya, fəlsəfə, sosiologiya, fiziologiya, genetika və pedaqogika elmlərinin bir növ sintezidir.

### **III FƏSİL. KADR RESURSLARI POTENSIALININ SƏMƏRƏLİ İDARƏ OLUNMASI VƏ TƏHSİLİ MƏSƏLƏLƏRİ**

#### **§ 1. Müəssisələrin inkişafında kadr potensialının idarə edilməsi üsullarının düzgün seçilməsinin əhəmiyyəti**

İnsan resurslarının, kadr potensialının idarə edilməsi, bəşəriyyətin yarandığı gündən paralel olaraq inkişaf etmişdir. İnsan resurslarının idarəedilməsi, firmanın ehtiyacına cavab verən kadrların tapılması, inkişaf etdirilməsi, təhsilinin təmin edilməsi, qiymətləndirilməsi, əmək haqqı ilə təmin olunması və mükafatlandırılması kimi əsas funksiyalarının yerinə yetirilməsində iş qüvvəsi ilə bağlı olan müxtəlif problemlərin həll edilməsi üçün müəssisə və təşkilatların daxilində bu bölməyə böyük ehtiyac vardır.

Ümumiyyətlə, firma və müəssisələrin məqsədlərinə nail olmaq üçün düzgün planlaşdırılmış, seçilmiş və ixtisaslaşdırılmış insanları müəssisədə saxlamaq və məqsədyönlü şəkildə istiqamətləndirmək lazımdır. Bu fəaliyyətlər kadrların idarə edilməsinin ən vacib şərtlərindəndir. Müəssisə rəhbərləri insan resursları ilə bağlı olan siyasətin meydana gəlməsində bəzi ünsürlərin əhəmiyyətinin artdığını artıq dərk etmişlər. Məsələn, işçilərin qorunması, onların düzgün qiymətləndirmək, həyat standartlarına uyğun əmək haqqının verilməsi, yaradıcılıq sahəsində bəzi imtahanların verilməsi, işçilərin hər birinə qarşı eyni səviyyədə münasibət göstərilməsi və iş mühitinin rahatlığına nail olunması bu ünsürlərdəndir. Rəhbərlik dəyişiklikləri anında icra edən proaktiv strategiya və planların tam olaraq icrasına imkan yaradan idarəçilik fəaliyyəti nümayiş etdirirlər.

Göründüyü kimi, əvvəlcə ehtiyaclara əhəmiyyət verildiyi halda, get-gedə insanlar arası əlaqələr ön plana çıxmışdır. Bunun nəticəsində də Həmkarlar İttifaqına bənzər qurumlar (sendikalar) meydana gəlmişdir. Bu hərəkət 50-ci illərə qədər zəif inkişaf etmiş, 70-ci illərdə isə fəaliyyətində bir dönüş yaratmışdır. Bu dönüşün meydana gəlməsinə səbəb olan amil, müəssisə və təşkilatlarda insanlara verilən qiymətin artırılması ilə əlaqələndirilir. Artıq insan müəssisə üçün bir

resursdur, bir sərmayədir. Onun müəssisədaxili fəaliyyətlərə etdiyi təsir qüvvəsi böyükdür. Ona görə də insan müəssisənin məqsədlərinə nail olmasında əsas faktordur. Bu çərçivədə hər bir işçinin müəssisə fəaliyyətinə etdiyi təsir qüvvəsi gücləndirilməli, daha effektiv və məhsuldar iş rejiminə nail olunmalıdır.

İnsan resurslarının məqsədəuyğun idarə edilməsi ilə müəssisə və təşkilatlar digər qurumlarla rəqabətdə müəyyən üstünlük əldə edə bilirlər. İşçilərlə bağlı qeydlər etmək, onların fəaliyyətlərini izləmək kimi bəzi tədbirlər həyata keçirilmişdir. Təşkilat üzvlərinin hər birini açıq-aşkar müəyyən edilən məqsədlərə uyğun çalışmalarının təmin edilməsi, idarəçilik və idarəetmə funksiyalarının əhəmiyyət qazanması və bu istiqamətdə həyata keçirilən inkişaf tədbirləri ilə sıx əlaqədardır. Texniki tərəqqi və demografik dəyişikliklər, insan resurslarına olan ehtiyacın müəyyən edilməsində vacib şərtlərdən olduğunu təsdiq edir. İşçilərin sayı və qabiliyyətləri arasındakı bir mütənasiblik yaratmaq kompüter və digər texniki vasitələrin köməyi ilə işləmə prinsipi, texniki tərəqqinin inkişaf səviyyəsinə bağlıdır. 80-ci illərdən bəri “insan resurslarının idarə edilməsi” və müəssisələrdə bu bölmənin yaradılması artıq insanın varlığına verilən qiyməti daha da artmışdır. İnsan resurslarının idarə edilməsi ilə bağlı nəzəriyyələrdə kadrlar ayrı-ayrı izah edilir. Hər bir işçinin müəssisəyə verdiyi faydanı maksimum səviyyəyə yüksəlməsinə çalışır. Buna görə də işçilərlə rəhbərlik arasında əlaqə yaradıcısı həyata keçirir.

İnsan resurslarının idarə edilməsi firmanı, şirkəti rəhbərliyin ehtiyac duyduğu kadrlarla təmin etmək istiqamətində fəaliyyətlərin həyata keçirilməsinə əsaslanır. İnsan gücünə olan tələbat nəzərə alınır. Planlaşdırma, izləmə və nəzarət fəaliyyətləri burada daha çox əhəmiyyət kəsb edir. İnsan resursları ilə əlaqədar meydana çıxan problemlərin həll edilməsində məsuliyyət daşıyan şəxslər rəhbər işçilərdir. Rəhbər işçilərlə çalışanlar arasında əlaqələri inkişaf etdirmək vəzifəsini resurslarının idarəedilməsi departamentinin rəhbəri həyata keçirir.

Bu rəhbər funksiyasını həyata keçirmək təşkilatı bütün varlıq olaraq ələ alır, məhsuldarlığın yüksəldilməsi istiqamətində fəaliyyətləri həyata keçirmək üçün

digər bütün departamentlərin rəhbərliyi ilə iş birliyi yaradır. İnsan resurslarının idarəedilməsi proaktivdir. Yəni, hadisələr cərəyan etməmişdən əvvəl planlar tərtib olunur və vəziyyətin təmin olunması istiqamətində tələblər hazırlanır. Ancaq iş qüvvəsinin idarə edilməsi isə reaktivdir. Hadisələr və problemlər meydana çıxdığı zaman onların həlli yolu axtarılır. Bu fərqliklər aşağıda daha aydın bir şəkildə izah edilmişdir.

| İş qüvvəsinin idarə edilməsi | İnsan resurslarının idarə edilməsi |
|------------------------------|------------------------------------|
| 1. əlaqə yaradan             | 1. birləşdirici                    |
| 2. reaktiv                   | 2. proaktiv                        |
| 3. taktiki                   | 3. strateji                        |
| 4. təklif əsas alınır        | 4. tələb diqqətə alınır            |
| 5. xidmət yoxdur             | 5. xidmət mərkəzi                  |
| 6. iyerarxiya münasibətləri  | 6. hədəflər                        |

Müəssisə daxilində işçilər mahiyyəti artıran bir amil olaraq qiymətləndirməməli, əksinə bir sərmayə kimi, yəni investisiya qoyulan bir resurs olaraq qiymətləndirilməlidir. Buna görə də insan resursların qiymətləndirilməsində əsas diqqət edilən fəaliyyətlər bunlardır: işçilərin seçilməsi, işgörmə qabiliyyətinin təyini, inkişaf və mükafatlandırma.

Təhsil insanın mənəvi inkişafının mənbəyidir. Həm də ayrı-ayrı şəxslərin mənəvi qazancı deyil, bütövlükdə cəmiyyətin, dövlətin, sosial-iqtisadi və mənəvi inkişafına təməlidir. Buna görə təhsil səviyyəsinin yüksəldilməsi və insanın inkişafı hər bir ölkədə iqtisadi artımın hərəkətverici qüvvəsi sayılır. Təhsilin inkişaf səviyyəsi ilə milli gəlir arasında əlaqə mövcudluğu inkarolunmaz gerçəklikdir. Dünya Bankının 192 ölkə arasında apardığı tədqiqatlar nəticəsində məlum olub ki, planetimizdə iqtisadi artımın 16%-i fiziki kapital, 20%-i təbii resurslar, 64%-i insan kapitalı hesabında baş verir. “İnsan kapitalı” nəzəriyyəsinin yaradıcılarından biri, 1979-cu ildə iqtisadiyyat sahəsi üzrə Nobel mükafatı almış, T.Şulstun hesablamalarına görə ABŞ iqtisadiyyatında insan kapitalı fiziki gəlir gətirir. Bundan əlavə Qərbdə aparılan tədqiqatlara görə inkişaf etmiş ölkələrdə insan kapitalına qoyulan investisiyaalrın gəlirlilik norması səhmlərdən əldə olunan qazancı azı iki dəfə üstələyir. Görünür elə bu səbəbdəndir ki, son onillikdə ABŞ-da təhsilə hər il orta hesabla 100 mliyar dollardan çox vəsait xərclənib. Öz növbəsində

son 40 ildə çəkilən xərclər ABŞ-da 14.7 dəfə (o cümlədən ali təhsil xərcləri 20 dəfə) artmışdır. Son illər Azərbaycanda da təhsilə ayrılan vəsaitin həcmi əhəmiyyətli dərəcədə də artsa da, adambaşına düşən təhsil xərcləri Avropa ilə müqayisədə dəfələrlə aşağıdır. Məsələn, XX yüzilliyin sonlarında əhalinin hər nəfərinə düşən təhsil xərcləri dünya üzrə orta hesabla 230 dollar, o cümlədən Amerikada 600 dollar, Avropada 800 dollar təşkil edibsə, hesablamalara görə axır 5 ildə Azərbaycanda həmin məbləğ 30 dolları ötməyib. Azərbaycanda təhsilin bu cür zəif maliyyə bazasına malik olması, eyni zamanda bir çox hallarda yönələn dövlət resurslarının səmərəsiz istifadəsi ölkədə təhsilin keyfiyyətinin yüksəldilməsi üçün başlıca maneə hesab oluna bilər. Burada çatışmayan ən önəmli məsələlərdən biri isə Azərbaycanda özəl firma və şirkətlərin kadr yetişdirilməsinə, işçilərin yenidən hazırlanmasına maraq göstərməməsidir. Şirkətlər təhsilə investisiya yaratmağa ən sonuncu məsələ kimi baxırlar. Ancaq iri korporasiyalar təhsilə investisiyaları özlərinin prioritetlərindən biri hesab edir. ABŞ-ın iri şirkətləri Harvard Universitetində təhsil alan istedadlı tələbələrə özlərinə cəlb etmək, onu gələcək əməkdaşlığa razı salmaq üçün bütün xərclərin ödəməyi vəd edirlər. Azərbaycanda da biznesin inkişaf etdirmək istəyən şirkətlərin kadr hazırlığına xüsusi diqqət ayırması vacib məsələlərdəndir.

Təhsilə yönələn investisiyaların xarakterik cəhəti budur ki, bir tərəfdən fərdlərin özünəreallaşdırma imkanları və sosial statusunu artırır, cəmiyyətin intellektual-mənəvi potensialının təkrar istehsalını təmin edir, digər tərəfdən arasıkəsilməz proses kimi, istehsalda və texnologiyada baş verən dəyişikliklərə adekvat olaraq kadrların keyfiyyətə təkmilləşməsinə xidmət edir. Belə ki, ABŞ-da fiziki əməklə məşğul olanların məcmuu iş qüvvəsinə nisbəti 26%, ixtisassız işçilərin onun tərkibində payı 10% təşkil etdiyi halda, Rusiyada həmin göstəricilər müvafiq olaraq 68 və 45% təşkil edir.

Son illər peşə məktəblərinin sayı ilə yanaşı, peşə təhsili alanların da sayı aşağı düşmüşdür. Bu isə ixtisassız və müasir tələblərə cavab verə bilməyən kadrların artması deməkdir. Belə şəraitin yaranmasında firma və şirkətlərin də ciddi günahı



vardır. Araşdırmalar göstərir ki, biznes strukturları kadrların hazırlığına vəsait xərcləməkdənsə, işçiləri tez-tez dəyişməyə üstünlük verirlər. İnsan kapitalının rentabelliği ona çəkilən xərclərin dəyəri ilə ölçülür. Bu təkcə təhsil və peşə hazırlığına sərf olunan xərclər deyildir, həmçinin təhsil dövründə itirilmiş əmək haqqı xərclərini əhatə edir. İnkişaf etmiş ölkələrin təcrübəsi göstərir ki, işçilərin ixtisas səviyyəsinin yüksəldilməsi və peşə-ixtisas tərkibinin optimallığı bilavasitə insan kapitalına yönəldilən investisiyaların həcmindən və səmərəliliyindən asılıdır.

Bütün bunlar onu göstərir ki, yeni texnika və texnologiyanın tələblərinə cavab verən kadrların hazırlanması və keyfiyyətə təkmilləşdirilməsi məhz fasiləsiz təhsil sisteminin köməyi ilə mümkündür. Qərb tədqiqatçıları uzun illər ərzində apardığı araşdırmalardan sonra, belə bir nəticəyə gəliblər ki, tam orta təhsili olan şəxslər natamam orta təhsillilərə nisbətən texnikanı 2 dəfə tez mənimsəməklə yanaşı, onların əmək məhsuldarlığı 20-30% yüksək olur. Bundan başqa, amerikan alimlərinin araşdırmalarına görə, ötən əsrin 80-90-cı illərdə onların ölkəsində ən yüksək əmək haqqı 40% artdığı halda, ən az məvacib alan 10% azixtisaslı iş qüvvəsinin məvacibi cəmi 5% artmışdır.

İnsan inkişafının qiymətləndirilməsində istifadə olunan 3 mühüm göstəricilərdən biri də (digər göstəricilər: doğulanda gözlənilən ömür uzunluğu və adambaşına düşən ümumi daxili məhsuldur) məhz əhalinin təhsil səviyyəsidir. Beynəlxalq Əmək Təşkilatı tərəfindən 1975-ci ildə qəbul edilən “İnsan resurslarının inkişafı” konversiyasında da təhsilin inkişafına diqqət xüsusilə vurğulanır. Odur ki, Azərbaycanda da iqtisadiyyatın inkişafında ixtisaslı kadrların hazırlanması və onların səmərəli idarə olunması xüsusi önəm kəsb edən məsələlərdən biridir. Bunun üçün isə firma və şirkətlər peşə məktəblərinin inkişafı ilə yanaşı, öz kadr potensialının mütəmadi hazırlıq kurslarında təhsil almasına şərait yaratmalıdırlar. Eyni zamanda işçilərin müasir texnika və texnologiyaya yiyələnməsi üçün onların xarici şirkətlərdə təcrübə keçməsinə nail olmalıdırlar. Müasir dövrdə yalnız geniş maliyyə imkanları olan deyil, yüksək səviyyəli,

ixtisaslı kadr potensialına malik olan biznes strukturları rəqabətə tab gətirə bilir. Bunu dünyadakı qlobal maliyyə böhranı bir daha təsdiq etdi.

## **§ 2. Kadr strategiyası**

Firma və şirkətlərdə insan resurslarının idarə edilməsində başlıca məqsəd onların potensialından, yaradıcı imkanlarından maksimum istifadə edilməsidir. İnsan təşkilatların ən dəyərli varlığı olmaqla bərabər, digər fiziki varlıqları, məhsuldar qüvvələri təşkilatın məqsədinə uyğun bir şəkildə birləşdirən, təsir və keyfiyyətin bir şəkildə birgə çalışmalarını təmin edən bir ünsürdür. İnsan resurslarının idarə edilməsi, təhsilin təmin edilməsi, qiymətləndirilməsi, əmək haqqı ilə təmin edilməsi və mükafatlandırılması kimi əsas funksiyaları yerinə yetirir. Bu funksiyaların yerinə yetirilməsində iş qüvvəsilə bağlı olan müxtəlif problemlərin həlli üçün müəssisə və təşkilatlar düzgün planlaşdırılmış, seçilmiş və ixtisaslaşdırılmış insanları müəssisədə saxlamalı və məqsədyönlü şəkildə istiqamətləndirməlidir. Bu fəaliyyətlər insan resurslarının idarə edilməsinin ən vacib şərtlərindəndir. İnsan resurslarının idarə edilməsi aşağıdakı kompleks məsələləri əhatə edir:

- Firma və şirkətlərin konkret strategiyasına uyğun gələn kadr potensialına tələbatın müəyyən edilməsi (ümumi və kateqoriyalar üzrə);
- əmək bazarının qiymətləndirilməsi və məşğuliyyət amillərinin təhlili;
- əməkdaşların karyerasının planlaşdırılması, onların inkişaf irəliləyişi;
- fəaliyyətin motivləşdirilməsi sisteminin hazırlanması;
- əmək məhsuldarlığının idarə edilməsi;
- gəlirin, firmadaxili əmək və istehlak ölçüsünün tənzimlənməsi;

- firmadaxili fəal sosial siyasətin aparılması;
- yaradıcı işin, o cümlədən texniki yaradıcılığın stimullaşdırılması;
- qabaqcıl əmək üsullarının tətbiqi;
- heyətin peşə-ixtisas hazırlığı;
- münaqişələrin yumşaldılması və idarə edilməsi;
- sağlam sosial-psixoloji mühitin yaradılması.

Elə bu səbəbdən sənayecə inkişaf etmiş ölkələrdə menecerlərin hazırlanması zamanı onların tədris planlarında yuxarıdakı məsələlərə böyük əhəmiyyət verilir. Məsələn, ABŞ-da sosial qrupların psixologiyası, təşkilatın nəzəriyyəsi, insan davranışı, şəxsiyyətin psixologiyası, heyətin fəaliyyətinin motivləşdirilməsi, rəhbərlik üslubu, situasiyaların araşdırılması və sair məsələlər ayrıca fənn kimi öyrənilir. İnsan resurslarına verilən əhəmiyyət özünü Yapon menecerlərinin qarşılarında qoyduqları vəzifələr içərisində onun nə dərəcədə əhəmiyyət kəsb etməsində də bir daha özünü göstərir.

Bunu Yaponiyada aparılan sorğunun nəticələrindən də görmək olar:

## Cədvəl 9

### Yapon menecerləri özlərinin əsas vəzifələri haqqında (soruşulanlar, %-lə)

|  |      |
|--|------|
| İnsan resurslarının inkişafı             | 85,3 |
| Satış bazarının inkişafı                 | 72,8 |
| Yeni məhsul və xidmətlərin yaranması     | 63,8 |
| Maliyyə strukturunun möhkəmləndirilməsi  | 59,0 |
| Yeni məhsulun buraxılışına cəhd etmə     | 45,0 |
| Yeni texnologiya                         | 44,4 |
| Elmi-tədqiqat işləri                     | 43,1 |
| Əmək münasibətlərinin stabilləşdirilməsi | 36,2 |
| Digər yaxın şirkətləri himayə etmə       | 32,3 |
| Təşkilati strukturun sadələşdirilməsi    | 29,7 |
| Xarici bazara çıxış                      | 19,4 |

*Mənbə; "Upravlenie personalom", R.Marr, Q.Şmidt, 1997, səh.38*

Yaponiyada bir çox ölkələrdə, o cümlədən ABŞ-dan fərqli olaraq firmalar, şirkətlər daxili münaqişələrin həll olunmasına daha böyük əhəmiyyət verirlər. Yaponlar biznes fəaliyyətində, idarəçilik strategiyasında onların adlandırdığı “tarazlaşmış portfel”ə əsaslanırlar. Onlar belə hesab edirlər ki, idarədən sifariş portfelini düzgün formalaşdırarsa, mənfəət və risk məsələsində birincisi həll oluna bilər, riskin qarşısını almaq olar.

Risqlərin qarşısının alınmasında Yaponiyada insan resurslarına, şirkətdaxili stabilliyin təmin edilməsinə, resurslara qənaət edilməsinə, Amerikada isə maliyyə resurslarına, kapitalın dinamik inkişafına üstünlük verilir. Yaponlar insana iqtisadi, sosial, psixoloji, mənəvi tələbata olan bir tələbat kimi yanaşırlar. Bir sözlə, Yapon cəmiyyətində insana əsas tələbat kimi yanaşılır. Ona görə də orada şirkət heyətini idarə etmək məharəti menecerin ən böyük üstünlüyü kimi qiymətləndirilir. Bu məharət yalnız menecer funksiyasından irəli gəlmir, həm də Yaponların öz təbiəti ilə bağlıdır, yaponlar “X” və “Y” nəzəriyyələrdən irəli gələn müddəalara özünəməxsus halda yanaşırlar. “X” nəzəriyyəsinə görə fəhlələr öz təbiətinə görə tənbəldirlər, məsuliyyətsizdirlər və buna görə də onlar üzərində birbaşa nəzarət hökmən lazımdır. Əksinə “Y” nəzəriyyəsinə görə tənbeçilikdə olan adamlar əməksevər və məsuliyyətlidirlər. Ənənəvi nəzəriyyəyə görə isə iş normal insanın əleyhinə yönəldilmiş bir fəaliyyətdir və işçilər ancaq əmək haqqı, pul almaq xatirinə işləyirlər. Ona görə də burada iqtisadi amilə, ciddi nəzarət rejiminə üstünlük verilir. Lakin daimi nəzarət bəzən xoşagəlməz situasiyalar da yarada bilər. Odur ki, hələ keçən əsrin 20-ci illərində bir sıra Amerika biznesmenləri standart davranış modelinin zəifliyini hiss edərək insan keyfiyyətinə, insan münasibətləri modelinə üstünlük verməyi lazım bildilər. Burada insan hissiyatı əsas etalon kimi götürülürdü. Biznesmenlər başa düşdülər ki, istehsal amillərindən biri kimi insanla maşını bir sıraya qoymaq olmaz. Elə etmək lazımdır ki, işçi öz təşkilatı üçün faydalı olduğunu, kollektivin ayrılmaz bir üzvü olduğunu hiss edə bilsin.

Belə bir konsepsiyanın məntiqi nəticəsi olaraq həmin fikir sonralar Yaponiyada “insan potensialı” modeli genişlənmiş bir miqyasda tətbiq edilməyə başlandı. Bu modelin, nəzəriyyənin “insan münasibətləri” nəzəriyyəsi ilə yaxınlığı ilə yanaşı fərqli cəhəti onun sabitlik yaratmaq, səmərəli fəaliyyət, işçinin yaradıcı potensialından maksimum istifadə etmək, özünüidarəetmə, özünə nəzarət kimi məsələlərlə, bir sözlə insan qabiliyyətinin fəallaşdırılması ilə əlaqələndirilməsidir, kollektiv davranışa üstünlük verilmişdir. Müasir dövrdə firmaların fəaliyyətində kadrların rolunun artması insan amilinin, onun intellektual, yaradıcı funksiyasına olan zəruri tələbatdan irəli gəlir. Bir sıra iqtisadçılar, o cümlədən V.P.Puqaçev kadrların rolunun artmasını aşağıdakı amillərlə şərtləndirir:

1. Əməyin məzmununda baş verən dəyişikliklər, yeni texnika və texnologiyanın tətbiqi, kompyuter texnikasının inkişafı;
2. Müasir dövrdə Teylor modelindən fərqli olaraq işçilər üzərində avtoritar nəzarət sisteminin götürülməsi və əməkdaşların özünü nəzarət və özünü intizama cəlb etmək imkanının meydana çıxması;
3. İstehsalın makroiqtisadi amillərin, habelə dünya bazarında rəqabətin kəskinləşməsi, işçi qüvvəsinin rəqabət qabiliyyətinə tələbatın artması;
4. Müəssisələrdə əməyin təşkilinin kollektiv formasının inkişafı, istehsalın çoxfunksiyalı səciyyə daşması və daha çox məsuliyyət tələb etməsi;
5. İşçilərin mədəni və təhsil səviyyəsində tələbatın artması;
6. Demokratiyanın, o cümlədən istehsal demokratiyasının inkişafı.

Odur ki, kadrların idarə edilməsi istehsal, texniki və texnoloji sistemlərin idarə edilməsi qədər çətin və məsuliyyətli bir işdir. Kadrların idarə edilməsi ayrı-ayrı işçi kateqoriyaları ilə müəyyən prinsiplər, üsullar, səlahiyyətlər, funksiyalar çərçivəsində aparılan işlərin məcmusudur. Bu birinci növbədə firma və şirkətlərin kadr siyasəti ilə (heyətin seçilməsi, qiymətləndirilməsi, yerləşdirilməsi, təlimləndirilməsi) üzvü şəkildə bağlıdır.

Kadrların idarə edilməsi müəssisə iqtisadiyyatının tərkib hissəsi olduğuna görə bu həm də təşkilatlar haqqında təlimin tərkib hissəsidir. O, həm də dövlətin, hər bir firmanın başlıca kadr siyasəti ilə bağlıdır. Ona görə də kadr potensialı müxtəlif aspektlərin vəhdəti halında öyrənilməli, tədqiq olunmalıdır. Burada, həmçinin işçinin sosial, işgüzar fəaliyyəti, səmərəliliyi konkret vəziyyətdən asılı olaraq qiymətləndirilməlidir.

İdarəetmə birinci növbədə adamların, işçilərin birgə fəaliyyətinin əlaqələndirilməsi və təşkilidir. Bu isə sözün geniş mənasında əmək ehtiyatlarından səmərəli istifadə olunması, insan amilinin nəzərə alınması, insan münasibətləri, əməyin təşkili, sosial inkişaf, əmək davranışı, kadr siyasəti, əmək bazarı kimi problemləri də əhatə edir. Beləliklə, kadr potensialının idarə edilməsinin bir sistem kimi öz xüsusiyyətləri, mənası vardır.

Kadr potensialının idarə edilməsi həmçinin ayrı-ayrı firma və şirkətlərin təşkilati struktur və strateji məqsədləri ilə də üzvi şəkildə bağlıdır. Heyətin idarə edilməsi istehsal amilləri, kadr planlaşdırılması, şaquli və üfüqi idarəetmə, rəhbərlik məsələləri ilə əlaqədardır. Ona görə də heyətin idarə edilməsi üzrə fəaliyyət obyektiv olaraq integrativ səciyyə daşıyır. Odur ki, heyətin idarə edilməsi firma və şirkətlərə rəhbərlik funksiyasının integrasiyası kimi təzahür edir və peşəkar bir fəaliyyət səciyyəsinə malik olur. Heyətin idarə edilməsi menecmentin sosial fəaliyyəti ilə bağlı olduğuna görə bu, bir çox elmlərin obyektinə çevrilmişdir. Heyətin idarə edilməsi iqtisadi, sosial, hüquqi, təşilati və psixoloji məsələləri əhatə edir. Ona görə də heyətin idarə edilməsinə aşağıdakı aspektlər, istiqamətlər baxımından yanaşmaq lazımdır:

- insan resurslarından səmərəli istifadə edilməsi;
- işçinin potensialını aşkara çıxarma və fəaliyyətinin stimullaşdırılması;
- kadrların fəaliyyətinin təşkilatların iqtisadi göstəriciləri və nəticələri ilə əlaqələndirmə;
- kadrların idarə edilməsi təşkilatın iqtisadiyyatının tərkib hissəsi kimi;

- insanın istehsal fəaliyyətinin təşkili baxımından;
- insana, onun fəaliyyətinə iqtisadi, peşə-ixtisas, demoqrafiya, sosial status, bioloji, mədəni mənəvi dəyərlər sistemi baxımından yanaşma.

Ona görə də insan resurslarının idarə edilməsinin integrativ səciyyə daşıyan aşağıdakı konsepsiyaları vardır:

1. Sosioloji konsepsiyalar: sosial davranış, əmək davranışı, sosial qrup nəzəriyyələri, münaqişələr;
2. İqtisadi konsepsiyalar: işçi qüvvəsinin maddi stimulları, əmək bazarı problemləri, əmək kollektivlərinin təmin edilməsi və s.;
3. Psixoloji konsepsiyalar: işçinin dəyətlər meyli, mentaliteti, ünsiyyətin və davranışın psixanalizi, əmək fəaliyyətinin psixologiyası və s.;
4. Əmək və sosial hüquq konsepsiyaları: insan resurslarının idarə edilməsi prosesinin müəyyən qanunlar, qaydalar çərçivəsində aparılması, əmək hüququ, tarif razılaşmaları, muzzdlu işçi və işəgötürən arasındakı hüquqi münasibətlər və s.

Postvet dövlətlərində başqa sahələrdə olduğu kimi əmək sferasında da böhranın baş verməsi kadr potensialının səmərəli idarə edilməsi işinə ciddi zərbə vurmuşdur. Əmək böhranı özünü bu sferada daha aydın təzahür etmişdir: əmək dəyərləri nüfuzdan düşmüşdür, əmək insan qabiliyyəti özünün məna kəsb edən əhəmiyyətini itirmişdir, əməyin bütövlükdə həyat tərzinin formalaşmasındakı rolu azalmışdır, onu digər amillər əvəz etməyə başlamışdır. Bütün bunlar hələ həmin proseslərə haqq qazandırılması demək deyildir, əksinə antiböhran idarəçilik tədbirləri, heyətin idarə edilməsinin təkmilləşdirilməsi tədbirləri sistemində bunlar həm başlıca, həm də tezliklə həll olunmalı bir problem kimi irəli sürülməlidir.

Firmanın kadr potensialının idarə edilməsində onun strukturunun formalaşması qanunauyğunluqlarının və ona təsir edən amillərin öyrənilməsinin böyük əhəmiyyəti vardır. Bəzi müəyyənələr, o cümlədən A.P.Yeqorşin heyətin struktur anlayışına daha geniş aspektdə yanaşır, onu firmaların təşkilatı strukturu

ilə birlikdə izah edir. Əlbəttə, bu struktur növləri öz məzmununa görə bir-birindən əhəmiyyətli dərəcədə fərqlənirlər. İstər təşkilatın və istərsə də heyətin strukturunun müəyyən olunmasında müvafiq amillərin təsirini və müəyyən prinsipləri nəzərə almaq lazımdır. Təşkilati strukturun qurulması prinsipləri aşağıdakılardır:

1. Çeviklik prinsipi;
2. İşçi və bölmələrin, şöbələrin funksiyalarının mərkəzləşməsi prinsipi;
3. Funksiyaların ixtisaslaşması prinsipi;
4. Hüquq və məsuliyyətin vəhdətliyi prinsipi;
5. İdarəolunmalılıq prinsipi;
6. Xətti və funksional rəhbərliyin səlahiyyətlərinin fərqləndirilməsi, ayrılması prinsipi;
7. İdarəetməstrukturlarının qurulmasında və idarəetmə səviyyəsinin müəyyən edilməsində qənaətçilik prinsipi.

Kadrların idarə edilməsinin bir çox yarlıcsistemləri vardır. Bu əsasən 9-10 yarım sistemdən ibarətdir. Üç vacib yarım sistemi nəzərdən keçirək.

| <b>Heyətin idarə edilməsi</b>                  |                                 |   |
|--|---------------------------------|---|
| Kadrların uçotu və işə düzəlməsi yarım sistemi | Kadrların inkişaf yarım sistemi | Planlaşdırma, proqnozlaşdırma və heyətin marketinqi |

*Sxem 2.1.1. Kadrların idarə edilməsi yarım sistemləri*

Bir qayda olaraq birinci yarım sistemə kadrların işə düzəlməsi, işdən getməsi, yerdəyişməsi, kadrların idarəetmə sisteminin informasiya təminatı, peşə meyilli məşğuliyyətin təmin edilməsi daxildir. İkinci yarım sistemə texniki, iqtisadi təlim, kadrların yenidən hazırlanması və ixtisasın artırılması, kadr ehtiyatları ilə aparılan iş, işgüzar gələcək, mənəbin, karyeranın planlaşdırılması və ona nəzarət, yeni işçilərin əməyə sistemli uyğunlaşması aiddir. Üçüncü yarım sistemə heyətin idarə edilməsi strategiyasının hazırlanması, kadrlar potensialının təhlili, yətə olan tələbatın planlaşdırılması və proqnozlaşdırılması, əmək bazarının təhlil edilməsi, kadrların qiymətləndirilməsi və s. daxildir.



Göstərilən bu üç vacib yarım sistemlərdən başqa kadrların idarə edilməsinin hüquq xidmət yarım sistemi (heyətin idarə edilməsi, əmək münasibətləri üzrə sənədlər sistemi), idarəetmənin təşkilati strukturu yarım sistemi (təşkilati strukturun layihələşdirilməsi, ştat cədvəlinin hazırlanması, yeni strukturun qurulması), əmək şəraiti yarım sistemi (psixofizioloji ergonomik tələblərə, texniki estetikə, texniki təhlükəsizlik tələblərinə və qaydalarına əməl etmə), əmək münasibətləri yarım sistemi (qrup və şəxsi qarşılıqlı münasibətlərin, rəhbərlik-təbəçilik münasibətlərinin təhlili, əmək-istehsal münaqişə və streslərin idarə edilməsi, sosial-psixoloji diaqnostika, etik normalara əməl etmə və) və s. də vardır.

Müasir dövrdə firmaların fəaliyyətində kadrların rolunun artması, heyətin idarə edilməsinə geniş miqyaslı və fiemadaxili mühüm problemlər çəçivəsində yanaşılması həm də aşağıdakılarla bağlıdır:

- əməyin çevik və səmərəli təşkili;
- təşkilatların operativ və strateji funksiyaları;
- peşə irəliləyişləri;
- motivləşdirmə modellərinin seçilməsi;
- menecment konsepsiyasının təkmilləşdirilməsi;
- şəxsi keyfiyyətin və məhsulun keyfiyyətinin yeksəldilməsi;
- heyətə istehsal sisteminin bir vacib ünsürü kimi yanaşılması;
- firmadaxili səmərəliliyin artırılması.

Kadrların idarə edilməsi menecmentin sosial fəaliyyəti ilə bağlı olduğuna görə bu bir çox elmlərin obyektinə çevrilmişdir. Həmin elmlərin köməkliyi ilə kadr potensialının idarə edilməsi haqqında tam təsəvvür əldə etmək olar. Kadr potensialının idarə edilməsi müəssisə iqtisadiyyatının tərkib hissəsi olduğuna görə bu həm də təşkilatlar haqqında təlim-tərkib hissəsidir. O, həm də dövlətin, hər bir firmanın başlıca kadr siyasəti ilə bağlıdır, ona görə də heyət mütəlif aspektlərin vəhdəti halında öyrənilməli, tədiqi olunmalıdır. Burada həmçinin sosial, işgüzar fəaliyyəti, səmərəliliyi konkret vəziyyətdən asılı olaraq qiymətləndirilməlidir.

İnsan resurslarının idarə edilməsi həmçinin ayrı-ayrı firma və şirkətlərin təşkilati struktur və sstarteji məqsədləri ilə üzvi şəkildə bağlıdır. Heyətin idarə

edilməsi istehsal amilləri, kadr planlaşdırılması, şaquli və üfuqi idarəetmə, rəhbərlik məqsədləri ilə əlaqədardır. Ona görə də heyətin idarə edilməsi üzrə fəaliyyət obyektiv olaraq integrativ səciyyə daşıyır. Beləliklə, heyətin idarə edilməsi firma və şirkətlərə rəhbərlik funksiyasının integrasiyası kimi təzahür edir və peşəkar bir fəaliyyət səciyyəsi daşıyır.

Finlərin idarəetmə təcrübəsində belə bir hal mövcuddur ki, bir çox rəhbərlər bütövlükdə idarəetmənin ayrılmaz hissəsi kimi insanların idarə edilməsini kifayət qədər yaxşı təsəvvür etmirlər. Bir qayda olaraq bunun əsas səbəbi odur ki, həmin rəhbərlər öz vəzifələrinə hər hansı bir ixtisas üzrə işləyən şəxs kimi, yaxud da birbaşa idarəetmə öyrədən, lakin insanların idarə edilməsinə aid praktiki olaraq heç bir şey verməyən təhsil müəssisələrindən gəlirlər. Bir çoxları özlərinin hər hansı bir təcrübi ideyası əsasında müəssisə təşkil etdiyindən idarəetməyə aid məsələlər müəssisənin inkişafı prosesində ortalığa çıxır. Belə rəhbərlər idarəetməyə aid xüsusi biliklər əldə etmək yoluna nə qədər gec qədəm qoyarsa, sonradan bunun üçün onların daha az vaxtı qalar və idarəetmə üzrə əqli iş bir o qədər gec qədəm qoyarsa, sonradan bunun üçün onların daha az vaxtı qalar və idarəetmə üzrə əqli iş bir o qədər gec öz yerini tutar.

Fəaliyyətin, insanların, yaxud ətrafın idarə edilməsindən asılı olmayaraq idarəetmə böyük əqli qabiliyyəti tələb edir. Təşkilatın fəaliyyəti nöqtəyindən insanın idarə edilməsi onların işində maksimum yaxşı nəticələr əldə edilməsi deməkdir.

Rəhbərin işi həmçinin insanların əmək kollektivlərinin maraqlarına yaxın olmaqla öz şəxsi məqsədlərinə nail olmasıdır. Beləliklə, rəhbərin işi təkcə təşkilatın işi baxımından deyil, həm də işçilərin şəxsi mənafeləri baxımından da əhəmiyyət kəsb edir.

### § 3. İş qüvvəsinin keyfiyyəti və təhsili

İş qüvvəsi bir istehsal amil kimi bütün istehsal sistemlərində, üsullarıda zəruri fizioloji, psixoloji, keyfiyyətlərə, müvafiq bilik və peşə təcrübəsinə malik olmalıdır.

İşçinin əmək potensialı əmək fəaliyyətindəki iştirak etməsi imkanı ilə əlaqədardır. İş qüvvəsinin keyfiyyətini öyrənmək üçün ilk növbədə işçinin təhsili, peşə-ixtisası, yaradıcı potensial biliyi, həyat təcrübəsinə, mənəvi dəyərləri, işgüzarlığı, mütəşəkkiliyi nəzərə alınmalıdır və bununla belə nəzərə alınmalı ki, işçinin (iş qüvvəsinin) potensialını artırmaq onun keyfiyyətlərini yüksəltməyin əsas ilkin şərtidir.

İşçi qüvvəsinin keyfiyyəti, onun səviyyəsinin ardıcıl olaraq yüksəldilməsi hər hansı bir peşə sahibinin, real işçinin yaradıcı imkanlarını genişləndirir. Lakin iş qüvvəsinin keyfiyyəti özü-özlüyündə hər şey demək deyildir. İş qüvvəsinin firma və şirkətlərin, bütövlükdə cəmiyyətin real əmək potensialına çevrilməsi üçün müəyyən əmək intizamı, iş rejimi, mütəşəkkilik olmalıdır. Ümumiyyətlə işçi qüvvəsinin keyfiyyəti müasir dövrdə daha mühüm əhəmiyyət kəsb edir.

İstehsalın və insan şəxsiyyətinin inkişafının mühüm şərtlərdən biri hər bir işçinin əmək fəaliyyətinin müəyyən iş sahəsi məhdudlaşmasından ibarətdir. Əmək fəaliyyətin məhdudlaşması peşə əmək bölgüsündə təzahür edir. Peşə əmək bölgüsü dedikdə, insanların müəyyən əmək fəaliyyəti üzrə ixtisaslaşması başa düşülür. Peşə-ictimai əmək prosesində meydana çıxan və xüsusi əmək vərdişlərinə müvafiq bilik tələb edən işçilərin nisbətən daimi əmək fəaliyyətidir. Əmək fəaliyyətinin daha da məhdudlaşması ixtisaslanan meydana gətirir. İxtisas-peşənin müxtəlif cəhətlərdir ki, bu da fəhlənin daha dar peşə-texniki hazırlığını tələb edir. İxtisas bir peşə daxilində işçinin əmək fəaliyyətini müəyyən edir. Məsələn, metal emalında eynicinsli əsas və köməkçi əməliyyatların icrası ilə əlaqədar olaraq dəzgahların meydana gəlməsi (revolver, itiləmə, karusel, tornaçı dəzgahlar və s.) revolverçi,

tornaçı, karuselçi ixtisaslarını əmələ gətirdi. İxtisas peşəyə nisbətən az iş dairəsini əhatə etdiyinə görə işin icrası ilə əlaqədar olaraq nisbətən az bilik tələb edir.

Onu da qeyd etmək əhəmiyyətli olardıki, çox vaxt iddia olunduğu kimi, nə biliklər, nə bacarıqlar, nə də vərdişlər deyil, məhz təhsil xidmətləri iş qüvvəsinin əsas komponenti sayılır. Təhsil kursunu bitirərək, yəni təhsil sahəsinin müəyyən xidmətlər məcmusunu istehlak etdikdən sonra, insan, təhsil xidmətləri bazarı fazasını tərk edir və iş qüvvəsi bazarının münasibətləri fazasına, müəyyən keyfiyyətlə səviyyələnən (ixtisas, kvalifikasiya) təhsil xidmətlərinin mülkiyyətçisi kimi, daxil olur. Öz işçi qüvvəsi bu bazarda sataraq, onun sahibi onun dəyərini, yəni, əmək haqqı alır. İşçi tərəfindən, onun bütün əmək fəaliyyəti dövründə alınan yekun əmək haqqı (bundan sonra əmək haqqından söz gedərkən, məhz o nəzərdə tutulacaq), işçi qüvvəsinin istehsalı ilə bağlı əmək məsrəflərini, yəni: təhsil dövründə təhsil xidmətlərinin istehsalına çəkilməmiş xərcləri; təhsil xidmətlərini istehlakı prosesində şəxsi əmək məsrəflərini; fəhlə, qulluqçu və ya mütəxəssis kimi əmək prosesində maddi və qeyri-maddi nemətlərin yaradılmasında çalışdığı zaman, reallaşdıran şəxsi əmək məsrəflərini, ödəyir.

İxtisas təhsilinin inkişafı müəssisəsində səriştəsiz əməyin yüksək dərəcədə yayılması ilə kəskin ziddiyyət təşkil edir. Texniki-peşə məktəblərində (bunlarında sayı kəskin şəkildə azalmışdır) ixtisaslı işçilərin hazırlanması, nisbətən ixtisaslar təsnifatı üzrə (xalq təsərrüfatında mövcud olanlarla müqayisədə) aparılır.

İxtisas üzrə əmək fəaliyyəti eyni istehsalat funksiyaların tez-tez təkrarını ifadə etdiyindən işçinin istehsalat vərdişi həmin ixtisasın əldə edilməsində, mənimsənilməsində mühüm rol oynayır.

İş qüvvəsinin peşə-ixtisas tərkibi sahəsindəki dəyişiklikləri təhlil edərkən aşağıdakılara diqqət yetirmək lazımdır: mexanikləşdirmiş (avtomatlaşdırılmış) əməklə əlaqədar işçilərin sayının və xüsusi çəkisinin artması və müvafiq olaraq əl, mexanikləşdirilməmiş işlərlə əlaqədar olan işçilərin sayının azalması; köhnə əmək bölgüsündən irəli gələn ənənələri peşələrin aradan qalxması və texniki tərəqqinin

müasir istiqamətləri ilə əlaqədar olan peşələrin meydana gəlməsi; istehsalatda geniş profili peşələrin rolunun artması və fəhlələrin peşə tərkibində həmin qəbildən olan fəhlələrin xüsusi çəkisinin artması; maşın və avadanlıqların təmiri; sazlanamsı və onlara xidmət üzrə çalışan işçilərin sayının artması; fəhlələrin müyyən sahəyə bağlılığının azalması; mürəkkəb əməyin orta səviyyəsinin və ixtisas və yüksək ixtisaslı fəhlələrin xüsusi şəkisinin artması; əmək bölgüsü və əmək kooperasiyasını təkmilləşdirməsi əsasında peşələrin, ixtisasların və əmək funksiyalarının qovuşması.

Ayrı-ayrı istehsalat proseslərində iş qüvvəsinin əmək faliyyətindəki dəyişikliklərin öyrənilməsi, əmək bölgüsünü, əməyin dəyişilməsi fəhlə kadrların təhsil səviyyəsinin düzgün başa düşməyin fəhlə kadrların təhsil səviyyəsinin düzgün başa düşməyən başlıca şərtidir. Bunun fəhlələrin peşə hazırlığın, ümumtəhsil biliyinin və əmək vərdişlərin düzgün əlaqələndirilməsində də böyük əhəmiyyəti vardır.

İş qüvvəsi əmək qabiliyyəti ilə əlaqədardır. Ona görə də əmək iş qüvvəsinin təzahürü kimi meydana çıxır. İş qüvvəsinin şərti isə əməyin həm kəmiyyət və həm də keyfiyyət cəhətdən-ixtisaslı işçi qüvvəsinin şərt olunması prosesidir. İxtisaslı əmək ixtisassız əməyə nisbətən vahid iş vaxtı ərzində daha çox digər yaradır. İxtisaslı iş qüvvəsinin dəyəri isə işçilərin hazırlığı ilə əlaqədar olan xərclər, onların yaşayışını təmin edən maddi və mənəvi nemətlərin dəyəri ilə müəyyən olunur.

İşin və işçinin təhsil dərəcəsinin müqayisə olunması, düzgün qiymətləndirilməsi taarif sisteminin təkmilləşdirilməsində əsas rol oynayır. Ona görə də taarif dərəcələri işim mürəkkəbliyini və işçinin təhsil səviyyəsini, habelə əmək şəraitini dəqiq olaraq əks etdirilməlidir.

Əməyin mürəkkəbliyi aşağıdakı yolla aşkara çıxarılır:

- a) İş təhsil etməklə, onun texnoloji və təşkilatı-texniki əlamətlərini, əsas işçi funksiyalarını öyrənməklə;

b) icrası üçün işçilərin ixtisasına qarşı olan tələbləri təhlil etməklə; bununla əlaqədar olaraq ixtisası müəyyən etmə üsulları da müxtəlif olur (təhsilini, iş stajını, istehsal prosesinin ünsürlərini nəzərə almaqla).

Müasir elmi-texniki tərəqqi biliyin nəsildən-nəsilə verilməsi prosesini xeyli sürtləndirir ki, bu da elmin bilavasitə keçmişdə əldə etdiyi bilik və istehsalat təcrübəsinə istinad edərək konkret, məqsədəuyğun əmək prosesinə başlayır. Ona görə də bilik və təcrübəni məqsədəuyğun fəaliyyətinin müqəddəm, ilkin şərt adlandırmaq olar. Əlbəttə, biliksiz və təcrübəsiz də əmək fəaliyyəti ola bilər. Lakin bu ictimai faydalı və fərdi-faydalı xarakter daşımazdı. Məsələn, biliyin, təcrübənin olmaması əmək alətlərindən və əmək cisimlərindən səmərəsiz, istifadəyə səbəb olur. Bu özünü gözlənilməz qəzalarda, avadanlıqların sınıb xarab olmasında, onların istehsal güclərindən tam istifadə olunmasında, yeni texnikanın ləng mənimsənilməsində, zay məhsul istehsalında, aşağı keyfiyyətli məhsul istehsalında və istehsalat normalarının ləng yerinə yetirilməsində göstərir.

Orta, orta ixtisas, ali və peşə-texniki təhsilin, habelə kadrların yenidən hazırlığının düzgün təşkili məhsuldar qüvvələrin inkişafında mühüm rol oynamalıdır. Təhsil, ixtisaslı işçi qüvvəsinin təkrar istehsalın bir fazası və yaxud fərəti olmaqla, sözün geniş mənasında, istehsal prosesi ilə üzvi vəhdətlik edir. Beləliklə, işçinin “mədəni-texniki səviyyəsi” anlayışı həm işçilərin ümumi təhsili və mədəni inkişafını, həm də onların istehsalat ixtisasını əhatə edir.

Fəhlələrin ümumi təhsil səviyyəsi ilə istehsalat ixtisası arasında üzvi əlaqə vardır. Məsələn, aparılan anket tədqiqatının məlumatları göstərir ki, V-VI sinifləri bitirmiş alətçi çilingərin ixtisasını əlavə olaraq bir dərəcə artırmaq üçün orta hesabata 5 il, yeddi illik təhsili olanlara 3 ilə yaxın, 8-9 sinif təhsili olanların üçün 2 il, onillik təhsili olanlar üçün isə 1,5 il lazım olmuşdur.

Hələ 20-ci illərdə akad.S.Qstrumlin göstərmişdi ki, bir il ərzində fəhlənin əldə etdiyi adi savadlılıq onun məhsuldarlığını orta hesabla 24% yüksəkdir. Onun hesablaşmasına görə yedillik təhsili olan fəhlənin məhsuldarlığını, bərabər şəraitdə

görüldükdə, eyni yaşda və stajda olan fəhlənin əmək məhsuldarlığından 67% çoxdur.

Bundan başqa, 9-10 sinif təhsili işçilərində 5-6 sinif təhsili onlarla nisbətən yeni iş növlərini mənimsəmək, əməyin elmi təşkili üsürlərini tətbiq etmək, səmərələşdirici təkliflər vermək, ixtiralar etmək halları daha çox olur.

Müəssisədaxili iş qüvvəsi strukturun və burada olan sosial fərqlərin müəyyən edilməsindən bir sıra meydanlar əsas götürülməlidir. Burada aşağıdakılar əsas əlamət kimi qəbul olunmuşdur:

- a) zehni və fiziki əmək arasında fərqlər;
- b) peşə-ixtisas fərqləri;
- c) işçilərin mədəni-texniki səviyyəsindəki fərqlər.

Yuxarıda göstərilən sosial fərqlər bir-biri ilə əlaqədardır, bir-birinə təsir edir və bir-birindən asılıdır. Bundan başqa, müəssisələrdə fəhlələr ixtisas qruplarına da (ixtisaslı, ixtisassız, az ixtisaslı, yüksək ixtisaslı işçilər) ayrılırlar. Nəinki fəhlələr, həmçinin mühəndis-texniki işçilər mədəni-texniki səbəblərə görə, tutduqları mövqeyə görə bir-birindən fərqlənirlər. İşçi qüvvəsi arasında sosial yerdəyişmə sosial irəliləyiş (irəli çəkilmə) ilə bağlıdır. Çünki irəliçəkilmə yalnız kadrların seçilməsi deyil, həm də işçinin bir sosial qrupdan digər sosial qrupa keçməsidir. Məsələn, fəhlənin usta, ustanın baş usta və yaxud sex rəisi, direktor keçməsi onların sosial statusuna təsir edir.

Mürəkkəb maşın, dəzgah və mexanizmləri yaratmaq, tətbiq etmək və istehsalata texniki xidmət göstərmək sahəsində mühəndis-texnik işçilər mühüm rol oynayırlar. Burada iş qüvvəsinin təhsili əsas götürülərək işin daha da irəliləşməsinə şərait yaratmaq lazımdır. Maddi istehsalla yanaşı qeyri-maddi istehsal sahələri olan elm, səhiyyə, maarif incəsənət və digər əhaliyə xidmət sahələrində çalışan mütəxəssislər də cəmiyyətin iqtisadi tərəqqisində fəal iştirak edirlər.

İşçilərin hər hansı mütəxəssis qrupuna aid edilməsi onların ali və orta təhsil məktəblərinin qurmalarını haqqda olan diplomları ilə müəyyən mütəxəssis iş

qüvvəsi ali və orta ixtisas təhsilli məktəblərində aldıkları biliyə görə ali və orta ixtisaslı mütəxəssis işçilərər ayrılırlar.

İxtisas iş qüvvəsi öz sahəsində müasir elm və texnikanın səviyyəsində duran adam olmalıdır, ixtisaslı işçi əldə edilmiş bilik və təcrübəni yalnız mənimsəməklə kifayətlənməyib elm, texnika və istehsalın inkişafı üçün yeni-yeni təkliflər verə bilmək iqtidarında birinci növbədə işçinin təhsil səviyyəsinin, ixtisasının yüksək olması iş qüvvəsinə əmək fəaliyyəti zamanı daha çox kömək olur.

Belə olduqda isə iş qüvvəsindən səmərəli istifadə olunması iş vaxtı itkilərinin, səmərəsiz və yaxud qeyri-məhsuldar əmək şərtinin aradan qaldırılması ilə əlaqədar ki, bu da birinci növbədə, istehsalın və əməyin elmi təşkili, istehsalın gedişində ahəngdarlığın təlim olunması yolu ilə həyata keçirilir. İş qüvvəsindən səmərəli istifadə olunması həmçinin, kadrların yerləşdirilməsi səmərəli istifadə olunması həmçinin, kadrların yerləşdirilməsi prinsiplərinə əməl olunması yolu ilə də təmin olunur. Bu birinci növbədə, işçinin ixtisasının onun icra etdiyi işin ixtisasının mürəkkəblilik dərəcəsinə uyğun gəlməsi, müəssisələrdə kadrların quruluşunun təkmilləşməsi, onların ixtisaslarının artırılması, işin həcmi ilə işçilərin optimal yüklənmə dərəcəsinin müəyyən peşələr və ixtisaslar üzrə bölüşdürülməsi yolu ilə həyata keçirilir.

Karl Marks göstərir ki, məqsədəuyğun fəaliyyət və yaxud əmək iş qüvvəsinə şərt olunması deməkdir. Bu o deməkdir ki, işçi qüvvəsi təkmilləşmədən əməyin özü də təkmilləşə bilməz. İşçi qüvvəsinin təkmilləşməsi və ictimai inkişafda onun rolunun artmasına aşağıdakı istiqamətlər də təsir göstərir:

- a) işçi qüvvəsinin təkrar istehsalı prosesində insanlar bilik və vərdişlər əldə etməklə daha mürəkkəb və məsul işləri yerinə yetirmək, əməyin funksional məzmununda xeyli dəyişikliklər əmələ gətirmək imkanını əldə edirlər;
- b) insanlar işçi qüvvəsinin təkrar istehsalında zəruri bilik və qabaqcıl prosesləri yaratmaq və istehsalatda onlardan istifadə etmək imkanına malik olurlar. Bu isə iş qüvvəsinin xeyli dərəcədə inkişafına səbəb olur.



İş qüvvəsinin təkrar istehsalı prosesində insan başlıca məhsuldar qüvvə kimi təkmilləşir, onun ümumi təhsil və ixtisas hazırlığı yüksəlir, təbii, texniki və elmlərin əsasını öyrənir və bunun əsasında geniş elmi, siyasi, texniki və mədəni dünyagörüşü təşəkkül tapır.

Ümumilikdə baxdıqda işə əhalinin təhsil potensialı onun və iş qüvvəsinin keyfiyyətinə təsir edən mühüm amillərdən biridir. Təhsil potensialı iş qüvvəsinin uzun illər boyu topladığı təhsilin adam-illə kəmiyyəti, insanda əks olunan biliyin məcmuu başa düşülür.

Amerikada elmi-texniki tərəqqinin məcmuu işçi qüvvəsinin peşə-ixtisas tərkibinin, əməyin məzmununun təsirinin öyrənilməsi 30 ildən çoxdur ki, davam edir. Belə diskussiyalar uzun illər boyu keçmiş Sovet iqtisadçıları, fəlsəfəçiləri arasında da olmuşdu.

Sonda da qeyd etmək lazımdır ki, məhz iş qüvvəsinin keyfiyyəti işçinin təhsil səviyyəsindən, işçinin işə qarşı olan marağından irəli gəlir müxtəlif müəssisədə, firmada, istər hansı bir şirkətdə istər fəhlə işçilərin, mühəndis-texniki işçilərin təhsil səviyyəsindən, iş qüvvəsinin özünün keyfiyyətli iş görməsinə köməklik edir.

Əmək məhsuldarlığı insanın, məqsədəuyğun fəaliyyətinin göstəricidir, başqa cür desək əmək məhsuldarlığı - əmək sərfinin səmərəlilik dərəcəsidir. İnsanın məqsədəuyğun fəaliyyətinin səviyyəsi və yaxud nəticəsi vaxt vahidi ərzində yaradılmış müəyyən miqdarı istehlak dəyərinin miqdarında, yaxud məhsul vahidinə sərf edilmiş vaxtda ifadə olunur.

Əmək məhsuldarlığı minimum əmək sərfi ilə maksimum məhsul istehsal etməklə əlaqədardır, məhz bunun nəticəsində iqtisadi tərəqqi və geniş təkrar istehsalı prosesi baş verir.

Əmək ölçüsü iş vaxtı olduğu halda, vaxt vahidi ərzində məhsul istehsalına çəkilən həmin vaxtın miqdarı əmək məhsuldarlığının göstəricidir.

Əmək məhsuldarlığının əhəmiyyəti aşağıdakılarla səciyyələnir:

- ictimai istehsalın artımının əsas hissəsi əmək məhsuldarlığının yüksəlməsi hesabına başa gəlir;
- əmək məhsuldarlığı məhsulun dəyərinə və maya dəyərinə birbaşa təsir göstərir;
- əmək məhsuldarlığı müasir şəraitdə ölkələrin iqtisadi yarışda müvəffəqiyyətlərinin təmin edilməsində mühüm rol oynayır;
- əmək məhsuldarlığının yüksəlməsi xalqın maddi rifah halının yaxşılaşdırılması üçün əsas şərtidir.

Əmək məhsuldarlığının artırılması ehtiyatları onun konkret amillərinin təsiri ilə əlaqədar olduğu üçün bu amilləri və onun təsnifatını bilmək vacibdir.

Amil dedikdə, canlı əməyə qənaət prosesinin hərəkətverici qüvvəsi, başlıca, köklü səbəbi başa düşülür.

Şərait dedikdə, onun daxilində hər hansı fəaliyyət, proses gedir və ondan (şəraitdən) asılı olur. Amil hərəkətverici qüvvə olmaqla həmişə konkret şərait daxilində fəaliyyət göstərir.

Əmək məhsuldarlığına təsir edən amillərin düzgün təsnifatı, onun artımının ayrı-ayrı amillər üzrə texniki-iqtisadi cəhətdən əsaslandırılmasında, planlaşdırılmasında və elmi cəhətdən öyrənilməsində mühüm əhəmiyyət kəsb edir.

Əmək resurslarına istər onun təkrar istehsalı və istərsə də əməyindən istifadəsi zamanı yeni qaydada sosial, iqtisadi qiymət vermə zəruriyyəti meydana çıxmışdır. Həmin səbəbdən bu resursa kapitallaşmış resursa, indi və gələcəkdə gəlir gətirən bir mənbə kimi, firma və şirkətlərin uzun müddətli aktivi, onun vacib ünsürü kimi yanaşılır və qiymət verilir. Ona görə də sənayecə inkişaf etmiş ölkələrdə, xüsusilə Yaponiyada iş qüvvəsi nəinki investisiya obyektinə çevrilmişdir, həm də insan kapitalına investisiya qoyuluşu sürətlənmişdir ki, bu da iş qüvvəsinin keyfiyyətinin yüksəlməsinə səbəb olmuşdur. Lakin iş qüvvəsinin firmaların aktiv kapitalına çevrilməsi əməklə kapital arasındakı real ziddiyyətləri avtomatik olaraq aradan qaldırmır.

Təhsil potensialı dedikdə, əhali və işçi qüvvəsinin uzun illər boyu topladığı təhsilin adam - il kəmiyyət, insanda əks olunan biliyin məcmuu başa düşülür. Bundan asılı olaraq əhali ali, orta ixtisas, orta natamama təhsil qruplarına bölünür. Təhsil mürəkkəb əməklə bağlı olduğuna görə əməyin reduksiyası baxımından milli gəlirin, yeni dəyərin yaradılması, sosial məsələlərlə bağlıdır. Təhsil sahəsindəki dinamikanı müəyyənləşdirmək üçün əhlinin, işçilərin orta hesabla təhsil səviyyəsindəki, təlimin orta davamiyyəti müddəti və s. göstəricilərdən istifadə edilir. Göründüyü kimi, əhlinin, işçilərin təhsil potensialı demografik, iqtisadi potensialla bağlı olan mürəkkəb həm də uzun bir prosesdir. Öz xarakterinə görə əhlinin təhsil potensialı makro və mikro problemə, biliyin, təhsilin modernləşdirilməsi, təhsil alanların öz qabiliyyətlərini reallaşdırma bilmək kimi çətin problemlərlə bağlıdır.

Müxtəlif sahələrdə, ayrı-ayrı müəssisələrdə elm və texnikanın geniş miqyasda tətbiq edilməsi az ixtisaslı və ixtisas tələb etməyən işlərin azalmasına səbə olur. Beləliklə, kadrların yenidən hazırlanması zəruriyyəti məşinli istehsalın öz təbiətindən irəli gəlir və daha ixtisaslı kadrlara olan tələbatla şərtləşir. Kadrların yenidən hazırlanması onların ixtisaslarının artırılması, əlavə biliklərin əldə edilməsi və yeni peşələrə yiyələnməsi formasında olur. Onların yenidən hazırlanması yalnız texniki-tərəqqi ilə deyil, müəssisələrin hər hansı peşə üzrə fəhlə kadrlarına tələbatının konkret səviyyəsindən də asılıdır. Firmalarda fəhlələrin ixtisaslarının ardıcıl olaraq artırılması istehsal proqramının yerinə yetirilməsinin mühüm şərtidir. Kadrların ixtisasının artırılması istehsal güclərindən daha səmərəli istifadə etməyə imkan verir. Fəhlələrin ixtisası aşağıdakı formalarda artırılır:

- a) istehsalat-texniki kurslarda;
- b) qabaqcıl əmək üsulları məktəblərində;
- c) müəyyən məqsədli kurslarda;
- d) ikinci peşə öyrədən kurslarda;
- e) qabaqcıl istehsalat-texniki institut və universitetlərində, texniki-tərəqqi universitetlərində.

Fəhlə kadrların ixtisasının artırılmasının geniş yayılmış formalarından biri istehsalat-texniki kurslardır. Həmin kurslar fəhlə kadrlarının peşəsi, təhsil səviyyəsi, iş stajı və ixtisas dərəcəsi nəzərə alınaraq təşkil olunur. Kurslarda təhsil müddəti ən çoxlu altı ay olur. İstehsalat-texniki kursları fəhlələrin ixtisasını və texniki biliyini artırmaq, texnika və texnologiyanı dərindən öyrənmək məqsədilə təşkil olunur. Ona görə də istehsalat-texniki kurslarda aparılan təlimdə müəyyən dərəcədə mühəndis-texniki hazırlıq üsürləri vardır. Bununla əlaqədar olaraq tədris məşğələlərinin əsas formasını nəzəri təlim təşkil edir.

İstehsalat-texniki kurslarda tədris qrupları 25 nəfərə qədər fəhlədən təşkil olunur və ona müəllimlər və təlimatçılar rəhbərlik edirlər. Peşə-texniki kursları bitirdikdən sonra müəssisə və yaxud sexin ixtisas komissiyası fəhlələrdən texniki imtahan götürür. İstehsal tapşırıqlarının yerinə yetirilməsində, ayrı-ayrı fəhlələr arasında təcrübə mübadiləsinin aparılmasında mütərəqqi iş üsulları məktəbləri mühüm rol oynayır.

Fəhlələrin ixtisaslarının artırılmasında təşkil olunan müəyyən məqsədli kurslar mühüm rol oynayır. Məqsədli kurslar fəhlələrin yeni avadanlıq və texnologiyanı öyrənmələri, xammal materiallara qənaət üsullarını öyrənmələri məqsədilə təşkil olunur. Bu kurslarda təlim müddəti bir aydan üç aya qədər olur. Məqsədli kurslarda təlim istehsalatdan ayrılmadan aparılır və məşğələ müəssisənin baş mühəndisinin təsdiq etdiyi proqram üzrə aparılır.

#### **§ 4. Peşəkar kadrların təhsil səviyyəsinin müasir tələbatlara çatdırılması və kadrların məşğulluğun artmasında onun rolu**

Elmi-Texniki tərəqqinin sürətlə inkişafı nəticəsində yüksək ixtisaslı kadrlara olan tələbat xeyli artır, çünki müasir istehsal vasitələrindən yalnız yüksək ixtisasa və xüsusi texniki hazırlığa malik olan peşəkar kadrlar səmərəli istifadə edə bilirlər. Məsələn, rəqəmli-proqramla əlaqə edilən dəzgahlarda işləmək proqram qurğusu ilə rəftar bacarığı tələb edir, bundan başqa, istehsalın mexanikləşdirmə və avtomatlaşdırma səviyyəsinin yüksəldiyi bir şəraitdə işçilərin mədəni-texniki və peşə ixtisas səviyyəsinə tələb də kəskin sürətdə artır, çünki onların əməyi öz məzmununa və xarakterinə görə mühəndis əməyinin bir növünə çevrilir, yəni daha çox yaradıcı xarakter kəsb edir. Bu isə peşəkar kadrların hazırlanmasına və onların ixtisaslarının müntəzəm surətdə artırılmasına xüsusi diqqət yetirilməsini zəruri edir. Kadrların peşə-ixtisas hazırlığının əsasını peşə-ixtisas üzrə əmək bölgüsü təşkil edir, peşə-ixtisas əmək bölgüsü daha mürəkkəb (əməliyyatları, prosesləri) sadə işlərdən (əməliyyatlardan, proseslərdən) fərqləndirməyə imkan verir və özünü kadrların peşə-ixtisas və tarif dərəcələri üzrə bölgüsündə büruzə verir. Odur ki, peşə-ixtisas üzrə əmək bölgüsü dərinləşdikçə yeni peşələr və ixtisaslar əmələ gəlir.

Müxtəlif sənaye müəssisələri və sahələr üçün peşəkar kadrlar, əsasən, texniki peşə məktəblərində və bilavasitə hazırlanır. Texniki-peşə məktəblərində təhsil müddəti bir ildən üç ilə kimi müəyyən edilmişdir. Adətən, texniki-peşə məktəbində hazırlanan peşəkar fəhlə kadrları istehsal hazırlığı ilə yanaşı texniki və nəzəri biliyə də malik olurlar. Texniki-peşə məktəblərində təhsil müddəti bir il olan peşələr üzrə fəhlə kadrları ikinci dərəcəli, iki illik təhsil müddətində iki-üç, illik təhsil müddətində isə daha yüksək dərəcəsi peşəkar fəhlə kadrları hazırlanır. İstehsalım konkret şəraitdən asılı olaraq peşəkar fəhlə kadrların əksər hissəsi bilavasitə müəssisələrdə hazırlanır.

Müəssisələrdə peşəkar fəhlə kadrların təhsil səviyyəsinin yüksəldilməsi və onların hazırlanması aşağıdakı formalarda gedir:

- a) fərdi formada – peşəkar fəhlə kadrların hazırlanması hər bir şagirdin (yeni işə qəbul edilmiş işçinin) iş yerində təlimatçılar tərəfindən öyrədilməsi yolu ilə aparılır. Təlimatçılar, briqadirlər, baş usatılar və yüksək ixtisaslı fəhlələr ola bilər. Onlar işçilərə peşə üzrə əməli olaraq iş fənlərin öyrənməyə və istehsalat vərdişi əldə etməyə kömək edirlər;
- b) briqada formasında – peşəkar fəhlə kadrların hazırlığı briqada şəkilində təşkil olunur işlərdə həyata keçirirlər (məsələn, qazma briqadasında, vışkə-quraşdırma sexlərində və s.) briqadanın tərkibi və miqdarı peşələrin müxtəlifliyindən və istehsalat şəraitindən asılı olaraq müəyyən edilir. İstehsalat təlimini başa vurduqdan sonra şagirdlər öyrəndikləri peşə və ixtisaslar üzrə müəyyən edilmiş qaydada sığudan (imtahanların) keçirilir və onun nəticəsindən asılı olaraq müvafiq tarif, dərəcələri verilir. Bu zaman müddəti üç aya qədər olur;
- c) qrup formasında – istehsalat təlimi peşə qrupları üzrə aparılır və təlim işləri tədris-istehsalat emalatxanalarında həyata keçirilir. Qrup formasında kadr hazırlığının briqada kollektiv fərdi işlər icra edən fəhlələrdən təşkil olunur. Qrup formasında daha mürəkkəb peşələr üzrə, məsələn, qazması və qazmaköməkçisi, yığıcı-çilingər, quraşdırıcı, elektromantyor və s. peşəkar fəhlə kadrları hazırlanması;
- d) məktəb və kurslar formasında – istehsalatdan ayrılmaq və ayrılmaqla daha mürəkkəb peşə və ixtisaslar üzrə peşəkar fəhlə kadrları hazırlanır. Özü də istehsalatdan ayrılmadan təşkil olunan məktəb və kurslar bir müəssisə daxilində, istehsalatdan ayrılmaqla aparılan kurslar və məktəblərdə isə müəssisələrarası formada həyata keçirilir. Belə kurs və məktəblərdə təhsil alanların sayı 10 nəfərdən az və 30 nəfərdən çox olmamalıdır.

Peşəkar kadrların təhsil səviyyəsi dedikdə ancaq fəhlə kadrları deyil, həm də savadlı mühəndis-texniki, mütəxəssisləri nəzərdən keçirmək lazımdır.

Müəssisələr üçün mütəxəssis kadrları dövlət və qeyri-dövlət ali və orta ixtisas məktəblərində, kollektivlərdə, universitetlərdə və Akademiyalarda hazırlanır.

Mütəxəssislərin bu və ya digər mütəxəssis qrupuna aid edilməsi onların ali və orta ixtisas təhsil məktəblərini başa vurduqdan sonra aldıkları diplomlar ilə müəyyən edilir.

Ümumiyyətlə peşəkar kadrların hazırlığının dinamikası aşağıdakı kimi cədvəldə olur:

**Cədvəl 10**

|  | 1990 | 1995 | 1996 | 1997 | 1998 |
|--|------|------|------|------|------|
| Cəmi hazırlanması o cümlədən:                      | 1993 | 1710 | 1738 | 1793 | 1864 |
| Ümumi təhsil məktəblərdə                           | 1409 | 1511 | 1553 | 1613 | 1651 |
| Texniki-peşə məktəblərdə                           | 84   | 28   | 25   | 24   | 24   |
| Orta ixtisas məktəblərində                         | 59   | 31   | 31   | 33   | 37   |
| Ali təhsil müəssisələrində                         | 105  | 86   | 82   | 80   | 106  |
| Yeni peşələr öyrənmiş və ixtisaslarını artırmışlar | 336  | 54   | 47   | 43   | 46   |

Əmək bölgüsünün inkişafı, Elmi-Texniki tərəqqinin inkişaf etdirilməsi ixtisaslı fəhlə kadrlarının (peşəkar fəhlə kadrların) hazırlanmasını, kadrlar hazırlığının forma və üsullarının daima təkmilləşdirilməsini tələb edir.

Müasir şəraitdə kadrların hazırlanması sahəsində aşağıdakı başlıca vəzifələr durur:

- a) gələcək mədəni və texniki səviyyəsinin vəhdətliyinin təmin edilməsi nəticəsində mürəkkəb məşinləri idarə edə bilən kadrların hazırlanması. Bununla əlaqədar olaraq fəhlələrin (işçilərin) istehsalat təlimi ilə yanaşı nəzəri hazırlığının gücləndirilməsi tələb olunur;
- b) bir neçə məşin və avadanlığa xidmət edə bilən geniş profilli peşələr kadrların hazırlığı;
- c) texniki tərəqqi ilə əlaqədar olaraq kadrların yenidən hazırlanması və təhsil səviyyəsinin artırılmasını ardıcıl olaraq həyata keçirmək;
- d) peşə-texniki və firmalarda peşəkar kadrları hazırlığının keyfiyyətini yüksəltmək və onların peşə hazırlığının səmərəsini artırmaq.

Təhsil Nazirliyi peşə-texniki məktəblərdə bilavasitə zirvəlik edir və respublika və bazarın tələbatından asılı olaraq bu məktəblərin peşəkar kadr hazırlığı istiqamətini, yəni ixtisaslaşmasını müəyyənləşdirir. Peşələr üzrə fəhlə kadrları həyata keçirilərkən tarif-ixtisas-sorğu kitabçaları əsas götürülür. Həmin kitabçalarda bütün sahələrə aid olan peşələrlə yanaşı maşınqayırma, neft, toxuculuq və digər sahələr üzrə peşələrin dəqiq adları, dərəcələrin miqdarı, işin məzmunu və mürəkkəbliyi və s. əks olunur.

Burada peşəkar kadrların təhsil səviyyəsinin yüksək olması yuxarıda göstərilən istənilən peşədə kadrların sərbəst işləməsinə imkanlar yaradır.

İxtisaslı peşəkar kadrların təhsilinin artırılmasında, onların hazırlanmasında ən başlıca məsələlərdən biri peşə-texniki məktəblərdə kadrlar hazırlığının ümumi sayının və peşələr üzrə sayının düzgün proqnozlaşdırılmasıdır. Peşə-texniki məktəblərdə ixtisaslı kadrların sayı respublika şəhər və kənd məktəbləri üzrə hesablanır. Bununla əlaqədar olaraq məktəblilərin şəbəkəsi, məktəblərə qəbul və buraxılış da müəyyənləşdirilir. Peşə-texniki məktəblərə qəbulun miqdarı əsasən ayrı-ayrı peşə və ixtisaslar üzrə perspektiv dövr üçün olan əlavə tələbatın ümumtəhsil məktəblərini bitirən gənclərin miqdarından, məktəblərin maddi texniki bazasından asılı olaraq müəyyənləşdirilir. Plan ilinin axırına peşə-texniki məktəblərdə oxuyanların sayı aşağıdakı kimi müəyyən olunur:

$P=Q+P-B-K$ ; burada,

P- plan ilinin axırına oxuyanların sayı;

Q- plan ilinin əvvəlinə oxuyanların sayı;

P- plan ilində qəbul olunanların sayı;

B- plan ilində buraxılanların sayı;

K- plan ilində təhsildən yarımçıq gedənlərin sayıdır.

Peşə-texniki məktəbləri üzrə kadr hazırlığı planlaşdırılarkən təhsil müddətləri arasındakı nisbətlər də nəzərə alınır.



Əgər hər hansı peşə-texniki məktəbdə plan ilinin əvvəlinə oxuyanların sayı 2568 nəfər, plan ilində qəbul olunanların sayı 756 nəfər, plan ilində buraxılanların sayı 847 nəfər, plan ilində təhsildən yarımçıq gedənlərin sayı 114 nəfər olarsa, plan ilinin axırına oxuyanların sayı aşağıdakı kimi olacaqdır:

$$P=Q+P-B-K=2568+756-847-114=3324-961=2363 \text{ nəfər.}$$

Hal-hazırda peşə-texniki məktəblərlə yanaşı firmalar, birinci növbədə, sənaye kütləvi peşələr üzrə peşəkar kadrlar hazırlığının mühüm mənbəyini təşkil edir.

Bir çox siyasətçilər, alimlər, xüsusilə demokratlar azad bazar iqtisadiyyatı şəraitində mərkəzləşmiş peşəkar kadr hazırlığının və onun təhsil səviyyəsinin yüksəldilməsinin qeyri mümkünlüyünü irəli sürürlər.

Bu fikrin nə dərəcədə dürüstlüyünü sübut etmək üçün sosializm, keçmiş SSRİ-nin, deyil, bazar modelinə əsaslanana bir sıra ölkələrin, o cümlədən İngiltərənin təcrübəsinə müraciət edək. Hələ keçən əsrin 60-cı illərin ortalarında İngiltərədə peşəkar kadrların hazırlanmasında vahid dövlət siyasətin həyata keçirilməsinə cəhd edilmişdir. 1964-cü ildə İngiltərədə kadr hazırlığı haqqında Qanun qəbul edildi və bu Qanunla dövlət firmaların kadrlarla təmin olmasını öz üzərinə götürdü. ABŞ-da isə belə bir Qanun hələ 15 mart 1962-ci ildə qəbul edilmişdi. İngiltərədə sənaye sahələri üzrə profilə uyğun vahid kadr hazırlığı sistemi həyata keçirilir, perspektiv tələbat, o cümlədən əlavə tələbat müəyyən edilir. 1968-ci ildə Əmək Nazirliyində, Sənaye üzrə nazirliklərdə və digər Nazirliklərdə kadr hazırlığı ilə məşğul olan 31 idarə yaradıldı, istehsal təlimi üzrə Mərkəzi Şura təsis edildi. Müasir dövrdə sənayecə inkişaf etmiş ölkələrdə insan kapitalı və insan kapitalına investisiya, bu kapitalın məhsuldar kapital olması doktrinası geniş yayılmışdır. Bununla əlaqədar xərclərin, o cümlədən təhsilə çəkilən xərclərin xeyli hissəsini yalnız firma və şirkətlər deyil, dövlət tərəfindən də ödənilir. Dövlət tərəfindən müxtəlif kadrların təhsil səviyyəsinin yüksəldib və müasir tələblərə çatdırılması üçün müxtəlif maliyyə yardımı edilir.

Texniki tərəqqi əmək vasitələrinin və texnoloji proseslərin təkmilləşdirilməsinə, bu isə öz növbəsində, işçilərin əmək fəaliyyətinə və onun məzmununa təsir göstərir. Peşəkar kadrların təhsil səviyyəsinin artırılması ixtisaslı işçi qüvvəsinin təkrar istehsalının mühüm tərkib hissəsi təşkil edir, müxtəlif sahələrdə, ayrı-ayrı müəssisələrdə elm və texnikanın geniş miqyasda tərtib edilməsi az ixtisasla və ixtisas tələb etməyən işlərin azalmasına səbəb olur. Peşəkar kadrların yenidən hazırlanması onların təhsil səviyyəsinin artırılması, əlavə biliklərin edilməsi və yeni peşələrə yiyələnməsi formasında olur. Onların yenidən hazırlanıb və müasir tələbatlara çatdırılması yalnız texniki tərəqqi ilə deyil, müəssisələrin hər hansı peşə üzrə kadrlara tələbatının konkret səviyyəsindən də asılıdır. Firmalarda işçilərin ixtisaslarının ardıcıl olaraq artırılması istehsal proqramının yerinə yetirilməsinin mühüm şərtidir. Peşəkar kadrların təhsil səviyyəsinin müasir tələblərə çatdırılması istehsal güclərindən, yeni texniki avadanlıqlardan daha səmərəli istifadə etməyə imkan verir.

Peşəkar fəhlə kadrların ixtisasının artırılmasının geniş yayılmış formalarından biri istehsal-texniki kurslardır. Həmin kurslar fəhlə kadrların peşəsi, təhsil səviyyəsi, iş stajı və ixtisas dərəcəsi nəzərə alınaraq təşkil olunur. Kurslarda təhsil müddəti ən çox altı ay olur. İstehsalat-texniki kursları fəhlələrin ixtisasını və texniki biliyini artırmaq, texnika və texnologiyanı dərinlən öyrənmək məqsədilə təşkil olunur. Ona görə də istehsalat-texniki kurslarda aparılan təlimdə müəyyən dərəcədə mühəndis-texniki hazırlıq üsürləri vardır. Bununla əlaqədar olaraq tədris məşğələlərinin əsas formasını nəzəri təlim təşkil edir.

İstehsalat-texniki kursların əsas vəzifəsi aşağıdakılardan ibarətdir: birinci, qabaqcıl texnologiyaya və yüksək məhsuldar işləmə üsullarına yiyələnmək üçün işçiləri artırmaq və bunun əsasında onların yeni peşə vərdişləri, ümumtəhsil, texniki və xüsusi biliklərə yiyələnmələrinə nail olmaq; ikincisi, yeni avadanlıqların, material və texnoloji proseslərin öyrənilməsini təmin etmək; üçüncüsü, işçilərin ikinci peşə və bir neçə peşələrin qovuşması üzrə

təlimləndirilməsi və beləliklə də, texniki tərəqqinin yeni şəraitinə uyğun olaraq onların profilinin genişləndirilməsi.

Peşəkar kadrların təhsil səviyyəsinin müasir tələbatlara çatdırılması firmanın əmək planının tərkib hissəsini təşkil edir və bu həmin müəssisələrin tələbatından irəli gəlməlidir. Firmalarda işçilərin ixtisasının artırılması planını tərtib etmək üçün aşağıdakı məlumatları bilmək lazımdır:

- a) perspektiv il üçün peşəkar kadrların tələbatının hesablanması;
- b) gələcək dövr üçün ayrı-ayrı peşələr, ixtisaslar və dərəcələr üzrə təbii azalma və müəssisədən gedənlərin sayının müəyyən edilməsi;
- c) işçilərin ixtisasının artırılması üzrə sexlərin sifarişi;
- d) ayrı-ayrı peşə və ixtisaslar üzrə ixtisas səviyyəsinin yüksəldilməsinin müəyyənləşdirilməsi;
- e) işçilərin istehsal-texniki təlimi üçün lazım olan məsarif smetasının tərtib olunması (məsrəflər smetası məhsulun maya dəyəri hesabına aparılır) və gələcək il üçün istehsalat-texniki təliminin təqdim planının tərtib olunması.

Müxtəlif peşələr üzrə məşğul olan kadrların ümumiyyətlə təhsil səviyyəsinin yüksək olması çox vacibdir. Bu istər həm fəhlə kadrlar, istərsə də mütəxəssis, mühəndis-texniki, hər hansısa bitirmiş ixtisaslı kadr olsun. Hal-hazırda yüksək ixtisaslı peşəkar kadrlara getdikcə tələbat daha çox artır.

Firmalarda perspektiv dövr üçün peşəkar kadrların hazırlanması ilə onlara olan tələbat arasında üzvü əlavə vardır. Belə ki, peşəkar kadrların hazırlılıq planı həmin kadrlara olan tələbatla əsaslanır. Tələbat əsasında ayrı-ayrı təhsil sistemlərində ixtisaslı peşəkar kadrlarından hazırlanması miqdarı müəyyən edilir. Tələbat əsasında kadrların hazırlığı planı peşəkar üzrə və təhsili qurtaran ilin axırı üçün müəyyənləşdirilir. Bununla əlaqədar olaraq, respublika və müəssisələr üzrə ixtisaslı kadrlar balansını tərtib olunmalıdır. İxtisaslı kadrlar balansını istehsalatın tələbatı ilə həmin tələbatın ödənilməsi arasındakı əlaqənin yaradılmasının mühüm vasitəsidir. Həmin balans kəmiyyət və keyfiyyət baxımından işçi təkrar

istehsalında zəruri nisbətlərin qoyulmasına imkan verir. İxtisaslı peşəkar kadrları balansının tərtib olunması aşağıdakıları aşkara çıxarmağa imkan verir:

- a) peşələr üzrə ixtisaslı kadrlara tələbatı;
- b) ayrı-ayrı təhsil sistemi və formalarını əlaqələndirməyi;
- c) elmi cəhətdən əsaslandırılmış peşəkar kadrlar hazırlığını;
- d) işçilərin peşə tərkibindəki dəyişiklikləri müəyyən etməyə.

Kadrları tələbatın artması müasir dövrdə ali və orta ixtisas təhsili qarşısında mühüm vəzifələr durduğundan xəbər verir. Bunlar əsasən aşağıdakılardan ibarətdir: kadrların peşə hazırlığını yaxşılaşdırmaq; onların ixtisas, bilik, bacarıq və vərdişini artırmaq; ali və orta ixtisas təhsilli mütəxəssis kadrların buraxılışı arasında zəruri nisbətə əməl etmək; gündüz təhsili formasının inkişaf etdirilməsi; maddi və qeyri-maddi istehsal sahələrində kadrlardan istifadənin yaxşılaşdırılması; tələblərin dərəcələri mənimsəmə səviyyəsinin artırılması.

Kadrların hazırlanmasında tələblərin tədris və istehsalat təcrübələri keçmələri mühüm rol oynayır. Həmin təcrübə onların gələcək peşələrinə yiyələnmələri üçün mühüm əhəmiyyətə malikdir.

Kadrlara olan tələbatın artması, gələcəkdə peşəkar kadrların məşğulluğunun artmasından xəbər verir. Məhz peşəkar kadrların təhsilinin yüksək olması, gələcəkdə onun məşğulluğunun artmasında rolunun yüksək olacağından xəbər verir. Müasir şəraitdə Elmi-texniki tərəqqinin sürətlə inkişaf etdiyi bir dövrdə, məhz müasir standartlara uyğun, müasir texnikadan, avadanlıqlardan istifadə edilməsi üçün də peşəkar kadrlara ehtiyac duyulur. Bunun üçün də istənilən sahə üçün kadrların təhsilinin yüksəldib, müasir tələbatlara çatdırılması çox vacibdir. Peşəkar kadrların hətta bütün əhalinin təhsilinin yüksək olması onların, gələcəkdə məşğulluğunun artmasına hətta gözəl karyera yaradılmasına kömək ola bilər.

Müasir şəraitdə Azərbaycan iqtisadiyyatının sürətlə inkişaf etdiyi bir dövrdə ixtisaslı, təhsili yüksək kadrlara tələbat getdikcə artır. Dövrümüzdə savadlı kadrların yetişdirilməsi və onların işlə təmin edilməsi çox vacib şərtidir. Kadrlara olan tələbatı ödəmək üçün isə birinci növbədə gənclərdə müxtəlif peşələrə maraq yaratmaqdır. Gənc nəsildə peşəyə qarşı maraq oyandıqda isə, onları müxtəlif peşə məktəblərində yüksək dərəcədə təhsil almaya köməklik etmək lazımdır. Bu da yüksək ixtisaslı kadrların yetişməsinə böyük köməklik edəcəkdir. Kadrların işə düzəldilməsində təhsilin rolu böyükdür. Sadəcə onu nəzərə almaq lazımdır ki, Elmi-texniki tərəqqinin sürətlə inkişaf etdiyi bir dövrdə texnika ilə davranmaq ancaq ixtisaslı, savadlı kadrlara həvalə edilir. Sadəcə ona görə ki, ixtisaslı kadrlar digər işçilərə nisbətən müasir texnikanı daha yaxşı mənimsəyir.

Mövzuda qeyd etdiyim kimi istər fəhlə istərsə də mütəxəssis kadrların təhsilinin yüksək olması nəinki onların öz işlərini yaxşı görməyə köməklik edəcək. hətta gələcəkdə onlara gözəl karyera qurmağa da şərait yaradacaq. Kadrların öz ixtisaslarına görə işləmələri vacib şərtidir. Əgər onlar savadlı kadr kimi bir müəssisəyə işə qəbul edilsə, çox yaxşı olardı ki, işini işlə təmin edən müəssisəyə məhz kadrı öz ixtisasına görə işlə təmin etsin. Bu həm də müəssisənin xeyrinə addım olardı. Mənim fikrimcə kadrların təhsil səviyyəsinin yüksəldilməsindən əvvəl məhz kadr olana qədər ki, dövrdə təhsilin yüksək olması əsas olmalıdır. Sonradan isə onun təhsilinin artırılması çox vacibdir.

## NƏTİCƏ VƏ TƏKLİFLƏR

Kadrların idarə edilməsi prosesi ayrı-ayrı işçi kateqoriyaları üzrə müəyyən prinsiplər, üsullar, səlahiyyətlər, funksiyalar çərçivəsində aparılan işlərin məcmusudur. Bu birinci növbədə firma və şirkətlərin kadr siyasəti ilə üzvü şəkildə bağlıdır. Kadrların idarə edilməsi müəssisə iqtisadiyyatının tərkib hissəsi olduğuna görə bu həm də təşkilatlar haqqında təlimin tərkib hissəsidir. O, həm də bir firmanın başlıca kadr siyasəti ilə bağlıdır. Ona görə də kadr potensialı müxtəlif aspektlərin vəhdəti halında öyrənilməli, tədqiq olunmalıdır. Burada, həmçinin işçinin sosial, işgüzar fəaliyyəti, səmərəliliyi konkret vəziyyətdən asılı olaraq qiymətləndirilməlidir. Kadr potensialının idarə edilməsinə müasir dövrdə dünya miqyaslı və firma daxili mühüm problemlər cərgəsində yanaşılması digər aspektlərlə yanaşı əməyin çevik və səmərəli təşkili, təşkilatların operativ və strateji funksiyaları, peşə irəliləyişləri, motivləşdirmə modellərinin seçilməsi, menecment konsepsiyasının təkmilləşdirilməsi, şəxsi keyfiyyətin və məhsul keyfiyyətinin yüksəldilməsi, heyətlə istehsal sisteminin bir vacib ünsürü kimi yanaşılması, firmadaxili səmərəliliyin artırılması və sair məsələlər də kompleks şəkildə həll edilməlidir. Firma rəhbərləri kadr potensialı ilə bağlı olan siyasətin meydana gəlməsində müəyyən ünsürlərin əhəmiyyətinin artdığını artıq dərk edirlər. Belə ki, işçilərin qorunması, onların düzgün qiymətləndirilməsi, həyat standartlarına uyğun əmək haqqının verilməsi, işçilərin yaradıcılıq qabiliyyətlərinin inkişaf etdirilməsi üçün şəraitin yaradılması, işçilərə qarşı sağlam və ədalətli münasibətin göstərilməsi, əmək və istehsal şəraitinin yaxşılaşdırılması belə ünsürlərdəndir.

Kadr potensialının səmərəli idarə olunması mürəkkəb və çoxcəhətli problemdir. Bu məsələlərinin həlli zamanı müxtəlif iqtisadi, sosioloji və demoqrafik amilləri nəzərə almaq, habelə hər bir iqtisadi şirkətin, xalq təsərrüfatı sahəsinin konkret iqtisadi və coğrafi xüsusiyyətlərini bilmək, eləcə də bunun əsasında kadr potensialından istifadənin ən yaxşı variantlarını müəyyən etmək tələb olunur. Müasir elmi-texniki tərəqqi kadrların öyrənilməsi, seçilməsi, irəli çəkilməsi, yerləşdirilməsi, habelə hazırlanmasında onların işgüzar və şəxsi

keyfiyyətlərini, qabiliyyətini müəyyən edən obyektiv metodlardan istifadə olunmasını zəruri edir. Burada bir sıra metodlardan, o cümlədən sosial məsələlər üzrə anketin doldurulması, işçilərin təfəkkürü, yaddaşı, və s. bilmək üçün testlərdən, idarəetmə situasiyalarından, qrup halında diskussiyalardan istifadə olunmalıdır.

Kadr potensialının idarə edilməsinin ən mühüm məsələləri istehsalın səmərəsinin artırılması ilə iş qüvvəsindən səmərəli istifadə arasında düzgün əlaqənin yaradılmasından, həmçinin texniki tərəqqi ilə əlaqədar olaraq ayrı-ayrı istehsal sahələrində kadrlara olan tələbatın proqnozlaşdırılması və kadrların peşələr üzrə düzgün bölüşdürülməsindən ibarətdir. Kadr potensialının səmərəli idarə olunması kadrların yerləşdirilməsi prinsiplərinə əməl olunması yolu ilə təmin olunur. Bu əsas etibarıyla işçinin ixtisasının icra etdiyi mürəkkəblik dərəcəsinə uyğun gəlməsi, ixtisasların artırılması, işin həcmi ilə işçiləri sayı arasında düzgün nisbətin qoyulması və əmək bölgüsünə əsasən işçilərin peşələr üzrə bölüşdürülməsi yolu ilə həyata keçirilməlidir. Biznes strukturunun səmərəli fəaliyyəti sahəyə məxsus kadrlardan, orada çalışan kadrların səriştəsindən, peşəkarlıq və ixtisas səviyyələrindən bilavasitə asılı olur. Müasir biznes strukturlarının işçiləri, onun elmi-texniki potensialı, bir sözlə, müəssisəyə mənsub olan kadrlar əmək vasitələri və predmetlərini təkmilləşdirir və texniki tərəqqinin fasiləsizliyində, müvafiq elmi-tədqiqat və layihə təşkilatları ilə yanaşı çox mühüm rola malik olurlar.

Kadr siyasəti kadrlarla yeni iş sisteminin formalaşması, onların tərbiyə edilməsi və seçilməsi idarəetmə sisteminin və idarəetmə nəzəriyyəsinin mühüm cəhətlərindən biridir. Kadrlarla iş sistemi dedikdə, burada geniş və əhatəli məsələlər nəzərdə tutulur: kadrların planlaşdırılması, seçilməsi, yerləşdirilməsi, irəli çəkilməsi, onların ixtisasının artırılması və yenidən hazırlanması, işçi kateqoriyaları və vəzifə nomenklaturasının müəyyənləşdirilməsi və təhlili, işinin təşkili, əməyin qiymətləndirilməsi sistemləri və s. kadrlar seçilərkən, onların peşəsini, ixtisasını və təhsilini nəzərə almaq hələ kifayət deyildir. Bu zaman onların psixofizioloji keyfiyyəti də nəzərə alınmalıdır. Peşəseçmə və peşə

təmayüllü kadrların əməyindən istifadə olunmasından mühüm əhəmiyyətə malikdir. Kadrlar yerləşdirilərkən normativ sənədlərdə işçilərə peşə və ixtisasından istifadə imkanı, onun şəxsi və işgüzar keyfiyyətinin, qabiliyyətinin icra ediləcək fəaliyyətinin xarakterinə nə dərəcədə uyğun gəlməsi kimi ümdə cəhətlər nəzərə alınmalıdır.

Ümumiyyətlə müəssisələrdə kadr potensialının idarə edilməsində daha çox praktiki əhəmiyyət kəsb edən məsələlər aşağıdakılardan ibarətdir: 1. işçilərin mövcud əmək bölgüsü və əmək kooperasiyasına uyğun olaraq düzgün yerləşdirilməsi; 2. təşkilata və onun bölmələrinə hansı peşə-ixtisasdan və nə qədər işçinin lazım gəldiyini müəyyənləşdirmək; 3. nə qədər yeni peşədən olan işçinin işə qəbul etmək və köhnə işçilərdən nə qədər ixtisar etmək; 4. işçiləri öz potensialına uyğun istifadə etmək; 5. əmək resursları, kadrları keyfiyyətcə inkişaf etdirmək, bunun üçün lazım gələn xərcləri müəyyənləşdirmək; 6. kadrlara olan tələbatı (operativ və stareji) planlaşdırmaq; 7. kadrların işə cəlb edilməsinin təşkilat daxili və xarici mənbələrini araşdırmaq və müəyyən etmək.

Kadr problemi, onlara aparılan iş sistemi müəyyən dərəcədə universal xarakter daşıyır. Çünki bu kadrların yerləşdirilməsi və onların formalaşması problemini vahid bir qaydada həll etməyə imkan verir. Bununla yanaşı hər bir sahənin kadrlarla təmin olunması, onlarla iş metodları, onlara qarşı konkret tələblər də nəzərə alınmalıdır. Kadrlarla iş zamanı onlar sistemi və kompleks halında öyrənilməli və qiymətləndirilməlidir. Sistemlilik və komplekslilik tələbləri, prinsipləri, xüsusən rəhbər işçilərin seçilməsi və irəliçəkilməsi zamanı nəzərə alınmalıdır. Rəhbər kadrlar ehtiyatını yaratmaq işini yüngülləşdirmək üçün matrisa cədvəlindən istifadə edilir. Burada hər bir rəhbər işçinin malik olmalı bütün işgüzar və şəxsi keyfiyyətlər əks olunur. Bu, həmçinin işçilərin mükafatlandırılması, mənəvi maraqlandırılması, habelə onlar üçün yüksək səviyyəli aylıq maaşın müəyyən edilməsi üçün də vacib sənəddir.



Müəssisələrin fəaliyyətində ən başlıca məsələlərdən biri də kadrların səyini qarşıya qoyulmuş məqsədlərin icrasına yönəltməkdir. Burada motivləşdirmənin, işçilərin davranış qaydalarını öyrənən motivləşdirmə nəzəriyyəsinin böyük rolu vardır. Kadrlarını idarə edən menecerlər bütün bunları iş yerlərində adamların davranışını öyrənməklə motivləşdirmə sistemi yaratmaq və kadrların fəaliyyətlərini stimullaşdırmalıdır. Stimullaşdırmadan ona görə əmək fəaliyyətinin idarə olunması üçün mühüm bir vasitə kimi istifadə olunur ki, əmək situasiyasının vəziyyəti, onun çoxcəhətliyi işçinin fəaliyyətini bu və ya digər qaydada və istiqamətdə stimullaşdırmanı tələb edir. Stimullaşdırma üzrə tədbirlər kompleks xarakter daşmalıdır. Elə etmək lazımdır ki, maddi stimullaşdırma və onun mənası işçi tərəfindən tam dərk olunsun, onun əməyə münasibətinin məqsədyönlü motivinə çevrilə bilsin.

Kadr potensialının məqsədəuyğun idarə edilməsi ilə müəssisə və təşkilatlar digər qurumlarla rəqabətə müəyyən üstünlük əldə bilirlər. Dünya Bankının 192 ölkə arasında apardığı tədqiqatlar nəticəsində məlum olub ki, planetimizdə iqtisadi artımın 16%-i fiziki kapital, 20%-i təbii resurslar, 64%-i isə insan kapitalı hesabına baş verir. Bundan əlavə Qərbdə aparılan tədqiqatlara görə inkişaf etmiş ölkələrdə insan kapitalına qoyulan investisiyaların gəlirlilik norması səhmlərdən əldə olunan qazanc azı iki dəfə üstələyir. Görünür elə bu səbəbdəndir ki, son on illikdə ABŞ-da təhsilə hər il orta hesabla 100 milyard dollardan çox vəsait xərclənib. Öz növbəsində son 40 ildə təhsilə çəkilən xərclər ABŞ-da 17.7 dəfə (o cümlədən ali təhsil xərcləri 20 dəfə) artmışdır. Son illər Azərbaycanda da təhsilə ayrılan vəsaitin həcmi əhəmiyyətli dərəcədə də artsa da, adambaşına düşən təhsil xərcləri Avropa ilə müqayisədə dəfələrlə aşağıdır. Burada çatışmayan ən önəmli məsələlərdən biri isə Azərbaycanda özəl firma və şirkətlərin kadr yetişdirilməsinə, işçilərinin yenidən hazırlanmasına maraq göstərməməsidir. Bəzi şirkətlər təhsilə investisiya yaratmağa ən sonuncu məsələ kimi baxılır. Azərbaycanda da biznesin inkişaf etdirmək istəyən şirkətlərin kadr hazırlığına xüsusi diqqət ayırması vacib məsələlərdəndir. Bunun üçün isə firma və şirkətlər peşə məktəblərinin inkişafı

ilə yanaşı,öz kadr potensialının mütəmadi hazırlıq kurslarında təhsil almasına şərait yaratmalıdırlar.

## İSTİFADƏ OLUNAN ƏDƏBİYYAT

1. Кулиев Т.А., Азизова Э.Д., Мустафаева З.И., Байрамова С.Р. Управление человеческими ресурсами. Учебник. Баку, 2012.
2. Кулиев Т.А. Регулируемая рыночная экономика. Баку, 2000.
3. Управление человеческими ресурсами. Монография. 2014.
4. Адамчук В.В., Ромашов О.В., Сорокина М.Е. Экономика и социология труда М., ЮНИТИ, 2008. 407 с.
5. Гаврилов Р.В. Производительность труда: показатели планирования и методы измерения. - М., Экономика, 2005. Деарецкая Г.В., Махнарылов В.П. Социология труда: Уч. пособие. - Киев, 2007.
6. Дикарем А.А; Мирская М.И. Социология труда: Уч. пособие. – М., Высшая школа, 2009.
7. Дитяшева А.П. Коллективные договоры и соглашения. Коллективные трудовые споры. - М., 2008.
8. Дорин А.В. Экономическая социология: Уч. пособие. – Мн., ИП "Экоперспектива", 2007.
9. Зубов В.М. Как измеряется производительность труда в США. - М., Финансы и статистика, 2006.
10. Веснин В.Р. Менеджмент. М., 2009.
11. Большаков А.С. Менеджмент. СПб, 2000.
12. Валуев С.А. и др. Организационный менеджмент. М., 1993.
13. Виханский О.С. Стратегический менеджмент. М., 1995.
14. Инновационный менеджмент. под ред. Ильенковой Я.Д. М., 1997.
15. Дессер Г. Управление персоналом. М., 1997.
16. Зуб Т.А. и др. Лидерство в менеджменте. М., 1993.
17. Диксон П. Управление менеджментом. М., 1998