

Mövzu 1. “İnsan resurslarının idarə edilməsi” fənninin məzmunu, fənnin nəzəri və metodoloji əsasları.

1. İdarəetmə anlayışı, müasir dövrdə onun əhəmiyyəti
2. İdarəetmənin obyektı, növləri və metodları
3. İdarəetmənin inkişaf dövrləri (mərhələləri)
4. İnsan resurslarının idarə edilməsinin əsas məsələləri
5. Heyətin idarə edilməsinin əsas konsepsiyaları və funksiyaları
6. Fənnin məzmunu və digər elmlərlə əlaqəsi

1-ci sual. İdarəetmə anlayışı, müasir dövrdə onun əhəmiyyəti.

İdarəetmə ictimai iqtisadi münasibətlərin konkret məqsədə uyğun təşkil edilməsidir, bütöv tam bir sistemin ayrı-ayrı hissələri, ünsürləri arasındakı əlaqəni təmin edən yeni prosesdir. İdarəetmə əvvəlcədən nəzərdə tutulan və dərk edilmiş məqsədə nail olmaq, nəticələr əldə etmək üçün hər hansı konkret obyektə məqsədə uyğun təsir etmə vasitəsidir. İdarəetmə bütün obyektiv qanunlar sisteminin tələblərinin habelə müasir cəmiyyətə xas olan ictimai, kollektiv və şəxsi mənafələrin həyata keçirilməsi mexanizmidir.

İdarəetmədə ən başlıca məqsəd və vəzifə cəmiyyətin obyektiv imkanlarından istifadə olunmasını təmin etməkdir. İdarəetmə əslində cəmiyyətin potensialından istifadə etmənin mühüm amilidir. İdarəetmə həm də zəhmətkeşlərin əmək fəaliyyətinin təşkil edilməsi və səfərbərliyə alınmasının başlıca formasıdır.

Cəmiyyət özü də mürəkkəb bir sistemdir. İqtisadi, sosial, mənəvi inkişafın əlaqələndirilməsi, ayrı-ayrı adamların, kollektivlərin fəaliyyətinin istiqamətləndirilməsi, cəmiyyətdə baş verən bir çox sosial iqtisadi münasibətlərin qaydaya salınması müəyyən problemlərin həlli ilə əlaqədardır. Bütün bunlar və digər məsələlər idarəetmə elmindən istifadə olunmasına, onun öyrənilməsinə olan tələbatı əhəmiyyətli dərəcədə artırır. Ona görə bəzən XX əsr elmi-texniki tərəqqi əsri olsa da, bəzən idarəetmə əsri adlandırılır. Lakin müasir texnika mürəkkəb texniki sistemlər, qurğular, axın xətləri, müasir ETT-də təşkil olunmasına və idarə edilməyə möhtacdır.

İdarəetmə elmi bütün cəmiyyətlər üçün təxminən eyni olan bir sıra əlamətlərə malikdir. Çünki idarəetmə prosesi hansı cəmiyyət olursa olsun müəyyən sistemlərin, o cümlədən iqtisadi, sosial, texniki sistemlərin, habelə idarəedən və idarə olunan yarım sistemlərin, idarəedici parametrlərin, müəyyən informasiyaların toplanmasını, işlənməsini, idarə edən və idarə olunan sistemlərdə əks əlaqələrin mövcudluğunu və s. nəzərdə tutur. Bununla belə, idarəetmənin sosial məzmunu ayrı-ayrı ictimai- iqtisadi formalarda müxtəlif olmuşdur.

Müasir dövrdə idarəetmə elminə olan tələbat obyektiv olaraq artmışdır. Bu əsasən aşağıdakılarla əlaqədardır:

1. Xalq təsərrüfatının ümumi miqyasının çoxalması, onun strukturunun mürəkkəbləşməsi, dərinləşməsi, sahə və sahələrarası əlaqələrin mürəkkəbləşməsi;
2. Təşkilati, iqtisadi, sosial əlaqələrin inteqrasiya olunması, bir-birinə nüfuz etməsi;

3. Müasir ETT-nin nailiyyətlərindən daha səmərəli istifadə olunması və onun özünün yüksək səviyyədə idarə edilməsi zərurəti;
4. Xalq təsərrüfatının hərtərəfli intensivləşdirilməsi və istehsalın səmərəliliyinin yüksəldilməsi;
5. Kompleks sosial-iqtisadi problemlərin həlli ilə.

2-ci sual. İdarəetmənin obyektı, növləri və metodları.

İdarəetmə çoxcəhətli bir prosesi əhatə edir. O, cəmiyyətin bütün fəaliyyət dairəsi ilə əlaqədardır. Çünki hər bir idarəetmə mərhələsi nəticə etibarlı ilə insanların fəaliyyətinin nizamlanması, qayday salınması, kiçik və böyük komplekslərin idarə olunması, bu işə istehsal, əmək kooperasiyasının həyata keçirilməsi, habelə canlı əməklə istehsal vasitələrinin müəyyən qaydada əlaqələndirilməsi ilə bağlıdır.

İdarəetmənin konkret obyektləri aşağıdakılardan ibarətdir:

- 1) ayrı-ayrı kollektivlər, müəssisələr, təşkilatlar, kompleks xalq təsərrüfatı sahəsi;
- 2) bütövlükdə xalq təsərrüfatı və cəmiyyət;
- 3) cəmiyyətdə baş verən iqtisadi və siyasi, sosial, hüquqi və ideoloji proseslər.

İdarəetmənin üç əsas növü vardır:

- a) cansız təbiətin idarə edilməsi. Məsələn, maşınların, avadanlıqların, texnoloji, ETT-nin idarə edilməsi;
- b) canlı təbiətin, orqanizmin idarə edilməsi, məsələn, fizioloji, biokimyəvi və biofiziki idarəetmə;
- c) şüurlu, sosial idarəetmə-cəmiyyətin idarə edilməsi.

Hər bir idarəetmə öz növbəsində müxtəlif sahələrə ayrılır. Məsələn, sosial idarəetmə özünə aşağıdakıları daxil edir: cəmiyyətin idarə edilməsi, dövlət idarəetmə sistemi, ictimai təşkilatların idarə edilməsi, heyətin idarə edilməsi və s.

Bütün sosial idarəetmə sistemini üç iri sahəyə bölmək olar:

1. siyasi idarəetmə;
2. iqtisadi idarəetmə;
3. dövlət idarəçiliyi.

Cəmiyyətin həyatını maddi nemətlər istehsalı təşkil edir. Ona görə də bilavasitə maddi nemətlər istehsalı, onun idarə edilməsi, habelə idarəetmənin bütün səviyyə və sistemlərdə subyektivi olan işçilərin, daha konkret desək heyətin idarə edilməsi ən vacib məsələlərdən biridir.

İdarəetmə münasibətlərinin təhlili idarəetmənin bir sıra metodoloji məsələlərini işləyib hazırlamadan mümkün deyildir. Metod dərk etmə yolu və tədqiqat vasitəsidir, obyektivi dərk etmək üçün ayrı-ayrı insanların, kollektivlərin praktiki və nəzəri fəaliyyət bacarığı, hərəkət tərzidir. Metodun əsasını elmi nəzəriyyə təşkil edir. Elmi nəzəriyyə olmadan seçilmiş hər hansı bir metod lazımi səmərə verə bilməz. Müəyyən metodlar sistemə əsaslanmadan idarəetmə münasibətləri, habelə müəssisə və cəmiyyətdə baş verən sosial-iqtisadi proseslər haqqında dəqiq, elmi fikir yürütmək olmaz.

İdarəetmə sahəsində istifadə olunan metodları 2 yerə ayırmaq olar:

1. Ümumi metodlar
2. Xüsusi metodlar

Ümumi metodlar universal metodlar və ya kompleks metodlar adlanır. Ümumi metodlara aşağıdakılar aid edilir: kompleks (sistem) halında yanaşma metodu, xalq təsərrüfatının sahələrarası mövqeyindən

yanaşma metodu, optimallaşdırma metodu, müşahidə metodu, təhlil metodu, tarixi yanaşma metodu, deduksiya metodu, induksiya metodu, mücərrəd təkəkkür metodu.

İdarəetmənin ümumi, universal metodları ilə yanaşı konkret elmi metodları da vardır. Bunlara aiddir:

- informasiyaların toplanması, işlənilib hazırlanması metodu;
- iqtisadi-riyazi modelləşdirmə metodu;
- anket sorğusu metodu və s.

3-cü sual. İdarəetmənin inkişaf dövrləri (mərhələləri).

Müasir idarəetmə təcrübəsi cəmiyyətin müxtəlif inkişaf mərhələlərində heyətin idarə edilməsinin 3 əsas cəhətini xüsusilə qeyd etməyə əsas verir:

1. Sosial-siyasi cəhət – qruplarda ilkin idarəetmə heyəti ilə bağlı olan qaydanın yaradılması, təkmilləşdirilməsi və inkişaf etdirilməsi;
2. Maddi-iqtisadi cəhət – maddi nemətlər ehtiyatının axtarılması, onların istehsalı və yaradılan məhsulların idarəetmə qurumları tərəfindən bölünməsi;
3. Özünü təmin etmə cəhəti – rəqiblərdən, eləcə də hər cür gözlənilməz təbii və qeyri-standart vəziyyətlərdən çıxış yolları tapmaq məqsədilə adamların idarə edilməsi;

Ümumiyyətlə, idarəetmə nəzəriyyələrinin inkişafı, idarəetmə təcrübəsi aşağı olan tarixi dövrləri (mərhələləri) əhatə edir:

I dövr (mərhələ) – qədim dövr. Bu dövr idarəetmənin 1-ci inkişaf dövrü olmaqla, ən uzunmüddətli olub, təxminən eramızdan 9-7 min il

başlayaraq XVIII əsrə qədər olan dövrü əhatə edir. Yunan filosofu Sokrat 1-ci olaraq idarəetmənin xüsusi fəaliyyət növü olmasını qeyd etmişdir (e.ə. 470-399-cu il).

İdarəetmənin II dövrü (mərhələsi) – sənayeləşmə dövrüdür (1775-1890). İdarəetmə elminin yaranması və inkişafının tədqiqi bu dövrdə əsasən A.Smitə məxsusdur. O, nəinki siyasi iqtisadın klassik nümayəndəsidir, həm də idarəetmənin mahir bilicisidir.

İdarəetmənin III dövrü – sistemləşdirmə dövrüdür. Bu dövr 1895-1960-cı illəri əhatə edir. Bu dövrdə müxtəlif məktəblər, axınlar formalaşır, idarəetmə prosesləri müasirləşir, yüksək səviyyəli idarəetmə mütəxəssisləri, menecerlər yetişirlər. Menecment idarəetmə elmi kimi özünü təsdiq edir. İdarəetməyə bir elm kimi baxılması əsasən F.Teylorə məxsusdur (1856-1915). O, “Fabrikin idarə olunması” (1903), “Menecmentin (idarəetmənin) elmi prinsipləri” əsərlərini yazır və əməyin elmi təşkili məsələlərini ön plana çəkir.

L.Cilbert, A.Fayol, E.Meyor və başqaları idarəetmə elmini daha da təkmilləşdirmişlər. D.Makqreqor XX əsrin ortalarında “X” və “Y” nəzəriyyələrini (idarəetmənin) irəli sürür.

«İdarəetmənin IV dövrü – məlumatlar dövrüdür» (1960-cı ildən bu günə qədər)

4-cü sual. İnsan resurslarının idarə edilməsinin əsas məsələləri

İnsan resurslarının idarə edilməsində başlıca məqsəd onların potensialından və yaradıcı imkanlarından maksimum istifadə edilməsidir. Geniş mənada insan resurslarının idarə edilməsi aşağıda kompleks məsələləri əhatə edir:

1. Firma və şirkətlərin konkret strategiyasına uyğun gələn işçi heyətinə tələbatın müəyyən edilməsi;
2. əmək bazarının qiymətləndirilməsi və məşğuliyyət amillərinin təhlili;
3. əməkdaşların karyerasının planlaşdırılması, onların inkişaf imkanları;
4. fəaliyyətin motivləşdirilməsi sisteminin hazırlanması;
5. əmək məhsuldarlığının idarə edilməsi;
6. əmək gəlirlərinin, firmadaxili əmək və istehlak ölçüsünün tənzimlənməsi;
7. firmadaxili fəal sosial siyasətin aparılması;
8. yaradıcı işin, o cümlədən texniki yaradıcılığın stimullaşdırılması;
9. qabaqcıl əmək üsullarının tətbiqi;
10. heyətin peşə-ixtisas hazırlığı;
11. münafişələrin yumşaldılması və idarə edilməsi;
12. sosial-psixoloji mühitin yaradılması.

Bu səbəblərdən sənayecə inkişaf etmiş ölkələrdə, xüsusilə Amerikada və Yaponiyada menecerlərin hazırlanması zamanı onların tədris planlarında yuxarıdakı məsələlərə böyük əhəmiyyət verilir.

Müasir dövrdə müəssisələrin, firmaların fəaliyyətində heyətin rolunun artması, insan amilinin, onun intellektual, yaradıcı funksiyasına olan zəruri tələbatdan irəli gəlir. Heyətin rolunun artması amillərlə şərtlənir:

1. Əməyin məzmununda baş verən dəyişikliklər, yeni texnika və texnologiyanın tətbiqi, kompyuter texnikasının inkişafı;

2. Müasir dövrdə işçilər üzərində avtoritar nəzarət sisteminin götürülməsi, əməkdaşların özünə nəzarət və özünü intizama cəlb etmək imkanının meydana çıxması;
3. İstehsalın makroiqtisadi amillərinin, habelə dünya bazarında rəqabətin kəskinləşməsi, işçi qüvvəsinin rəqabət qabiliyyətinə tələbatın artması;
4. Müəssisələrdə əməyin təşkilinin kollektiv formasının inkişafı, müasir istehsalın çox funksiyalı səciyyə daşması və daha çox məsuliyyət tələb etməsi;
5. İşçilərin mədəni və təhsil səviyyəsinə tələbatın artması;
6. Demokratiyanın, o cümlədən istehsal demokratiyasının inkişafı.

İdarəetmə birinci növbədə adamların, işçilərin fəaliyyətinin əlaqələndirilməsi və təşkilidir. Bu isə əmək ehtiyatlarından səmərəli istifadə olunması, insan amilinin nəzərə alınması, insan münasibətləri, əməyin təşkili, sosial inkişafı, əmək davranışı, kadr siyasəti, əmək bazarı kimi vacib problemləri əhatə edir. Heyət istehsal, idarəçilik, onlar isə uyğun olaraq əsas, köməkçi və xidmətedici fəhlələrdən, rəhbər işçilər və mütəxəssislərdən ibarətdir.

Heyətin idarəedilməsi istehsal, texniki-texnoloji sistemlərin idarə edilməsindən çətin və məsuliyyətli bir işdir, prosesdir. Heyətin idarə edilməsi ayrı-ayrı işçi kateqoriyaları ilə müəyyən prinsiplər, üsullar, səlahiyyətlər, funksiyalar çərçivəsində aparılan işlərin məcmuudur, sistemidir. Bu birinci növbədə firma və şirkətlərin kadr siyasəti ilə, yəni heyətin seçilməsi, qiymətləndirilməsi, yerləşdirilməsi, təlimatlandırılması ilə üzvi şəkildə bağlıdır.

Yaponiyada bir çox ölkələrdən fərqli olaraq firma və şirkətlər daxili münaqişələrin həll olunmasına daha böyük əhəmiyyət verilir. Yaponiyada insan resurslarına, şirkət daxili stabilliyin təmin edilməsinə, resurslarına qənaət edilməsinə, Amerikada isə maliyyə resurslarına, kapitalın dinamik inkişafına üstünlük verilir. Yaponlar insana iqtisadi, sosial, psixoloji, mənəvi tələbata olan bir tələbat kimi yanaşırlar. Ona görə də orada şirkət heyətini idarə etmək məharəti menecerin ən böyük üstünlüyü kimi qiymətləndirilir. Yaponlar “X” və “Y” nəzəriyyələrindən 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.”Y”- nəzəriyyəsinə görə isə tabeçilikdə olan adamlar əməksevər və məsuliyyətli dirlər.

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 vəziyyət də yarada bilər. Ona görə də 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 götürülür.

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 “İnsan potensialı” modeli geniş bir miqyasda tətbiq edilməyə başlandı.

Bu modelin, nəzəriyyənin “İnsan münasibətləri” nəzəriyyəsi ilə yaxınlığı olsa da, fərqli cəhəti onun sabitlik yaratmaq, səmərəli fəaliyyət, işçinin yaradıcı potensialından maksimum istifadə etmək, özünüidarəetmə, özünənəzarət kimi məsələlərlə, bir sözlə, insan qabiliyyətinin fəallaşdırılması ilə əlaqələndirilməsi, kollektiv davranışa üstünlük verilməsidir.

İşçi heyətinin idarə edilməsinin mühüm problemləri aşağıdakılardır:

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

5-ci sual. Heyətin idarə edilməsinin əsas konsepsiyaları və funksiyaları.

Heyətin idarə edilməsi iqtisadi, sosial, hüquqi, təşkilati və psixoloji məsələləri əhatə edir. Heyətin idarə edilməsinə aşağıdakı aspektlər və istiqamətlər baxımından yanaşmaq olar:

1. insan resurslarından səmərəli istifadə edilməsi;
2. işçinin potensialını aşkara çıxarma və fəaliyyətini motivləşdirmə, stimullaşdırma;
3. heyətin fəaliyyətinin təşkilatların iqtisadi nəticələri ilə əlaqələndirmə;

4. heyətin idarə edilməsi təşkilatın iqtisadiyyatının tərkib hissəsi kimi;
5. insanın istehsal fəaliyyətinin təşkili baxımından;
6. insana, onun fəaliyyətinə iqtisadi, peşə-ixtisas, demoqrafiya, sinfi, sosial status, bioloji, mədəni, mənəvi dəyərlər sistemi baxımından yanaşma.

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

1. sosioloji konsepsiyaları (sosial davranış, əmək davranışı, sosial qrup nəzəriyyələri, münaqişələr).
2. iqtisadi konsepsiyalar (işçi qüvvəsinin maddi stimulları, əmək bazarı problemləri, əmək kollektivlərinin təmin edilməsi və s.)
3. psixoloji konsepsiyalar (işçinin dəyərlər meyli, mentaliteti, ünsiyyəti və davranışının psixanalizi, əmək fəaliyyətinin psixalogiyası və s.)
4. əmək və sosial hüquq konsepsiyası (heyətin idarə edilməsinin müəyyən qanunlar, qaydalar çərçivəsində aparılması, əmək hüququ, tarif razılaşmaları, maddəli işçi və iş verən arasındakı hüquqi münasibətlər və s.)

İşçi heyətini idarə edərkən bu konsepsiyalar və müəyyən edən prinsiplər hökmən nəzərə alınmalıdır.

İşçi heyətinin idarə edilməsi sisteminin qurulması həm universal və həm də konkret, spesifik səciyyə daşıyır. Heyətin idarə edilməsi sisteminin qurulması prinsipləri müxtəlif qaydada təsnifata ayrılır. Bu prinsipləri iki böyük qrupa ayırmaq olar:

- a) heyətin idarə edilməsi sisteminin formalaşmasına olan tələbləri səciyyələndirən prinsiplər;
- b) heyətin inkişafının əsas istiqamətlərinin idarə edilməsi sistemini müəyyən edən prinsiplər.

I qrup prinsipə bunlar daxildir:

- 1) heyətin idarə edilməsi funksiyasının istehsalın məqsədi ilə şərtləşməsi prinsipi;
- 2) heyətin idarə edilməsində mütərəqqilik prinsipi, yəni dünya ölkələrinin təcrübəsini, etalonlarını və səmərəli, optimal modellərini özündə əks etdirməsi;
- 3) bu sahədə təşkilatların gələcək inkişafını nəzərə alan perspektivlik prinsipi;
- 4) kadr siyasətində ayrı-ayrı struktur bölmələrin (üfüqi və şaquli) səlahiyyətlərində avtonomluq prinsipi;
- 5) kadrların seçilməsində aşkarlıq, şəffaflıq prinsipləri.

II qrup prinsiplərə aşağıdakılar aid edilir:

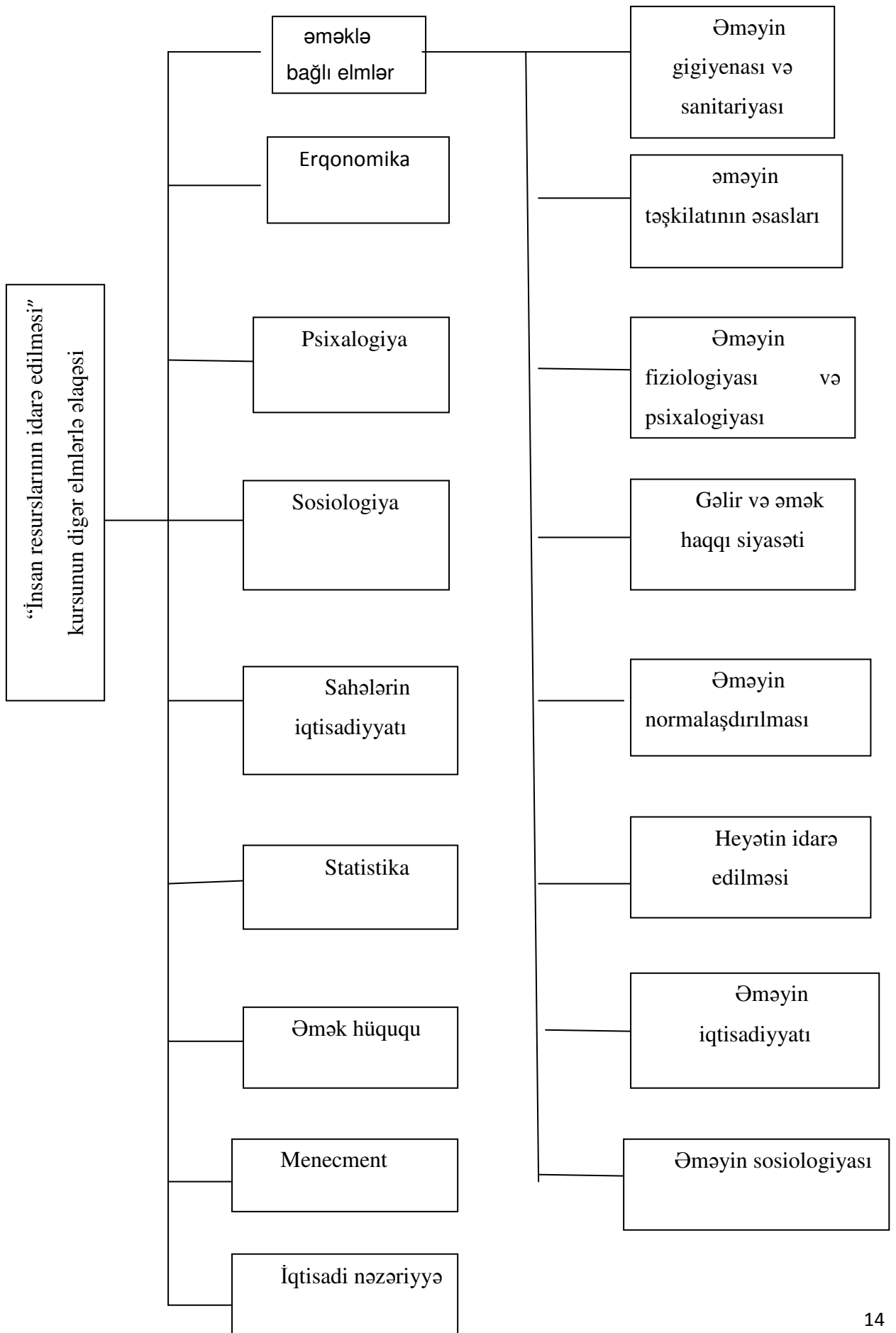
- 1) hər hansı bir əsas, vaxtı çatmış vəzifələrin, problemlərin həlli üçün işçilərin səyinin təmərküzləşməsi, istiqamətləndirilməsi prinsipləri;
- 2) heyətin idarə edilməsi sistemində funksional əmək bölgüsünü nəzərə alan ixtisaslaşma prinsipi;
- 3) heyətin idarə edilməsi sisteminin təşkilatın dəyişilən məqsəd və iş şəraitinə adaptivlik (çeviklik) prinsipi və s.

Heyətin idarə edilməsinin funksiyaları aşağıdakılardır:

- 1) işçilərin seçilməsi, qiymətləndirilməsi və işə qəbul edilməsi;
- 2) işçilərin əməyə uyğunlaşdırılması, təlimlənməsi;

- 3) heyətin yaradıcı əməyinin motivləşdirilməsi;
- 4) karyeranın planlaşdırılması;
- 5) heyətin fəaliyyətinə integrativ qaydada ümumi rəhbərlik;
- 6) heyətin fəaliyyəti ilə bağlı xərclərin (əməyin ödənilməsi, təhsili, sosial xərclər) idarə edilməsi;
- 7) iş yerlərinin, əmək fəaliyyətinin təşkili;
- 8) heyətin marketinqi (yüksək ixtisaslı işçilərə, menecerlərə tələbatı müəyyən etmə);
- 9) fəaliyyətin nəticələrini qiymətləndirmə;
- 10) heyət fəaliyyəti üzərində nəzarət, əmək intizamını təmin etmə, münaqişələri tənzimləmə;
- 11) heyətin sosial təminatı və hüquqi tənzimlənməsi.

6-cı sual. Fənnin məzmunu və digər elmlərlə əlaqəsi.



İdarəetmə prosesində baş verən şəxsiyyətlərarası münasibətlər eyni və müxtəlif vəzifəli adamlar arasındakı münasibətlər haqqında olur. Məsələn, fəhlə ilə fəhlə, briqadir ilə briqadir, usta ilə usta, nazir ilə nazir, fəhlə-briqadir-usta-sahə rəisi-sex rəisi-müəssisə rəhbəri-nazir və ya əksinə. Odur ki, “İnsan resurslarının idarə edilməsi” fənninin məzmunu çox cəhətli əlaqələri əhatə edir. Fənnin məzmununa aşağıdakılar daxildir:

- insan resurslarının idarə edilməsinin nəzəri və metodoloji əsasları, formal münasibətlər və s.

- əmək ehtiyatları və əmək potensialı;

- əhalinin sağlamlığı və təhlükəsizliyi;

- intellektual kapital və onun idarə edilməsi, təhsil və insan inkişafı problemləri;

- istehsalın səmərəliliyinin yüksəldilməsində insan resurslarının rolu;

- heyətin əməyinin təşkilinin təkmilləşdirilməsi, əməyin təşkili, əmək ehtiyatlarından istifadənin səmərəliliyinin sosial-texniki-texnoloji amili və şərti kimi;

- heyətin işgüzar karyerasının (mənsəbinin) idarə edilməsi;

- təşkilatın sosial inkişafının idarə edilməsi;

- əmək davranışı, əməyin motivləşdirilməsi və insan resurslarından istifadə;

- insan resurslarının strateji planlaşdırılması və idarə edilməsi;
- heyətin əməyinin səmərəliliyinin qiymətləndirilməsi;
- heyətin toplanması, seçilməsi və insan resurslarının inkişafı;
- heyətin əməyinin ödənilməsinin təşkili, idarə edilməsi, əmək haqqının forma və sistemləri;
- heyətin əmək fəaliyyətinin stimullaşdırılması;
- elmi-texniki tərəqqi və insan resurslarının peşə-ixtisas təhsili problemləri;
- insan resurslarının treninqi (təlimi) və inkişafı;
- münaqişə situasiyaları və stresin idarə edilməsi;
- işçilər arasında qarşılıqlı münasibətlər sistemi;
- insan resurslarının hüquqi və etik cəhətləri;
- heyətin fəaliyyətinin nəticələrinin qiymətləndirilməsi və s.

Mövzu 2. Əmək ehtiyatları və əmək potensialı

1. Demografik siyasət, əhalinin təkrar istehsalı və quruluşu.
2. Əmək potensialı, iqtisadi fəal və qeyri fəal əhali.
3. İşçi qüvvəsinin təkrar istehsalının mahiyyəti.
4. Əmək ehtiyatları və onlardan istifadə.
5. Xalq təsərrüfatının işçi qüvvəsilə təmin olunma mənbələri və formaları.
6. Əmək ehtiyatlarının proqnozlaşdırılmasının balans üsulu.
7. Əmək ehtiyatlarının idarə edilməsi vəzifələri.
8. Əhalinin miqrasiyası.

1. Demografik siyasət, əhalinin təkrar istehsalı və quruluşu.

Əhali problemi mürəkkəb sosial, iqtisadi və bioloji problemlər sırasına daxildir.

Demografiya əhali haqqında elmdir. Demografiya – nəzəri demografiya, təsviri, regional, riyazi, statistik və iqtisadi demografiya istiqamətlərində ixtisaslaşmış, əhali ilə bağlı olan sosial-iqtisadi prosesləri, proqnozları əhatə edir.

Demografik siyasət sosial-iqtisadi siyasətlə bağlı olsa da, onu müstəqil siyasət formasına aid etmək olar. Miqrasiya siyasəti (əhalinin təbii hərəkəti ilə bağlı siyasət), əhalinin yerləşdirilməsi, əhali sakinliyi, sağlamlığı, ölüm və doğuma təsir edən amillərin, evlənmə –boşanma, mənzil, ekoloji, təhsil, təlim –tərbiyə problemlərinə, az təminatlı çox uşaqly ailələrə, yaşly əhaliyə yardım məsələlərinə yeni qaydada yanaşmağı tələb edir.

Demografik siyasətin həyata keçirilməsində iqtisadi, mənəvi, inzibati – hüquqi aktların, mexanizmlərin bir-birini tamamlaması vacibdir.

Əsas demografik proseslər: doğum, ölüm, təbii artım.

*Doğum əmsalı –salamat doğulanların əhalinin orta sayına nisbəti kimi müəyyən olunur.

*Ölüm əmsalı - ölənlərin əhalinin orta sayına nisbətidir.

*Əhalinin təbii artım əmsalı –doğulanlarla ölənlərin fərqinin əhalinin orta siyahı sayına nisbəti qaydasında müəyyən olunur.

*Demoqrafik proseslərə təsir göstərir:

- doğum hallarının miqdarı;

- kəbin kəsdirənlərin yaşı;

- qadınların ictimai vəziyyəti;

- əhali içərisində qadınların sayı;

- kənd və şəhər əhalisinin xüsusi çəkisi;

- ümumi qadınlar içərisində ev və ictimai təsərrüfatlar da çalışanların xüsusi çəkisi;

- fiziki və zehni əməklə məşğul olanların xüsusi çəkisi;

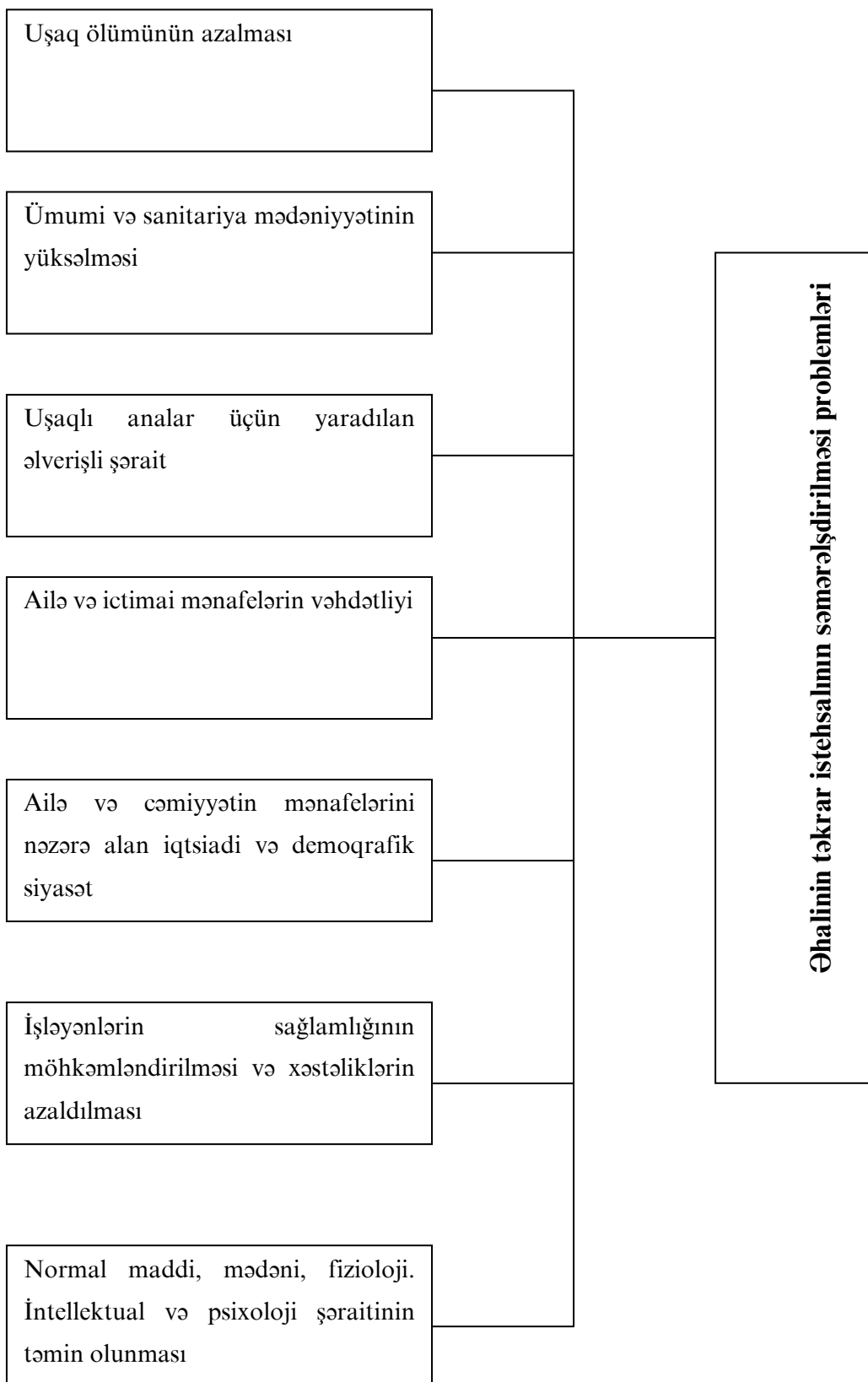
- cəmiyyətin ictimai və mədəni həyatı;

- ailənin elmi və mədəni səviyyəsi;

- evlənmə səviyyəsi, abortlar, müharibələr və s.

Əhalinin təkrar istehsalı işçi qüvvəsinin təkrar istehsalının ümumi əsasını təşkil edir.

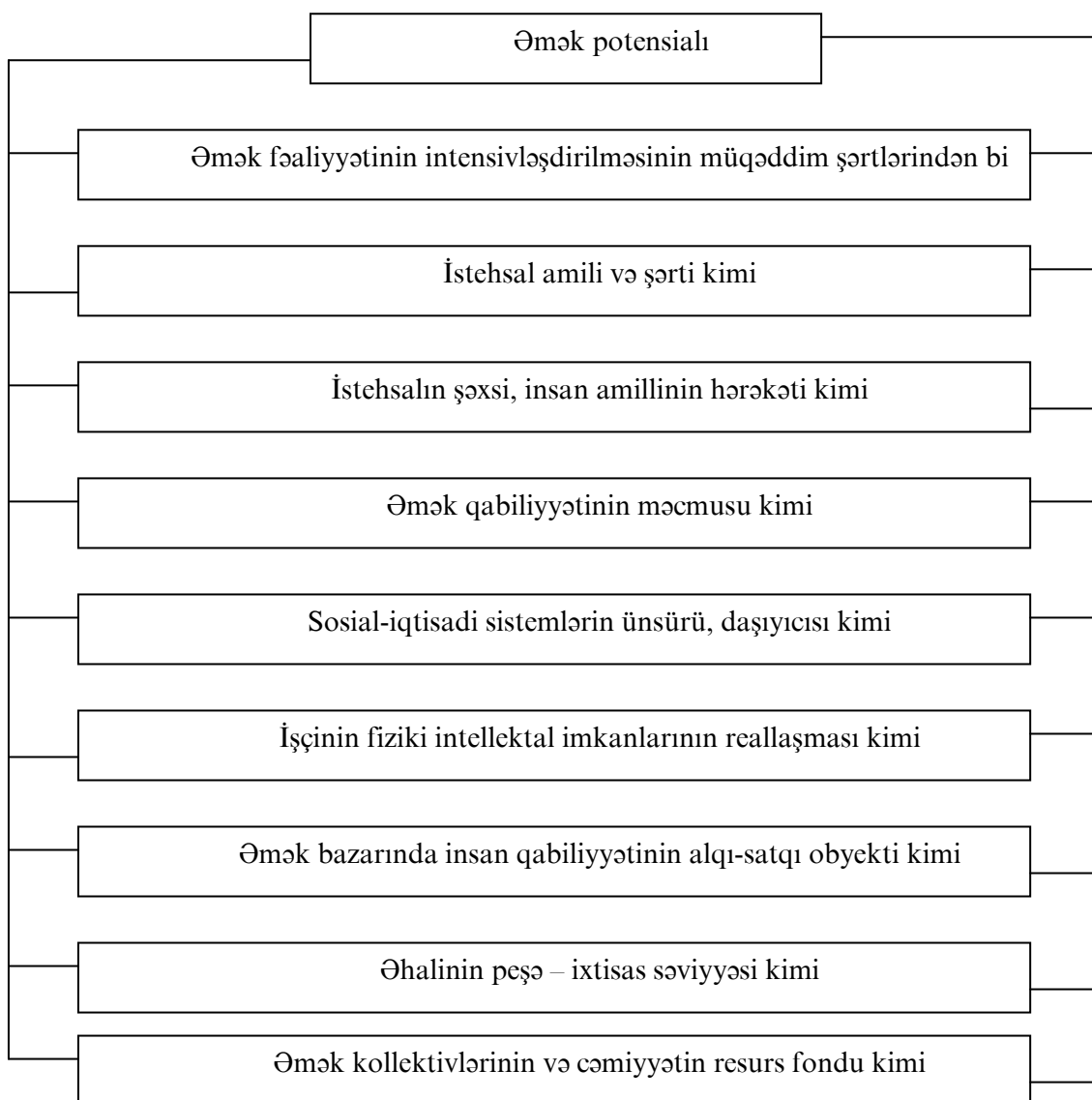
Əhalinin təkrar istehsalı tarixən bəşəriyyətin konkret inkişaf dövrlərindən, həmin dövrlərə müvafiq olan məhsuldar qüvvələrin inkişaf səviyyəsindən, dini adətlərindən, maddi həyat şəraitindən, əhalinin mədəni inkişaf səviyyəsindən, milli adət və ənənələrdən asılıdır.



2. Əmək potensialı, iqtisadi fəal və qeyri-fəal əhali.

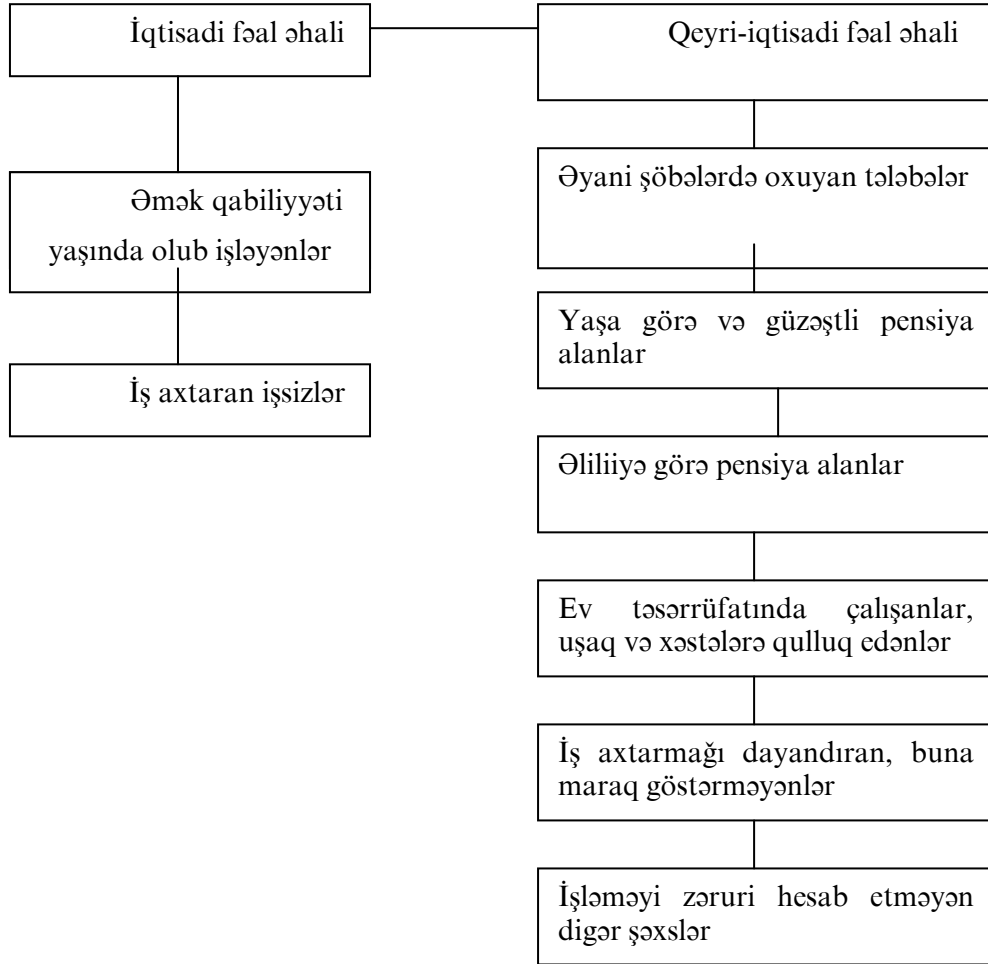
Əmək potensial işçinin əmək fəaliyyətində iştirak etməsi imkanı ilə əlaqədardır. Bu potensial insana həm təbii, genetik qaydada verilir və həm də sonradan da əldə edilir. Belə ki, insanlar öz istedadlı, təfəkkürü, psixoloji və fizioloji parametrləri, yeni fikirlər, ideyalar vermək baxımından eyni ola bilmirlər. Əmək potensialının elə komponentləri vardır ki, onlar sonradan əldə olunur, formalaşır: məsələn, təhsili, 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.



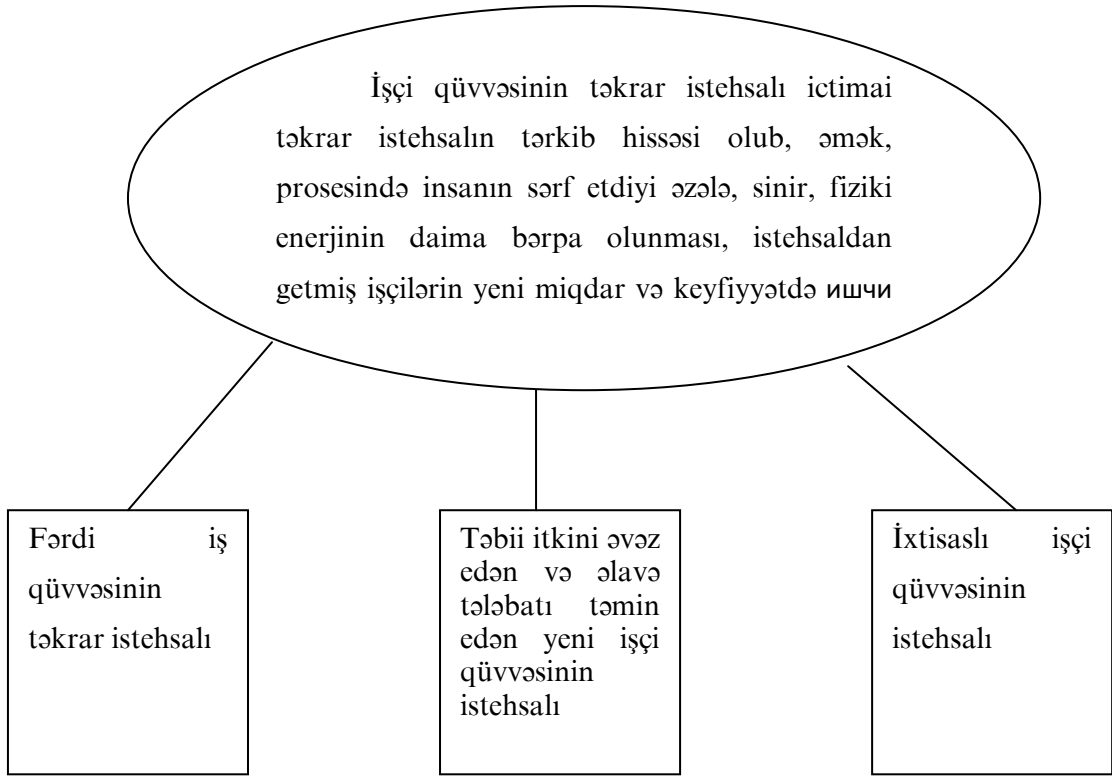
Hər hansı bir əmək fəaliyyətini icra etmək üçün öz iş qüvvəsini təklif edə bilmək imkanı olan əhali hissəsinə iqtisadi fəal əhali və yaxud işçi qüvvəsi deyilir. Bura işsizlər də daxil edilə bilər.

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



3. İşçi qüvvəsinin təkrar istehsalının mahiyyəti.

İş qüvvəsi insanın əmək qabiliyyətidir, onun əmək prosesində istifadə etdiyi fiziki və zehni qüvvəsi, bilik, təcrübə və əmək vərdişlərinin məcmusudur.



İşçi qüvvəsinin təkrar istehsalının xüsusiyyətləri:

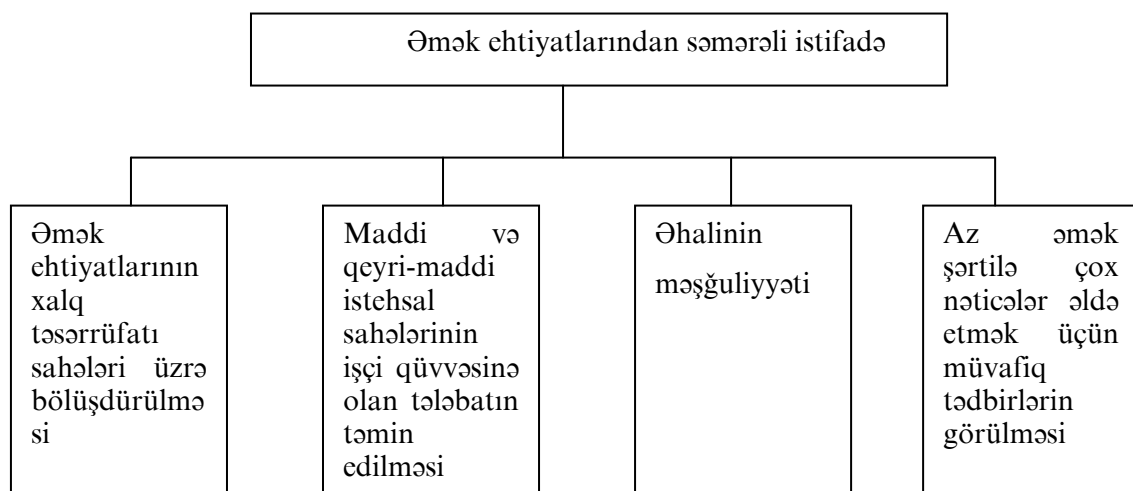
1. İşçi qüvvəsinin daşıyıcısı olan insanlar bir məhsuldar qüvvə kimi elmi-texniki biliyə malik olurlar və əmək alətlərini hərəkətə gətirirlər;
2. İşçi qüvvəsinin təkrar istehsalı prosesində və bu nun sayəsində insan başlıca məhsuldar qüvvə olur;
3. İşçi qüvvəsinin daşıyıcısı məhsuldar qüvvələrin mühüm ünsürü olmaqla bərabər, istehsal münasibətlərinin başlıca subyektidir;
4. İşçi qüvvəsinin təkrar istehsalı eyni zamanda ailə münasibətlərinin, mənəvi, hüquqi və s. münasibətlərin təkrar istehsalıdır.
5. İşçi qüvvəsinin təkrar istehsalı müvafiq həcmdə yaşayış vasitələrinin təkrar istehsalının tələb edir.

4. Əmək ehtiyatları və onlardan istifadə.

*Əmək ehtiyatlarına işləməyən I və II qrup əmək və müharibə əlilləri və güzəştli təqaüd alan və işləməyənlər çıxıldıqdan sonra bütün əmək qabiliyyətli yaşında olan əhali, yəni 16-62 yaşında kişilər, 16-57 yaşında qadınlar daxil edilirlər.

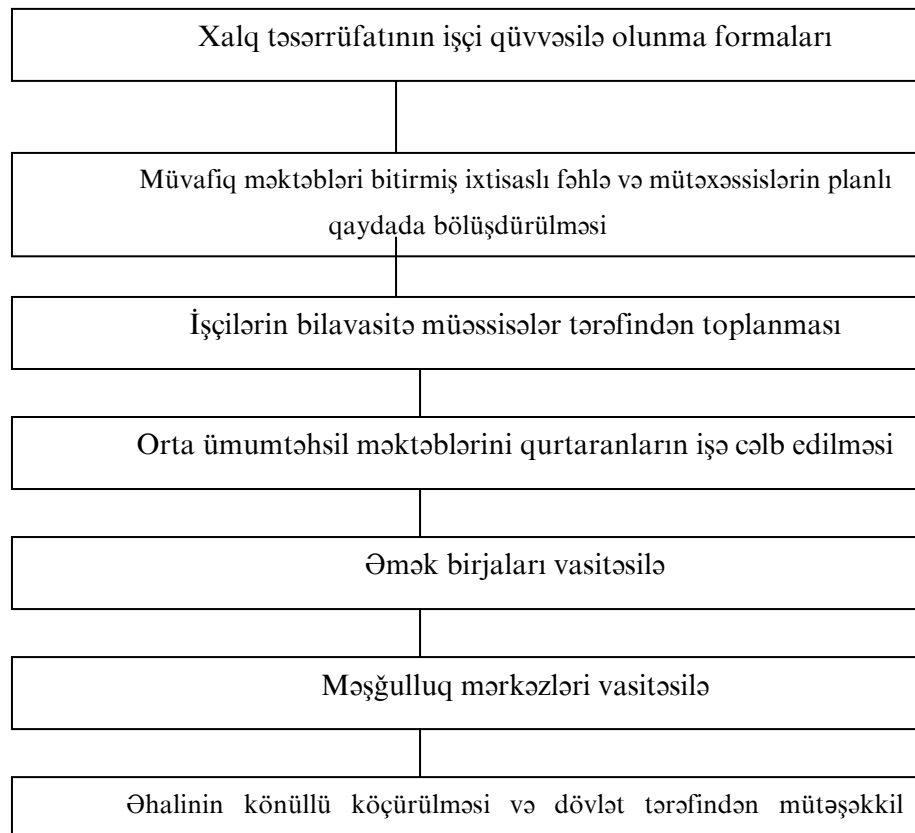
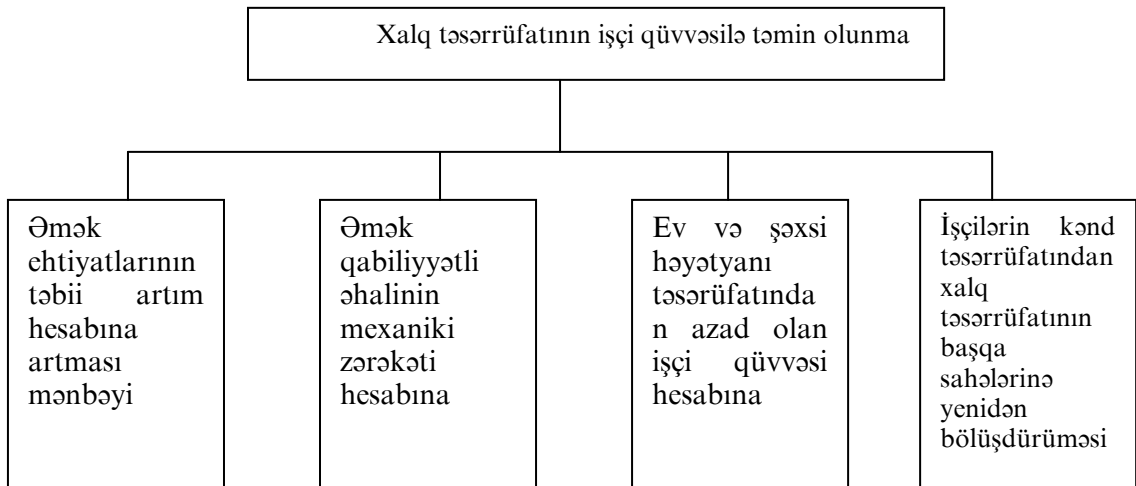
*Əmək ehtiyatlarına əmək qabiliyyəti yaşından xaric olan, lakin faktiki olaraq işləyən şəxslər də, yəni 62 yaşdan yuxarı olan kişilər, 57 yaşdan yuxarı olan qadınlar və 16 yaşdan az olan yeniyetmələr daxil edirlər.

*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 üçün ayrılıqda müəyyənləşdirilir.

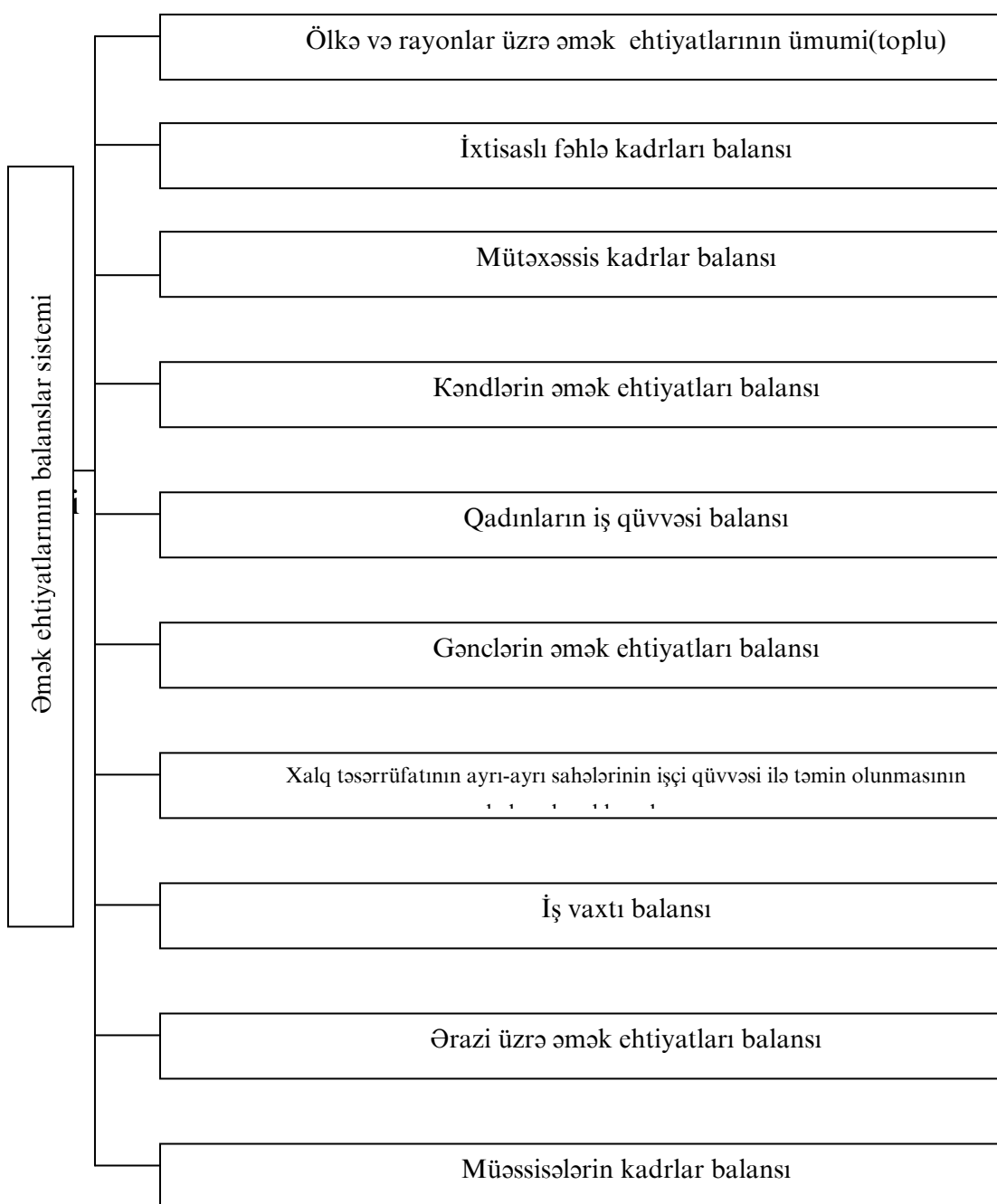


5. Xalq təsərrüfatının işçi qüvvəsilə təmin olunma mənbələri və formaları.

Maddi və qeyri- maddi istehsal sahələrinin işçi qüvvəsi ilə təmin olunması mənbələrinin müəyyən olunması təsərrüfat və mədəni quruculuğun mühüm məsələlərindəndir. Xalq təsərrüfatı sahələrinin işçi qüvvəsilə təmin olunmasını ümumi əsasını, yaxud mənbəyini əmək qabiliyyətli əhali təşkil edir.



6. Əmək ehtiyatlarının proqnozlaşdırılmasının balans üsulu.



İş qüvvəsinin təkrar istehsalının aşağıdakı nisbət növləri müxtəlif əmək ehtiyatları balansları vasitəsilə öyrənilir:

1. İctimai istehsalın özündə təşəkkül tapan proporsiyalar. Bu özünü işçi qüvvəsinin miqdarı ilə istehsalın həcmi arasındakı əlaqədə göstərir;

2. Məcmu işçi qüvvəsi daxilində baş verən nisbət. Bu özünü işçilərin sahələr üzrə bölüşdürülməsində, işçi qüvvəsinin fəhlə və mütəxəssislərə, onların müəyyən peşə –ixtisas qruplarına və s. ayrılmasında təzahür etdirir.

3. Əmək qabiliyyətli əhalinin ümumi əhaliyə nisbəti. Bu əmək qabiliyyətli əhalinin ümumi miqdarını, habelə cins, yaş tərkibini və quruluşunu öyrənməklə əlaqədardır.

7. Əmək ehtiyatlarının idarə edilməsi vəzifələri.

1. Əmək potensialından səmərəli istifadə olunmasında bazar və qeyri-bazar mexanizmlərinin düzgün əlaqələndirilməsi;

2. Əhalinin və işçi qüvvəsinin təkrar istehsalı fazaları üçün ailə və dövlətin məsuliyyətinin eyni dərəcədə artırılması;

3. Sahə strukturu, investisiya siyasəti ilə məşğulluq strukturunun optimal əlaqələndirilməsi, iş qüvvəsinə real tələbatın proqnozlaşdırılması;

4. Gənclər və qadınların işlə təmin olunması üzrə xüsusi proqramların hazırlanması;

5. Əmək resurslarının digər resurslara nisbətən prioritet hesab olunması;

6. Əmək resurslarının ümummilli ideologiya kimi qiymətləndirilməsi;

7. Əmək resursları sferasında fəal sosial siyasətin aparılması;

8. Əmək ehtiyatları, işçi qüvvəsi sistemləri və onların yarım sistemlərinin bir-birini tamamlama təmin edilməsi;

9. Əmək ehtiyatlarını, demoqrafik prosesləri proqnozlaşdırmaq məqsədilə ilkin əmək ehtiyatları balanslarının tərtib edilməsi;

10. Firma və şirkətlərdə işçi heyətinin idarə edilməsində inkişaf etmiş Qərb ölkələrinin və xüsusən Yaponiyanın idarəetmə metodları və modellərindən real şərait nəzərə alınmaqla istifadə edilməsi.

8. Əhalinin miqrasiyası.

Əhalinin miqrasiyası müxtəlif səbəblər üzündən yaşayış yerini daimi və müvəqqəti dəyişməsidir.

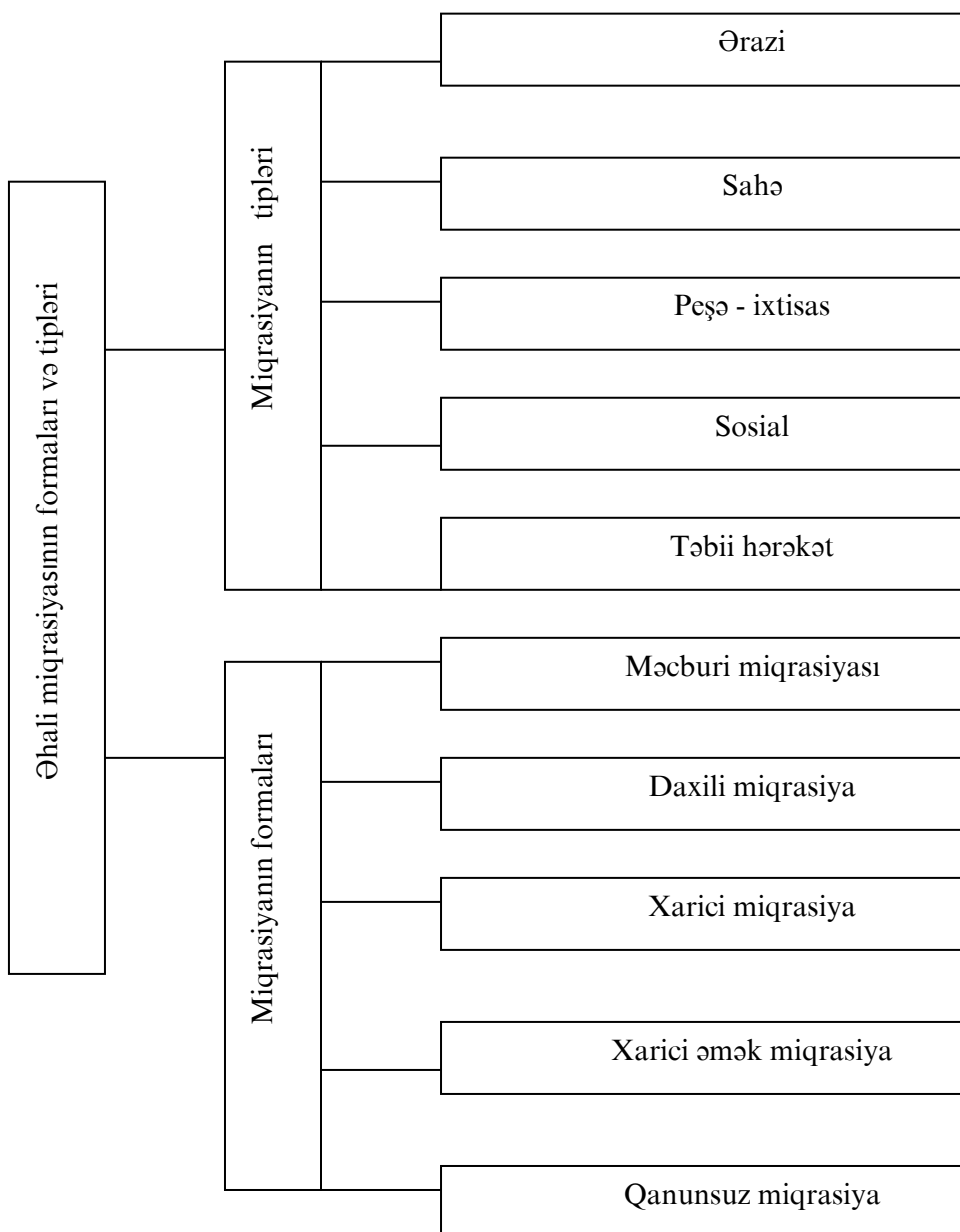
*Miqrant – köhnə yaşayış yerini yeni yaşayış yeri ilə dəyişən şəxsdir.

*İmmiqrant – yeni dövlətin ərazisinə gələnlərdir.

*Emmiqrant – ölkədən gedənlərdir.

*Əhalinin miqrasiyası əhalinin çevikliyi, hərəkəti ilə əlaqədardır. Əhalinin hərəkəti dedikdə, onun təbii artım, məkan yerdəyişməsi və sosial yerdəyişməsidir.

*Əhalinin miqrasiyası və yerləşdirilməsi bir tərəfdən tarixi şəraitlə bağlıdırsa, digər tərəfdən buna demoqrafik, sosial-iqtisadi siyasət və fəvqəladə amillər təsir göstərir.



Metodoloji izahlar.

Bölmədə əhalinin sayı, əmək ehtiyatları, iqtisadi fəallıq, əhalinin miqrasiyası haqqında və sair məlumatlar əks etdirilmişdir.

Əhali haqqında məlumatların mənbəyi əhalinin siyahıya alınması zamanı əldə olunan məlumatlardır.

Əhalinin sayının cari hesablanması əhalinin son siyahıya alınmasının yekunları əsasında aparılır. Hər il ölkədə doğulanların və ölkəyə gələnlərin sayı əhalinin sayı üzərinə gəlinir, ölənlərin və ölkəni tərk edənlərin sayı isə əhalinin sayından çıxılır.

Əhalinin orta illik sayı – müvafiq ilin əvvəlinə və axırına olan sayın riyazi yolla hesablanmış orta sayıdır.

Əmək ehtiyatları - əhalinin işləmək qabiliyyəti olan hissəsi başa düşülür. Onların tərkibinə ancaq iqtisadi cəhətdən fəal əhali deyil, həm də hazırda işləməyən və iş axtarmayan əmək qabiliyyətli şəxslərin digər kateqoriyaları, o cümlədən istehsalatdan ayrılmaqla təhsil alanlar da daxil edilir.

Əmək qabiliyyətli yaşda olanlar – 1999-cu ilədək kişilər 16-59, qadınlar 16-54 yaşda; 1999-2000-ci illərdə kişilər 15-60, qadınlar 15-55 yaşda; 2001-ci ildən kişilər 15-61, qadınlar 15-56 yaşda.

Əmək qabiliyyətli yaşda əmək qabiliyyətli əhali – qanunvericilikdə nəzərdə tutulmuş aşağı və yuxarı yaş həddi arasında olan və hər hansı əmək fəaliyyətini həyata keçirmək iqtidarında olanlardır.

İqtisadi fəal əhali – bütün işləyənləri və işsizləri özündə birləşdirir. Əmək qabiliyyətli yaşda məşğul olmayan və müəyyən dövr ərzində iş axtarmayan şəxslər **iqtisadi qeyri-fəal əhaliyə** aid edilir. Bunlar yuxarı sinif şagirdləri, əyani təhsil alan tələbələr, yaşa, staja görə və güzəştli şərtlərlə pensiya alanlar, mülkiyyətdən gəlir alanlar, ev təsərrüfatında məşğul olanlar, xəstəyə qulluq edənlər, işləməyə ehtiyacı olmayan və s. şəxslərdir. Məşğulluq xidməti orqanlarında qeydiyyatda alınmış işsizlərin sayı ilin sonuna əks etdirilmişdir.

Əhalinin miqrasiyası – haqqında məlumatlar daxili işlər orqanlarından daxil olan əhalinin yaşayış yeri üzrə qeydiyyatdan keçirilməsi zamanı tərtib edilən gəlmə və getməyə dair statistik uçot sənədlərinin işlənməsi nəticəsində əldə edilir.

Mövzu 3. Əhalinin sağlamlığı və təhlükəsizliyi.

1. Təşkilatın təhlükəsizliyi anlayışının mahiyyəti və onun istiqamətləri.
2. Təşkilatın təhlükəsizliyinin təmin olunması.
3. Əməyin mühafizəsinə dair tədbirlərin mahiyyəti.
4. Müəssisə və təşkilatlarda əməyin mühafizəsi ilə bağlı tədbirlərin aparılmasına təsir edən amillər.
5. İşçilərin sağlamlığı və təhlükəsizliyi ilə əlaqədar meydana gələn problemlər.
6. İstehsalat zədələnmələri və onların səbəbləri.
7. Streslərin idarə olunması metodları.

1-ci sual. Təşkilatın təhlükəsizliyi anlayışının mahiyyəti və onun istiqamətləri.

Təşkilatın işi onun təhlükəsizliyinin və heyətin müxtəlif risklərdən müdafiəsi vasitəsilə heyətin sağlamlığının mühafizəsi təmin olunmadan mümkün deyil. Təşkilatın təhlükəsizliyi dedikdə, neqativ hadisələrin mənfi təsirinin azaldılması şəraitində maliyyə, maddi məlumat və insan resurslarının qorunması və səmərəli istifadəsinin təmin olunması yolu ilə onun fasiləsiz işi üçün şəraitin yaradılması başa düşülür. Obyektin təhlükəsizliyinin qorxu altında olması dedikdə, insanlara təsir vasitəsilə mövcud maliyyə imkanlarından, maddi dəyərlərdən və məlumatdan obyektə zərər vurmaq məqsədilə həyata keçirilən, eyni zamanda, onun fəaliyyət göstərməsini dayandıran hadisə, fəaliyyət, proses başa düşülür.

Təşkilatın təhlükəsizliyinin aşağıdakı istiqamətlərini göstərmək olar:

1. İqtisadi təhlükəsizlik, hüquqi təhlükəsizlik, obyektin fiziki təhlükəsizliyi, informasiya təhlükəsizliyi, intellektual təhlükəsizlik, heyətin təhlükəsizliyi, ekoloji təhlükəsizlik.
2. Müdafiə olunan obyektlər: təşkilatın iqtisadiyyatı, təşkilatın fəaliyyət göstərdiyi sahibkarlıq növü, təşkilatın daxili və xarici ərazisi, xidmət, məişət, anbar üçün yerlər, ofis binaları, dəzgahlar və materiallar, təşkilati mühasibatlığı və kassası. Kommersiya xidməti, şəxsi informasiya, intellektual mülkiyyət, şəxsi təhlükəsizlik rəhbər işçilərin və aparıcı mütəxəssislərin sağlamlığı və onların ailələrinin təhlükəsizliyi və təşkilatın heyətinin sağlamlığı.

2-ci sual. Təşkilatın təhlükəsizliyinin təmin olunması.

İşçilərin təhlükəsiz və sağlam şəraitdə işləmək hüququ var. Keçmişdə işəgötürən tərəf çox məhsul əldə etmək arzusuyla işçiləri mütəmadi istismar etmişdir. Bunun nəticəsində işçilərin sağlamlığına zərər dəymiş, bəzi təhlükəsizlik tədbirlərinin yerinə yetirilməməsi ucbatından qəzalar baş vermişdir.

XIX əsrin əvvəllərindən etibarən işçilərlə işəgötürən tərəf arasında münaqişələr də bu zəmində baş vermişdir. Bu dövrdə dövlət müdaxilələrinin azlıq təşkil etməsi əməyin mühafizəsiylə əlaqədar tədbirlərin görülməməsinə zəmin yaradırdı.

XX əsrdə isə işçi hüquqlarının qorunmasına artan diqqət, işçilərin haqq və hüquqlarını qoruyan təşkilatların yaranması nəticəsində müəssisə və təşkilatlarda əməyin mühafizəsinə dair tədbirlər nüfuz qazanmağa başladı.

Müasir dünyada gündən-günə dəyişən iş rejimi, iş şərtləri, əmək şəraiti və texniki tərəqqinin sürətli inkişafı işçilərin sağlamlığı və təhlükəsizliyinə, qorunmasına dair icra edilən tədbirləri gündəmə gətirmişdir. Bu gün insan faktoruna verilən qiymət bütün iş yerlərində təzahür edir, əməyin mühafizəsi tədbirləri günbəgün inkişaf etməkdədir.

İşçinin sağlamlığı və işin təhlükəsizliyi ifadələri bir-birindən asılı və əlaqədar olan ifadələrdir. Bu iki ifadə arasındakı fərq aşağıda izah edilmişdir:

Sağlamlıq – təhlükəsizlikdən daha geniş və qarışıq bir ifadədir. Sağlam şəxs, normal bəşəri fəaliyyəti pozan xəstəlik, yaralanmaq kimi fiziki, zehni və ruhi problemləri və qüsurları olmayan bir kəsidir. Sağlamlığın qorunması istiqamətində həyata keçirilən tədbirlərin formalaşmasına təsir edən amil şəxslərin sağlamlığı və rifahıdır. İş yerində qəza, bədbəxt hadisə və peşə xəstəliklərinin meydana gəlməməsi və işçilərin bu kimi xəsarətlərə məruz qalmalarının qarşısını almaq məqsədilə yerinə yetirilən bütün mühafizə tədbirlərinin məcmuu işçilərin sağlamlığının qorunması funksiyasının əsasını təşkil edir.

Təhlükəsizlik isə zehni və ruhi sağlamlıq əvəzinə fiziki sağlamlıqla əlaqədar olan ifadədir. Buna görə də iş yerində işçilərin sağlamlığına zərər verəcək şəraitin

meydana gəlmə məqsədiylə həyata keçirilən bütün tədbirlərin məcmuyuna təhlükəsizlik tədbirləri deyilir.

3-cü sual. Əməyin mühafizəsinə dair tədbirlərin mahiyyəti.

Əməyin mühafizəsiylə əlaqədar müəssisələrdə Sağlamlıq və Təhlükəsizlik Proqramları işlənib hazırlanmalıdır. Sağlamlıq proqramlarının əsas məqsədləri aşağıdakılardır:

- Kadrların seçilməsi mərhələsində işə və müəssisəyə uyğun işçilərin işə qəbul edilməsinə nail olmaq. Buna görə də işçilərin işə qəbul vaxtı tibbi müayinəsi əsas şərtidir.
- Başqa bir məqsəd isə işçilərin fiziki və ruhi baxımdan sağlam şəraitdə işləməsinə nail olmaq.
- Təhsil və inkişaf tədbirlərinin köməyiylə işçilərin avadanlıq və təchizatdan düzgün istifadə etməsinə nail olmaq.
- İşçilərin idman və istirahət mərkəzlərinə cəlb etməklə, onların siqaret və spirtli içkilərə olan meyllərini azaltmaq.
- Müəssisə daxilində bəzi yoluxucu xəstəliklərin yayılmasının qarşısını almaq.

Təhlükəsizlik proqramlarının əsas məqsədi isə:

- təhlükələri aradan qaldırmaq;
- bəzi işarələrin köməyi ilə qəzaların qarşısını almaq. Məsələn, yanğın baş verə bilən yerlərdə “siqaret çəkmək qadağandır” işarəsi qoyulur.
- iş ilə işçi arasında tarazlıq yaratmaq;
- işçilərə təhsil vermək;
- stresi azaldan tədbirlər həyata keçirməkdən ibarətdir.

Əməyin mühafizəsinə dair tədbirlər həm işçilər, həm də işəgötürən baxımından müstəsna əhəmiyyət kəsb edir. Gündən-günə inkişaf edən istehsal prosesləri, texniki tərəqqi və təmərküzləşmə təhlükə, qəza və bədbəxt hadisələrin artmasına zəmin yaradır. Buna görə də əməyin mühafizəsi istiqamətində həyata keçirilən tədbirlər əvvəlki illərə nisbətən daha çox əhəmiyyət qazanmışdır. Qeyd etmək lazımdır ki, işdəki qəza halları və peşə xəstəlikləri işçilərin gəlirinin azalmasına təsir edən bir amildir. Qəza və bədbəxt hadisələrin ölümlə nəticələnməsi həm işəgötürən tərəf, həm də işçinin ailəsi üçün böyük itki mənasına gəlir. İşçilərin hüquqlarını qoruyan təşkilat və birliklər artıq bir neçə ildir ki,

işçilərin təhlükəsiz və sağlam bir şəraitdə işləməsinə nail olmağa çalışırlar. Bu istiqamətdə fəaliyyət göstərən təşkilatların olmasına baxmayaraq.

- a) İşçilərin sağlamlığı və təhlükəsizliyi ilə əlaqədar hüquqi normalar olmasına baxmayaraq, qəza və bədbəxt hadisələr günbəgün artmaqdadır.
- b) Texniki tərəqqi və yeni texnologiyaların tətbiqi günü-gündən artır. Buna mütənasib olaraq iş yerlərində qəza halları və peşə xəstəlikləri də yüksək səviyyədə artır.
- c) Əmək şəraitinin meydana gətirdiyi bəzi xəstəliklər günbəgün artır.
- d) İşəgötürən tərəf öz mənafeyi naminə işçiləri istismar etməyə davam edir.
- e) Əməyin mühafizəsinə nəzarət edən müfəttişlər lazımi səviyyədə savada və bacarığa malik deyillər.

İşəgötürən tərəf baxımından işçilərin sağlamlığı və təhlükəsizliyi ilə əlaqədar həyata keçirilən tədbirlər böyük əhəmiyyət kəsb edir. Çünki iş yerində baş verən qəzalar insan itkisinə səbəb olur, istehsalın həcmi azaldır, külli miqdarda maddi ziyan, işçilərin həvəsdən düşməsinə, əmək məhsuldarlığının zəifləməsinə yol açır. Bundan başqa yuxarıda sadalanan hallar müəssisə və təşkilatların cəmiyyətdə formalaşdırdığı imicə öz mənfəi təsirini göstərir. Tez-tez baş verən qəza halları işçi-İşəgötürən münasibətlərini pozur, ixtişaşlara yol açır.

4-cü sual. Müəssisə və təşkilatlarda əməyin mühafizəsi ilə bağlı tədbirlərin aparılmasına təsir edən amillər.

Müəssisə və təşkilatlarda əməyin mühafizəsi istiqamətində həyata keçirilən tədbirlərin aparılmasına təsir edən amillər var. Bunlar müəssisəxarici və müəssisədaxili amillərdir.

Müəssisəxarici amillər

1) Ölkənin Konstitusiyası.

Hər bir ölkənin Konstitusiyasında insan hüquqlarının qorunmasına dair maddələr var. Bu maddələrə əsasən hər bir müəssisə və rəşkilat iş yerində baş verə bilən qəza və bədbəxt hadisələrin qarşısını alacaq tədbirləri icra etməlidir.

2) Hüquqi normalar.

Hüquqi normalar qanunvericilikdə nəzərdə tutulmuş qaydada işçilərin əməyinin mühafizəsi məqsədilə tərtib edilmişdir. Bütün müəssisə və təşkilatların işləmə prinsipi bu hüquqi normalarla tənzimlənir.

3) *İnsan hüquqlarını qoruyan beynəlxalq təşkilatlar.*

Bu gün dünyada fəaliyyət göstərən bir çox təşkilatın əsas məqsədi insanların haqq və hüquqlarını qorumaqdır. Beynəlxalq təşkilatlar ölkələrin apardıqları siyasətə işçilərin sağlamlığı və təhlükəsizliyinin qorunması istiqamətində icra edilən tədbirlərə həm nəzarət edir, həm də onları istiqamətləndirir. Bu təşkilatların başlıca məqsədləri aşağıda verilmişdir:

- a) insanları ətraf mühitin zərərli təsirlərindən qorumaq;
- b) işçilərin fiziki və ruhi baxımından sağlamlığına mənfi təsir göstərən işlərdə işləməsinə əngəl törətmək;
- c) insanların istismar edilməsinin qarşısını almaq;

4) *Həmkarlar Təşkilatları və Birliklər.*

Həmkarlar Təşkilatları və Birliklər yarandıqdan bəri bu təşkilat və birliklər işçilərə yüksək əmək haqqı verilməsi, qısa iş saatları, yüksək keyfiyyətli əmək şəraitinin formalaşdırılması istiqamətində mübarizə aparır, iş yerində təhlükəsizlik tədbirlərinin yerinə yetirilməsi, işçilərin sağlamlığına mənfi təsir edən iş yerlərinin bağlanması və fəaliyyətinin zəifləməsini dövlət orqanlarından tələb edir.

Müəssisədaxili amillər

1) *Rəhbərliyin mövqeyi.*

İşəgötürən tərəf kollektiv saziş və əmək müqaviləsinin şərtlərinə uyğun olaraq işçilərin sağlamlığı və təhlükəsizliyini təmin edən tədbirlər planı hazırlamalıdır. Rəhbərlik bu məsələyə ciddi yanaşmazsa, onda bəzi xoşagəlməz hallar baş verər. Qəza və peşə xəstəliklərinin yüksəlməsi nəticəsində məhsulun maya dəyəri yüksəlir, işçilərlə rəhbərlik arasında münaqişə və ixtişaşlar yaranır.

İşəgötürən tərəf bu mövzunun həyatı əhəmiyyət kəsb etdiyini düşünməli və bu istiqamətdə tədbirlər həyata keçirməlidir.

2) *Mühafizə tədbirlərinə sərf edilən vəsait.*

Qeyd etmək lazımdır ki, müəssisədə həyata keçirilən hər bir iş üçün müəyyən məbləğdə pul vəsaiti xərclənir. Əməyin mühafizəsi məqsədilə də müəssisə və

təşkilatlarda xüsusi fond yaradılır. Baş vermiş qəza və bədbəxt hadisələrdən zərərçəkən şəxslərə bu fondan kompensasiya ödənilir.

3) ***Yeni texnologiya.***

Müəssisədə istifadə edilən texniki avadanlıqlar işdə baş verən qəza və bədbəxt hadisələrin əsas mənbəyi hesab edilir. Texniki avadanlıqlar həm də peşə xəstəliklərinin yaranmasına şərait yaradır.

5-ci sual. İşçilərin sağlamlığı və təhlükəsizliyi ilə əlaqədar meydana gələn problemlər.

Müəssisə və təşkilatlarda əməyin mühafizəsi vacib şərtidir. Əmək mühitində baş verən dəyişikliklər işçilərin sağlamlığına öz mənfi təsirini göstərir. İşçilər yeni texnikanın tətbiqinə paralel olaraq bəzi təhlükələrlə qarşılaşırlar. Bəzən avadanlıqların düzgün quraşdırılmaması qəza hallarının baş verməsinə səbəb olur.

İşçilərin sağlamlığı ilə bağlı problemlər

Bütün insanların sağlamlığını qorumaq lazımdır. İşçilərin sağlamlıqlarıyla əlaqədar meydana gələn problemlər vaxtında həll edilməzsə, bu zaman müəssisədə ciddi xəstəliklər yayılır.

Bəzi işçilər qarşılaşdıqları mənəvi problemlərdən qurtarmaq məqsədiylə insan sağlamlığında ciddi xəstəliklərə yol açan müxtəlif spirtli içkilər və narkotik maddələr qəbul edirlər. Belə halların baş verməməsi üçün müəssisə daxilində aparılan siyasət işçilər tərəfindən mənimsənilməlidir. İşçilərin sağlamlıqlarıyla əlaqədar meydana gələn problemlər aşağıda göstərilmişdir:

Fiziki sağlamlıq və xəstəlik. Bəzi xəstəliklər işçilərin işləmə tərzinə mənfi təsir göstərir və hətta əmək qabiliyyətinin itirilməsinə səbəb olur. Keçici xəstəliklərin müalicəsinə kömək məqsədiylə müəssisə və təşkilatlarda tibb məntəqələri və xəstəxanalar fəaliyyət göstərir. İşçi bu müalicə ocaqlarından pulsuz və ya güzəştə istifadə edə bilər. Ağır xəstəliklərin müalicəsinə kömək etmək məqsədiylə isə işçilərə sağlamlıq sığortası verilir.

Peşə xəstəlikləri. Əmək şəraitindəki nöqsanlar istehsal qəzaları, xəsarətlər, zədələr peşə xəstəliklərinə zəmin yaradır. Qeyd etmək lazımdır ki, işçilərin həyatı və sağlamlığı müəssisənin istehsal fəaliyyətinin nəticələrindən üstün tutulmalıdır.

Bu gün yeraltı istehsal obyektlərində, tunellərdə, qurğularda və digər iş yerlərində işləyən şəxslərin sağlamlıqlarında problemlər meydana gəlir.

Peşə xəstəliyi müvəqqəti və uzunmüddətli olur, bəzi hallarda insanların şikəst qalması, ruhi xəstəliklərlə nəticələnir. Peşə xəstəliyinin yaradıcısı iş yeri və əmək şəraitinin nöqsanlarıdır. Ancaq şəxsin bu xəstəliyə nə vaxt tutulduğunu müəyyən etmək o qədər də asan iş deyil. Xərçəng, ağciyər xəstəlikləri, radioaktiv maddələrin bəzisindən zəhərlənmə halları çox vaxt ölümlə nəticələnən xəstəliklərdir. Buna görə də işçilərin həyatını təhlükəyə atmamaq və qadağan olunmuş kimyəvi maddələrdən istifadə etməmək üçün işgötürən tərəf əlindən gələni əsirgəməməlidir.

Güclü səs-küylü, çox işıqlı obyektlərdə işləyən şəxslərdə tez-tez baş fırlanması, baş ağrısı, dəri xəstəlikləri müşahidə edilir. Mütəmadi olaraq kompyuter və digər texniki cihazlarla işləyən şəxslərdə ən çox rastlaşılan xəstəliklər – bel ağrısı, göz xəstəlikləridir.

Peşə xəstəliklərinin bəzi səbəbləri var. Bu xəstəliklərə səbəb olan faktorlar 4 qrupa toplanır:

1) Kimyəvi maddələr

Sənayedə istifadə edilən kimyəvi maddələr çox vaxt peşə xəstəliklərinin yaranmasına səbəb olur. Məsələn, turşular, tozlar, boğucu qazlar, hidrokarbonatlarla işləyən şəxslər daha çox peşə xəstəliklərinə tutulurlar. İşçilərin bu xəstəliklərə məruz qalmasının qarşısını almaq məqsədilə onlara xüsusi geyim və ayaqqabı verilməlidir.

Bu şəxslər tez-tez müalicə-profilaktik tədbirlərlə pulsuz təmin edilməlidirlər. Kimyəvi maddələr tənəffüs yollarında, ağciyərlərdə xəstəliklərin, dəri xəstəliklərinin yaranmasına səbəb olur.

2) Fiziki faktorlar

Bəzi tozlar, səs-küy, həddindən artıq işıqlı mühit, yüksək atmosfer təzyiqi, yüksək rütubət bir çox peşə xəstəliklərinin yaranmasına şərait yaradır.

3) Bioloji faktorlar

Bəzi zərərli bakteriyalar, viruslar, göbələklər işçi sağlamlığı üçün təhlükə yaradır. Bunların yaratdığı yoluxucu xəstəliklərin qarşısını almaq üçün məcburi profilaktik peyvəndlər aparılması tələb olunur.

4) Sosial – psixoloji faktorlar

Həddindən ziyadə nəzarət altında işləmək, işçilərlə işəgötürən tərəf arasında meydana gələn ixtişaşlar, iş vaxtının artırılması və s.

Əmək şəraitində meydana gələn bəzi faktorlar insanlarda stresin yaranmasına səbəb olur:

Stress mənbələri:

- Ağır işlər, normalaşdırılmamış iş rejimi, iş ritminin yüksək və aşağı səviyyədə olması;
- Həddindən artıq məsuliyyət;
- Bezdirici, cansıxıcı, monoton işlər;
- Həddən ziyadə səsli-küylü, titrəyişli, soyuq və rütubətli əmək şəraiti;
- Zərərli kimyəvi maddələr, narkotik təsiri olan maddələr;
- Gecə növbəsində işləmək.

Nəticəsi

- Yorğunluq, qəza;
- Ürək xəstəlikləri;
- Yüksək qan təzyiqi;
- Eşitmə və görmə orqanlarında xəstəliklər, əzələ xəstəlikləri;
- Depresiya;
- Bədbəxt hadisələr;

Müəssisəylə əlaqədar səbəblər

- İşin keyfiyyəti;
- Müəssisənin yerləşdiyi ərazi;
- Fəaliyyətlərin bir-birinə qarışması;
- İş yoldaşlarının xarakteri.

Şəxsdən asılı olan səbəblər

- Özünə inamsızlıq;
- Tərəddüd içində olmaq;
- Yaşlanmaq;
- Ailədə yaşanan problemlər.

Yuxarıda sadalanan amillər stresin yaranmasına səbəb olur.

Spirтли icki icmək və sərxoş halda işini icra etmək. Şəxslərin spirтли içkilərə olan meylləri onların sağlamlığı üçün real təhlükə yaradır. Sərxoş halda işlərini icra edən işçilər çox vaxt qəza və xəsarət hallarının baş verməsinə səbəb olurlar. Spirтли içkilər işçinin düşünmə qabiliyyətini zəiflədir, əmək məhsuldarlığına mənfi təsir göstərir, işə davamiyyəti zəiflədir. İşçilərin bəzi xoşagəlməz hallara səbəb olan spirтли içkilərə olan maraq və meyllərinə maneə törətmək üçün müəssisə daxilində bəzi şərtlər mövcuddur. Məsələn, sərxoş halda işini icra edən şəxslər tənbeh edilir, lazım gəldikdə işdən azad edirlər.

Narkotik maddələrdən istifadə etmək. Bu gün bütün ölkələrdə ən çox rastlaşılan problemlərdən biri insanların narkotik və uyuşdurucu maddələrə olan meylləridir. Narkotik maddələrə qarşı mübarizə tədbirlərini ölkənin hüquq mühafizə orqanları və təşkilatlar birlikdə həyata keçirirlər.

6-cı sual. İstehsalat zədələnmələri və onların səbəbləri.

İş yerlərində təhlükəsizlikdən bəhs edildiyi vaxt insanın ağına gələn ilk şey işdəki qəza hallarıdır. Qəzalar – gözlənilmədən baş verən, həm işçilər, həm də işəgötürən tərəf baxımından arzu edilməyən nəticələrə səbəb olan hadisələrdir. İş yerində baş vermiş qəzalardan zərər çəkmiş işçilərin mənafeləri qorunmalı, onlara sosial, maddi və mənəvi yardımlar edilməlidir. Qəzaların baş verməsinə zəmin yaradan təhlükəli işlər:

- Ağac kəsilməsi;
- Təyyarədə pilot;
- Enerji obyektlərində icra edilən işlər;
- Ağır metallurjiya sənayesində icra edilən işlər;
- Yük maşınlarının sürücüləri, buldozer sürücüsü və s.

Bəzi texniki avadanlıqların mürəkkəb işləmə tərzii qəzaların meydana gəlməsinə səbəb olur. Belə avadanlıqlarda işləyən vaxt cüzi bir diqqətsizlik böyük qəza və ya bədbəxt hadisəylə nəticələnə bilər. Şəxsin eşitmə, görmə kimi hiss orqanlarında qüsurlar da qəzaların yaranmasına səbəb olur.

Bundan başqa işçilərin sıxıntı keçirməsi, hirsli olması, diqqətsizliyi, təcrübəsizliyi qəzalara zəmin yaradır.

Qəza və bədbəxt hadisələrə səbəb olan amillər aşağıda göstərilmişdir:

- İşə ciddi yanaşmamaq;
- Diqqətsizlik;
- Tədbirsizlik;
- Səbirsizlik;
- Savadsızlıq;
- Təcrübəsizlik;
- Fiziki və zehni yorğunluq;
- Təchizatdan düzgün istifadə edilməməsi;
- Təhsil və ixtisaslaşmanın lazımı səviyyədə olmaması.

7-ci sual. Streslərin idarə olunması metodları.

Bazar münasibətləri şəraitində münaqişələrin elmi təhlilində, tənzimlənməsində emosiyaların öyrənilməsinin də böyük əhəmiyyəti vardır. Belə şəraitdə mənfi emosiyalar (gələcəyə inamın olmaması, əsəbilik, həyəcan, yalan, alçalma, biganəlik, yorğunluq, qorxu), müsbət emosiyalardan (inam, ümid, etimad, məğrurluq, gümrahlıq, qorxmazlıq, həyata maraq, təmkinlik, sakitlik) üstünlük təşkil edir.

Dünyanın ən məşhur psixoloqları insanın daxili aləmini tam dolğunluğu ilə öyrənə bilməmişlər. Deməli, insanın psixalogiyasını öyrənmək onun anatomiyasını öyrənməkdən çətindir. Bazar münasibətləri şəraitində risklər, gözlənilməz hadisələr mənfi psixoemosional, stress hallarını çoxaltmışdır. Belə vəziyyət insanın mərkəzi idarəedici orqanı olan beyninə mənfi təsir edir, fizioloji sistemini aşındırır, xroniki yorğunluq yaradır. Belə hal mütəxəssislərin fikrinə görə ürək-damar sistemi pozulmalarına, adamların intellektual imkanlarının məhdudlaşmasına gətirib çıxarır.

Ayrı-ayrı təşkilatlarda baş verən ağır situasiyalar adamları stress vəziyyətinə salır, situasiyaların özü isə nəzarətdən çıxmış olur. Problemin həlli gecikəndə və yaxud tapılmayanda, yeni stress vəziyyəti yarana bilər. Əgər problem operativ qaydada həll olunarsa, stress öz başlanğıc fazasında qalar, pik səviyyəsinə çatarsa da tezliklə sönə bilər.

Stresin idarə edilməsində onu törədən səbəblərin sistemli halda öyrənilməsi vacibdir. Burada işçinin icra etdiyi işin nəticələrinə görə öhdəliyi, məsuliyyəti,

işçinin funksional rolundakı anlaşılmazlıq, ayrı-ayrı situasiyalarla bağlı münaqişələr, həmkarlar və müdiriyyətlə qarşılıqlı əlaqəsi, stressi törədən başlıca amillər kimi qiymətləndirilməlidir. Ona görə də həm bütövlükdə təşkilat, həm də hər bir işçi və sahibkar üçün səmərəli davranış meyarları, modelləri müəyyən edilməlidir.

Stress ingiliscə “gərginlik” mənasında işlədilir. Ayrı-ayrı təşkilatlarda baş verən ağır situasiyalar adamları stress vəziyyətinə salır, situasiyaların özü isə nəzarətdən çıxmış olur. Stress çoxcəhətli, geniş aspektli problemdir. İstər nəzəriyyə və istərsə də gündəlik təcrübə göstərir ki, stress hər hansı bir dəyişikliklərlə, xüsusilə radikal dəyişikliklərlə bağlıdır. Stress haqlı, haqsız narahatlıqlarla bağlıdır. Ona görə də stressə təsir göstərən amillərə sistemli halda yanaşılmalıdır. Təhlil zamanı həm də nəzərə almaq lazımdır ki, stressi müsbət və mənfi hadisə kimi də qiymətləndirmək olar. Stress emosional, psixoloji amillərlə yanaşı təşkilatlardan kənar, makroiqtisadi, yəni insan amili, daxili, xarici amillərlə bağlıdır. Stress amilləri ciddi, sərt və yumşaq ola bilər.

Təşkilatlarda, iş yerlərində stressə təsir edən amillər aşağıdakı kimi qruplaşdırıla bilər:

I. Müdiriyyətin siyasəti və strategiyası:

- a) ştatların ixtisar edilməsi;
- b) rəqabətin tələbləri;
- c) işin nəticəsinə görə əməyin ödənilməsi;
- d) növbəli iş;
- e) bürokratik qaydada;
- f) qabaqcıl texnologiya.

II. Təşkilati struktur:

- a) mərkəzləşdirmə və formalaşdırma;
- b) xətti və ştat heyəti arasındakı münaqişələr;
- c) ixtisaslaşma;
- d) münaqişələrin qeyri-müəyyənliyi;
- e) inkişaf üçün imkanlar tükəndikdə;
- f) məhdudiyət və etimadsızlıq.

III. Təşkilati proses.

- a) kəskin nəzarət; b) birtərəfli kommunikasiya; c) işçilərin fəaliyyəti baxımından əks əlaqənin yoxluğu; d) qərarların mərkəzləşdirilmiş qaydada qəbul edilməsi; e) qərarların qəbulundan kənarlaşma, iştirak

etməmə; ə) inzibati cəzalandırma prinsipinə əsaslanan motivləşdirmə sistemi.

IV. İş yerlərində əmək şəraiti.

- a) iş yerlərinin darkeşliyi;
- b) səs-küy, soyuq, isti, vibrasiya;
- c) havanın pisliliyi;
- d) pis işıqlandırma;
- e) fiziki və zehni gərginlik, radiasiya.

Mövzu 4. İntellektual kapital və onun idarə edilməsi. Təhsil və insan inkişafı.

1. İnsan kapitalının idarə edilməsinin mahiyyəti.
2. İnsan kapitalının strategiyası.
3. İnsan kapitalının ölçülməsi.
4. Təşkilatın və onun əməkdaşlarının inkişafı.
5. Peşənin inkişafı və peşə təhsili.
6. Peşə təhsilinin məqsədi və təhsilin səmərəliliyinin qiymətləndirilməsi meyarlarının müəyyən edilməsi.
7. Peşə təhsilinin proqramının işlənməsi və reallaşması, təhsil metodları.

1-ci sual. İnsan kapitalının idarə edilməsinin mahiyyəti.

İnsan kapitalı təşkilatda insan amilini nəzərdə tutur. Bu da təşkilata fərqləndirici xarakter verən intellektin, yeniliklərin və xüsusi biliklərin birləşdirilməsi zərurətini qarşıya qoyur. İşçilər lazımi səviyyədə motivləşdirildikdə onlar təhsillərini artırmaq, dəyişilmək, yenilikləri tədqiq etmək və yaradıcılıq əhval- ruhiyyəsi yaratmaqla təşkilat üçün uzunmüddətli fəaliyyəti təmin edirlər.

İşçilərin təhsilinə və inkişafına işverənlər (işə götürənlər) tərəfindən investisiya qoyulması insan kapitalının saxlanmasına, onların əmək qabiliyyətinin artırılmasına yönəldilir. Eyni zamanda həmin investisiya daha çox gəlir gətirmək vasitəsidir.

Belə hesab edilir ki, insan kapitalına investisiya qoyuluşu çevik və gəlirli forma olmaqla, onun nəticəsində işin keyfiyyəti yüksəlir. Bu da yeniliyin mənimsənilməsi, bilik səviyyəsinin yüksəlməsi, ixtisasın artması nəticəsində mümkündür. Burada əsas ideya belədir: bilik, bacarıq, yenilikçilik əsas amil olmaqla müəyyənədicidir.

İnsan kapitalının idarə edilməsi rəhbərliyi həyata keçirən komandanın diqqətini strategiyaya yönəltməlidir. Strategiya təşkilatın əməkdaşlarının yaratdığı əlavə gəlirin artırılmasını təmin etməlidir. İnsan kapitalının idarə edilməsi kampaniyanın səmərəli işləməsinə maksimum təsir göstərən insanların idarə edilməsinin lazımi aspektlərinin identifikasiyasını təmin etməlidir. Bunun əsasında təşkilatın qarşıya qoyduğu vəzifəni yerinə yetirilməsi üçün gəlirin, məhsuldarlığın və ümumi səmərəliliyinin yüksəldilməsinə bütün əməkdaşların cəlb edilməsi, inkişafı və istifadəsindən hansı nəticə əldə ediləcəyi müəyyənləşdirilir.

İnsan kapitalının idarə edilməsi insan kapitalının üstünlüklərinin yolunu göstərir və insanlara investisiya qoyuluşunun yüksək gəlir gətirdiyini aşkar edir. İnsan kapitalının idarə edilməsi siyasəti birliyin idarə edilməsini, resursların artırılmasını, qabiliyyətin idarə edilməsini, işin səmərəliliyini, təhsil proqramını və inkişafını özündə birləşdirir. İnsan kapitalının idarə edilməsinin təşkili aşağıdakı sualları qarşıya qoyur.

- Dəyəri yaradan səmərəliliyin hansı əsas amilləridir?
- Biz hansı yeniliklərə malikik?
- Bizim strateji məqsədimizə çatmaq üçün hazırda və gələcəkdə hansı yeniliklər lazımdır?
- Yeniliklərə alışmaq, onları genişləndirmək və qorumaq üçün nə etməliyik?
- Təşkilatı və fərdi təhsilin həyata keçdiyi mədəniyyəti və mühiti biz necə yaratmalıyıq? Eyni zamanda bu bizim tələblərimizi və işçilərin tələblərini ödəməlidir.
- Necə etmək lazımdır ki, bizim təşkilatdakı aşkar və aşkar olmayan, potensial biliklər açılsın və onlardan səmərəli istifadə edilsin?

2-ci sual. İnsan kapitalının strategiyası.

İnsan kapitalının strategiyası rəhbər işçilərə ciddi təsir göstərməsi üçün bu strategiya insan kapitalının ölçülməsi və təhlili üzrə məlumatlarla tamamlanmalıdır. Təşkilatı səmərəliliyin modelinə əsasən firmanın insan kapitalı strategiyası bir-birilə əlaqədar altı amildən ibarətdir:

1. İnsanlar – yəni təşkilatda işləyənlər, onların işə götürüldüyü vaxtda: - yenilikləri mənimsəməsi və vəzifəyə uyğun gəlməsi səviyyəsi;

onların təhsil aldığı və təcrübədə olduğu vaxtda: yenilikləri mənimsəməsi və vəzifəyə uyğun gəlməsi səviyyəsi;

2. İşçi proseslər – iş necə yerinə yetirilir; komanda işlərinin tədqiqi sferası və təşkilatın bölmələri arasında qarşılıqlı asılılıq; texnologiyanın rolu.

3. İdarəetmənin quruluşu – işçilər nə qədər öz bildikləri kimi işləməlidirlər, menecerlər tərəfindən nəzarət və idarəetmə səviyyəsi, nəzarət yoxlamaları arasındakı interval, idarəetmənin effektivliyi və digər tədbirlər.

4. İnformasiya və bilik - əməkdaşlar, eləcə də mal göndərənlə alıcılar arasında qarşılıqlı informasiya mübadiləsi formal və qeyri-formal vasitələrin köməkliyi ilə necə həyata keçirilir.

5. Qərarın qəbulu – zəruri qərarlar necə qəbul edilir, mərkəzləşdirilmə səviyyəsi; qərarın qəbulunda iştirak etmək və onun öz vaxtında qəbul edilməsi.

6. İşçilərin əməyinin ödənilməsi – pul və qeyri – pul stimullarından necə istifadə olunur; risk necə ödənilir; qrup və fərdi ödəmələr; kariyeranın inkişafında birbaşa ödəmə.

3-cü sual. İnsan kapitalının ölçülməsi.

Tanınmış alim Bekker 2001-ci ildə yazmışdır: “Menecer insan resurslarının idarə edilməsində strategiyanın işlənməsində öz töhvəsini vermək istəsə, bunun üçün o insan kapitalının ölçülməsi sistemini işləyib hazırlamalıdır. Bununla menecer insan resurslarının biznesin səmərəliliyinə necə təsir etdiyini müəyyənləşdirmiş olur. Menecerlər başa düşməlidirlər ki, firma dəyəri necə yaradır və dəyərin yaradılması prosesini necə ölçmək olar?”. Bu qeyd olunanlar insan kapitalının ölçülməsinin mahiyyətini aşkar edir. İnsan kapitalının ölçülməsində insan resursları üzrə müxtəlif məlumatlardan və statistik metodlardan istifadə edilir.

İnsan kapitalının ölçülməsi prosesində aşağıdakıları müəyyənləşdirmək lazımdır:

1. Qiymətləndirmə mənbələrinin uyğunlaşdırılması: o cümlədən biznesin əsasını təşkil edən, işin keyfiyyətini göstərən vəzifə yararlılığının və qabiliyyətin müəyyən edilməsi;
2. Təşkilatın yekun göstəriciləri və səmərəliliyi ilə insanların praktiki idarə edilməsi metodları arasındakı nisbətə təhlil edilməsi;
3. İnsan kapitalının ölçülməsi təşkilatın işinin keyfiyyətinə insanların idarə edilməsinin praktiki metodları ilə necə şərtlənir. Odur ki, burada situasiyanı yaxşılaşdırmaq üçün hansı addımları atmağı bilmək çox zəruridir. Burada fəaliyyəti yox, dəyəri əsas götürmək lazımdır. Investisiyaya qoyulmuş kapitalı alınmış gəlirlə qiymətləndirmək daha məqsədəuyğundur;
4. İnsan kapitalının ölçülməsində sadəliyə çalışmaq lazımdır – son nəticə və davranışın əsas, zəruri anlarına diqqət yetirmək vacibdir;
5. Bu və ya digər fəaliyyətin elə məqamlarını ölçmək lazımdır ki, bu ölçmə nəticəsində qərarın qəbul edilməsi zamanı lazım olan informasiyanı almaq mümkün olsun;
6. Ənənələri təhlil edib qiymətləndirmək. İşin cari vəziyyətini qoyulmuş məqsədlə müqayisə etmək;

7. Asan əldə edilən və etibarlı informasiyaların toplanması;
8. Nəzərə almaq lazımdır ki, ölçmə məqsədə çatmaq üçün vasitədir, lakin məqsəd deyildir. Məlumatlar daha əsaslandırılmış qərarların qəbul edilməsi və praktiki fəaliyyətin həyata keçirilməsində istifadə olunur.

4-cü sual. Təşkilatın və onun əməkdaşlarının inkişafı.

Təşkilatın heyətinin ixtisas, bilik, bacarıq və yeniliklərə yiyələnmək qabiliyyəti müasir tələblərə cavab vermədikdə. Bu təşkilatın fəaliyyətinin nəticəsinə çox pis təsir göstərir. Ona görə də inkişaf etmiş ölkələr bu məsələyə çox böyük diqqət yetirir. Bu sahəyə böyük məbləğdə vəsait xərcləyirlər. Təhsilə investisiya qoyuluşunu artırmaqla çoxlu miqdarda gəlir əldə edirlər. Peşə təhsilinin əhəmiyyəti son illər daha da artmışdır.

Tanınmış “Matorola”. “Djeneral Motors” müəssisələri öz əməkdaşlarının peşə inkişafı və əlavə təhsili üçün hər il milyardlarla dollar vəsait xərcləyirlər. Bu məqsədlə hətta universitet və ya institutlar da yaradılır.

İxtisasın artırılması üzrə daimi fəaliyyət göstərən korporativ proqram üzrə işləyən universitetlər içərisində “Simens” xüsusi yer tutur. Digər kampaniyalardan fərqli olaraq universitet “Simens” yüksək gəlirlə işləyir. Belə ki, 1999-cu ilin 10 ayı ərzində “Simens” öz kampaniyası üçün 11 milyon dollardan çox gəlir vermişdir.

“Simens” konserni XX əsrin 70-ci illərində yaradılmışdır. İl ərzində bu müəssisə 65 milyard dollarlıq məhsul istehsal edir. Bu konsernin universiteti onun 400.000 işçisinin ixtisasını yüksəldir. Onun işçiləri dünyanın 190 ölkəsində işləyir.

1995-ci ildə ABŞ-da xüsusi kompaniyalar peşə təhsilinə 53 milyard dollar, 1998-ci ildə isə 100 milyard dollar vəsait ayırmışdır.

5-ci sual. Peşənin inkişafı və peşə təhsili.

Peşənin inkişafı dedikdə, əməkdaşın yeni istehsalat funksiyasının, yeni vəzifənin yerinə yetirilməsinə və yeni məsələnin həllinə hazırlanması prosesi başa düşülür. Təşkilat peşənin inkişafı üçün xüsusi metodlar və idarəetmə sistemi yaradır: peşə təhsilinin idarə edilməsi, rəhbər işçilər üçün ehtiyatın hazırlanması, karyeranın inkişafı, iri transmilli korporasiyalarda peşənin inkişafı şöbəsi fəaliyyət göstərir. Bu işlərə rəhbərlik vitse – prezident və ya direktor həyata keçirir.

Aparıcı müəssisələr, təşkilatlar peşənin inkişafına əmək haqqı fondunun 2 – 10 %-ə qədər vəsait sərf edirlər. “Djeneral Motors” kimi kompaniyalar peşə inkişafına bir milyard dollardan çox vəsait sərf edirlər.

Peşənin inkişafı ilə əlaqədar kapital qoyuluşu təşkilatın maliyyə nəticəsinə birbaşa təsirdən əlavə təşkilatda əlverişli mühitin yaranmasına, işçilərin müəssisəyə bağlılığına müsbət təsir göstərir.

Peşənin inkişafı işçinin ümumi, intellektual inkişafını təmin edir, onun dünyagörüşünü artırır, özünə inamını möhkəmləndirir. Müəssisədaxili peşələrin inkişafından bütövlükdə cəmiyyət faydalanır. Cəmiyyət yüksək ixtisaslı işçilərə malik olduqda əlavə əmək sərfi olmadan yüksək ictimai əmək məhsuldarlığı təmin olunur.

Peşənin inkişafının əsas vasitələrindən biri peşə təhsilidir. Peşə təhsilində əməkdaş peşə yeniliklərini və biliyi bilavasitə öyrənir. Formal olaraq peşənin inkişafı peşə təhsilindən genişdir. Belə ki, peşənin

inkişafı peşə təhsilini özündə birləşdirir. Bir sıra hallarda belə hesab edirlər ki, peşə təhsili bu günün vəzifələrinin həllinə istiqamətləndirilir, peşənin inkişafı isə təşkilatın gələcək tələbatına xidmət edir.

Müasir dövrdə təşkilatda peşə təhsili kompleks, fasiləsiz bir prosesi əhatə edir. Bu da bir neçə mərhələdən ibarətdir:

1. tələbatın müəyyən edilməsi;
2. təhsilin büdcəsinin formalaşdırılması;
3. təhsilin məqsədinin müəyyənləşdirilməsi;
4. proqramın məzmununun müəyyən edilməsi;
5. təhsil metodunun seçilməsi;
6. təhsil almaq;
7. peşə yenilikləri və bilik;
8. təhsilin səmərəliliyinin qiymətləndirilməsi.

Peşə təhsilinin idarə edilməsi prosesi tələbatın müəyyənləşdirilməsindən başlayır.

6-cı sual. Peşə təhsilinin məqsədi və təhsilin səmərəliliyinin qiymətləndirilməsi meyarlarının müəyyən edilməsi.

Təhsil əsasında müəyyən edilmiş tələbat üzrə əmək resursları (insan resursları) şöbəsi təhsil proqramının məqsədini müəyyənləşdirməlidir.

Peşə təhsili üzrə məqsədlər aşağıdakıları nəzərə almalıdır:

- konkret və spesifik;
- təcrübi yeniliklərin alınmasının qiymətləndirilməsi və istiqamətləri;
- qiymətləndirmənin (ölçmənin) mümkünlüyü.

Məqsədi müəyyənləşdirdikdə, peşə təhsili ilə təhsillənmənin arasındakı fərqi nəzərə almaq lazımdır. Birinci təşkilata lazım olan konkret yenilik və biliyi formalaşdırır, ikinci isə müəyyən bilik sferasında ümumi inkişafa istiqamətlənir.

Təhsil proqramının səmərəliliyinin qiymətləndirilməsi kompaniyalarda peşə təhsilinin idarə edilməsinin ən zəruri məqamlarından biri hesab edilir. Peşə təhsilinə çəkilən xərc heyətin inkişafına kapital qoyuluşunu təşkil edir.

Bəzi təhsil proqramları konkret peşə yeniliklərinin öyrənilməsi məqsədi ilə deyil, müəyyən tip davranış və fikir, ideya irəli sürmək bacarığı formalaşdırmaq məqsədi ilə yaradılır. Bu kimi proqramların səmərəliliyini birbaşa ölçmək çox çətindir. Ona görə ki, bu proqramlar uzun müddətə nəzərdə tutulur və dəqiq ölçülməsi mümkün olmayan işçilərin təhsili ilə əlaqədardır. Bu kimi hallarda dolaylı metodlardan istifadə edilir:

1. təhsildən əvvəl və sonra keçirilmiş testlər;
2. iş yerində təhsil almış əməkdaşın davranışının müşahidə edilməsi;
3. proqramın yerinə yetirilməsində təhsil alan əməkdaşın reaksiyasının müşahidə edilməsi;
4. anketləşdirmə və açıq müzakirə vasitəsilə təhsil alan tərəfindən proqramın səmərəliliyinin qiymətləndirilməsi.

İstənilən halda qiymətləndirmə kriteriyası (meyarı) təhsilə qədər müəyyənləşdirilməli və təhsil alana çatdırılmalıdır. Təhsil başa çatdıqdan sonra onun nəticəsi qiymətləndirilərək insan resursları departamentinə göndərilir. Departament isə həmin məlumatı əməkdaşa və onun rəhbərinə çatdırır. Bu məlumatlar gələcəkdə peşəkarlığın inkişafı planlaşdırıldıqda istifadə olunur.

**7-ci sual. Peşə təhsilinin proqramının işlənməsi və reallaşması;
təhsil metodları.**

Peşə təhsili proqramının işlənməsi onun məzmununun müəyyənləşdirilməsini və peşə təhsilinin metodlarının seçilməsini əhatə edir. Proqramın məzmunu birinci növbədə onun qarşısında duran məqsədlə müəyyən edilir. Bu məqsəd isə konkret təşkilatda peşə təşkilinə olan tələbatı özündə əks etdirir.

Təhsil metodunun seçilməsində təşkilat ilk növbədə konkret təhsil qrupuna onun təsirinin səmərəliliyini nəzərə almalıdır. Bu zaman yaşlı adamların təhsil alması prinsiplərini əsas götürmək lazımdır:

1. aktualıq,
2. iştirak etmək;
3. təkrar etmək;
4. əksinə əlaqə.

Aparılan tədqiqatlar göstərir ki, peşə təhsili proqramlarının uğurla həyata keçməsi 80% onun hazırlanmasından, 20% isə təhsil alanların istəklərindən və qabiliyyətlərindən asılı olur. Peşə təhsili proqramlarında əməkdaşların fəal iştirak etməsini aşağıdakı amillər motivləşdirə bilər:

1. İşini saxlamağa çalışmaq, öz vəzifəsində qalmaq istəyi;
2. Yüksək vəzifə almaq istəyi və ya digər vəzifəyə keçmək;
3. Əmək haqqının artırılmasında maraqlı olmaq;
4. Yeniliklərin və yeni biliklərin alınmasında maraqlı olmaq;
5. Proqramın digər iştirakçıları ilə əlaqə yaratmaq istəyi.

Əməkdaşın peşə təhsili kursunda iştirak etmək qabiliyyətinin müəyyən edilməsi çox zəruridir, yəni onun hazırlıq səviyyəsi ölçülməlidir. Dolayısı yolla bunu təhsil səviyyəsi, peşə təcrübəsi və attestasiyanın nəticəsi əsasında müəyyən etmək olar. Təhsil almağın vahid universal metodu yoxdur. Hər bir metodun mənfi və müsbət cəhətləri vardır. Bu metodlara bunları aid etmək olar: mühazirə, görünüş

filmləri, işgüzar oyunlar, modelləşdirmə, sərbəst təhsil, təcrübə stansiyaları və s.

“Maliyyə ilə məşğul olmayan rəhbərlər” üçün beş günlük təhsil proqramı aşağıdakıları əhatə edir (amerikan kampaniyası):

- ✓ Mühazirə - təhsil vaxtının 50%-i;
- ✓ Fərdi tapşırıq və onun təlimatçı (mütəxəssis) ilə araşdırılması – təhsil vaxtının 20%-i;
- ✓ Qrup üzrə işgüzar oyun – təhsil vaxtının 30%-i;

Həmin kampaniyada əmək mühafizəsi üzrə 3 günlük proqram:

- ✓ Görünüş filmi – vaxtın 10%-i;
- ✓ Mühazirə - vaxtın 10%-i;
- ✓ Fərdi tapşırıq – vaxtın 20%-i;
- ✓ Qrup formasında məsələ - vaxtın 20%-i;
- ✓ İşgüzar oyunlar – vaxtın 40%-i.

Mövzu 5. Heyətin əməyinin təşkili - əmək ehtiyatlarından istifadənin səmərəliliyinin yüksəldilməsinin sosial-texniki-texnoloji şərti və amili kimi

1. Əməyin təşkilinin mahiyyəti və məzmunu
2. Əməyin elmi təşkili, onun vəzifələri və istiqamətləri.
3. Müəssisələrdə əmək bölgüsü və əmək kooperasiyası.
4. İş yerlərinin təşkili
5. Əmək intizamının möhkəmləndirilməsi və onun əmək məhsuldarlığına təsiri.

1. Əməyin təşkilinin mahiyyəti və məzmunu

- Heç bir əmək fəaliyyəti, məşğulluq forması əməyin normal təşkili olmadan lazım səmərə verə bilməz. Məhz əməyin normal təşkili sayəsində istehsal amillərinin optimal vəhdətliyi təmin edilir. Əməyin təşkili «insan-əmək alətləri-istehsal sistemləri» modeli ilə üzvi şəkildə bağlıdır.
- Müəssisədə əməyin düzgün təşkili dedikdə, iş qüvvəsindən səmərəli istifadə və az əmək sərfi ilə çox məhsul istehsal etmək vəzifəsi başa düşülür.
- Texnika və istehsalın təşkilinin təkmilləşməsinin mövcud səviyyəsində iş qüvvəsindən planauyğun və məqsədəuyğun istifadə etməyə yönəldilmiş tədbirlər məzmununa əməyin təşkili deyilir.
- Əməyin təşkilində məqsəd – insanın əmək prosesində hərtərəfli inkişafı üçün əlverişli şərait yaratmaqdan, iş vaxtı fondundan, istehsal avadanlıqlarından və maddi vəsaitlərdən səmərəli istifadə hesabına əmək-məhsuldarlığının artmasını təmin etməkdən ibarətdir.



2. Əməyin elmi təşkili, onun vəzifələri və istiqamətləri

- Əməyin elmi təşkili (ƏET) – onun adi təşkilindən fərqli olaraq ixtiyari və subyektiv qərarlarla deyil, iqtisadi, texniki, sosioloji və psixoloji cəhətdən əsaslandırılmış qərarlara istinad edərək elm və təcrübənin nəticələrinin əməyin təşkilinə tətbiqi prosesidir.
- Yeni texnika və mütərəqqi texnoloji proseslərin inkişafı kompleks mexanikləşdirmə və avtomatlaşdırmanın, kompyuterləşmənin geniş tətbiqi, habelə müəssisələrin daha da ixtisaslaşdırılması əsasında istehsalın texniki səviyyəsinin yüksəlməsi, əməyin təşkilinin elmi əsaslarla həyata keçirilməsini zəruri edir.



ƏET-nin əsas vəzifələri:

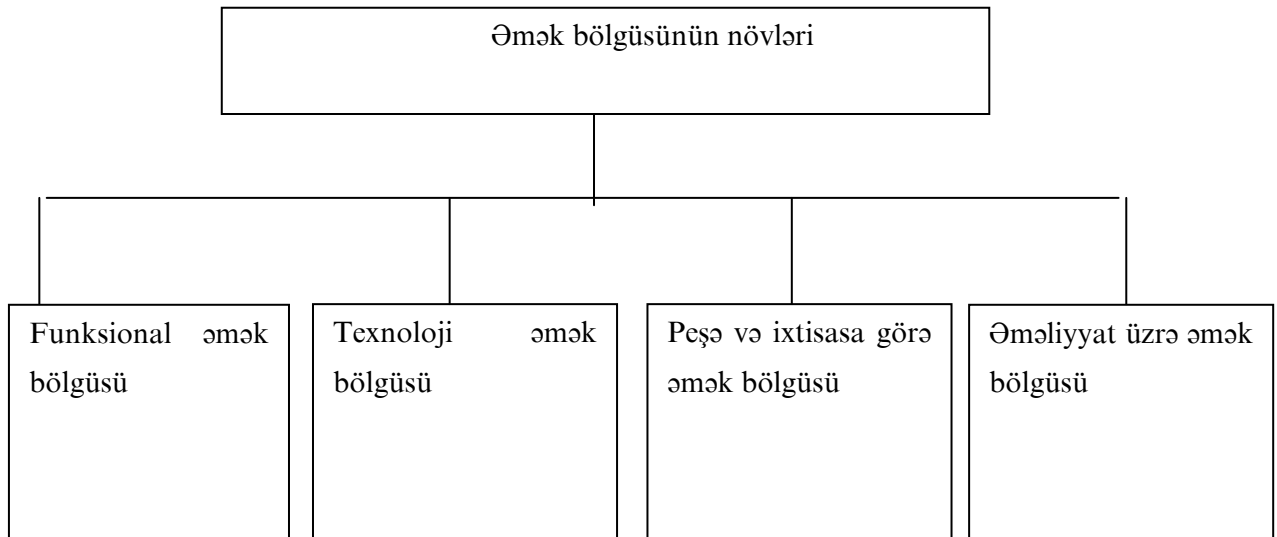
- a) iqtisadi vəzifə – bu özündə əmək məhsuldarlığının yüksəldilməsini, maddi və əmək ehtiyatlarından daha səmərəli istifadə olunmasını əks etdirir;
- b) sosioloji vəzifə – əmək prosesində insan amilinin rolunun yüksəlməsi, insanın hərtərəfli inkişafının təmin edilməsini əhatə edir;

c) psixofizioloji vəzifə – cəmiyyətin başlıca məhsuldar qüvvəsinin (adamların) əmək prosesində sağlamlığının və iş qabiliyyətinin qorunmasını təmin edən daha əlverişli istehsalat şəraitinin yaradılmasına xidmət edir.

3. Müəssisələrdə əmək bölgüsü və əmək kooperasiyası

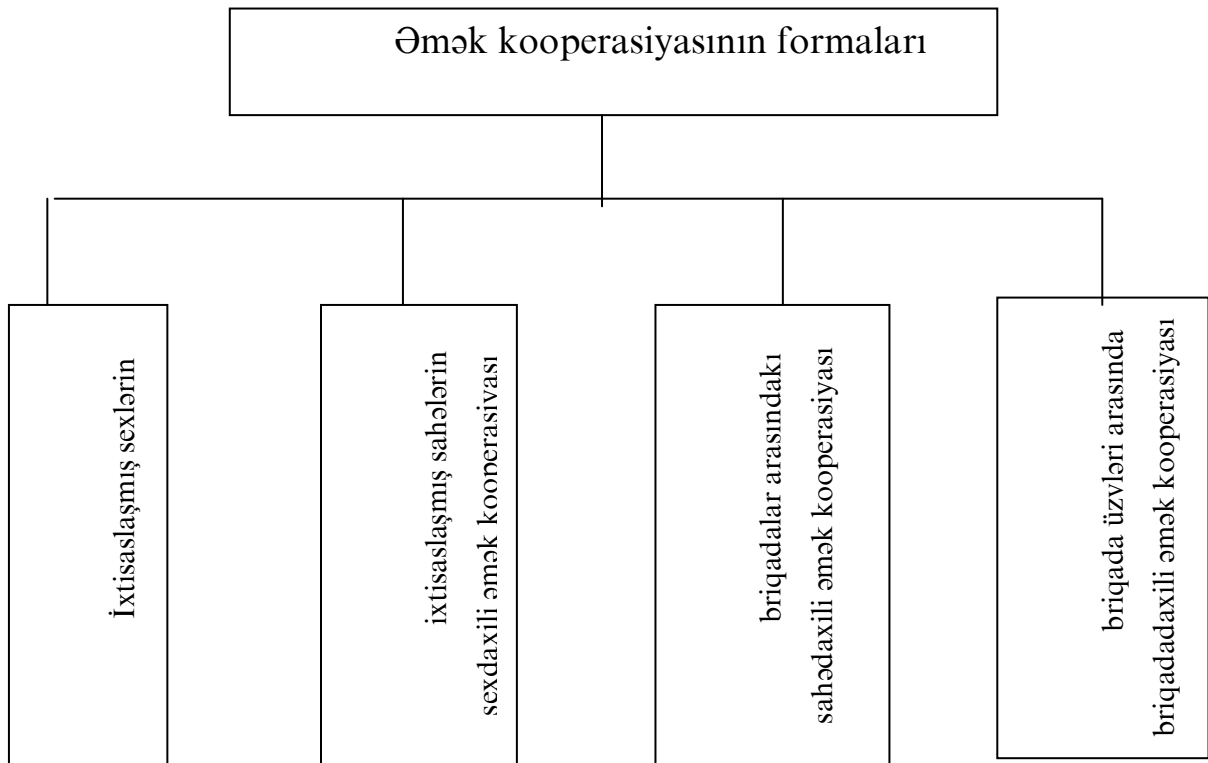
Kollektiv əmək prosesi bir-birilə zaman və məkan cəhətdən əlaqədar olan çoxlu əməliyyatların birləşməsindən əmələ gəlir. Belə ki, hər hansı məhsulun istehsalı müxtəlif sayda əməliyyatların icrasını tələb edir. Bu işlərin görülməsində müxtəlif sexlər, istehsal sahələri, briqadalar iştirak edir. Bütün bunlar işçilərin müəyyən tərzdə yerləşməsini tələb edir ki, bu da özünü əmək bölgüsü və əmək kooperasiyalarında əks etdirir.

- Müəssisələrdə əmək bölgüsü və əmək kooperasiyası dedikdə, işləyənlərin fəaliyyətlərinin ixtisaslaşması və onlar arasında qarşılıqlı əlaqələrin müəyyən edilməsi başa düşülür.



- Funksional əmək bölgüsü – müəssisə kollektivinin istehsal fəaliyyətində oynadıqları rola və xidmətə görə bölünməsinə nəzərdə tutur.
- Texnoloji əmək bölgüsü – məhsul istehsalı prosesinin ayrı-ayrı fazalara, mərhələlərə ayrılmalardan ibarətdir.
- Peşə və ixtisasa görə əmək bölgüsü bu və ya digər mürəkkəbliyə malik olan işləri yerinə yetirən işçilər arasındakı əmək bölgüsüdür.

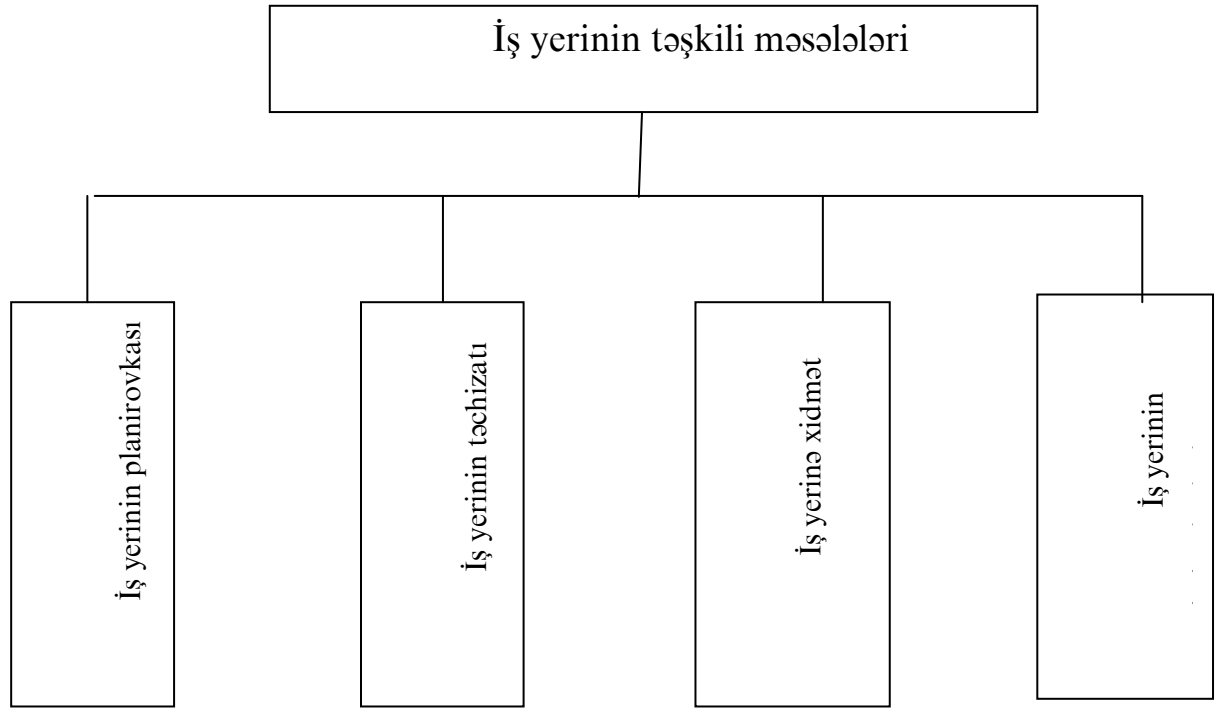
- Əməliyyat üzrə əmək bölgüsü – istehsal prosesinin öz tərkib hissələrinə bölünməsinə və hər bir hissənin müəyyən iş yerində bir və ya bir neçə, qrup fəhlə tərəfindən yerinə yetirilməsini ifadə edir.



- Bir çox şəxsin eyni bir əmək prosesində və ya bir-birilə əlaqədar olan müxtəlif əmək proseslərində müntəzəm şəkildə və birgə iştirak etdiyi əmək formasına əmək kooperativləri deyilir.

5. İş yerlərinin təşkili

- İnsanın məqsədəuyğun fəaliyyətinin hansı təşkilati formasından asılı olmayaraq bu fəaliyyət, həmişə müəyyən iş yerlərində ayrı-ayrı işçilərin əmək sərfindən ibarət olur.
- Müəyyən əməliyyatı icra etmək üçün aqreqat, dəzgah, maşın və materiallarla, alət və s. texniki vasitələr və əmək cisimləri ilə təchiz edilmiş istehsal meydançasının hüdudlanmış müəyyən hissəsinə – işçinin əmək fəaliyyəti zonasına iş yeri deyilir.



5. Əmək intizamının möhkəmləndirilməsi və onun əmək məhsuldarlığına təsiri

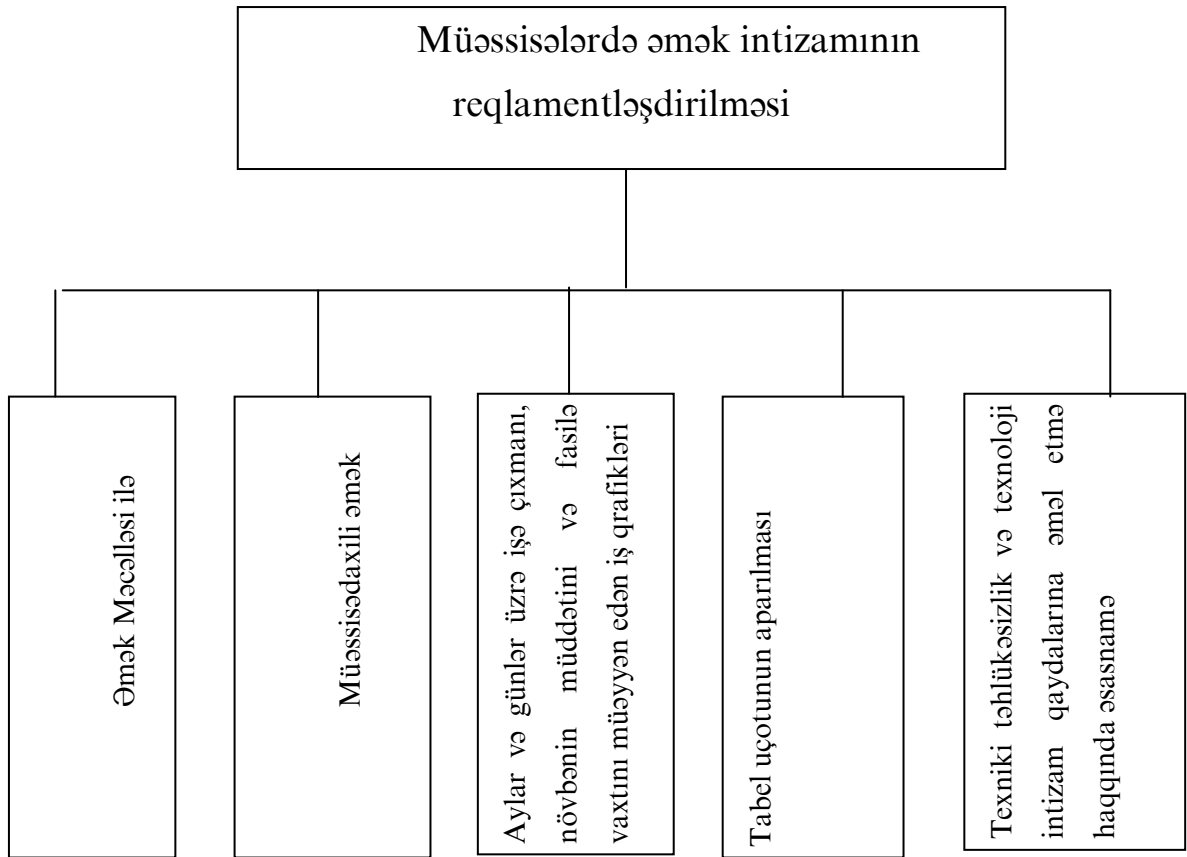
• Mütəşəkkillik və əmək intizamı iqtisadi inkişafın mühüm vasitəsidir. Kollektiv əmək şəraitində bir adamın işi, başqasının əmək fəaliyyəti üçün başlanğıc olmaqla onun əmək fəaliyyətini tamamlayır.

• Əmək intizamının möhkəmlənməsi, əməyə münasibətin yaxşılaşması və inkişafı deməkdir.

• Müasir dövrdə əmək intizamını təmin etmək dövlət orqanlarının, müxtəlif təşkilatların, yoldaşlıq məhkəmələrinin mühüm vəzifəsidir. əmək intizamına əməl olunmasında, müəssisədə nümunəvi qayda yaradılmasında, müəssisə rəhbərliyi, sex və sahə rəisləri, usta və briqadirlərin üzərinə böyük məsuliyyət düşür.

• Əmək intizamı yüksək əmək məhsuldarlığının zəruri şərtidir. Müəssisədaxili əmək qaydalarına əməl etmək, əmək intizamını möhkəmləndirməyin, iş vaxtından səmərəli istifadə etməyin və işə gecikmənin qarşısını almağın başlıca şərtlərindən biridir.

• Müəssisələrdə əmək intizamını pozanlara qarşı aşağıdakı tədbirlər görülür: xəbərdarlıq, töhmət vermək, şiddətli töhmət, bir ildən çox olmayaraq az maaşlı işə keçirmək, işdən çıxarmaq.



- Bir tərəfdən işçilər üçün normal mədəni-məişət şəraitinin yaradılması, onların əməyinin yüngülləşdirilməsi, digər tərəfdən tərbiyələndirmə üsullarının gücləndirilməsi əmək intizamının möhkəmlənməsinə, işçi qüvvəsi axınının azalmasına müsbət təsir göstərə bilər.

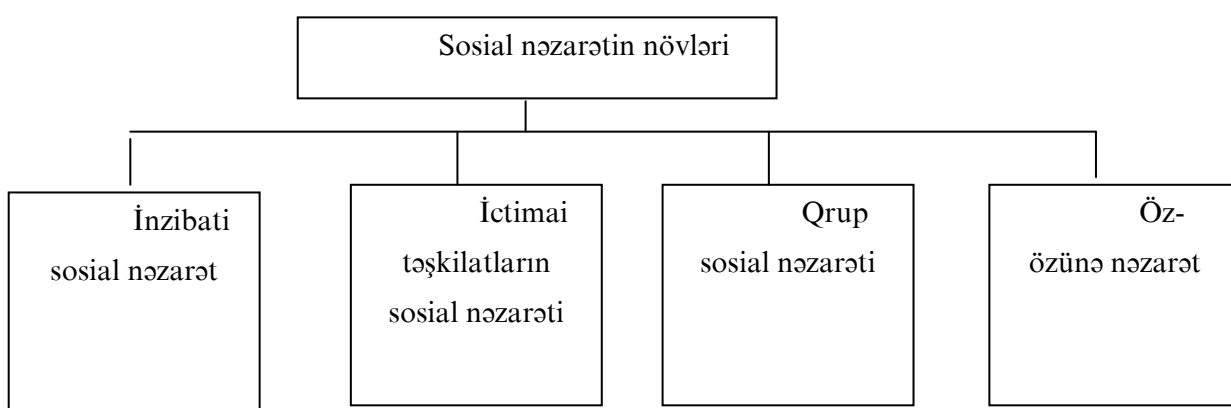
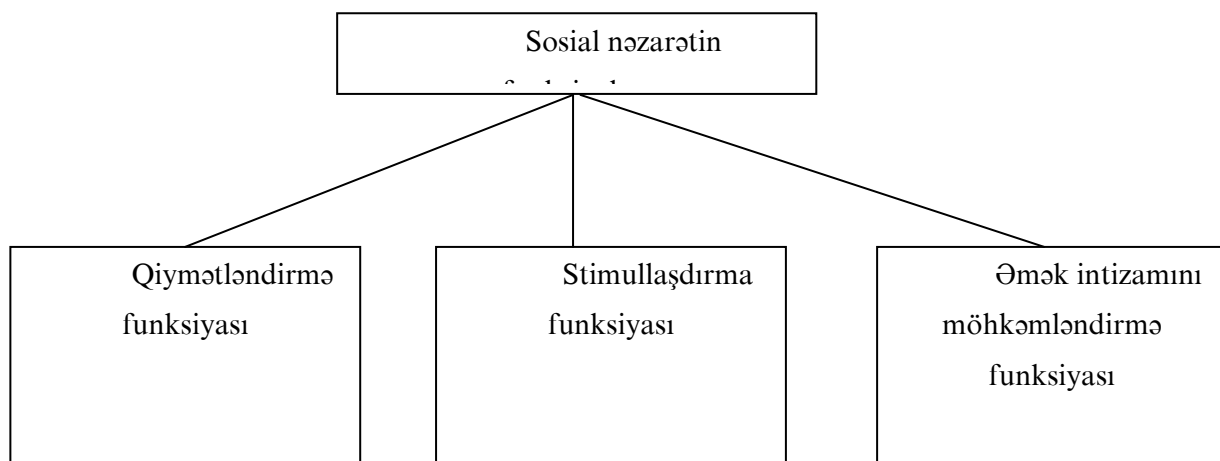
Mövzu 6. Əmək davranışı, əməyin motivləşdirilməsi və insan resurslarının istifadə problemləri

1. Sosial nəzarətin mahiyyəti, növləri və funksiyaları.
2. Əmək sferasında normalar və normativlər.
3. Sosial davranış, onun növləri və modelləri.
4. İqtisadi davranış.
5. Əmək intizamı sosial hadisə kimi.
6. Tələbat və onun sosial məzmunu.
7. Tələbat və əmək fəaliyyəti.
8. Mənafeələr və əmək fəaliyyəti.
9. Əmək fəaliyyəti prosesində motivləşdirmənin rolu və funksiyaları.
10. Əməyin motivləşdirilməsinin sosial idarə olunması.

1. Sosial nəzarətin mahiyyəti, növləri və funksiyaları

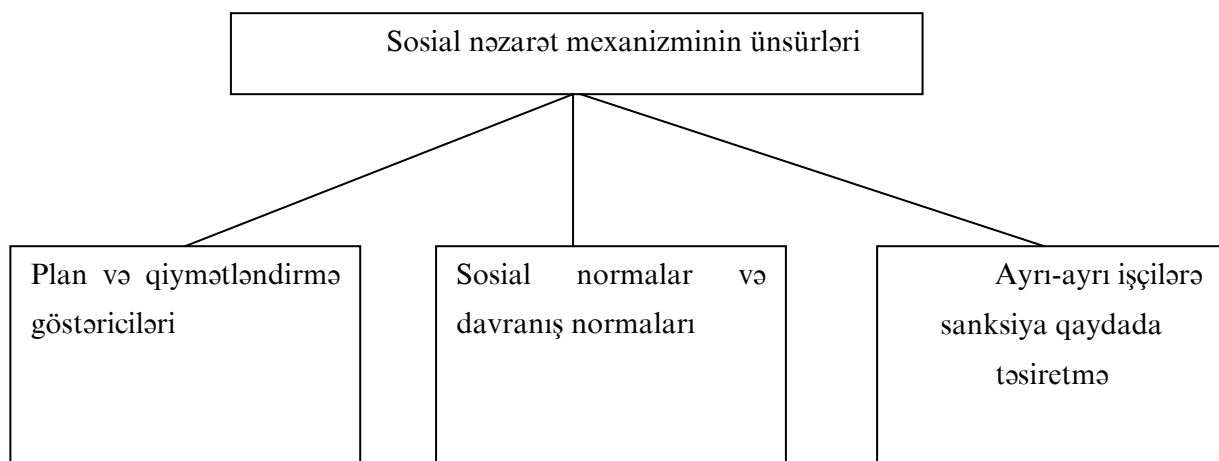
• Hər bir əmək kollektivinin məqsədi mütəşəkkil və ahəngdar işləməkdən ibarətdir. Bu həm də əmək kollektivlərinə və təşkilatlara qarşı irəli sürülən bir tələbdir. Həmin məqsəd və tələb daimi fəaliyyət göstərən istehsal amillərinin optimal vəhdətliyinin təmin edilməsi zəruriyyətindən irəli gəlir. Belə bir ahəngdarlığın təmin olunmasında sosial nəzarətin böyük əhəmiyyəti vardır.

• Sosial nəzarət sosial proseslərin vəhdətliyini və bütövlüyünü tənzimləmə vasitəsidir. Bu prosesdə işçilərin davranışına nəzarət edilir, nəzarət zamanı işçilərin əmək davranışını qiymətləndirmək üçün ümumi kollektiv tərəfindən qəbul olunmuş normativlər və dəyərlər bir etalon kimi götürülür.



- Sosial nəzarətin həyata keçirilməsində ictimai rəyin böyük əhəmiyyəti vardır. İctimai rəyi hətta sosial nəzarətin ilkin şərtlərindən biri kimi qiymətləndirmək olar.

- İctimai rəy əmək kollektivi üzvləri arasında bu və ya digər istehsal prosesləri üzrə fikir mübadiləsi əsasında formalaşır, fikir mübadiləsi isə müəyyən mövqeləri müəyyənləşdirir.



2. Əmək sferasında normalar və normativlər

- Sosial normalar əmək davranışını idarə etmək üçün Ən başlıca vasitədir. Bu normalar birbaşa insan fəaliyyəti və əmək kollektivlərinin sosial təşkili ilə bağlıdır.

- Sosial normalar məcbureddici və qiymətləndirici funksiyaları icra edir. Məcbureddici – hökmən həyata keçirilməli olan davranış qaydaları ilə, qiymətləndirici isə müəyyən davranış qaydaları ilə bağlıdır.

- Yayılma, tətbiq olunma baxımından sosial normalar norma-tələb və norma-stereotip normalara ayrılır.

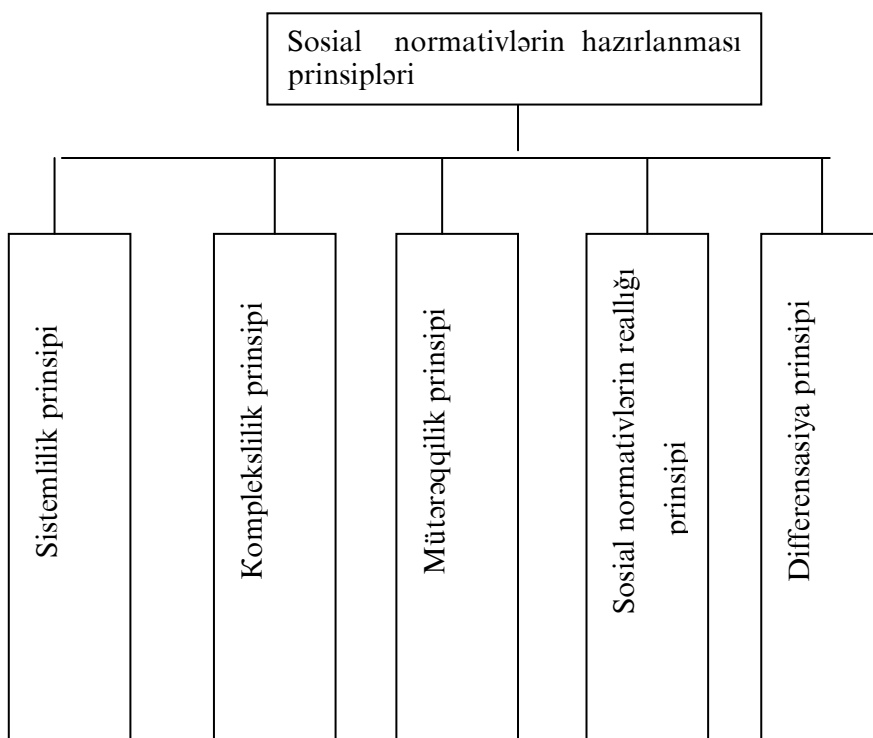
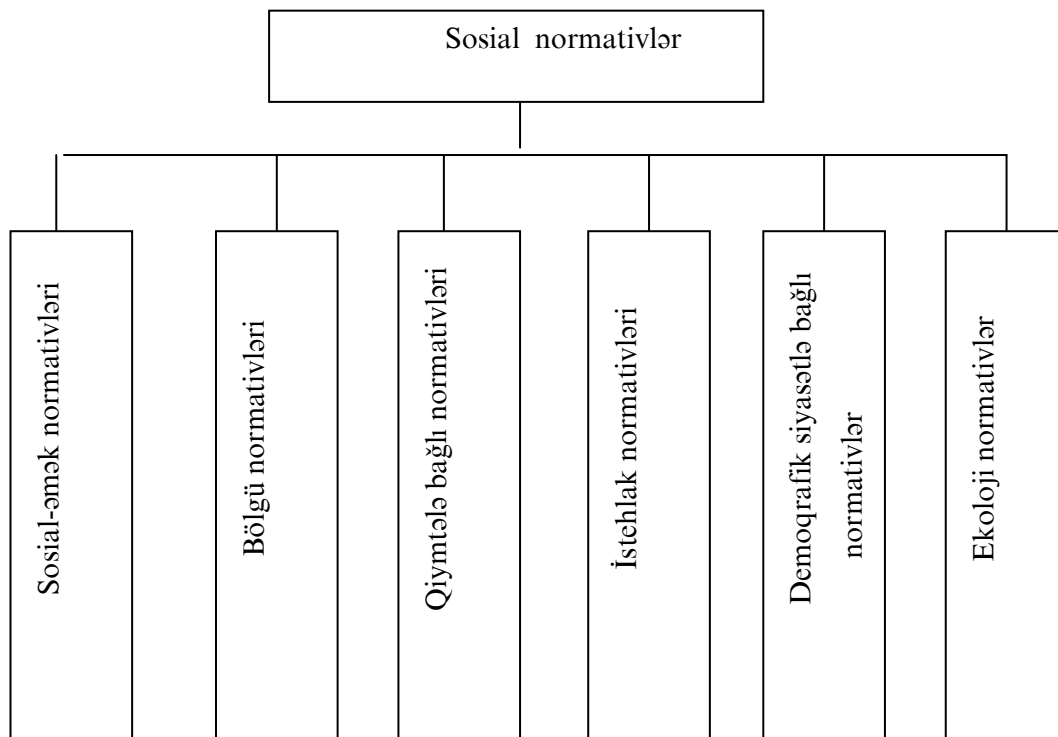
- Norma-tələb cəmiyyət, dövlət tərəfindən qəbul olunmuş, etalon normalardır.

- Norma-stereotip əmək kollektivlərinin ənənəvi davranış normalarıdır.

- «Norma» sözü latınca olub sözün hərfi mənasında başlanğıc, nümunə, qayda deməkdir. Bu elə bir etalondur ki, hər bir proses, hadisə ona nəzərən qiymətləndirilir.

- Sosial normalar sadəcə olaraq müəyyən qayda və normativ toplusu deyildir, o, ayrı-ayrı adamların, sosial qrupların davranışlarının tənzimləyicisidir, adamlara və sosial qruplara qarşı olan tələblərin keyfiyyət xarakteristikasıdır. Bu baxımdan sosial normalar bir növ prinsip rolunda çıxış edir, sosial normativlər isə bu prinsipi konkretləşdirir.

- Sosial norma və normativlər bilavasitə insanların, müxtəlif sosial qrupların mənafeələrini əks etdirdiklərinə görə bu məsələyə ciddi yanaşılmalıdır və elmi cəhətdən əsaslandırılmalıdır.

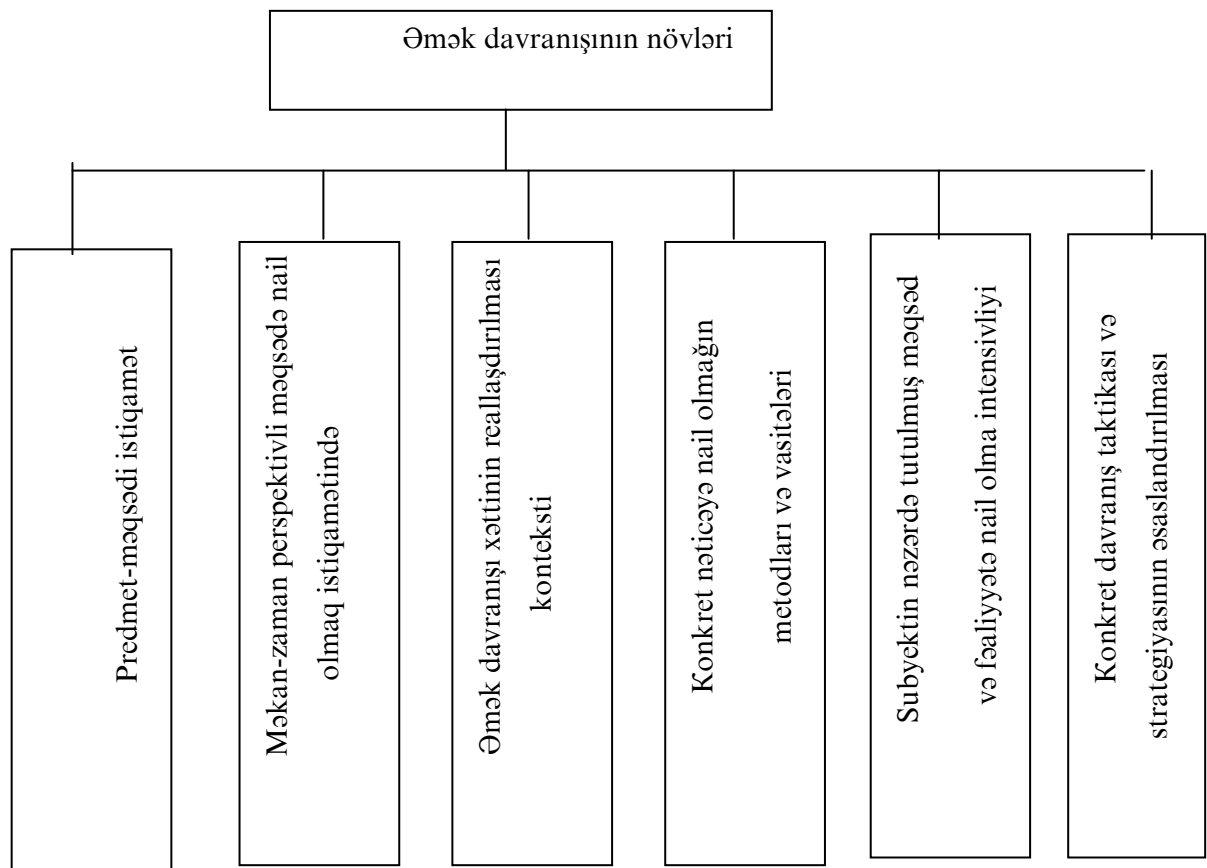


3. Sosial davranış, onun növləri və modelləri

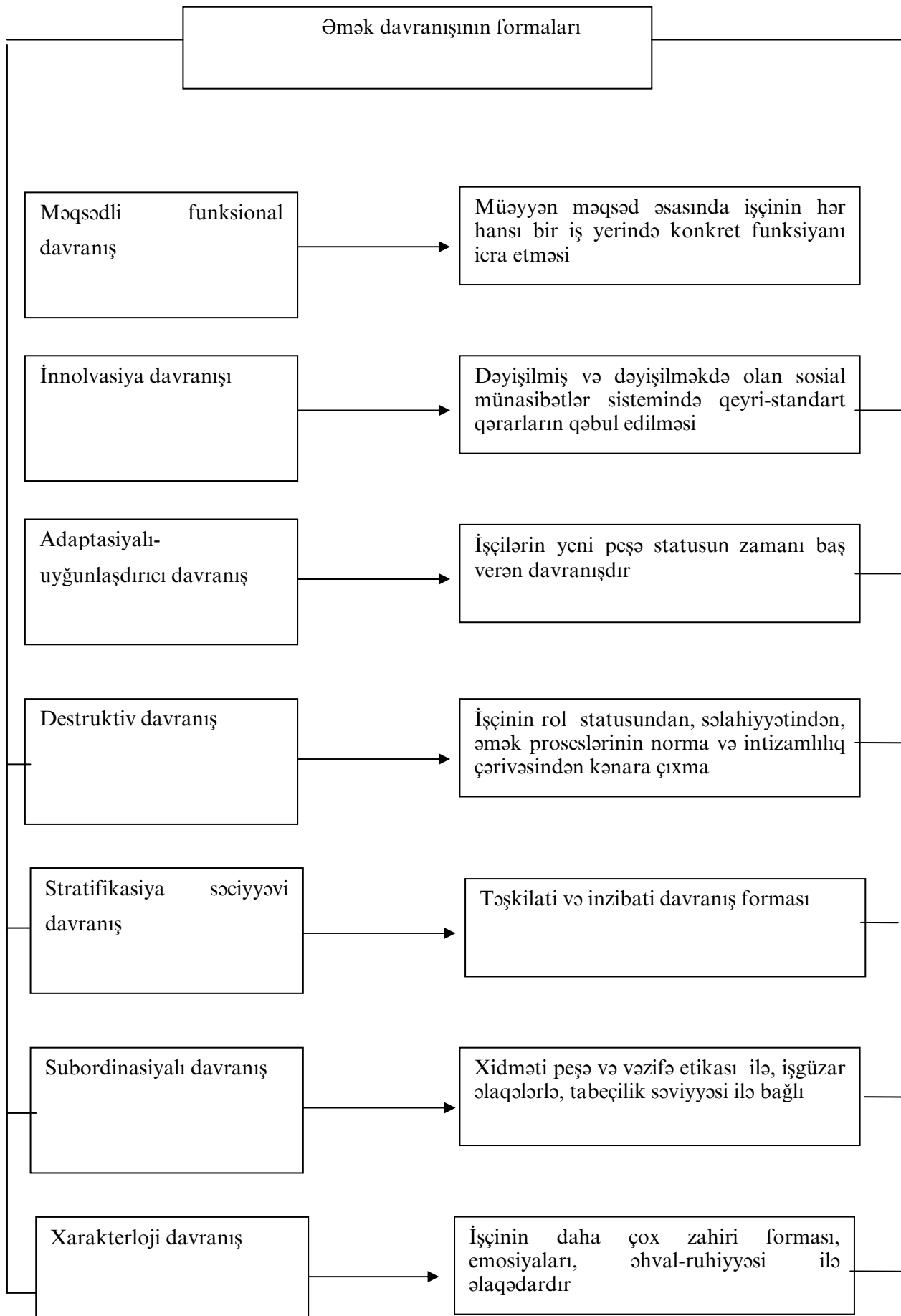
• İşçilərin, sosial qrupların və fərdlərin sosial davranışı sosial həyatın determinasiya edilməsi nəticəsidir. Buna hər bir şəxs, əmək kollektivi və sosial qrupların xüsusiyyətləri də təsir edir, lakin bu sosial mühitin nəticəsi, törəməsidir.

• Sosial davranış həm də müəyyən tələbat və mənafeələrə uyğun olaraq məqsədyönlü, şüurlu fəallıq prosesidir. Bu fəallıq bir işçi, qrup və kollektiv üçün səmərəli, pozitiv, digəri üçün əksinə ola bilər. Lakin bu və ya digər variantdan asılı olmayaraq tələbat və mənafeələrsiz davranış olur.

• Əmək davranışının məqsədi və strategiyası hər bir fərdin, işçinin seçdiyi alternativlər toplusundan asılıdır. İşçinin əmək davranışı müəyyən şəraitdən, məqsədlərdən asılı olaraq müxtəlif olur.



• Əmək davranışı işçilərin şüurlu seçilmiş fəaliyyət və davranışıdır. Bu həm də işçilərin istehsal, əmək şəraitinin standart tələblərinə və reallığına uyğunlaşma formasıdır. Əmək davranışının formaları içərisində aşağıdakıları qeyd etmək olar:



4. İqtisadi davranış

- Əhalinin təsərrüfat həyatının müxtəlif sferalarında iqtisadi davranış eyni səviyyədə olmur. Bazar münasibətləri şəraitində iqtisadi davranış maksimum mənfəət meyarını əsas götürməklə məqsədli-səmərəli davranış, fəaliyyət variantının seçilməsi başa düşülür.

- İqtisadi davranış anlayışı, əmək davranışı anlayışından daha genişdir. İqtisadi davranışa, əmək davranışından başqa ticarət fəaliyyəti, investisiya fəallığı və ev təsərrüfatının idarə olunması da daxildir.

- Əmək fəaliyyətində iqtisadi davranışın bir sıra tipləri, modelləri ola bilər:

- a) «maksimum gəlir – minimum əmək sərfi»;

- b) «maksimum gəlir – maksimum əmək sərfi»;

- c) «təminatlı gəlir (əmək haqqı) – minimum əmək sərfi»;

- d) «minimum gəlir – minimum əmək sərfi».

- İqtisadi davranışın xarakteri şəxsiyyətə, sahibkara təsir edən bir sıra amillər – sosial, iqtisadi, psixoloji, ekoloji, ideoloji - nəticəsində formalaşır.

- Sosial mühit, bu sferadakı dəyişikliklər obyektiv olaraq insanların, işçilərin, sahibkarların müvafiq reaksiyasına səbəb olur.

- Sağlam, normal iqtisadi davranış işgüzar fəaliyyətə yaradıcı münasibət bəsləməyi, yüksək səviyyədə intizamlı, mütəşəkkil və təşəbbüskar olmağı tələb edir. Yalnız belə bir şəraitdə iqtisadi davranış lazımi sosial-iqtisadi səmərə verə bilər.

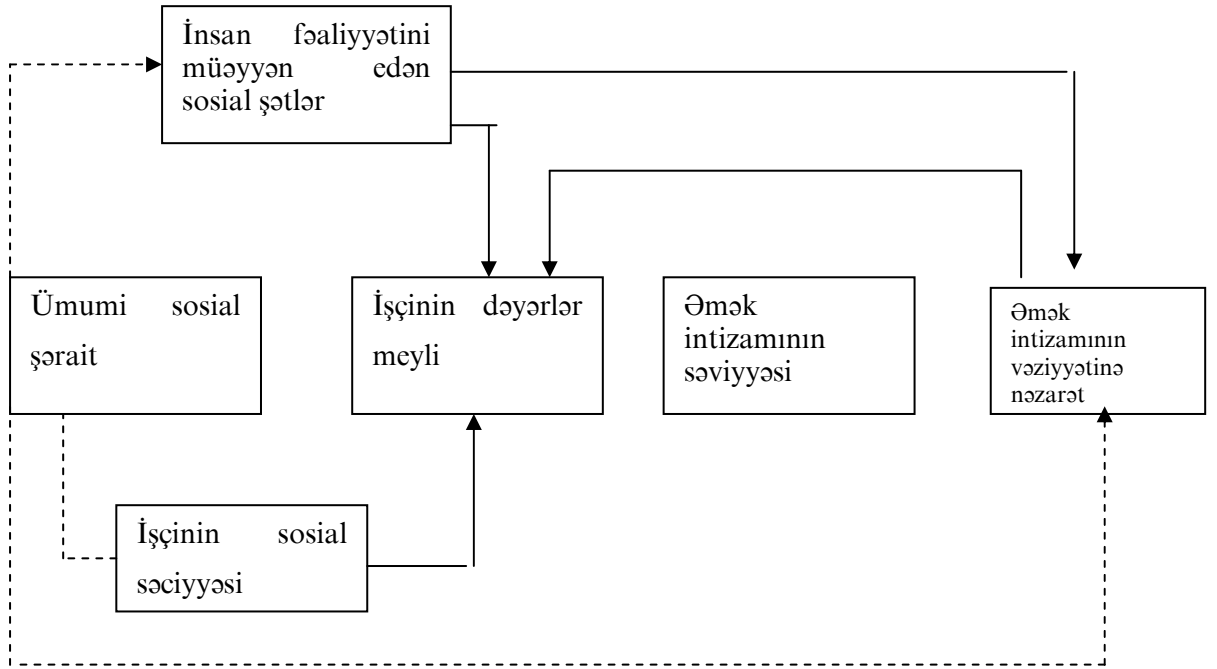
5. Əmək intizamı sosial hadisə kimi

- Əmək intizamı, adamların müəyyən davranış qaydasıdır. Bu da hər hansı bir əmək kollektivlərində və cəmiyyətdə fəaliyyət göstərən norma və mənəviyyətə uyğun gəlməlidir. Əmək intizamı bütün kollektiv üzvləri tərəfindən həmin qayda və normalara hökmən əməl olunması prosesidir.

- Əmək intizamına əməl olunması birinci növbədə hər bir işçinin öz vəzifəsini dəqiq yerinə yetirməsi, müəssisə və təşkilatların daxili qaydalarına, əm və sərəncamlarına riayət etməsindən başlanır.

- Əmək intizamının formalaşması mürəkkəb bir prosesdir. Bu həm ailədən, həm məktəbdən, həm peşə meyindən, peşəyə olan həvədən, peşə mənafehlərdən və həm də işçinin öz şəxsi keyfiyyətindən, əmək kollektivlərinin ona olan münasibətindən və tələblərindən çox asılıdır. Əmək intizamı ilk növbədə insan amili ilə, insanın gündəlik davranışı, əmək normaları və əməyə münasibəti ilə bağlıdır.

- Əmək intizamı bir sıra sosial normalarla (istehsal, əmək, mənəvi, etik, inzibati-hüquqi) əlaqədardır. Əmək intizamı sabit sosial davranışla bağlıdır.
- Bir tərəfdən əmək intizamının səviyyəsi sosial amillərdən asılı olur, digər tərəfdən isə işçi həmin münasibətlərin subyektinə çevrildiyinə görə onun dəyərlər meyli aşağı və yuxarı səviyyəli intizam səviyyəsində bir-birindən fərqli olur.
- Əmək intizamının sosioloji amillərindən asılılığını aşağıdakı sxemdən görmək olar:



- Sanksiyalar işçilərin əmək davranışının vəziyyətindən asılı olaraq nəzarətədiçi subyektlərin göstərdiyi cavab reaksiyası ilə bağlıdır. Sanksiyalar konkret hərəkətlər və konkret işlər üçün tətbiq edilir.
- Təsiretmə xarakterinə görə sanksiyalar iki yerə bölünür: pozitiv və neqativ sanksiyalar. 1-cisi davranışı bəyənilən, 2-cisi isə normalardan kənar davranışları tənbeh edən sanksiyalardır.
- Pozitiv sanksiyalar həvəsləndirmə formalarını həyata keçirməklə, neqativ sanksiyalara isə tənbehə tədbirləri ilə bağlıdır.

6. Tələbat və onun sosial məzmunu

- Ayrı-ayrı fərdlərin, sosial qrupların, sosial təbəqə və siniflərin fəaliyyəti müəyyən tələbat və mənafezlərlə bağlıdır. Tələbat, xüsusilə maddi tələbat adamların davranışına mühüm təsir göstərir. Tələbatlar, mənafezlər və dəyərlər sosial münasibətlərə dərinlən nüfuz etmişdir.
- Tələbat, mənafezlər və dəyərlər iqtisadi münasibətlərlə bilavasitə bağlıdır. Lakin bunlar nəticə etibarilə şəüurda həkk olunduğuna görə bu, işçilərin,

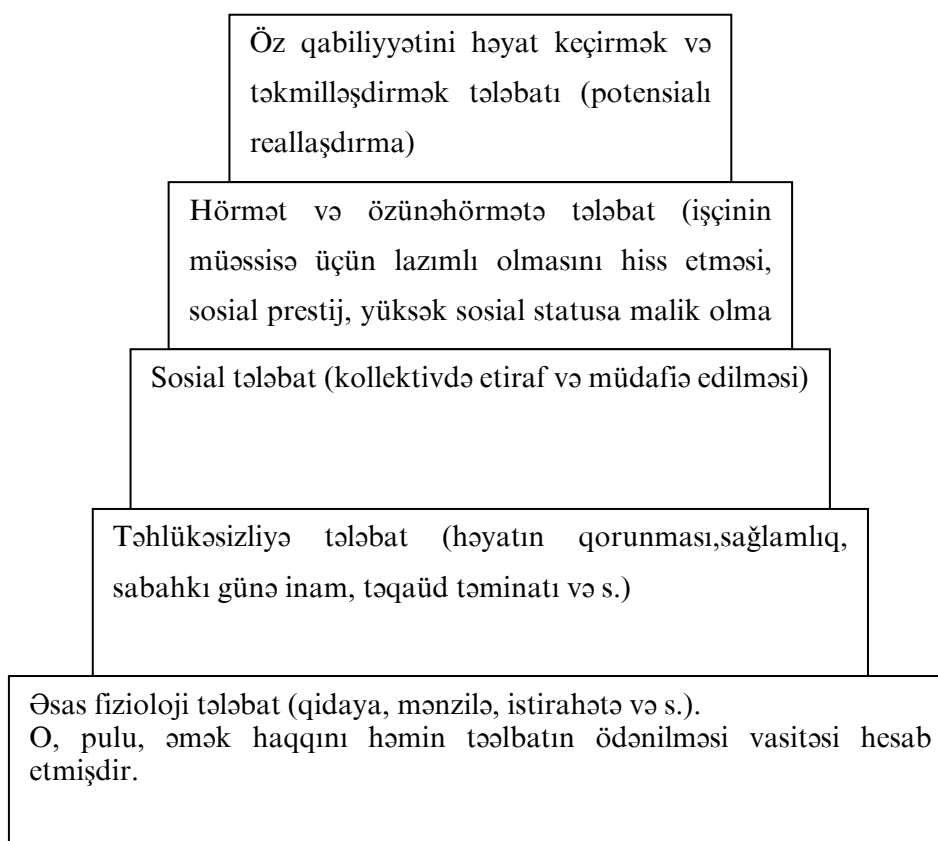
əhalinin, o cümlədən sosial qrupların əhval-ruhiyyəsinə, hisslərinə, onların həyat fəaliyyətinə təsir göstərir.

- Tələbat bir qayda olaraq ehtiyacdən irəli gəlir, ehtiyac isə həm şəxsiyyətə, həm kollektivə, həm də cəmiyyətə aid ola bilər. Bu baxımdan mənafezlərlə tələbat arasında birbaşa əlaqə vardır.

- Mənafe tələbatın ifadəçisidir. Bu baxımdan tələbat da, mənafe də obyektiv bir prosesdir: mənafezlər dərk edilmiş tələbatdır, tələbat insanın ictimai mühitə birbaşa olan münasibətdir, mənafe isə tələbatın dərk olunmasıdır.

- A.Maslounun motivləşdirmə nəzəriyyəsi tələbatın iyerarxiyalı prinsipinə əsaslanır. O, sübut etmişdir ki, insanlar birinci növbədə özlərinə ən vacib olan tələbatı ödəməyə can atırlar, sonra isə ödəmə meyli pillələr üzrə artır.

A. Maslou nəzəriyyəsi («Maslou pilləkəni», «Maslou piramidası»)



- Tələbatın ödənilməsi səviyyəsi real, obyektiv tələbatla yanaşı, subyektin özündən və xarici mühitdən də asılı olur.

- Tələbat əmək fəaliyyəti ilə bağlı olduğuna görə, əslində onunla birlikdə insan tarixini əmələ gətirir.

- Müasir adam üçün hələ fizioloji tələbatın ödənilməsi yeganə şərt deyildir.

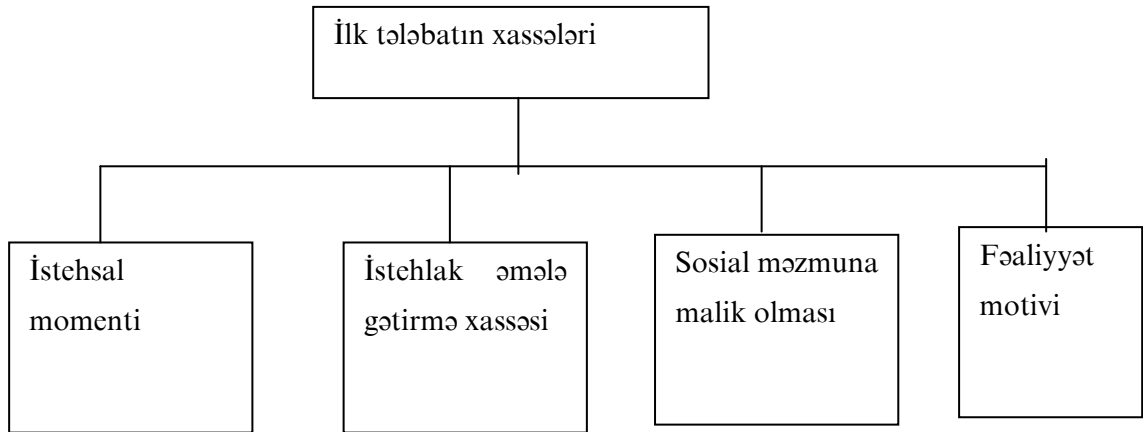
7. Tələbat və əmək fəaliyyəti

- İstehsal və istehsal münasibətləri ictimai həyatın bütün sahələrində olduğu kimi sosial proseslər sistemində də aparıcı rola malikdir. Bu yalnız onun ictimai təkrar istehsalın fazaları ilə bağlı olması səbəbi ilə deyil, həm də ondan irəli gələn sosial qanunauyğunluqlar və sosial struktur ilə də bağlı olmasından irəli gəlir.

- İstehsal, tələbat yaratdığı kimi tələbat da istehsal yaradır və hər ikisi nəticə etibarilə istehsala xidmət edir. Ona görə də bu istehsalın ideal daxili motivinə çevrilir. Konkret əmək fəaliyyətinə başlamazdan əvvəl tələbat ideal formada ayrı-ayrı fərdlərin, işçilərin ilkin əmək fəaliyyəti üçün motiv kimi təzahür edir.

- Tələbatın və istehsalın səviyyəsi bərabər şərait daxilində tələbatın tərbiyə edilməsi və tələbat mədəniyyətindən asılıdır.

- Tələbat sosial qruplar və təbəqələr baxımından sosial bir keyfiyyətə malik olur. İlk tələbat özündə dörd xassəni birləşdirmiş olur.



8. Mənafeələr və əmək fəaliyyəti

- Bütün tələbat növləri bu və ya digər formada mənafeələrlə bağlıdır. Lakin mənafeələr əmək fəaliyyətinin bilavasitə səbəbi rolunda çıxış edir. Mənafeələr həm əmək fəaliyyəti sferasından kənar, həm də əmək fəaliyyəti çərçivəsində təzahür etdiyinə görə çox geniş diapazona və universal əhəmiyyətə malikdir.

- Mənafeələr elə bir gücə malikdirlər ki, sanki bütün hadisələr və ictimai hərəkətlər onun əsasında durur.

- Mənafeələr bölgü münasibətləri ilə bilavasitə bağlıdır. Bölgü münasibətləri iqtisadi münasibətlərin bir hissəsi olmaqla mülkiyyət münasibətlərindən asılı olur. Çünki, mülkiyyət münasibətləri real həyat şəraitini, real həyat tərzini, həyatın keyfiyyətini müəyyən edir.

- Mənafeələr nəinki ayrı-ayrı fərdlərin, habelə sosial qrupların və millətlərin sosial-siyasi davranışlarına mühüm təsir göstərir. Həm də peşə mənafeələrdən fərqli olaraq sosial təbəqə, milli mənafeələr və dəyərlər daha güclü olur.

- Mənafeələr subyektlərin daxili mahiyyətini ifadə edir və həm də obyektiv prosesləri əks etdirir. Lakin bəzi sosial qrupa aid olan adamlar üçün tələbatın ödənilməsi səviyyəsi, həcmi mənafeə hərissliyi məhdudiyətedici rolunu oynaya bilmir. Mənafeələr heç də həmişə ideal motivlərlə bağlı olmur.

- Mənafeələr bir çox hallarda yalnız tələbatın ödənilməsi səviyyəsi ilə deyil, həm də müxtəlif hisslər, ehtiraslar, arzular, ideyalar, məqsədlərlə də müəyyən olunur.

- Mənafeələr ümumi, xüsusi, keçici, müvəqqəti və lokal xarakterli mənafeələrdən ibarət olur. Mənafeələr insan fəaliyyətinin bütün sferalarında təzahür edir və buna uyğun olaraq da mənafeə növləri (iqtisadi, sosial, siyasi və mənəvi) mövcud olur.

9. Əmək fəaliyyəti prosesində motivləşdirmənin rolu və funksiyaları

- Əmək fəaliyyəti hər hansı bir motiv növü olmadan həyata keçirilə bilməz. Çünki insanların fəaliyyəti müəyyən tələbatlar, sosial-iqtisadi mənafeələr sistemi ilə bağlıdır.

- Əmək motivləri fəaliyyətin başlanması və həyata keçirilməsinin başlıca mexanizmi və sövqedicidir, vadaredici vasitəsidir. Məhz motivlərin köməyi ilə işçilər müxtəlif əmək situasiyalarında öz davranışlarını təsdiq edir və müəyyənləşdirir.

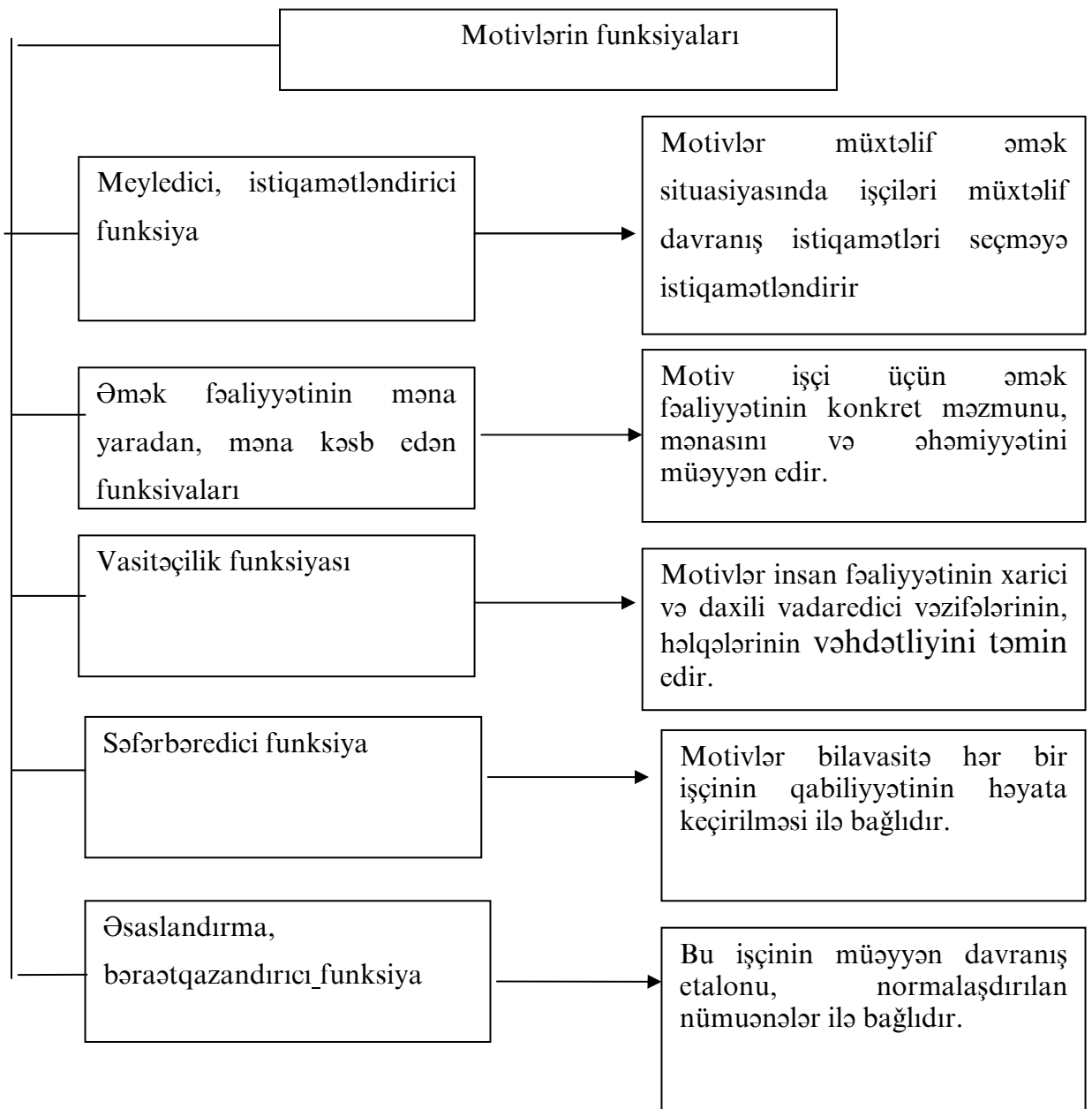
- Motivlər insan fəaliyyətinin katalizatoru rolunu oynayır, daimi fəaliyyət göstərən amil kimi çıxış edir.

- Əmək fəaliyyəti konkret amillər və şəraitlər, habelə işçilərin sosial keyfiyyəti ilə müəyyən olunur. Əmək fəaliyyətinə sosial hadisələrə, proseslərə bir sistem kimi yanaşılması, bu fəaliyyətin dinamikasını, adamların, işçilərin sosial statusunu və onların davranışını müəyyən edən məcmu dəyərlər və normalar nəzərə alınmalıdır.

- Əməyə münasibətdə bütün motivlərin mövqeyi və əhəmiyyəti eyni dərəcədə olmur. Burada ən mühüm əhəmiyyətə malik olan əməyin ödənilməsi sistemidir. Çünki maddi təminat əməyə sövq edən ən başlıca amildir.

- İşçinin əmək fəaliyyəti bir yox, bir neçə motivlərlə bağlı olur, həm də bu motivlər zaman etibarlı ilə səpələnmiş halda deyil, eyni vaxtda da fəaliyyət göstərir.

- Motivlər bütövlükdə və onları əmələ gətirən komponentlər baxımından aşağıdakı funksiyaları müəyyənləşdirir:



- Dəyərlər meyli peşələrin seçilməsi, iş yerlərinin dəyişilməsi üçün mühüm əhəmiyyətə malik olur. Peşənin seçilməsi üçün bunlar əsas götürülür:
 - fəaliyyət növünün yaradıcı xarakteri;
 - peşənin qazanc gətirmə dərəcəsi;
 - qabiliyyətin və peşə meyllərinin uyğunluğu;
 - seçilmiş peşələr üzrə mütəxəssislərə tələbatın olması;
 - peşənin ictimai nüfuzluluq səviyyəsi;
 - məcburiyyət üzündən həmin peşənin seçilməsi.

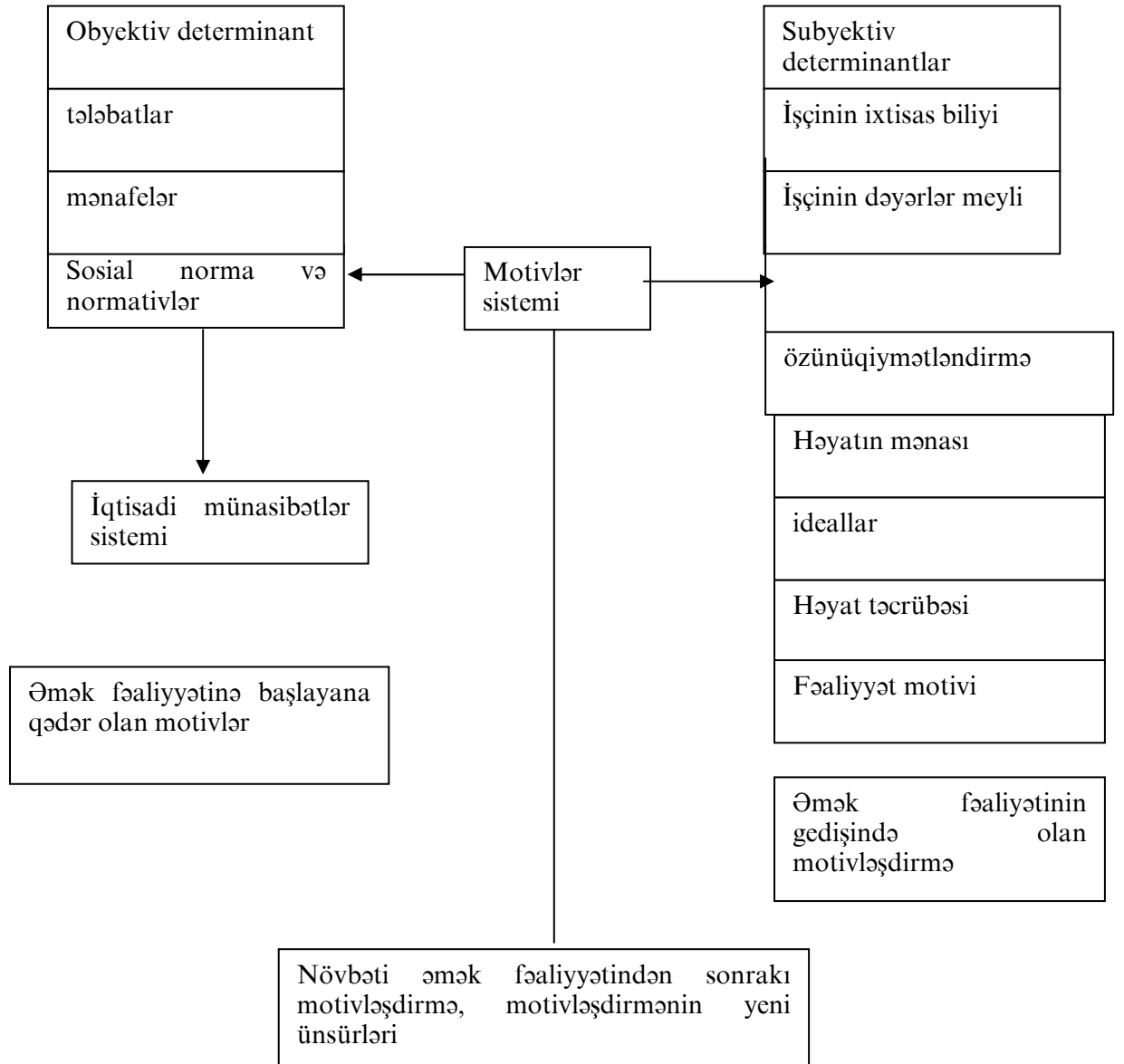
10. Əməyin motivləşdirilməsinin sosial idarə edilməsi

- Əmək fəaliyyətinin motivləşdirilməsinə işçilərin psixologiyası baxımından yanaşmağın böyük əhəmiyyəti vardır. Çünki əmək fəaliyyəti sferasındakı situasiya xeyli dərəcədə şəxsiyyətin psixologiyası, emosional vəziyyəti ilə şərtlənir.

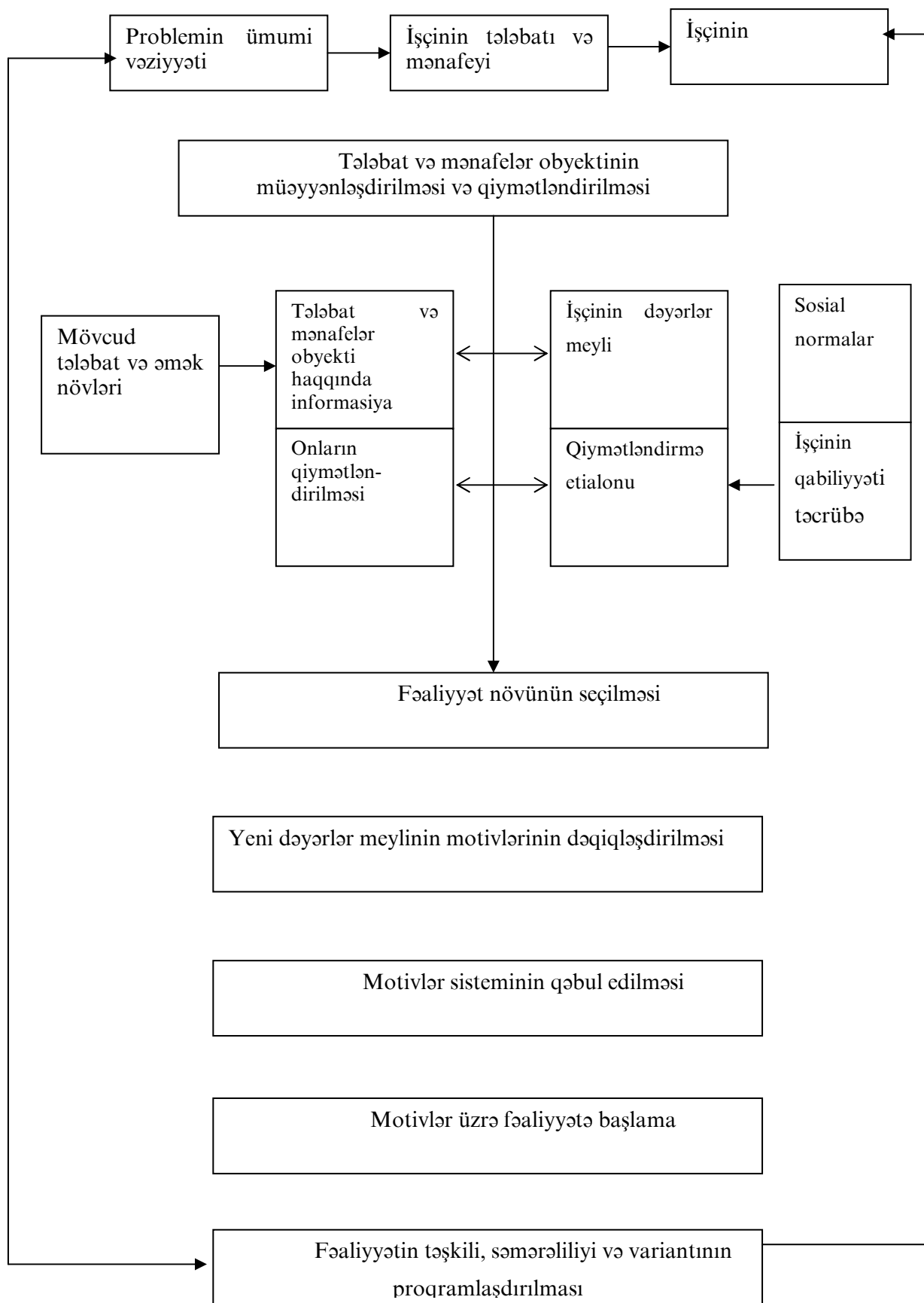
- Əmək fəaliyyətinin motivləşdirilməsinin idarə olunması kompleks problemlərlə insan fəaliyyətinin tələbat, mənafe, sosial normalar və sosial fəallıq səviyyəsi ilə bağlıdır. Lakin insan fəaliyyəti ilə bağlı olan bu komponentlərin vəhdətli halında tədqiq olunma səviyyəsi olduqca aşağıdır.

- Bunun üçün birinci növbədə motivləşdirmənin sosial mahiyyətinin çoxcəhətli olmasının nəzərə alınması əsas şərtlərdən biridir. Əmək fəaliyyətinin sosial mahiyyəti onun müxtəlif mənafe, tələbatlar, dəyərlər meyli və sosial normalar əsasında aşkara çıxır. Çünki mənafe, tələbatların fəaliyyət amili kimi çıxış etməsi, obyektiv və subyektiv amillərin transformasiya edilməsi bilavasitə insan şüuru ilə şərtlənir, demək burada obyektiv amillərin determinasiya olunmasının subyektiv fəaliyyətə keçməsi mürəkkəb sosial proseslərlə bağlı olur, əslində bu motivləşmə deməkdir. «Motiv» və «motivləşdirmə» bir-biri ilə əlaqədar olan anlayışlardır. Motiv işçinin, şəxsiyyətin fəaliyyətinin əsl mahiyyətini dərk etməsi prosesidir, fəaliyyətin iqtisadi və sosial determinasiya olunmasının bir növ nəticəsidir. Motivləşdirmə isə əmək fəaliyyətinə təsiretmə sistemidir.

- Əmək fəaliyyəti motivlərinin idarə edilməsi başqa sahələrdə olduğu kimi burada da obyektiv və subyektiv determinantların nəzərə alınmasını tələb edir. Əmək fəaliyyətinin bu səpkili determinantları aşağıdakı kimidir:

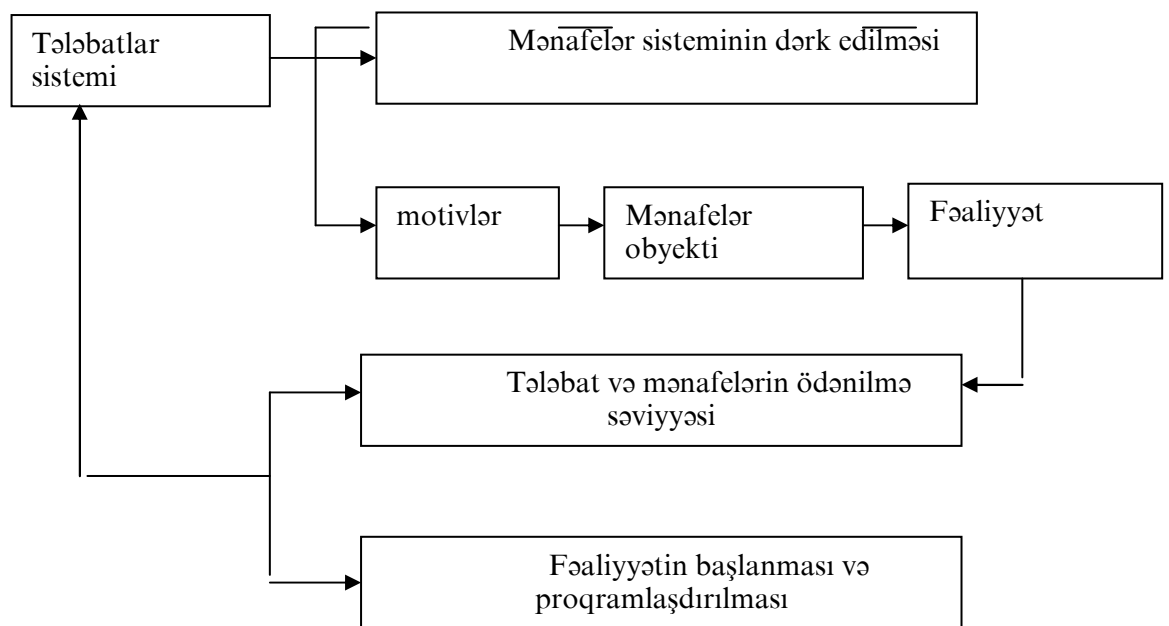


• Bu baxımdan əmək fəaliyyətinin motivləşdirilməsinə fasiləsiz, tsiklik bir proses kimi yanaşmaq lazımdır; çünki, bu, fəaliyyət növünün seçilməsindən tutmuş bütün motivlər, tələbatlar və mənafeələr sistemini əhatə edir.



* Burada həmçinin əmək fəaliyyəti ilə bağlı olan üç komponentin – tələbat, mənafe və motivləşdirmənin vəhdət halında götürülməsinin prinsipial əhəmiyyəti vardır. Çünki bunların vəhdətliyi həm pozitiv fəaliyyət meyli formalaşdırır, həm fəaliyyət üçün sağlam ruhlu başlanğıc yaradır və həm də əməyin, işin səmərəsini, keyfiyyətini təmin edir.

• İndi də tələbat, mənafe, motiv və fəaliyyət arasındakı əlaqəni nəzərdən keçirək: «TƏLƏBAT-MƏNAFE-MOTİV-FƏALİYYƏT» modelinin qarşılıqlı əlaqəsi.



• Əməyin motivləşdirilməsi yalnız sırf idrak, dəretmə əhəmiyyətinə malik olan bir problem deyildir. Motivləşdirmə əmək məhsuldarlığına, buraxılan məhsulun keyfiyyətinə, işçilərin peşə-ixtisas hazırlığına müsbət təsir edir. Bunu həm əmək fəaliyyətinin rəqəmlərlə ifadə olunmuş nəticələrinə, həm də sosial-psixoloji baxımdan əməyə münasibəti səciyyələndirən əlamətlərə görə müəyyən etmək olar. Bunun üçün burada birincisi, işçinin əmək fəaliyyətinə daxil olması, ikincisi, onun konkret əmək davranışı, üçüncüsü, onun əmək fəaliyyətinin qiymətləndirilməsi üzrə ölçülmə meyarlarından mühüm bir metod kimi istifadə edilir.

Mövzu 7 İnsan resurslarının strateji planlaşdırılması və idarə edilməsi.

1. Kadr planlaşdırılmasının mahiyyəti, məqsədi və vəzifələri.
2. Kadr planlaşdırılmasının məzmunu, səviyyələri və onlara qarşı tələblər.
3. Heyətin operativ planlaşdırılmasının quruluşu və məzmunu.
4. Kadrlara tələbatın müəyyən edilməsi və ödənilməsi mənbələri.
5. Kadrlara tələbatın planlaşdırılması.
6. Heyətin qiymətləndirilməsi prinsipləri və metodları.
7. Namizədlərin işə qəbul edilməsində müsabiqənin və attestasiyanın keçirilməsi.
8. İnsan resurslarının strateji idarə edilməsi.

1-ci sual. Kadr planlaşdırılmasının mahiyyəti, məqsədi və vəzifələri.

Kadr planlaşdırılmasının mahiyyəti ondan ibarətdir ki, işçilərə onların qabiliyyətindən, meyllərindən və əməyin (istehsalın) təşkilindən asılı olaraq lazım olan vaxtda və istənilən sayda iş yerləri təklif edilir. İş yerləri məhsuldarlıq və əmək motivləri baxımından işçilərin qabiliyyətlərinin açılmasına, əməyin səmərəliliyinin yüksəlməsinə və məşğulluq üçün normal əmək şəraitinin olmasına təminat verməlidir.

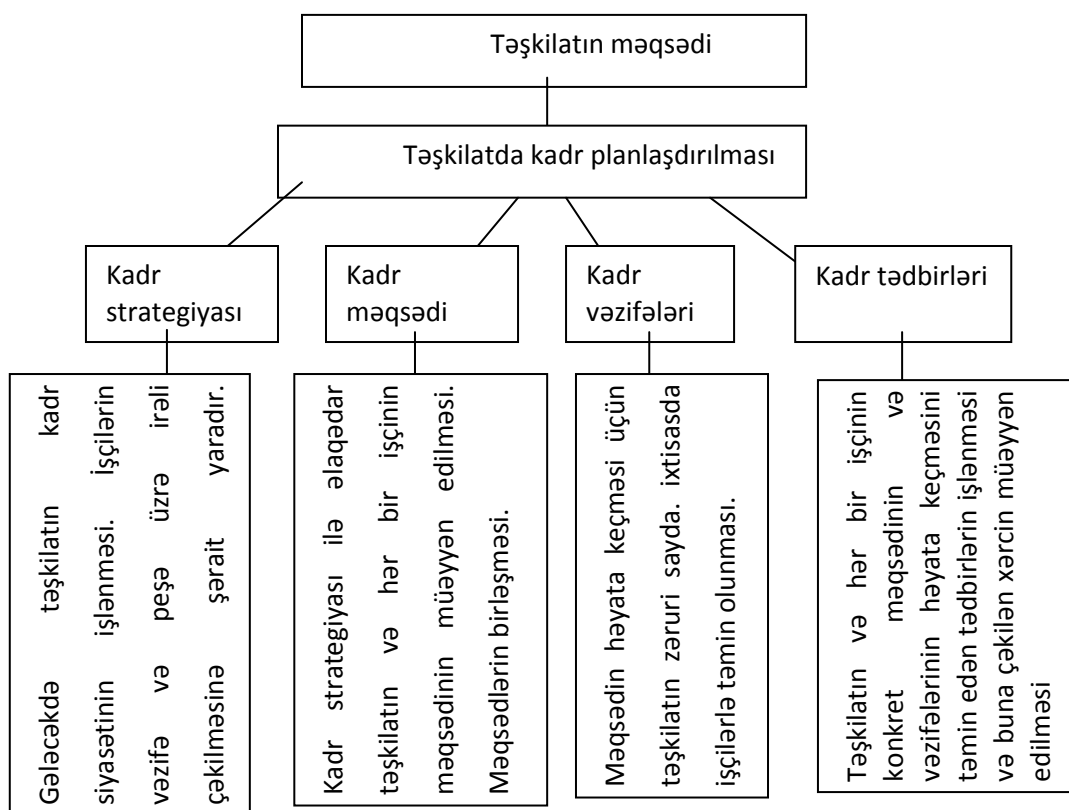
Kadr planlaşdırılması həm təşkilatın, həm də heyətin mənafeyinə uyğun həyata keçirilir. Bunun vasitəsilə məqsədə çatmaq üçün zəruri olan istehsalat məsələlərinin həlli təmin edilir. Kadr planlaşdırılması daha yüksək əmək məhsuldarlığına nail olmağı və işdən işçinin razı qalmasını təmin etməlidir.

Kadr planlaşdırılması aşağıdakı suallara cavab verməlidir:

1. Hansı ixtisasdan nə qədər işçi nə vaxt və harada istifadə olunmalıdır?
2. Sosial zərər vurmadan artıq işçiləri azad etmək və lazım olan işçiləri hansı yolla işə qəbul etmək olar?
3. Heyətin qabiliyyətinə uyğun olaraq ondan necə daha yaxşı istifadə etmək olar?
4. Yeni daha yüksək ixtisasdan olan işləri yerinə yetirmək üçün kadrların inkişafına hansı yolla nail olmaq olar?

Ədəbiyyatlarda və təcrübədə “kadr planlaşdırılması” və “kadr siyasəti” anlayışları bir-birindən dəqiq fərqləndirilmir. Kadr siyasəti məqsədin planlaşdırılması əsasında müəyyənləşdirilir. Odur ki, kadr siyasəti və ya məqsədin planlaşdırılması kadrların uzun müddətli strateji planlaşdırılması ilə eyniləşdirilir. Perspektiv dövr üçün kadr qərarları uzunmüddətli planlaşdırılmaya əsaslanır. Beləliklə, kadr planlaşdırılması kadr siyasətinin təsdiq olunmasından sonra yox, onunla eyni vaxtda həyata keçirilir.

Təşkilatda kadr planlaşdırılmasının məqsəd və vəzifələri

**2-ci sual. Kadr planlaşdırılmasının məzmunu, səviyyələri və onlara qarşı tələblər.**

Məqsəd daim planlaşdırılmalıdır. Bura təşkilatın məqsədi və onun heyətinin məqsədi daxildir. Məqsədin planlaşdırılmasında hüquq normalarının tələbləri, eləcə də təşkilatın kadr siyasətinin ilkin prinsipləri əsas götürülür. Kadr sahəsində məqsədin formalaşdırılması müxtəlif səviyyələrdə hakimiyyət potensialı olan bütün maraqlı tərəflərin iştirakı ilə geniş dairədə məsələlərlə əlaqədar danışıqlar yolu ilə müəyyənləşdirilir. Bu iş daimi həyata keçirilməklə məqsəd müəyyənləşdirilir. Bu aşağıdakı proseslərdən keçir:

- məqsədin axtarılması;
- məqsədin təhlili və dəqiqləşdirilməsi;
- onun reallaşdırılması imkanının qiymətləndirilməsi;
- məqsədin seçilməsi;
- məqsədin həyata keçirilməsi;
- məqsədin üzərində nəzarət.

Strateji planlaşdırmada söhbət baş məqsəddən gedir. Onu seçdikdən sonra taktiki və operativ planlaşdırma konkretləşdirilir. Tədbirlərin planlaşdırılması müxtəlif kadr

funksiyaların həyata keçirilməsini təmin edən proqramın hazırlanmasını nəzərdə tutur. Funksional yarım sistem üzrə kompleks kadr tədbirləri planlaşdırmaq üçün heyətin idarə edilməsi sahəsində istehsal sisteminin məqsədinin təhlili həyata keçirilir.

Kadr potensialının planlaşdırılmasında aşağıdakı məsələlər konkretləşdirilir:

1. kadrların strateji inkişafı;
2. stimullaşdırma sistemi;
3. idarəetmədə əməkdaşların iştirakının gücləndirilməsi;
4. qrup və fərdi işçilərin məsuliyyətinin artırılması;
5. kadr potensialının yaradılması üçün kadrların məqsədəuyğun formada seçilməsi;
6. müəssisənin fəaliyyət göstərməsini təmin edən kadrların seçilməsi.

Kadr potensialının planlaşdırılması gələcək vəzifələri yerinə yetirmək üçün zəruri olan bilik, bacarıq və davranış qaydalarını əhatə edir. Strateji planlaşdırma problem istiqamətli məsələləri və uzunmüddətli dövrü əhatə edir (3 ildən 5 ilə qədər). Strateji planlaşdırma ilk növbədə problemlərin həllinə istiqamətləndirilir. Bu planlaşdırma ən çox kənar amillərdən, yəni iqtisadi, texnoloji, sosial inkişaf və s. amillərdən asılı olur. İnkişafın ən başlıca məqamlarının vaxtında başa düşülməsi, onların keyfiyyətə qiymətləndirilməsi strateji planlaşdırmanın ən başlıca vəzifəsidir. Strateji kadr planlaşdırması təşkilatın strateji planlaşdırmasına daxil edilir, idarəetmə qərarlarının və taktiki planlaşdırmanın əsasını təşkil edir.

Taktiki planlaşdırma heyətin idarə edilməsinin kadr strategiyasının konkret problemlərinin həllini nəzərdə tutur. Taktiki planda strateji kadr planına nisbətən kadr üzrə tədbirlər aydın, dəqiq və differensiallaşdırılmış formada göstərilir. Taktiki planlaşdırma operativ planlaşdırma ilə strateji planlaşdırma arasında əlaqə, körpü yaradır.

Operativ kadr planlaşdırması qısamüddətliyi ilə xarakterizə olunur və operativ məqsədin həyata keçirilməsini təmin edir.

3-cü sual. Heyətin operativ planlaşdırılmasının quruluşu və məzmunu.

Heyətin operativ planı kompleks qarşılıqlı əlaqədə olan kadr tədbirlərinin məcmusu olmaqla, təşkilatın və hər bir işçinin məqsədinin həyata keçirilməsinə yönəldilir. Bu

plan təşkilatın heyətinin bütün işlərinin planlaşdırılmasını əhatə edir və bir il üzrə tərtib edilir.

Operativ planın işlənməsi üçün aşağıdakı məlumatları xüsusi tərtib olunmuş anketlər vasitəsilə toplamaq lazımdır:

1. Heyətin daimi tərkibi haqqında məlumatlar: adı, soyadı, yaşadığı ünvan, yaşı, işə qəbul olunduğu vaxt və s.

2. Heyətin quruluşu: ixtisas, yaş, cins, milli tərkibi, şikəstlərin xüsusi çəkisi, fəhlələrin, mütəxəssislərin, qulluqçuların, yüksək ixtisaslı fəhlələrin xüsusi çəkisi və s.

3. Kadr axıcılığı;

4. Müxtəlif səbəblərdən iş vaxtı itkiləri;

5. İş vaxtının davamı (tam və natamam işləmək);

6. İşçilərin əmək haqqı barədə məlumatlar;

7. Sosial xarakterli xidmətlər: sosial ödəmələr.

İnformasiyalar bu tələblərə cavab verməlidir:

1. Sadəlik;

2. Əyanilik;

3. Birmənalıq, aydın və başa düşülən;

4. Müqayisə etməyə imkan verməlidir;

5. Vahid formanın gözlənilməsi;

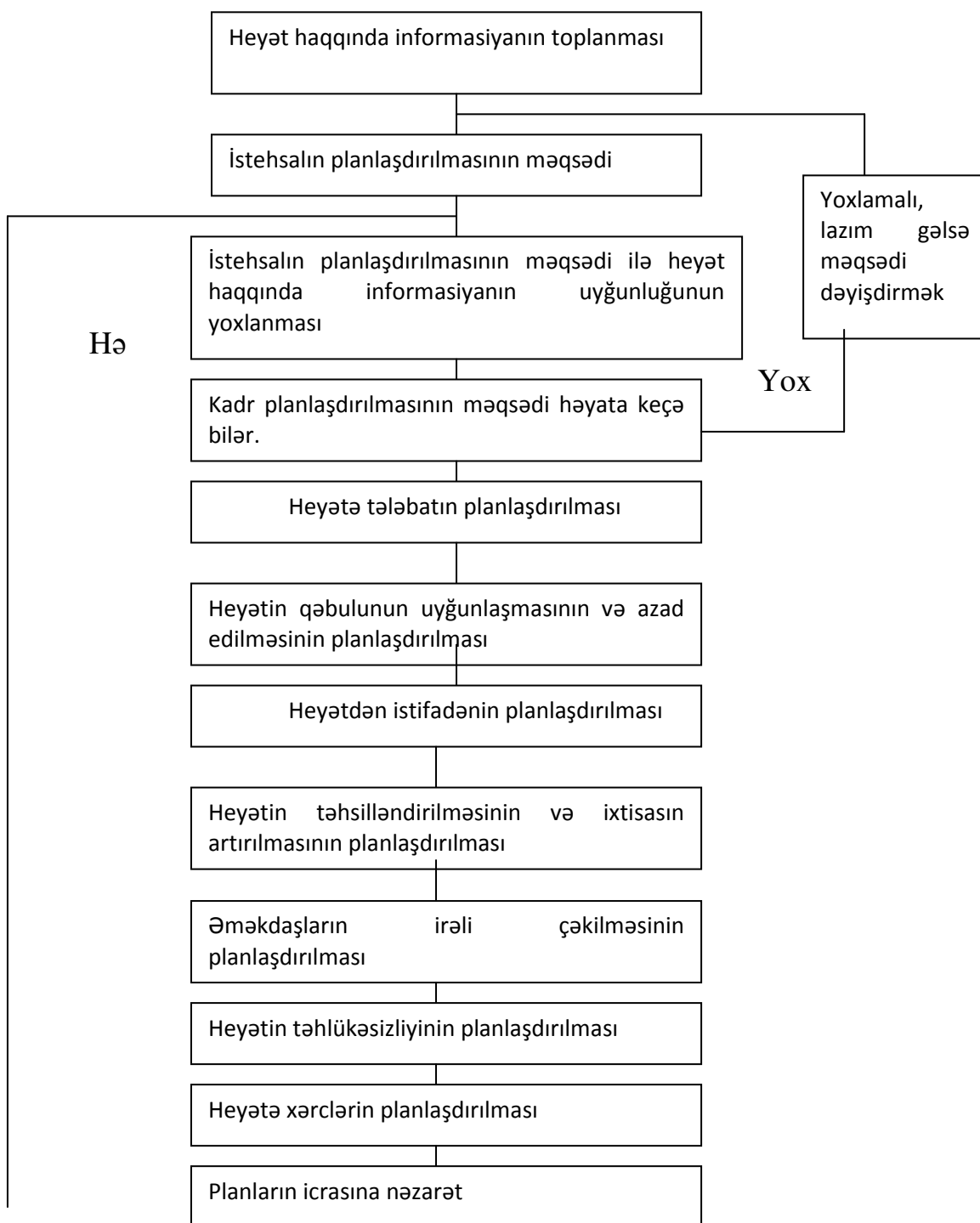
6. Aktualıq – təzə, operativ və vaxtında təqdim etmək.

Kadr planlaşdırılmasının mərhələləri:

I mərhələ - kadrlara tələbatın planlaşdırılmasıdır.

Bu zaman aşağıdakı məlumatlardan istifadə edilir: mövcud və planlaşdırılmış iş yerlərinin sayı, texniki – təşkilatı tədbirlərin həyata keçirilməsi planı; ştat cədvəli və baş vəzifələrin tutulması planı;

Təşkilatda heyətlə iş üzrə operativ kadr planının quruluşu



II mərhələ - istiqamətləndirmə. Burada əsas məsələ işçinin müəssisədəki şəraitə uyğunlaşmasıdır. Bu zaman işçi tədricən yeni peşəyə və sosial-iqtisadi şəraitə uyğunlaşır. Əməyə uyğunlaşmanın 2 forması vardır:

Birincisi, ilkin uyğunlaşma, bu zaman cavan, yeni işə qəbul edilmiş işçilərin onlar üçün yeni olan şəraitə uyğunlaşmasıdır.

İkincisi, sonradan uyğunlaşma, bu işçinin işini dəyişməsi nəticəsində başqa işə keçməsi ilə əlaqədar yeni şəraitə uyğunlaşmasıdır.

Bazar iqtisadiyyatı şəraitində ikinci uyğunlaşma formasının rolu artmışdır. Əməyə uyğunlaşma 3 mərhələdən keçir:

1. Tanışlıq mərhələsi – iş yerləri, fəaliyyət şəraiti, əmək rejimi, əmək şəraiti, əməyin təşkili, stimullaşdırma şərtləri, kollektiv norma və ənənələrlə tanışlıq;
2. Qiymətləndirmə mərhələsi – peşə ustalığının mənimsənilməsi, öz imkanlarının, gələcəyinin qiymətləndirilməsi;
3. Son və yaxud identifikasiya mərhələsi – sabit əmək göstəricilərinin əldə edilməsi, kollektivin norma və dəyərlərinin tamamilə mənimsənilməsi, kollektivin layiqli kadrları sırasına daxil edilməsi.

4-cü sual. Kadrlara tələbatın müəyyən edilməsi və ödənilməsi mənbələri

Kadrlara tələbat daxili və xarici mənbələr hesabına həyata keçirilir. Daxili mənbələr dedikdə, təşkilatda işləyən işçilər nəzərdə tutulur. Xarici mənbə dedikdə, təşkilatın kadrlara olan tələbatını ödəyən peşə və sosial infrastruktur obyektlər nəzərdə tutulur.

Heyətə tələbatın ödənilməsi və əlavə tələbatın ödənilməsi 2 yolla həyata keçirilir:

- a) aktiv;
- b) passiv;

Heyətə tələbatın ödənilməsinin aktiv yolları aşağıdakılardır:

1. Təhsil müəssisələrilə, bu zaman təşkilat təhsil müəssisələri ilə və ya orada təhsil olan tələbələrle iki tərəfli razılıq müqaviləsi bağlayır;
 2. Təşkilat yerli və regional Məşğulluq Mərkəzinə (əmək birjasına) boş yerlər haqqında məlumat verir;
 3. Təşkilat heyət üzrə məsləhətçilərin xidmətindən və heyətin toplanması üzrə köməklik göstərən firmaların köməyindən istifadə edir;
 4. Təşkilat yeni əməkdaşı öz işçilərinin köməkliyi ilə aşkar edir;
 5. Təşkilat digər müəssisə ilə kadr ehtiyatı yaratmaq üçün müqavilə bağlayır;
- Kadrlara tələbatın ödənilməsinin passiv formaları bunlardır:
1. Təşkilat özünün boş yerləri haqqında kütləvi informasiya vasitələrində reklam yerləşdirir;
 2. Təşkilat işə qəbul üzrə namizədi yerli xarakterli reklam kompaniyasından sonra gözləyir.

Heyətin seçilməsi maliyyə planında nəzərdə tutulur. Kadr agentliyindən istifadə olunduqda xərc seçilmiş əməkdaşın 2 həftəlik əmək haqqı miqdarında olur. Həmin işçi mütəxəssis olduqda tələb olunan xərc həmin əməkdaşın bir aylıq əmək haqqı miqdarında olur.

Lazım olan tələbatın ödənilməsi aşağıdakılara əsasən həyata keçirilir:

1. İşlə əlaqədar yazılı müraciət edənlər;
2. Elanlar;
3. Müxtəlif agentliklər;
4. Ali məktəblərdə aparılan bölgü;
5. Kompaniyanın daxilində seçim;
6. İş axtaranlardan təsadüfən müəssisəyə gələnlər;
7. İş axtaranların siyahısı üzrə məlumat kitabı.

5-ci sual. Kadrlara tələbatın planlaşdırılması

Kadrlara tələbatın ödənilməsinin planlaşdırılması kadr planlaşdırılmasının ən mühüm üsürlərindən biridir. Bu plan müəyyən dövr ərzində heyətin tərkibinin kəmiyyət və keyfiyyət cəhətdən müəyyənləşdirilməsini təmin edir. Heyətə tələbatın hesablanılmasının aşağıdakı mərhələləri vardır:

1. Kadrlara tələbatın ödənilməsinə təsir edən təşkilatın müxtəlif növ planların geniş təhlili (istehsal planı, satış planı, kapital qoyuluşu planı, texniki-təşkilatı tədbirlər planı və s.);

2. Heyətin statistikasının təhlili. Bura işgüzar qiymətləndirmə, irəli çəkilmə üzrə informasiyalar daxildir.

3. Planlaşdırılan dövrdə heyətin kəmiyyət və keyfiyyət üzrə faktiki vəziyyətin müəyyən edilməsi;

4. Planlaşdırılan dövr üzrə heyətə kəmiyyət və keyfiyyət tələbatın hesablanması;

5. Planlaşdırmanın əvvəlki 2 mərhələsində alınmış məlumatları müqayisə etmək.

Keyfiyyət tələbatını bunlar xarakterizə edir: kateqoriyalara, peşələrə, ixtisaslara, heyətin ixtisas səviyyəsinə tələblər təşkilatın və onun bölmələrinin təşkilatı quruluşundan asılı olur. İşlərin peşə-ixtisaslara bölünməsi iş prosesinin istehsal – texnoloji sənədlərində göstərilir.

Heyətə tələbatın kəmiyyətə planlaşdırılması zamanı onun sayı hesablanır və alınmış ümumi say müəyyən plan dövründə tələbatın ödənilməsinin faktiki səviyyəsi ilə müqayisə edilir.

Heyətə tələbatın müəyyənləşdirilməsində bir sıra metodlardan istifadə edilir:

1. əmək tutumuna əsaslanan metod. Bu metod vasitəsilə işəməzd və vaxtaməzd fəhlələrin, eləcə də idarə edənlərin sayını hesablaməq mümkündür.

$$N_{f.s} = \frac{T_{\text{ə.t}}}{T_f} \cdot K_n$$

Burada, $N_{f.s}$ – fəhlələrin plan sayı, nəfər;

$T_{\text{ə.t}}$ – plan dövründə yerinə yetirilən işlərin əmək tutumu, norma (saat); T_f – plan dövründə bir işçinin iş vaxtı fondu;

K_n – normanın yerinə yetirilməsi əmsəlidir. Bu əmsəl aşağıdakı kimi hesablanır.

$$K_n = \frac{T_{\text{tex}}}{T_{f.\text{ə.t}}}$$

Burada, T_{tex} – texnoloji əmək tutumu;

$T_{f.\text{ə.t}}$ – faktiki əmək tutumudur.

Fəhlələrin sayını müəyyənleşdirdikdə bir sıra göstəricilərdən istifadə edilir:

1. İşəməzd fəhlələr üzrə: istehsal olunmuş məhsulların əmək tutumu, bir işçinin iş vaxtı fondu, normanın yerinə yetirilməsi səviyyəsi
2. Vaxtaməzd fəhlələr üzrə: xidmət zonası, işin əmək tutumu, say norması, xidmət norması, normallaşdırılmış tapşırıq üzrə əmək tutumu, iş vaxtı fondu
3. Xidmət üzrə heyət: tipik normalar və ştat cədvəli əsasında
4. Rəhbər işçilər üzrə: idarəetmə və nisbət norması əsasında
5. Şagirdlər üzrə: yeni fəhlələrin hazırlanmasına tələbat və plana əsasən təhsilin müddəti

İdarə heyətinin sayını əmək tutumu metodu ilə hesabladıqda aşağıdakı düsturdan istifadə edirik:

$$S_{i.h} = \frac{\sum_{i=1}^n m_i \cdot t_i}{T} \cdot K_{v.z.b} + \frac{t_{m.f}}{T} \cdot \frac{K_{v.z.b}}{K_{v.t.b}}$$

Burada, $S_{i.h}$ - idarə heyətindəki işçilərin sayıdır.

n – idarəetmə funksiyalarının növlərinin sayıdır. Bunun vasitəsilə mövcud kateqoriyadan olan mütəxəssislərin yüklənməsi müəyyənleşdirilir.

m_i – müəyyən edilmiş vaxtda (məsələn il müddətində) i növündə idarəetmə funksiyası daxilində müəyyən fəaliyyətin orta miqdarıdır (hesablamalar, sifarişlərin işlənməsi, danışıqların aparılması və s.)

t_i – i növündə idarəetmə funksiyası daxilində m -in vahidini yerinə yetirmək üçün lazım olan vaxtdır.

T – əmək müqaviləsinə (kontrakt) uyğun olaraq mütəxəssisin iş vaxtıdır. Bu da təqvim vaxtının müəyyən hissəsinə uyğun olur.

$K_{v.z.b}$ – vaxtın zəruri bölgüsünü göstərən əmsaldır.

$K_{v.t.b}$ – vaxtın faktiki bölgüsünü göstərən əmsaldır.

$T_{m.f}$ – plan hesablanmasında nəzərə alınması mümkün olmayan əlavə funksiyalara sərf olunan vaxtdır.

Mütəxəssislərin və qulluqçuların sayını hesabladıqda aşağıdakı düsturdan istifadə edirik:

$$S_{m.q} = \frac{T}{F_{i.v} \cdot K_{n.q} \cdot K_o}$$

Burada, $S_{m.q}$ – mütəxəssis və qulluqçuların sayıdır;

T – yerinə yetirilən bütün işlər üzrə əmək tutumunun cəmidir;

$F_{i.v}$ – bir işçinin səmərəli iş vaxtı fondudur;

$K_{n.p}$ – normanın yerinə yetirilməsinin plan əmsalıdır;

K_o – işlə yüklənmənin optimallığı əmsalıdır, qiyməti 0,9-dur.

Kadr üzrə inspektorların normativ sayını aşağıdakı düsturdan istifadə etməklə müəyyənləşdiririk:

$$S_i = \frac{T \cdot K}{F_{i.v}}$$

Burada, T – il üzrə normalaşdırılmış əmək tutumunun cəmidir;

K – işin icrası zamanı normativdə nəzərdə tutulmayan vaxt sərfini nəzərə alan əmsaldır. Qiyməti 1,15-ə bərabərdir.

İl üzrə işin cəmi əmək tutumu 8000 norma-saatdır, işçinin səmərəli iş vaxtı fondu 1910 saatdır. Onda inspektorların sayı aşağıdakı qədər olmalıdır:

$$S_i = \frac{T \cdot K}{F_{i.v}} = \frac{8000 \cdot 1,15}{1910} = 5 \text{ nəfər}$$

Xidmət fəhlələrinin sayını hesabladıqda aşağıdakı formulalardan istifadə edirik:

$$S_f = \frac{T_{nəvb}}{N_{x.v}} \cdot K_n ; \quad S_f = \frac{N}{N_x} \cdot K_n$$

Burada, S_f - fəhlələrin sayıdır; $T_{növ}$ - növbənin davamıdır; $N_{x,v}$ - xidmət vaxtı normasıdır; N – yerinə yetirilən işlərin həcmidir; N_x – xidmət normasıdır.

6-cı sual. Heyətin qiymətləndirilməsi prinsipləri və üsulları

Kadr üzrə xidmət heyətinin əsas vəzifəsi daha istedadlı və bacarıqlı kadrları seçməkdir. Bu kadrlar təşkilatın gözlədiyi yüksək istehsalat nəticələrini əldə etməyi bacarmalıdır. Bu cəhətdən heyətin qiymətləndirilməsi əsas məsələlərdən biridir. Qiymətləndirmə zamanı bu prinsiplər gözlənilməlidir:

1. Obyektivlik;
2. Etibarlılıq;
3. Fəaliyyətə münasibətin dəqiqliyi;
4. Proqnozun mümkünlüyü;
5. Komplekslik;
6. Qiymətləndirmə tədbirlərinin həyata keçirilməsi kollektivin işini pozmamalıdır.

Namizədlərin işə qəbulunda aşağıdakı pillələr vardır: söhbət etmək, ərizə vərəqəsini doldurmaq, müsahibə, testdən keçmək, tövsiyənin yoxlanması, tibbi müayinə, qərarın qəbul edilməsi.

Əməkdaşın fəaliyyətini qiymətləndirdikdə aşağıdakı üsullardan istifadə edilir:

1. Heyətin qiymətləndirilməsi Mərkəzi
2. Peşəyə yiyələnməni müəyyən edən yararlılıq testi. Bu testin köməkliyi ilə işçinin psixofizioloji keyfiyyətləri, qabiliyyəti qiymətləndirilir.
3. Qabiliyyət üzrə ümumi test. Bunun vasitəsilə əməkdaşın ümumi inkişaf səviyyəsi, diqqəti, yaddaşı və digər psixi keyfiyyətləri müəyyən edilir.
4. Bioqrafiya testi. Burada ailə vəziyyəti, təhsili, fiziki inkişafı, əsas marağı və tələbatı, ünsiyyəti öyrənilir.
5. Şəxsi test. Bəzi şəxsi keyfiyyətlərin qiymətləndirilməsi üçün psixodiagnoz testlərindən istifadə edilir.
6. Müsahibə. Bunun vasitəsilə namizədin təcrübəsi, bilik səviyyəsi, peşə üzrə lazım olan məlumatların öyrənilməsi təmin olunur.
7. Tövsiyyə. Tövsiyənin haradan və kim tərəfindən verilməsi vacib şərtidir.

7-ci sual. Namizədlərin işə qəbul edilməsində müsabiqənin və attestasiyanın keçirilməsi

Müsabiqə dedikdə, boş vəzifəni tutmaq üçün 2 və daha çox namizədlər arasında keçirilən yarış nəzərdə tutulur. Müsabiqə aşağıdakılara təminat verir:

1. Vəzifənin aktuallığını artırmaq
2. Namizədlərin sayının çox olması
3. İşə qəbulun obyektiv aparılması
4. Heyətin idarə edilməsi, sferasının demokratikləşməsi
5. Kadr işlərində yeni texnologiyanın tətbiqi

6. Heyətin idarə edilməsində informasiyaların toplanmasının intensivləşdirilməsi

7. Komandanın formalaşması

Müsabiqənin keçirilməsinin əsas üsürləri:

1. Konkursa namizədliyini verənlərin sayı
2. Konkurs komissiyası
3. Namizədlərin üstün cəhətlərinin qiymətləndirilməsi və qərarın qəbul edilməsi
4. Konkursun keçirilməsi mexanizmi

Mexanizmin keçirilməsi üsulları:

1. Seçkili. Rəhbər işçinin boş vəzifəni müsabiqə yolu ilə tutmasında ən sadə və ənənəvi üsuldür. Namizəd sınaqdan keçirilir və səs vermənin nəticəsi əsas götürülür. Səslərin $\frac{2}{3}$ –ni toplayan namizəd seçilmiş hesab edilir.

2. Seçmə. Bu zaman namizəd haqqında qərarı komissiya verir. Həmçinin, namizədlə söhbət aparılır və testlərdən istifadə edilir.

Kadr müsabiqəsi 3 mərhələni əhatə edir:

1. Hazırlıq
2. Müsabiqənin keçirilməsi
3. Nəticənin yekunlaşdırılması

Rəhbər işçilərin attestasiyası zamanı aşağıdakılara diqqət yetirilməlidir:

1. əmr və göstərişlərin verilməsi, əsasnamə və təlimatın tərtib edilməsi

2. ünsiyyət qurma bacarığı. Kollektivin qarşısında çıxış etməyi bacarmaq, işgüzar yığıncaqlar keçirmək, başqasını dinləməyi bacarmaq, danışıqlar və işgüzar söhbətlər aparmaq və s.

3. idarəetməni ələ almaq və saxlamaq texnikası, rəqiblərlə mübarizə aparmaq texnikası və strategiyası, kadrların motivasiyasının təmin olunması

4. istehsalın təşkili. Namizədləri qiymətləndirmək və işə qəbul etmək, texnologiyanın təhlili, əmək haqqı sisteminin seçilməsi, əməyin stimullaşdırılması, əmək və istehsal fəaliyyətinin təşkili və təhlili

5. kommersiya fəaliyyəti. Kredit və bank işləri, mal-material təchizatı, qiymət və vergi siyasəti, mülkiyyətin uçotu və mühafizəsi, reklam texnikası və s.

8-ci sual. İnsan resurslarının strateji idarə edilməsi

İnsan resurslarının strateji idarə edilməsi prosesi təşkilatın rəhbərinin fəaliyyət strategiyasının işlənməsini, həyata keçirilməsini və dəqiqləşdirilməsini əhatə edir. Strateji idarəetmənin əsas prinsipləri aşağıdakılardır:

– qiymətləndirilən, perpektivin və qəbul edilən qərarların uzunmüddətliyi

– idarəetmə obyektivinin potensialından daha səmərəli istifadə üçün şəraitin yaradılması

– idarəetmə qərarlarının qəbul edilməsində xarici mühitin təşkilat üçün dəyişilməsinin əvvəlcədən nəzərə alınması

– xarici və daxili mühitlə əlaqədar idarəetmə qərarlarının qəbul edilməsində alternativin olması

– xarici mühitin dinamikası və vəziyyəti üzərində daimi nəzarətin olması
Strateji idarəetmə prosesi bir-birilə qarşılıqlı əlaqədə olan 5 mərhələni özündə birləşdirir:

1. təşkilatın xarici və daxili mühitinin təhlili
2. təşkilatın nə üçün yaranmasının müəyyən edilməsi, onun həyata keçirilməsi üçün məqsəd və vəzifənin konkretləşdirilməsi
3. müəyyən edilmiş məqsədin və fəaliyyətin nəticəsinin həyata keçirilməsi üçün strategiyanın seçilməsi və formalaşması
4. müəyyən edilmiş strateji planın həyata keçirilməsi
5. strategiyanın həyata keçirilməsində qiymətləndirmə və nəzarət

Birinci mərhələ təşkilatın nə üçün yaranmasının, onun məqsədinin həyata keçməsinin bazasını təşkil edir. Burada əsas vəzifə müəssisənin rəhbərinə təşkilatın daxili və xarici mühiti üzrə zəruri olan məlumatların çatdırılmasıdır.

İkinci mərhələ aşağıdakıları əhatə edir: təşkilatın fəaliyyət sferası, alıcıya hansı məhsullar təklif edir, hansı bazarda öz məhsullarını reallaşdırır, perspektivdə onun fəaliyyəti, təşkilatın fəaliyyətində əsa yer tutan prinsiplər, təşkilat istehsal fəaliyyətində hansı texnologiyadan istifadə edir.

Strateji məqsəd təşkilatın nə üçün yarandığını konkretləşdirir və onun həyata keçməsinə təmin edir. Müəyyən edilmiş məqsəd - yəni idarəetmə fəaliyyətinin əsası. Burada hansı nəticəni və nə zaman əldə etmək və buna kim cavabdehdir göstərilir.

Üçüncü mərhələ. Strategiyanın seçilməsi və formalaşdırılması. Bu mərhələdə məqsədə çatmaq üçün əsas istiqamətin, tolun və hərəkətin xarakterinin seçilməsi həyata keçirilir.

Təşkilatın strategiyasının müəyyənləşdirilməsinə müxtəlif amillər təsir göstərir. Bu amillərin tərkibi, məzmunu və əhəmiyyəti vaxta əsasən dəyişilir. Odur ki, təşkilatın rəhbəri strategiyanın müəyyənləşdirilməsində və seçilməsində bütün xarici və daxili amillərin məcmusunu qiymətləndirməlidir. Xarici amillərə daxildir: sosial, iqtisadi, vətəndaşlıq və nizamlayıcı normalar; sahənin cəzbedici olması və rəqabətin səviyyəsi; təşkilatın imkanları və təhlükəlilik.

Daxili amillərə aiddir: təşkilatın məqsədi, gücü və zəifliyi, rəqabət imkanı; rəhbərin şəxsi təşəbbüsü; dəyərlərin və təşkilatın mədəniyyətin qiymətləndirilməsi.

Dördüncü mərhələdə strategiyanın həyata keçirilməsidir. Bu mərhələdə maliyyə, təşkilatı və digər sferalarda işlərin fəallaşması üçün kompleks tədbirlər həyata keçirilir. Gözlənilən nəticənin alınması məqsədilə heyətin motivləşdirilməsi, təşkilatı mədəniyyəti və daxili quruluşunun səmərələşdirilməsi məqsədilə tədbirlər həyata keçirilir. Strategiyanın reallaşması strumətləri (rıçaqları) aşağıdakılardır: kadr planlaşdırılması; heyətin inkişaf planı, o cümlədən təhsilləndirmə və xidməti irəli çəkmək; sosial problemlərin həlli; motivləşdirmə və maddi təminat.

Beşinci mərhələ. Strategiyanın həyata keçirilməsində qiymətləndirmə və nəzarət. Bu mərhələdə strategiyanın həyata keçirilməsi dövründə yeni şərait yarandıqda bununla əlaqədar strategiyada müəyyən düzəlişlər edilir. Bu zaman təşkilatın qarşıya qoyduğu məqsəddə, siyasətdə, müəyyənləşdirilmiş büdcədə,

quruluşda, istehsalın texnologiyasında, idarəetmədə və əmək haqqı sistemində dəyişikliklər ola bilər. Bu sahələrdə verilən idarəetmə qərarları strategiyayı yaxşılaşdırmalı və müəssisənin rəqabət qabiliyyətinin saxlanmasına şərait yaratmalıdır.

Mövzu 8: Heyətin əməyinin səmərəliliyinin qiymətləndirilməsi.

1. Bazar sistemi və əmək məhsuldarlığı.
2. Əmək məhsuldarlığının mahiyyəti və əhəmiyyəti.
3. Əmək məhsuldarlığının formaları.
4. Əmək məhsuldarlığının ölçülməsi üsulları.
5. Əmək məhsuldarlığı, əməyin məhsuldar qüvvəsi və əmək intensivliyi arasında qarşılıqlı əlaqə.
6. Əmək məhsuldarlığının yüksəldilməsi amilləri və onların təsnifatı
7. Əmək məhsuldarlığının artırılması ehtiyatları və onların təsnifatı.

1. Bazar sistemi və əmək məhsuldarlığı.

Bazar münasibətləri şəraitində əmək məhsuldarlığı problemi daha da aktuallaşır. Lakin müasir dövrdə əməyin səmərəliliyi məsələlərinə lazımi dərəcədə əhəmiyyət verilməməsi ayrı-ayrı firma və şirkətlərin, sahələrin iqtisadi vəziyyətinə pis təsir göstərmişdir.

Sənayecə inkişaf etmiş ölkələrdə əməyin səmərəliliyi problemi ön planda dayanır. ABŞ, İngiltərə, Almaniya, Fransa kimi ölkələrdə ayrı-ayrı firmalar, sahələr və bütövlükdə ölkə üzrə əmək məhsuldarlığının artırılması və idarə edilməsi üzrə Proqramlar hazırlanır.

Burada korporativ strategiya, idarəetmə proqramları, korporativ planlaşdırma, elmi informasiya sistemləri əmək məhsuldarlığı ilə əlaqələndirilir.

Məhsuldarlıq üzrə ölkələrdə Milli Mərkəzlər yaradılmışdır. Həmçinin məhsuldarlıq üzrə Avroolpa Milli Mərkəzi, Asiya, Latın Amerikasası üzrə mərkəzlər fəaliyyət göstərir.

Əmək məhsuldarlığı sənayecə inkişaf etmiş ölkələrdə aşağıdakı istiqamətlərdə (aspektlərdə) öyrənilir.

1. Keçmiş, əşyalaşmış əməyə qənaət –məhsul vahidinə sərf edilən resurslara qənaət, fond tutumunun azalması, real səmərəlilik;

2. Sənaye siyasəti sferasında –siyasətin formalaşması, strategiyası. İnnovasiya. İnvestisiya və s;
3. İnsan amilli;
4. Rəqabət –yeniliklərə həssas olmuş və bu əsasda məhsuldarlıqda stabil artıma nail olma;
5. İqtisadi artım və səmərəli məşğulluq;
6. Əməyin təşkili –əməyin təşkili ünsürləri və istiqamətlərinin optimal əlaqələndirilməsi.

2. Əmək məhsuldarlığının mahiyyəti və əhəmiyyəti.

Əmək məhsuldarlığı insanın, məqsəduyğun fəaliyyətinin göstəricisidir, başqa cür desək əmək məhsuldarlığı –əmək sərfinin səmərəlilik dərəcəsidir. İnsanın məqsəduyğun fəaliyyətinin səviyyəsi və yaxud nəticəsi vaxt vahidi ərzində yaradılmış müəyyən miqdar 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.

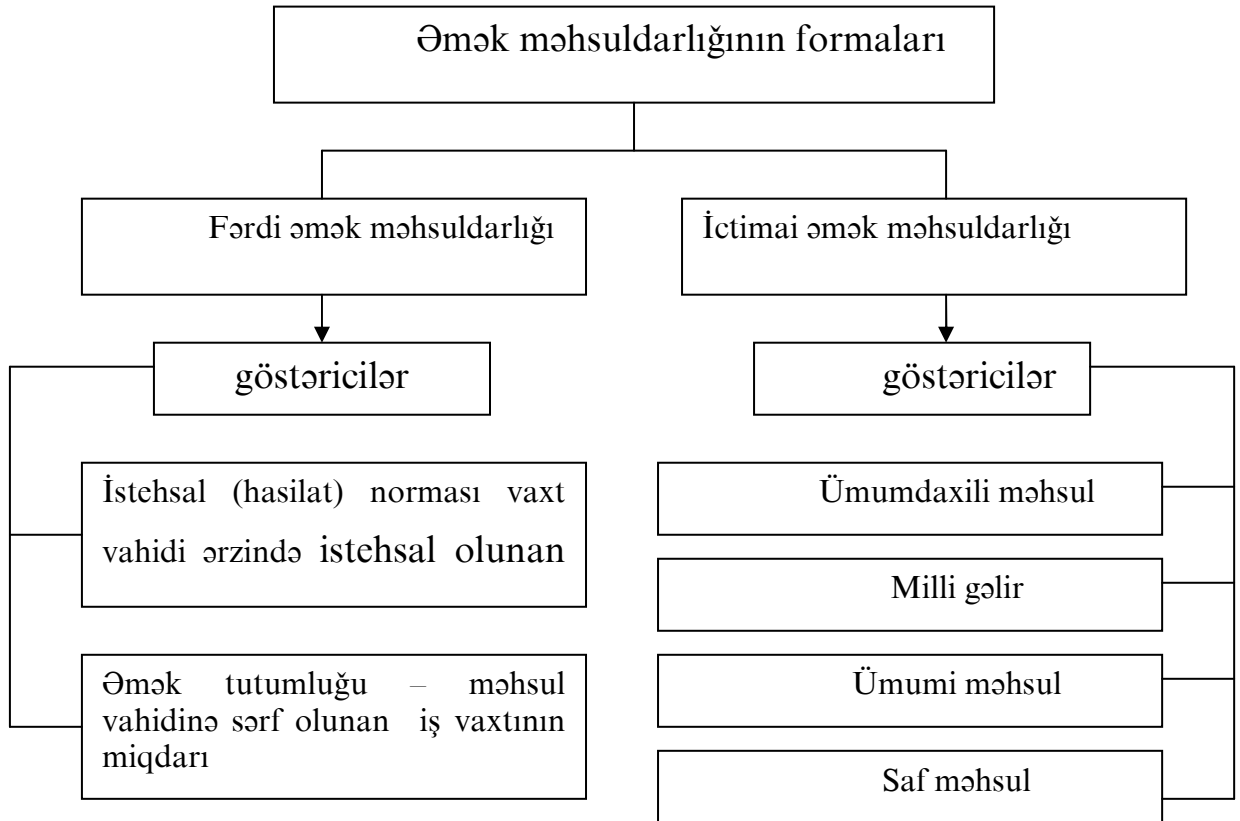
Əmək ölçüsü iş vaxtı olduğu halda, vaxt vahidi ərzində məhsul istehsalına çəkilən həmin vaxtın miqdarı əmək məhsuldarlığının göstəricisidir.

Əmək məhsuldarlığının əhəmiyyəti aşağıdakılarla səciyyələnir:

1. İctimai istehsalın artımının əsas hissəsi əmək məhsuldarlığının yüksəlməsi hesabına başa gəlir;
2. Əmək məhsuldarlığı məhsulun dəyərinə və maya dəyərinə birbaşa təsir göstərir;
3. Əmək məhsuldarlığının istehsalkın artımının dəyərləri kütləsinin çoxalması ilə əlaqədar olduğuna görə məhsul istehsalının başlıca mənbəyidir;
4. Əmək məhsuldarlığı müasir şəraitdə ölkələrin iqtisadi yarışda müvəffəqiyyətlərinin təmin edilməsində mühüm rol oynayır;
5. Əmək məhsuldarlığının yüksəlməsi xalqın maddi rifah halının yaxşılaşdırılması üçün əsas şərtidir.

3. Əmək məhsuldarlığının formaları, onların göstəriciləri

Əmək məhsuldarlığının səviyyəsi onun göstəriciləri vasitəsilə müəyyən olunur.



Fərdi əmək məhsuldarlığı canlı əməyin məhsuldarlığıdır.

Hər hansı bir məmulatın əmək tutumluğu onun hazırlanmasına sərf olunan vaxtın miqdarı ilə müəyyən olunur. Bu vaxt normalaşdırılmış, faktiki, planlaşdırılmış iş vaxtları formasında ifadə oluna bilər.

Fərdi əmək məhsuldarlığı belə hesablanır:

a) vaxta görə:

$$\partial M_f = \frac{F_i}{\partial_f}$$

Burada: ∂M_f - fərdi əmək məhsuldarlığı;

F_i – səmərəli iş vaxtı fondu;

∂_f – məhsul vahidinin əmək tutumluğu.

b) istehsal olunmuş məhsula görə:

$$\partial M_f = \frac{M}{F}$$

Burada: M – hazırlanmış məhsulların miqdarı;

F – həmin məhsullara sərf olunan vaxtdır.

Müəssisə üzrə məhsulun əmək tutumluğu aşağıdakı kimi hesablanır:

$$\partial_f = \frac{\partial_{i.f.} + \partial_{i.s.} + \partial_{k.s.}}{M}$$

Burada: $\partial_{i.f.}$ - əsas istehsal fəhlələrinin əmək sərfi;

$\partial_{i.s.}$ - istehsal sexində işçi heyətinin əmək sərfi (əsas fəhlələrdən başqa)

$\partial_{k.s.}$ - köməkçi sexdə və müəssisənin xidmətedici təsərrüfatında işçi heyətinin əmək sərfi;

M – müəyyən dövrdə (ay, rüb, il) məhsul buraxılışıdır.

İctimai əmək məhsuldarlığı istehsal olunan məhsulun canlı və əşyalaşmış əməyin cəminə nisbəti kimi müəyyən edilir.

$$\partial M_i = \frac{M_s}{\partial_c + \partial_s}$$

Burada ∂M_i - ictimai əmək məhsuldarlığı;

M_d – istehsal olunmuş məhsulun dəyəri;

∂_s – əşyalaşmış əmək məsrfələri (maddi məsrfələr);

∂_c – canlı əmək sərfi (əmək haqqı);

4. Əmək məhsuldarlığının ölçülməsi üsulları



Əmək məhsuldarlığının ölçülməsi üsullarının nöqsanları:

a) Natural üsul – tətbiq dairəsi məhduddur, yalnız eyni cinsli məhsullar istehsalında istifadə olunur.

b) əmək üsulu – əmək normalarının keyfiyyətindən, normativ bazanın səviyyəsindən asılıdır.

c) dəyər üsulu – pul (dəyər) ifadəsində hasilatın faktiki səviyyəsi istehsalın quruluşundan, məhsulun qiymətindən və çeşidindən asılı olur; hasilat səviyyəsinə canlı və əşyalanmış əmək üzrə xərclərin nisbəti, başqa müəssisələrlə kooperasiya əlaqələri, hazır məhsulla bitməmiş istehsal arasındakı nisbət təsir edir.

5. Əmək məhsuldarlığı, əməyin məhsuldar qüvvəsi və əmək intensivliyi arasında qarşılıqlı əlaqə

Əmək məhsuldarlığı əmək sərfi ilə istehsal olunmuş məhsulun miqdarı arasındakı istehsal və kəmiyyət əlaqələrini ifadə edir. Odur ki, əmək məhsul-

darlığını yüksəltmək imkanı da artmış olur, başqa sözlə, əməyin məhsuldar qabiliyyəti yüksəlmiş olur.

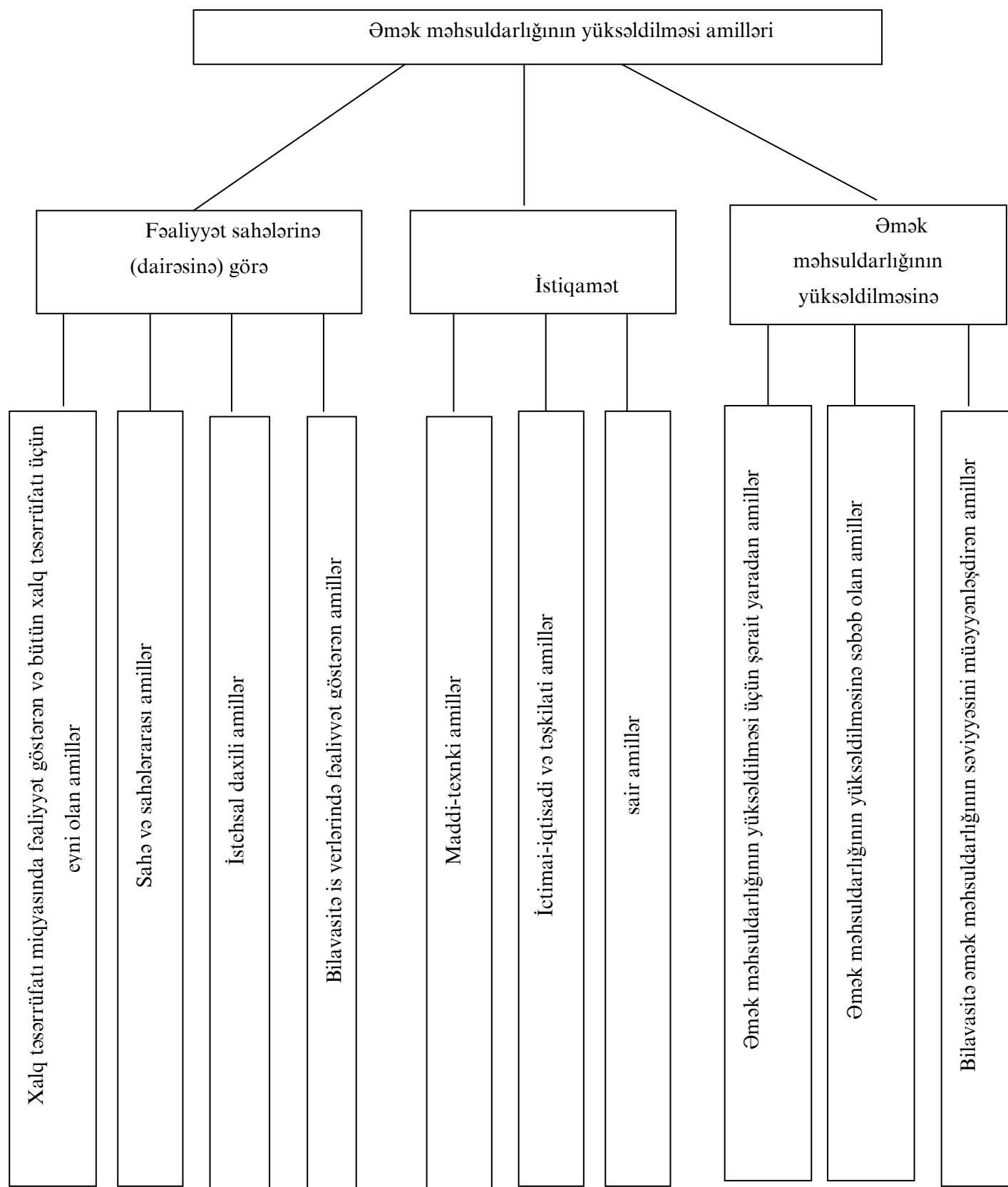
«Əməyin məhsuldar qüvvəsi» əmək məhsuldarlığından fərqli olaraq nəticə deyil, istehsal prosesində əməyin bu və ya digər nəticəsini əldə etmək üçün potensial imkandır.

«Əməyin məhsuldar qüvvəsi» istehsalın obyektiv şəraiti daxilində və istehsal vasitələrinin mövcud səviyyəsində əmək məhsuldarlığının artımının potensial imkanıdır. Bu da obyektiv və subyektiv amillərlə müəyyən edilir və eyni zamanda dəyişilməz əmək intensivliyi daxilində əməyin məhsuldarlığı imkanlarını xarakterizə edir. Əmək məhsuldarlığı əməyin məhsuldar qüvvəsi ilə yanaşı əməyin intensivliyindən də asılıdır.

- əməyin intensivliyi vahid vaxt ərzində sərf olunan əməklə, yəni fiziki, əsəbi və əqli enerjinin kəmiyyəti ilə müəyyən olunur.
- əmək intensivliyi ilə məhsulun maya dəyəri arasında düz mütənasiblik, əmək məhsuldarlığı ilə məhsulun maya dəyəri arasında tərs mütənasiblik mövcuddur.
- əmək intensivliyi səviyyəsinə təsir edən amillər: iş vaxtının davamı və ondan istifadə səviyyəsi, istehsalın texniki və texnoloji səviyyəsinin yüksəldilməsi, əməyin ödənilməsi, əməyin normalaşdırılması, əməyə münasibət.

6. Əmək məhsuldarlığının yüksəldilməsi amilləri və onların təsnifatı

- 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.



7. Əmək məhsuldarlığının artırılması ehtiyatları və onların təsnifatı

- Əmək məhsuldarlığının artırılması ehtiyatları dedikdə, istehsalın mövcud olan, lakin onun mövcud inkişaf imkanlarından istifadə edilməməsi dərəcəsi başa düşülür.

- Müəssisələrin və xalq təsərrüfatı sahələrinin mövcud inkişaf imkanları dedikdə isə texnika və texnologiyanın təkmilləşməsi, istehsalın və əməyin təşkilinin yaxşılaşması, əvvəllər istifadə edilməyən ehtiyatlardan istifadə olunması, müəssisələrarası və müəssisədaxili istehsal əlaqələrinin möhkəmləndirilməsi başa düşülür.

- Əmək məhsuldarlığının artırılması ehtiyatları bir işçiyə düşən məhsul istehsalının artırılması və ya buraxılan məhsul vahidinə iş vaxtı sərfinin azaldılması məqsədi ilə əməyin məhsuldar qüvvəsinin real imkanından tam istifadə olunmaması başa düşülür.

- Əməyin məhsuldar qüvvəsi ilə əmək məhsuldarlığının səviyyəsi arasındakı fərq onun ehtiyatlarını təşkil edir:

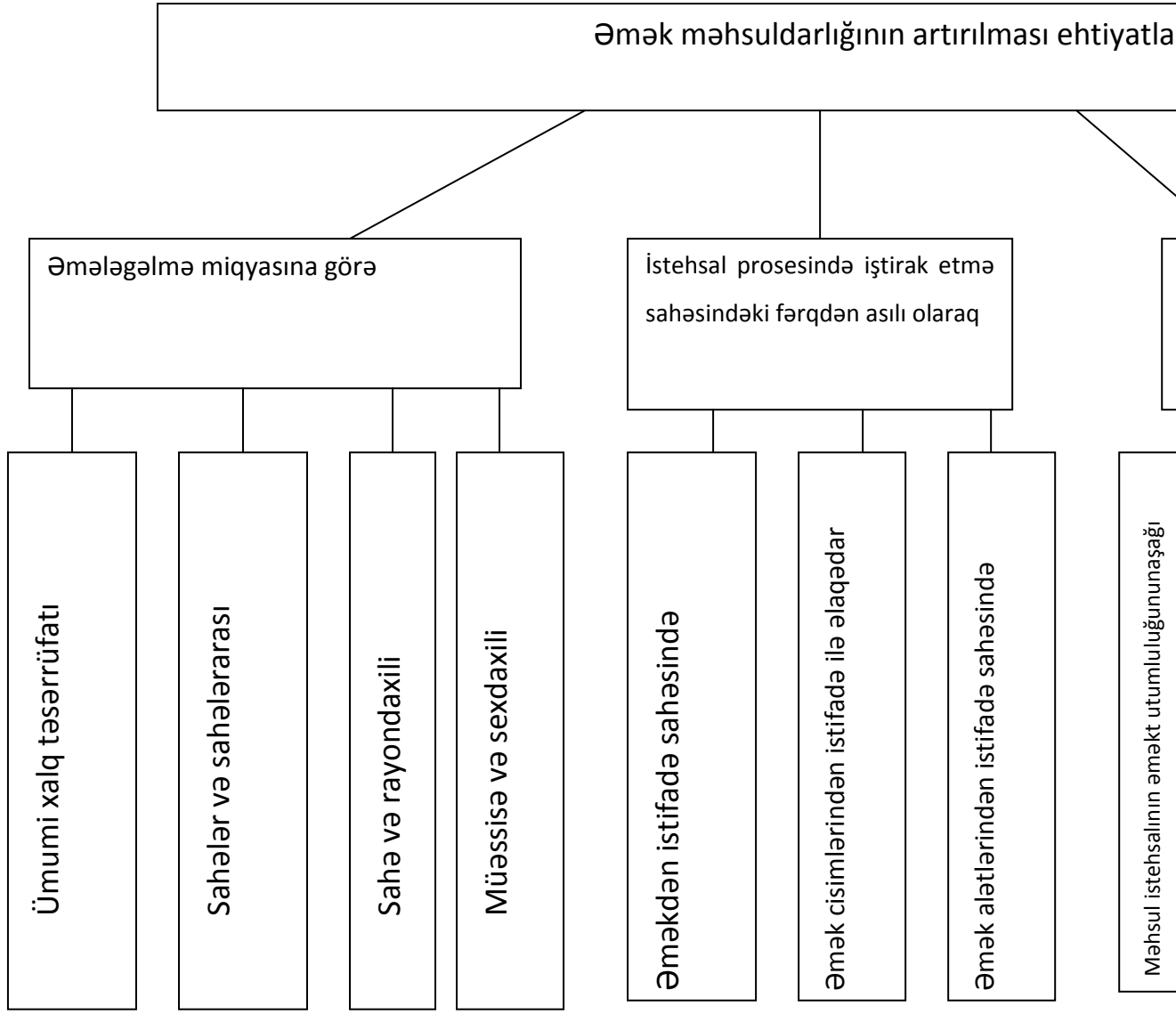
$$E = \Theta_{m.q.} - \Theta_{m.s.}$$

Burada: E – əmək məhsuldarlığının artırılması ehtiyatları;

$\Theta_{m.q.}$ – əməyin məhsuldar qüvvəsi;

$\Theta_{m.s.}$ – əmək məhsuldarlığının səviyyəsi.

Əmək məhsuldarlığının artırılması ehtiyatları



Mövzu 9. Heyətin toplanması, seçilməsi və insan resurslarının inkişafı

1. Heyətin toplanması mərhələsinin təşkilatın inkişafında rolu.
2. Heyətin seçilməsi mərhələsinin həyata keçirilmə üsulları.
3. Kadrların yerləşdirilməsi mərhələsinin mahiyyəti.
4. İşçi heyətinin öyrənilməsi.
5. Mükafatlandırma sistemi.

1. Heyətin toplanması mərhələsinin təşkilatın inkişafında rolu

Heyətin toplanması dedikdə, vakant pozisiyaların tutulması üçün işçi qüvvəsinin cəlb edilməsinin təşkilati forma və metodları başa düşülür. Vakant iş yerlərinə namizədlərin geniş toplanmasının məqsədi – iş yerinə uyğun gələnlərin seçilməsi ehtimalının artırılmasıdır.

Heyətin toplanmasının səmərəli təşkilinin əsas məqsədi yaxşı işçilərin seçilməsi və onlarda müəssisə haqqında tam təsəvvür yaratmaqdır. Namizədlərin səmərəli toplanması və seçilməsi İR departamentinin və xətti menecerlərin birgə birliyinə əsaslanır. Heyətin toplanması və seçilməsi üçün İR departamentinin işçilərinə ən birinci bu sahədə respublika qanunvericiliyini, yerli adminstrativ orqanların qərarlarını, yerli sosial normaları bilmək lazımdır. Vakant iş yerləri haqqında elanlara iş yeri haqqında məlumatlar daxil edilir.

Müvafiq planlara uyğun olaraq yeni işçilərin sayı və ixtisası aydınlaşdırılır. Bəzən sahibkarlar işçilərin sayını artırmadan müəssisəni inkişaf etdirməyə çalışırlar. Onlar sadəcə olaraq mövcud olan işçilərin işini artırmaqla həmin məqsədə nail olmaq istəyirlər. Lakin bu, işin keyfiyyətli görülməsi baxımından çox təhlükəlidir. Yeni açılmış iş yerlərini doldurmaq üçün iki mənbə ola bilər: cari vaxtda işləyən və kənardan dəvət olunmuş adamlar. Daxili mənbələrdən istifadənin müəssisə üçün müsbət cəhətləri var. Ona görə ki, işçinin yeni daha yüksək vəzifəyə təyin edilməsi onu daha da yaxşı iş nailiyyətləri əldə etməyə vadar edir. Bu cür seçim az vəsait tələb edir və ucuz başa gəlir (xüsusi elan verilməsi, çox vaxt aparan seçim prosesi, əlavə trening məşğələsi

keçirilməsinə olan ehtiyacın azlığı və işçinin yeni mühitə uyğunlaşmaq prosesinə vaxtın tələb olunmaması və işçinin sahibkarla yaxından tanış olması). Bu cür seçimin çatışmamazlıqları da var. Məsələn, bu təşkilata yeni adamlarla gələn yeni ideyaların gəlməsinə yol vermir və həmçinin işçi yeni iş yerində heç bir nailiyyət əldə etmədikdə onun bədbinlik halına düşməsi və özünü faydasız hiss etməsi ümumi işin gedişatına maneçilik törədə bilər.

Digər tərəfdən isə kənar mənbələrdən istifadə etməklə təşkilata yeni, yaxşı hazırlıq keçmiş və yeni ideyalarla dolu işçi götürmək olar. Bunun mənfi cəhəti isə ondan ibarətdir ki, bu seçim prosesi daha baha başa gəlir və artıq vəsaitin, vaxtın sərf olunmasını tələb edir (iş elanı vermək, seçim aparmaq, ixtisas üzrə məşğələlər keçirmək). Həmçinin köhnə və yeni işçilər arasında yaranan münasibətlərlə bağlı bəzi çətinliklər özünü biruzə verə bilər. Hər iki variantda çox mühüm bir addım hər vəzifə üçün seçim kriteriyalarının və həmin işi yerinə yetirmək üçün lazım olan tələblərin təsvirinin müəyyənləşdirilməsidir.

Namizədlərin xarici mənbələrdən toplanmasına təsir edən daxili təşkilati amillərə aşağıdakılar aiddir:

- işçilərin spesifikasiyası;
- İR departamentinin siyasəti və praktikasısı;
- təşkilatın imici.

2. Heyətin seçilməsi mərhələsinin həyata keçirilmə üsulları

Kadrların seçilməsi aşağıdakı məsələləri əhatə edir: a) bu və ya digər vəzifə üçün mümkün olan namizədlər haqqında informasiya; b) onların haqqında zəruri məlumatların təhlili; c) namizədlərin keyfiyyət göstəricilərinin məcmuu halda müqayisə edilməsi; d) nəzərdə tutulan vəzifə ilə bu keyfiyyətin müqayisə edilməsi; e) həmin vəzifəyə daha uyğun gələn adamın seçilməsi; f) konkret adamın vəzifəyə təyin edilməsi.

Kadrlar seçilərkən bir sıra xüsusi qaydalara, prinsiplərə əməl olunmalıdır. Bu qaydalardan birincisi, rəhbər işə, vəzifəyə namizədin həmin işə, yaxud vəzifəyə uyğunluğu qaydasıdır. Bu ilk baxışda çox sadə görünür. Lakin bu tələblərə həmişə əməl olunmur, bir çox hallarda pozulur, işçinin təcrübəsi, biliyi, ixtisası, texniki-texnoloji profili və s. nəzərə alınmır. İkincisi, yaşlı rəhbər işçi ilə gənc kadrların düzgün

əlaqələndirilməsi və kadrların seçilməsində onun nəzərə alınmasıdır. Üçüncüsü, rəhbər işçinin idarəetmə obyektinin rəhbərlik səviyyəsinə uyğunluğudur. Dördüncüsü, rəhbər işçidə olan keyfiyyətlərlə onun tabeçiliyində olan, onun köməkçiləri olan adamların yaxşı keyfiyyətlərinin əlaqələndirilməsidir. Bunun idarəetmə kollektivlərinin formalaşmasında, yeni keyfiyyətlərin meydana çıxmasında mühüm əhəmiyyəti vardır. Beşincisi, təsərrüfat kadrları həm də ictimai istehsalın mənafeyini nəzərə almaqla seçilməsi tələbidir. Altıncısı, hər bir təsərrüfat rəhbəri üçün onun qabiliyyətindən tam istifadə oluna bilməsi şərti ilə iş sahəsinin (vəzifənin) seçilməsidir.

Müasir şəraitdə işçilərin seçilməsinə belə yanaşma nəinki effekt verir, əksinə işçi qüvvələrinə olan tələbatın ödənilməsini çətinləşdirir, həm də çox xərc tutumlu olur.

Kadrlar şöbəsinin işçiləri işçiyə olan tələbatları əvvəlcədən duyurlar və etibarlı olaraq əsaslandırırırlar. Seçmənin etibarlılığı və effektivliyinin yüksəldilməsi əsasən tədqiqatçılar tərəfindən namizədlərin iş və şəxsi keyfiyyətlərinin öyrənilməsindən, informasiya mənbələrindən asılıdır. Bu mərhələdə kadrların seçilməsi həyata keçirilir. Hər dəfə namizədlərin ilkin yoxlanması göstərir ki, onlar müvafiq tələblərə uyğun deyillər. Namizədlərin faktiki bilik səviyyələrinin öyrənilməsində hər zaman elmin nailiyyətlərindən istifadə olunmur. Ona görə ki, insan resurslarının seçilməsi çox pilləli, mürəkkəb bir sistemdir.

Seçmənin həyata keçirilməsində xətti rəhbər və funksional bölmələrin xidmətlərindən istifadə olunur. Burada çalışan peşəkar psixoloq mütəxəssislərdən, müasir metodlardan istifadə edilir. Seçmənin başlanmasından tutmuş sonuna qədər rəhbərlər bu işdə iştirak edirlər.

“Heyətin seçilməsi fəlsəfəsində” Amerikan firmaları müasir Yapon idarəetmə sistemindən fərqlənirlər. Yapon firmalarında məşhur belə bir fikir vardır ki, “təşkilat öz insanlarına uyğunlaşmalıdır”. ABŞ-da ondan fərqli olaraq onlar aşağı səviyyələrə də işçilər qəbul edərkən işçinin ixtisas biliyinə, elmi və praktiki təcrübələrinə, təhsildə şəxsi potensialına və keyfiyyətlərinə fikir verirlər. Bundan sonra yapon işçilərini təşkilata uzun müddətə işə götürürlər. Çox vaxt məktəbi qurtarmış şagirdləri işə götürməklə, onlara müvafiq təcrübə və ixtisası firmada, ya da firma hesabına müvafiq yerlərdə öyrədirlər.

Yüksək və orta idarəetmə səviyyələrinə heyətin seçilməsində isə onlar öz firmalarının işçilərinə üstünlük verirlər. İri firmalarda isə “ömürlük mزد” prinsipi əsas götürülür.

Rəhbərlik təcrübəsində boş iş yerlərinə heyətin seçilməsinin dörd prinsipial sxemi var: təcrübəli rəhbər və mütəxəssislərin təyin edilməsi; gənc mütəxəssislərin, məktəb məzunlarının qəbulu; daxili imkanlardan istifadə; rəhbər heyət ehtiyatından istifadə.

Seçim prosesi bir neçə mərhələdən ibarətdir: namizədlərin təhsilinin və təcrübəsinin qiymətləndirilməsi, müsahibə, bacarıq və səriştəsinin testlə yoxlanılması və nəhayət ən yaxşı namizədin seçilməsinə dair qərarın qəbul edilməsi. Səmərəli seçim prosesi aparmaq üçün əvvəlcədən vəzifəni icra etmək üçün lazım olan tələblərin təsnifatının hazırlanması zəruridir. Həmin tələblərə müvafiq olaraq seçim kriteriyalarının və namizədlərin testdən keçirmə və qiymətləndirmə prosedurasını asanlıqla qurmaq olar. Vəzifədən və işin mahiyyətindən asılı olaraq gözlənilən bacarıq, bilik və səriştə müxtəlif ola bilər. Bəzi hallarda namizəddən çevik olması, yüksək səviyyədə danışmaq və eşitmək qabiliyyətinə malik olması tələb olunur. Digər vəzifə üçün isə şəxsin abstrakt düşüncəsi, işə hərtərəfli diqqətlə yanaşması vacib ola bilər. Həmçinin sahibkar namizədin müstəqil və ya komanda üzvü kimi işləmə qabiliyyətində maraqlıdır. Daha bir məsələ namizədin işin mahiyyətindən irəli gələn standartlara, xüsusi tələblərə və qaydalara riayət etmə qabiliyyətidir. Bəzi vəzifələr rəhbərlik qabiliyyətləri, inandırmaq və razısalmaq istedadı və təzyiq altında işləmək bacarığı tələb edir. Adətən ilkin mərhələdə namizədlər tərəfindən təqdim olunan ərizələr (CV-lər) nəzərdən keçirilir. Namizədlərdən xahiş oluna bilər ki, xüsusi hazırlanmış ərizə formasını doldursunlar. Bu formadan spesifik nəticələr çıxarılır. Müxtəlif hallarda namizədin təhsili, yaxud təcrübəsi və yaxud psixoloji keyfiyyətləri həlledici rol oynayır. Seçimi aparan bilməlidir ki, bəzi hallarda təqdim olunmuş tərcüməyi hal (CV) aldadıcı ola bilər. Gözəl hazırlanıb yazılmış tərcüməyi hal (CV) əslində namizəd tərəfindən təsdiqlənmir və eyni zamanda müvafiq tərcüməyi hal (CV) yazmaqda təcrübəsi olmayan namizəd əla peşəkar işçi ola bilər. Ona görə də bütün namizədlərə ədalətli imkan vermək vacibdir. Şirkəti seçərkən namizədin də öz kriteriyalarını sahibkar tərəfindən nəzərə alınması vacibdir. İşə dair tələblər real və həqiqi olmalıdır.

Heyətin düzgün seçilməsinin kollektivin formalaşmasında əhəmiyyəti aşağıdakılardan ibarətdir:

1. kollektivdə yaxşı psixoloji mühit formalaşdırır;
2. kollektivdə yüksək əmək fəaliyyətinə səbəb olur;
3. işçilər gördüyü işdən həzz alırlar;
4. əmək intizamı möhkəmlənir.

Sübut olunub ki, yaxşı planlaşdırılmış işçi seçimi prosesi baha başa gəlsə də, gələcəkdə işin effektiv qurulması nöqtəyi nəzərindən sərfəlidir. Bunun nəticələri daha səmərəli və keyfiyyətli ola bilər, başqa sözlə desək şirkətin gəlirliyini qaldıracaq.

220 potensial namizəddən düzgün seçim ehtimalı daha yüksəkdir. Müəssisədə hər bir işçiyə aid şəxsi fayl ayrılması onların ixtisaslarının iş yerlərinə uyğunluqlarını müəyyən etmək üçün lazımdır.

İşçilərin gözləmələrini - əmək haqqı, iş şəraiti və onun məzmunu, karyerasının inkişafı kimi məsələlərlə bağlıdır. Namizədlərin seçimi zamanı təhsil, iş təcrübəsi, şəxsi keyfiyyətlər kimi amillər əsas götürülür.

3. Kadrların yerləşdirilməsi mərhələsinin mahiyyəti

Kadrların yerləşdirilməsi dedikdə, işçilərin hazırlığını, iş təcrübəsini, işgüzarlığını və şəxsi keyfiyyətini nəzərə almaqla struktur bölmələr və vəzifələr üzrə yerləşdirilməsi başa düşülür. Kadrlar yerləşdirilərkən normativ sənədlərlə işçilərə qarşı olan müvafiq tələblərlə yanaşı həmin təşkilatın mənafeyi, işçinin peşə və ixtisasından istifadə imkanı, onun şəxsi və işgüzar keyfiyyətinin, icra ediləcək fəaliyyətinin xarakterinə nə dərəcədə uyğun gəlməsi kimi əsas cəhətlər nəzərə alınır. Bu və digər cəhətlər xüsusilə kadrların seçilməsi prosesində, mərhələsində nəzərə alınmalıdır. Həmin mərhələdə aşağıdakılar nəzərə alınmalıdır:

1. İşçinin müvafiq vəzifəni icra etmək üçün yararlı olmasını müəyyənləşdirmək.
2. Mümkün olan namizədlər haqqında məlumat toplamaq.
3. Namizədin şəxsi keyfiyyətini, keyfiyyət amillərini qiymətləndirmək.
4. Məcmuu keyfiyyətlə namizədin yerinə yetirəcək vəzifə funksiyalarının müqayisəsi.
5. Müxtəlif namizədlərin məlumatların müqayisəsi və nəzərdə tutulan vəzifə üçün ən layiqlisinin seçilməsi.
6. Namizədin vəzifəyə təyin edilməsi.

Yuxarıda göstərilənlərin hər birinin özünəməxsus xüsusiyyətləri vardır. Məsələn, şəxsiyyətin keyfiyyətini öyrəndikdə aşağıdakı konkret cəhətlər nəzərə alınır:

- a) qabiliyyəti: təşkilatçılıq, texniki, evrestik yaradıcılıq;
- b) yaradıcılığı: psixofizioloji komponentləri, təfəkkürü, diqqəti və yaddaşı və s.;
- c) xarakteri: təşəbbüskarlığı, təşkilatçılığı, məqsədyönlüyü, ideyalılığı və s.;
- d) sosial təbiətli xassəsi: mənəvi keyfiyyəti, əməyə, adamlara və özünə münasibəti;
- e) peşə-ixtisas hazırlığı: xüsusi biliyi, praktiki iş təcrübəsi.

Kadr problemi onlarla 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 təmin olunması, onlarla iş metodları, onlara qarşı konkret tələblər də nəzərə alınır. Kadrlarla iş zamanı onlar sistemli və kompleks halında öyrənilir və qiymətləndirilir. Sistemlilik və komplekslilik tələbləri, prinsipləri, xüsusən rəhbər işçilərin seçilməsi və irəli çəkilməsi zamanı nəzərə alınmalıdır. Kadrlarla aparılan işdə hüquqi normativlər mühüm yer tutur. Hüquqi normativlər həmçinin kadrlar seçilərkən özbaşınalığın, neqativ halların aradan qaldırılmasında mühüm rola malikdir. Hüquqi normativlər kadrlarla iş sisteminin formalaşması və bu işlərin reqlamentləşdirilməsi üçün mühüm əhəmiyyət kəsb edir. Bu zaman əmək haqqındakı qanunlar məcəlləsi, respublikanın əmək barəsində qanunçuluğun əsasları, daxili əmək qaydalarının tipik nümunələri başlıca rol oynayır. Burada əmək münasibətlərinin tənzim edilməsi işçilərin işə qəbul olunması və işdən xaric edilməsi, bu sahədə müdiriyyətin və işçilərin hüququ və vəzifələri və s. məsələlər konkret şəkildə göstərilir. Bundan başqa işçilərin işə təyin edilməsi, vəzifə nomenklaturaları, vəzifənin tutulması qaydası və s. də hüquqi-normativ aktlar vasitəsilə müəyyənləşdirilir.

Kadrların yerləşdirilməsi idarə aparatının, idarəetmə fəaliyyətinin başlıca funksiyasıdır. Kadrların yerləşdirilməsi dedikdə, işçilərin hazırlığını, iş təcrübəsini, işgüzarlığını və şəxsi keyfiyyətini nəzərə almaqla struktur bölmələr və vəzifələr üzrə yerləşdirilməsi başa düşülür. Kadrlar yerləşdirilərkən normativ sənədlərdə işçilərə qarşı olan müvafiq tələblərlə yanaşı həmin təşkilatın mənafeyi, işçinin peşə və ixtisasından istifadə imkanını, onun şəxsi və işgüzar keyfiyyətinin, qabiliyyətinin icra ediləcək fəaliyyətinin xarakterinə nə dərəcədə uyğun gəlməsi kimi ümdə cəhətlər nəzərə alınır. Bu və digər cəhətlər kadrların yerləşdirilməsi mərhələsində nəzərə alınmalıdır:

1. işçinin müvafiq vəzifəni icra etmək üçün yararlı olmasını müəyyənləşdirmək;
2. mümkün olan namizədlər haqqında məlumatlar toplamaq;
3. namizədin şəxsi keyfiyyətini, keyfiyyət amillərini qiymətləndirmək;
4. məcmuu keyfiyyətlə namizədin yerinə yetiriləcək vəzifə funksiyalarının müqayisəsi;
5. müxtəlif namizədlərin məlumatlarını müqayisə və nəzərdə tutulan vəzifə üçün ən layiqlisinin seçilməsi;
6. namizədin vəzifəyə təyin edilməsi.

4. Kadrların seçilməsi və yerləşdirilməsinin psixofizioloji aspekti

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 peşə-ixtisas üzrə işçilərə olan tələblər və həmin tələblərdən asılı olaraq peşə seçmə, peşə təmayülü və onların konkret iş sahələri üzrə yerləşdirilməsi mexanizmi vasitəsilə həyata keçirilir. Kadrlar seçilərkən, onların peşəsini, ixtisasını və təhsilini nəzərə almaq hələ kifayət deyildir. Bu zaman onların psixofizioloji keyfiyyətdə nəzərə alınmalıdır. Peşə seçmə və peşə təmayülü kadrların əməyindən istifadə olunmasında 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 seçilməsidir.

Kadrlar seçilən zaman aşağıdakı psixomotor tələblər nəzərə alınmalıdır: işdə tələb olunan hərəkət tempi, tələb olunan hərəkətverici reaksiyanın sürəti, işdə ahəngdarlığın vəziyyəti, hərəkətin tələb olunan qaydada əlaqələndirilməsi, hərəkətin xarakteri, daimiliyi, hərəkətin dəqiqliyi (zaman və məkan etibarı ilə hərəkətin məhdudluğu).

Kadrlar seçilərkən aşağıdakı fizioloji tələblər nəzərə alınmalıdır:

Tələb olunan fiziki səylər, gözün tələb olunan görmə qabiliyyəti, qulağın tələb olunan eşitmə qabiliyyəti, tələb olunan yaddaş qabiliyyəti, orqanizmlərin hissetmə qabiliyyəti, fiziki və zehni fəaliyyətə, iş tempinə, rejiminə dözümlülük qabiliyyəti.

Yuxarıda göstərilən psixofizioloji tələblər müəyyən peşələrin iş fəaliyyətinə uyğun olaraq seçilməsi və onun əsasında peşəproqramının tərtib edilməsi üçün əsasdır. Bu nəticə etibarilə adamların iş qabiliyyətinin artırılması, kadrların təlim sisteminin təkmilləşdirilməsi üçün də vacibdir.

Beləliklə, kadrların peşə seçilməsi və peşə təmayülü aşağıdakı üç məsələni əhatə edir: hər bir peşənin adamlardan tələb etdiyi psixofizioloji keyfiyyətlərin öyrənilməsi, seçilmiş peşələr üçün adamların yararlığının təyin edilməsi, konkret iş sahəsində tövsiyyə edilmək üçün işçinin psixofizioloji keyfiyyətinin müəyyənləşdirilməsidir.

Burada peşə yaradıcılığına təsir edən amillərin nəzərə alınması. Yararlılıq dərəcəsinin müəyyən edilməsi üçün fizioloji meyarların eksperiment və digər metodlarla əsaslandırılması, fizioloji mexanizmlərin öyrənilməsi, bu işdə tibbi məsləhətlərdən, həmin 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 seçilməsi və yerləşdirilməsinin elmi cəhətdən əsaslandırılması üçün müstəsna rola malikdir. Bunun kadrların qabiliyyətinin obyektiv, ədalətli qiymətləndirilməsi, kadrların seçilməsində səhvə yol verilməsi hallarının azaldılması, kadr axıcılığının azaldılması, əməyə mənəvi tələbatın formalaşması baxımından da əhəmiyyəti vardır.

5. İşçi heyətinin öyrənilməsi

İşçi heyətinin 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 potensialının öyrənilməsi 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 təyin 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 şərtləşir. 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. 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, peşə seçmə, 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 təmayüllü kadrların əməyindən istifadə olunması da 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. Kadrların öyrənilməsi və qiymətləndirilməsinin elmi cəhətdən əsaslandırılması 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.

6. Mükafatlandırma sistemi

Heyətin qiymətləndirilməsində əsas məsələlərdən biri də mükafatlandırma sisteminin düzgün qurulmasıdır. Müəssisə menecerlərin əksəriyyətindən işçilərin maaşlarına dair sual verəndə, adətən onlar deyirlər ki, onların şirkətlərinin verdiyi maaş digərlərindən az deyil, yaxud hətta onlardan da yüksəkdir. Onlar dərk edirlər ki, şirkətin əldə etdiyi mənfəətlə işçilərə verilən maaş arasında ziddiyət var. Xüsusilə, bu problem azad bazar iqtisadiyyatına keçməyə cəhd göstərən keçid mərhələsində olan ölkələrə aiddir. Bu halda təsərrüfatın sahələrinin əksəriyyətində gəlirin səviyyəsi çox aşağıdır və insanların layiqli həyat yaşaması üçün kifayət qədər deyil.

İşçilərin mükafatlandırma forması müxtəlif ola bilər, məsələn, konkret bir nailiyyət əldə edilməsinə görə mükafat. Bu forma xüsusilə malların satışı üzrə işləyən heyətə şamil edilə bilər.

Mükafatlandırmanın digər formaları:

- işçilər üçün müxtəlif imkanların yaradılması (məsələn, uşaqlar üçün çevik proqramlar və müavinətlər);

- sağlamlıq sığortası;

- müəyyən əşyaların alınmasına yönəldilən ssudalar;

- şirkətin özünün istehsal etdiyi malların alınmasında güzəştlər;

- bayram və digər xüsusi hadisələrlə bağlı olan mükafatlar.

Çox vacib odur ki, mükafatlandırma siyasətində menecer (sahibkar) ardıcıl olmalıdır. Bu prinsip həm mükafatlandırma, həm də cəzalandırmaya aiddir.

Mövzu 10. Əməyin ödənilməsinin təşkili və idarəedilməsi

1. Əmək haqqının sosial-iqtisadi mahiyyəti.
2. Nominal və real əmək haqqı.
3. Əmək haqqının təşkili prinsipləri və ünsürləri.
4. Əmək haqqının (əməyin ödənilməsinin) əsas funksiyaları.
5. Əməyin ödənilməsi fondunun planlaşdırılması.
6. Əməyin keyfiyyəti və şəraitinə görə fəhlələrin əmək haqqının tənzimlənməsində tarif sisteminin rolu.
7. Tarif sistemi və onun ünsürləri.
8. Əmək haqqının forma və sistemlərinin mahiyyəti və tətbiqi şərtləri.
9. Əməyin ödənilməsinin işəməzd sistemləri .
10. Əməyin ödənilməsinin vaxtəməzd sistemləri və rəhbər işçilərin, mütəxəssislərin, qulluqçuların əmək haqqının təşkili.

1. Əmək haqqının sosial-iqtisadi mahiyyəti.

- Sosial-əmək münasibətləri sistemində əmək haqqı mühüm yer tutur. Əmək haqqı eyni zamanda ailə təsərrüfatlarında pul yığıcı, əhalinin alıcılıq qabiliyyəti, onun ümumi daxili məhsul, milli gəlir, istehsal funksiyası, dövriyyədə olan pul kütləsinin həcmi, əhalinin investisiya imkanlılığı, əhali xərclərinin strukturu, vergi ödəmə qabiliyyəti, potensialı ilə əlaqədardır.
- Əmək haqqı yalnız ilk baxışda «əməyin qiyməti» və ya «dəyəri» kimi nəzərə çarpır, həqiqətdə isə iş qüvvəsi dəyərinin pərdələnmiş forması və iş qüvvəsinin qiymətidir.
- İş qüvvəsinin əmtəə olmasının əsas müqəddim şərti onun istehlak dəyəri ilə əlaqədardır. əmək prosesi gedində iş qüvvəsi öz dəyərindən çox dəyər yaradır.
- İş qüvvəsinin yaratdığı dəyərdən fərqli olaraq onun öz dəyəri əmək haqqında ifadə olunan və onun ailəsinin yaşaması üçün lazım olan həyat vəsaitlərinin dəyəri ilə müəyyən edilir.
- İş qüvvəsi dəyərinin aşağı həddi işçinin fiziki tələbatı ilə, yəni onun gündəlik əmək qabiliyyətini saxlamaq, bərpa etmək üçün son dərəcə zəruri olan yaşayış vasitələrinin dəyəri ilə müəyyən olunur.
- İş qüvvəsi dəyərinin yuxarı həddi işçi və onun ailəsinin minimum fizioloji tələbatından başqa, konkret ictimai və tarixi şəraitdən irəli gələn tələbatla əlaqədar maddi və mənəvi vasitələrin dəyərini də öznə daxil edir.
- Əmək haqqı cəmiyyət üçün gəlirdirsə, müəssisə üçün çəkilmiş xərcdir.

2. Nominal və real əmək haqqı

- Əmək haqqının əhalinin həyat səviyyəsinə təsiri baxımından iki növü vardır: nominal əmək haqqı və real əmək haqqı.
- İşçilərin sərf etdikləri əməyin kəmiyyət və keyfiyyətinə görə pul formasında, vergilər çıxıldıqdan sonra aldıkları haqq nominal əmək haqqı adlanır.
- Real əmək haqqı isə hər hansı məbləğdə olan nominal əmək haqqına alınacaq istehlak mallarının və göstəriləcək xidmətlərin həcmi ilə müəyyən edilir, ona görə real əmək haqqı manatın alıcılıq qabiliyyəti əlaqədardır.
- Real əmək haqqı indeksi belə müəyyən edilir:

$$I_{r.ə.n.} = \frac{I_{n.ə.h.}}{I_{ə.x.q.}}$$

Burada: $I_{r.ə.n.}$ – real əmək haqqı indeksi,

$I_{n.ə.h.}$ – nominal əmək haqqı indeksi,

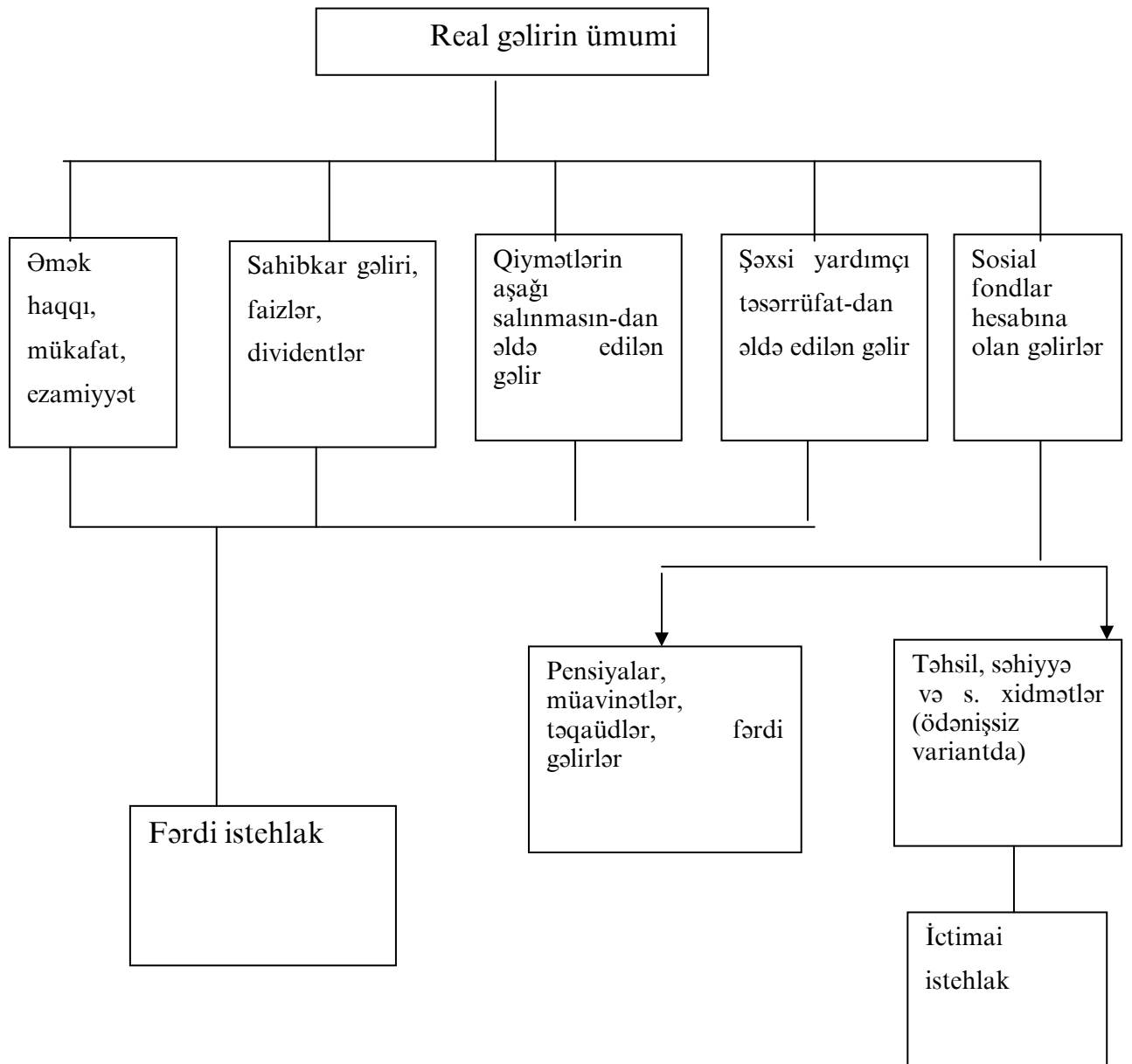
$I_{ə.x.q.}$ – əmtəə və xidmətlərin qiymətləri indeksidir.

Məsələn, nominal əmək haqqı indeksi 1,40, əmtəə və xidmətlərinin qiymətləri indeksi isə 1,32 olarsa,

$$I_{r.ə.n.} = \frac{I_{n.ə.h.}}{I_{ə.x.q.}} = \frac{1.40}{1.32} = 1,06 \quad \text{və yaxud } 106\%$$

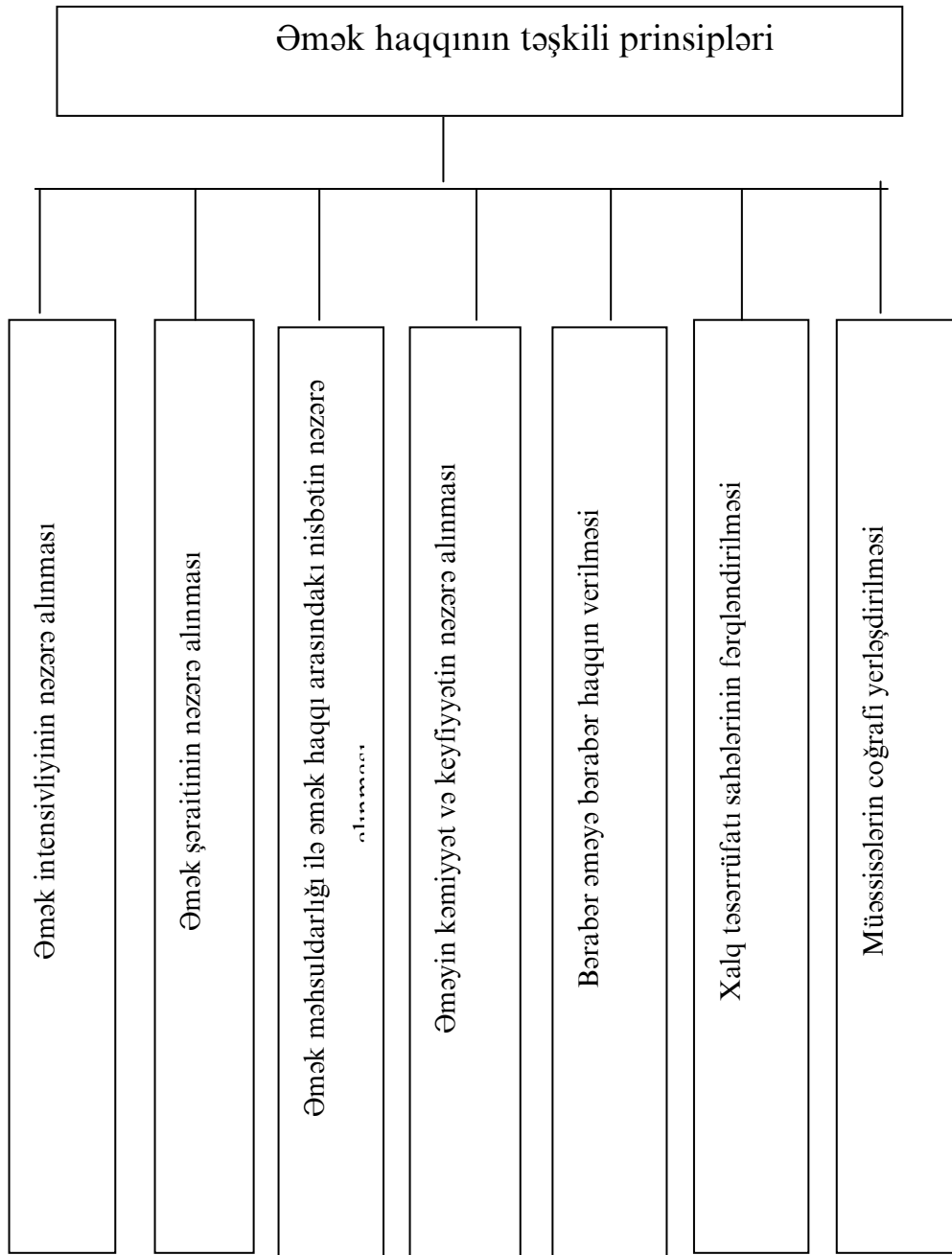
Bu o deməkdir ki, əhali müqayisə olunan dövrə nisbətən öz nominal əmək haqlarına 6% artıq istehlak malları ala bilərlər.

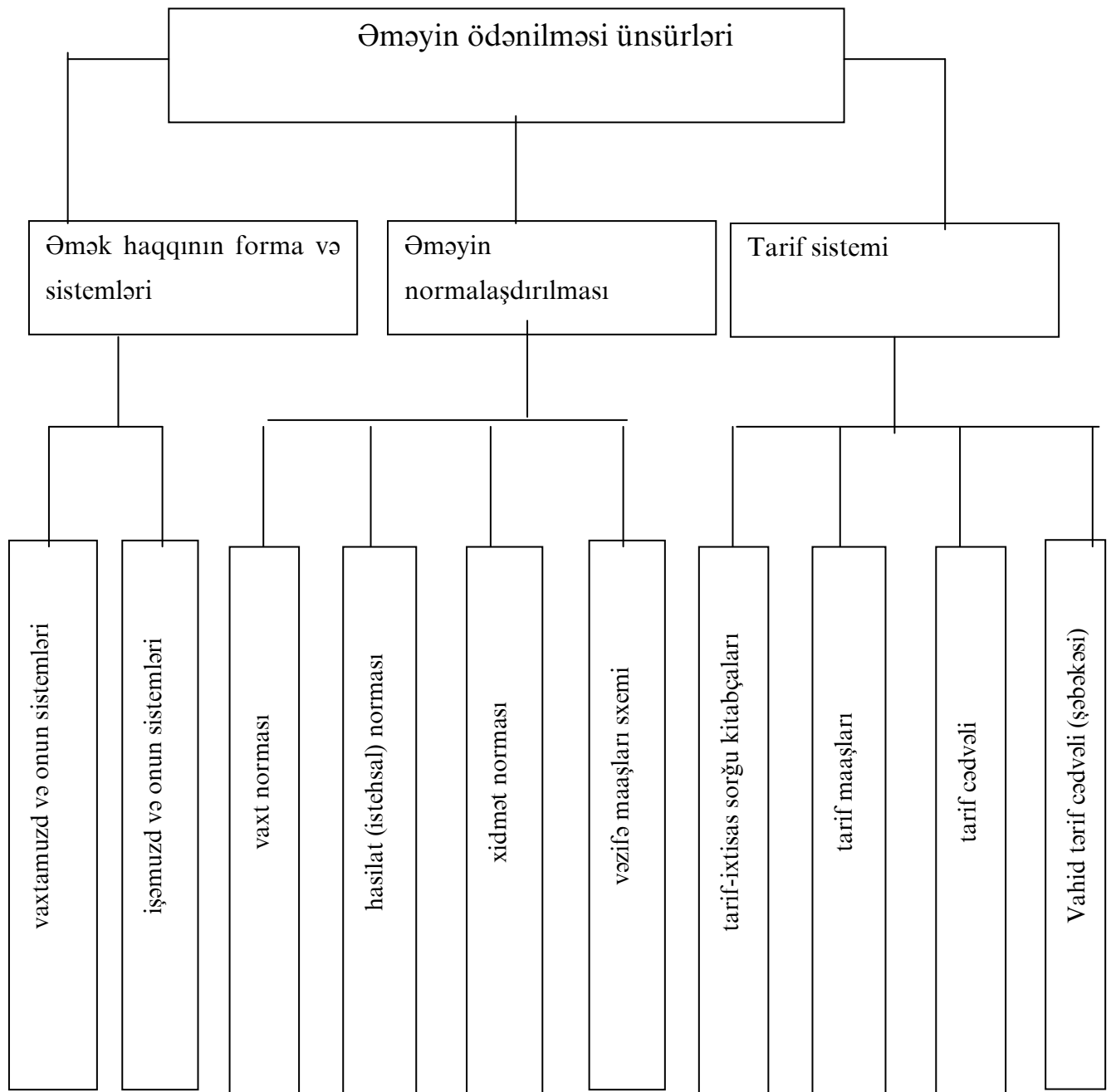
- İşçilərin aldıkları əmək haqqı onların real gəlirlərinin əsas hissəsini təşkil edir.



3. Əmək haqqının təşkili prinsipləri və ünsürləri

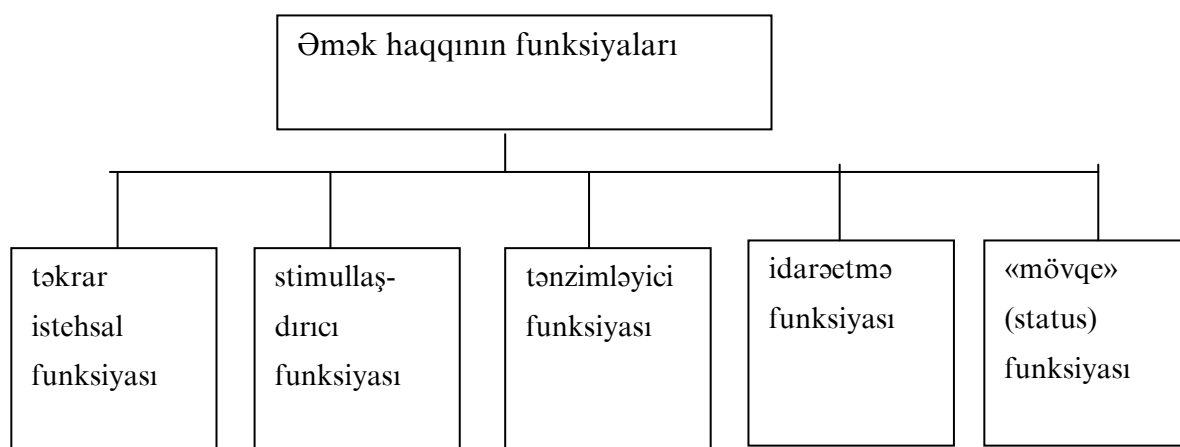
Əmək haqqı elə təşkil edilməlidir ki, o işləyənlərin şəxsi maddi marağını təmin edə bilsin. Bu o deməkdir ki, əmək haqqı ödənilərkən əməyin mürəkkəbliyindən, şəraitindən, məhsuldarlığından və s. asılı olaraq işçilər arasında müəyyən fərqlər qoyulmalıdır.





4. Əmək haqqının (əməyin ödənilməsinin) əsas funksiyaları

Bazar iqtisadiyyatı şəraitində həyata keçirilən bölgü münasibətləri sosial ədalət prinsiplərinin bərqərar olunmasına tam cavab vermir. Odur ki, əməyin ödənilməsi sistemlərinin təkmilləşməsi obyektiv bir zərurət kimi ortaya çıxır. İqtisadi islahatların qarşısında duran əsas məsələlərdən biri işçilərin öz əməklərinin nəticələrinə maraqlarını gücləndirmək üçün əmək haqqının (əməyin ödənilməsinin) əsas funksiyalarının bərpa olunmasına şəraitin yaradılmasıdır.



5. Əməyin ödənilməsi fondunun planlaşdırılması

- Bazar münasibətləri şəraitində dövlət müəssisələri öz təsərrüfat fəaliyyətini tam təsərrüfat hesabı və özünü maliyyələşdirmə şəraitində qurur.
- Özəl müəssisələr isə tamamilə sərbəst, lakin mövcud qanunlara əməl etməklə, sahibkarlıq fəaliyyəti həyata keçirir.
- Müəssisələrdə əmək haqqı (əməyin ödənilməsi) fondunun və orta əmək haqqının müəyyən edilməsi nəzərdə tutulur. Əmək haqqının plan fondu – müəssisənin istehsal planının yerinə yetirilməsi ilə məşğul olan bütün işçilərinin əməyin ödənilməsi üçün istehsal xərcləri smetasında nəzərdə tutulan vəsaitlərin məbləğidir.
- Əmək haqqı fondunun hesablanması üçün əsas məlumatlar: müəssisənin istehsal proqramından, işəməz işlərə qoyulan qiymətdən, peşə və ixtisaslar üzrə fəhlələrin plan sayından, bir fəhlənin iş vaxtının plan büdcəsindən, başqa kateqoriyadan olan işçilərin plan sayından, fəhlələrin əməyinin ödənilməsinin mövcud tarif sistemindən, tətbiq olunan əmək haqqı və mükafatlandırma sistemlərindən, mühəndis-texniki işçilərin və qulluqçuların vəzifə maaşları sxemindən, əsas dövrün əmək haqqı fondunun quruluşundan ibarətdir.
- Müəssisədə əməyin ödənilməsi vahid fondunu hesablamaq üçün əvvəlcə təsərrüfat hesablı gəliri müəyyən etmək lazımdır:

$$T_g = V - M_x - P_f - F_k - B_{\bar{o}} - I_n \pm C$$

Burada: V – məhsul satışından, xidmətlərdən əldə edilən məbləğ,

M_x – material xərcləri;

P_f – fondlara və əmək ehtiyatlarına görə ödəmələr;

F_k – kreditə görə faizlər;

$B_{\bar{o}}$ – hesablanmış gəlirdən büdcəyə ödəmələr;

I_n – icarə haqqı;

C – ödənilmiş və ya alınmış cərimələr.

Təsərrüfat hesablı gəlirdən müəssisə risk fondu, istehsalın, elmin və texnikanın inkişafı və sosial inkişaf fondu yaratdıqdan sonra yerdə qalan vəsait əməyin ödənilməsinin vahid fondunu təşkil edir.

$$\Theta\ddot{O}VF = T_g \pm P_{sair} - F_r - F_i - F_s$$

Burada: P_{sair} – planlaşdırılmamış (nəzərdə tutulmamış) gəlirlər, xərclər, itkilər və s.

F_r – risk fondu;

F_i – istehsalın, elmin və texnikanın inkişaf fondu;

F_s – sosial inkişaf fondu.

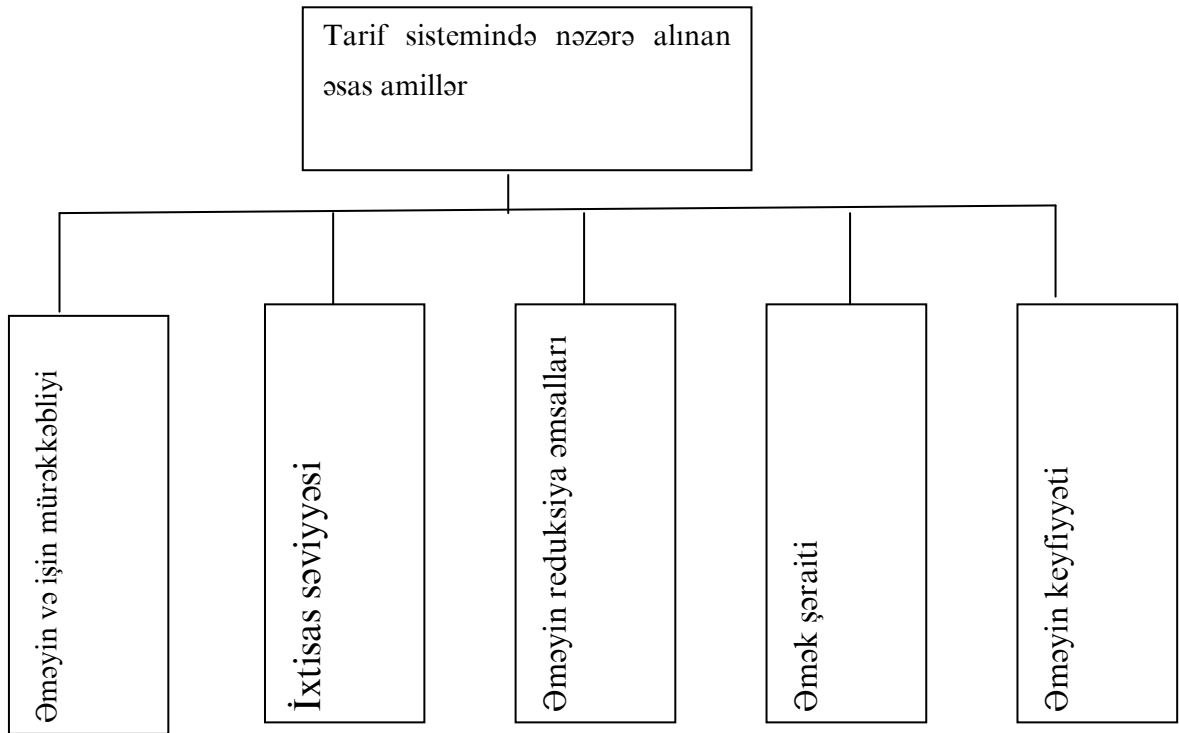
Əmək haqqı fondunun təsnifatı

Əmək haqqı fondunun quruluşu	hesabat	plan
Şəməzd qiyəmətlər və tarif maaşı üzrə əsas əmək fondu		
Şəməzdçulara və vaxtamuzdçulara əmək haqqı fondundan verilən kafat		
Gecə vaxtı işlənən işə əlavələr		
Bayram günləri işlənən işə əlavələr		
Əsas işdən azad olmayan briqadirlərə verilən əlavələr		
Şagirdlərin öyrədilməsi üçün verilən əlavələr		
Normal iş şəraitdən kənarlaşmaya görə əlavələr		
İş vaxtından kənar iş üçün əlavələr		
Saatlıq əmək haqqı fondunun cəmi		
Qırtısar edilən iş gününə görə yeniyetmələrə verilən əlavələr.....		
Şüdəmə uşaqly analara verilən əlavələr		
Günlük əmək haqqı fondunun cəmi		

Növbəti və əlavə məzuniyyətlərin ödənilməsi		
Dövlət və ictimai vəzifələrin yerinə yetirilməsi vaxtı üçün ödəmələr		
İstifadə olunmayan məzuniyyətlərin ödənişi		
Uzun müddət bir müəssisədə işləməyə görə verilən əlavələr		
İşdən çıxarkən verilən kompensasiya		
Başqa müəssisəyə və ya oxumağa ezam edilən işçilərin əmək haqqı		
Aylıq (illik) əmək haqqı fondu		

6. Əməyin keyfiyyəti və şəraitinə görə fəhlələrin əmək haqqının tənzimlənməsində tarif sisteminin rolu.

- Tarif sisteminin tətbiqində başlıca məqsəd – müxtəlif əmək növləri üçün əsaslandırılmış tarif maaşlarını tətbiq etməkdən ibarətdir.
- Tarif sistemi fəhlələlərin əmək haqqını differensiallaşdırmaq və tənzim etmək üçün lazım olan normativlər məcmusunda ibarətdir.
- Dövlət tarif sisteminin köməyi ilə xalq təsərrüfatının sahələri, rayonlar və müxtəlif qrup fəhlələr üzrə əməyin ödənilməsində zəruri nisbətləri mərkəzləşdirilmiş halda tənzim edir.
- Əmək haqqının tarif sistemi aşağıdakı ünsürlərdən ibarətdir: tarif cədvəli, tarif maaşları, tarif-ixtisas sorğu kitabçaları, əmək haqqına əlavə edilən rayon əmsalları
- Tarif sistemi əmək haqqı barədə dövlət siyasətinin həyata keçirilməsində mühüm iqtisadi alət rolunu oynayır.



- Əməyin keyfiyyəti – müəyyən məhsul istehsal edə bilmək, iş görmək, hər hansı bir ictimai tələbatı ödəyə bilməklə əlaqədar olan iş qüvvəsinin istehlak dəyərini məcmuyudur.
- Əməyin keyfiyyətinin əmək haqqında əks olunmasının səmərəliliyi həm tarif sisteminin təkmilləşmə səviyyəsindən və həm də tarif maaşlarının əmək haqqındakı xüsusi çəkisindən asılıdır.
- Əməyin mürəkkəbliyi – hər hansı bir konkret iş yerində əmək alətlərinin köməyi ilə əmək cisimlərinə təsir göstərmək, onu emal etmək çətinliyindən irəli gəlir.
- Əməyin reduksiyası – əsasən icra edilən işin məzmun və xarakterindən asılı halda və ona uyğun gələn ixtisas səviyyəsi üzrə, habelə ixtisaslı əməyin vahid zaman ərzində yaratdığı əlavə dəyərə əsasən müəyyən edilir.
- Əmək şəraitini müəyyən edən qrup amilləri: əməyin ağırlığı və gərginliyi amilləri, əmək şəraitinin zərərli olmasına təsir edən amilləri, işin yeksənək və maraqsız olması amilləri.

7. Tarif sistemi və onun ünsürləri.

a) Əməyin ödənilməsinin tarif maaşı

- Tarif maaşları ayrı-ayrı dərəcələr üzrə normaların yüz faiz yerinə yetirildiyi şəraitdə müəyyən vaxtda əmək haqqının mütləq həcmi müəyyən edir.
- Tarif maaşları ay, gün və yaxud saat üçün müəyyən oluna bilər. Aylıq tarif maaşını iş ayının orta uzunluğuna, yəni 25,6 günə bölməklə günlük maaş hesablanır.

- Birinci dərəcədən sonra gələn dərəcələr üzrə tarif maaşları müvafiq əmsallar üzrə birinci dərəcədən olan fəhlənin tarif maaşına əsasən müəyyən edilir.
- Birinci dərəcəli fəhlənin tarif maaşı və habelə müvafiq dərəcəli fəhlənin tarif əmsalı məlum olduqda, istənilən dərəcə üzrə saatlıq tarif maaşını tapmaq olar:

$$T_s = T_1 \times \Theta_s$$

Burada: T_s – axtarılan tarif maaşı;

T_1 – birinci dərəcəli fəhlənin tarif maaşı;

Θ_s - həmin dərəcəli fəhlənin tarif əmsalıdır.

- Müəssisələrdə işlər ayrı-ayrı dərəcəli fəhlələr tərəfindən icra olunduğuna görə həmin fəhlələrin orta tarif maaşlarının hesablanması lazım gəlir:

$$F_{or f} = \frac{\sum_{u.s} \cdot T_c}{\sum_{u.s}}$$

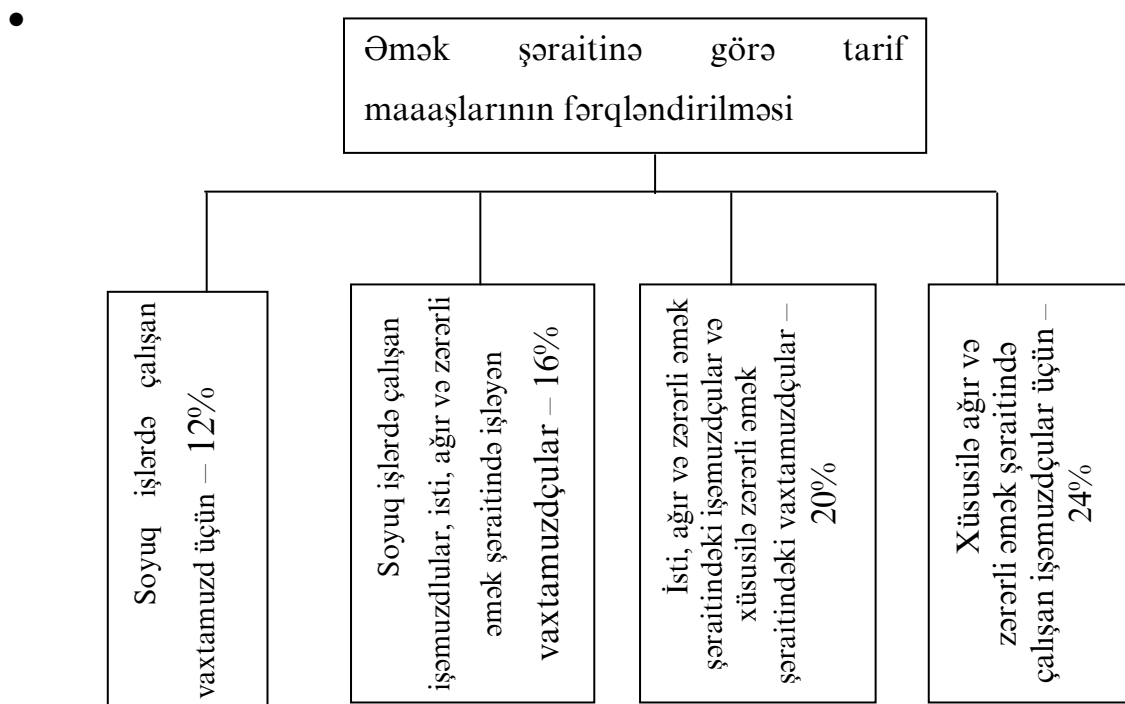
Burada: T_{or} – fəhlələrin orta tarif maaşı;

T_s – müvafiq dərəcəli tarif maaşı;

$\sum_{us} \cdot T_s$ – bütün fəhlələrin tarif maaşının ümumi məbləği;

\sum_{us} – işçilərin ümumi sayıdır.

- Əmək şəraitindən asılı olaraq tarif maaşlarının fərqləndirilməsi vacibdir. Əmək şəraitinin ağırlıq, soyuqluq və zərərlik dərəcəsinə görə tarif maaşları 12%, 16%, 20% və 24% artırılır.



b) Tarif cədvəli

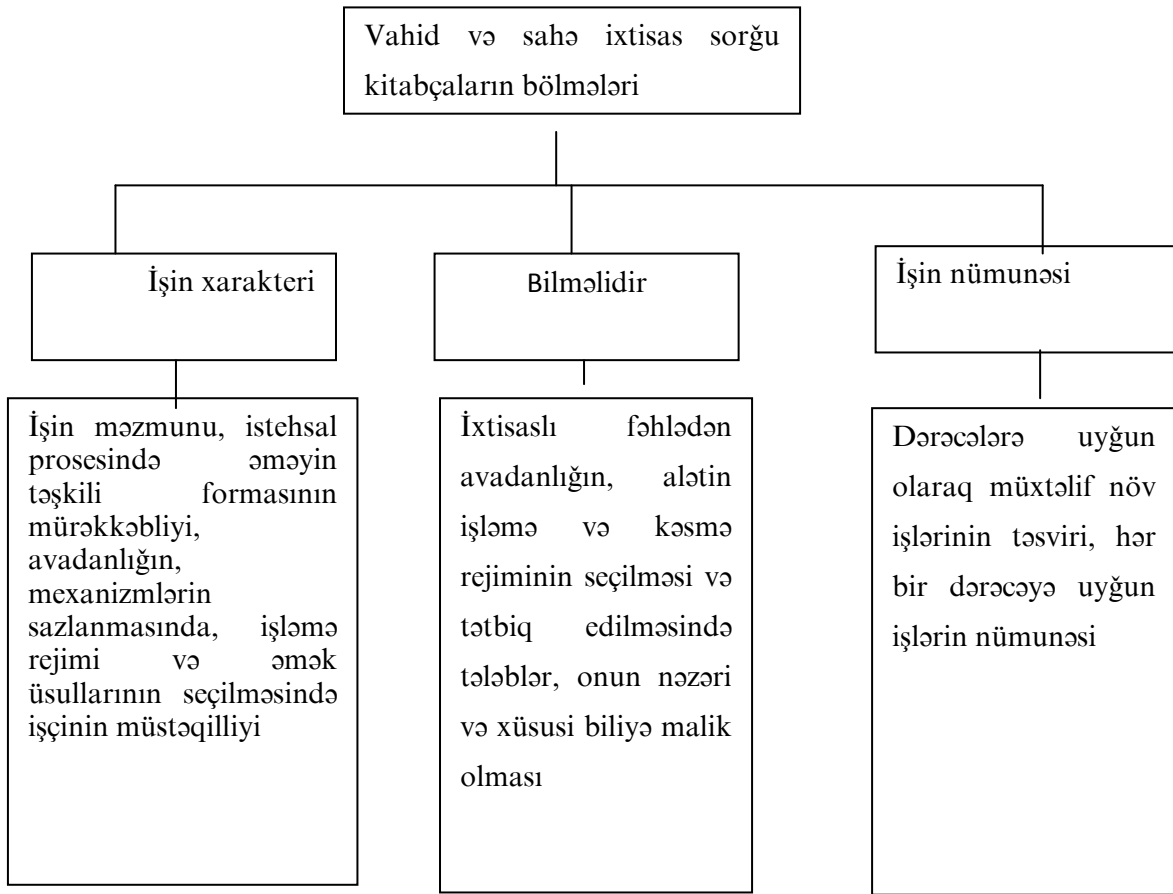
- Tarif cədvəli fəhlənin ixtisasından, habelə sənaye sahəsindən asılı olaraq əməyin tarif üzrə ödənilməsi nisbəti və ya fərqi müəyyən edir.
- Tarif cədvəli müəyyən miqdarda dərəcələrdən və onlara uyğun tarif əmsallarından ibarətdir. Tarif dərəcəsi fəhlənin ixtisas səviyyəsi xarakterini göstərir.
- Tarif əmsalı, hər bir yuxarı dərəcəli, ixtisaslı fəhlənin əməyinin ödənilməsinin birinci dərəcəli fəhlənin əməyinin ödənilməsindən neçə dəfə yüksək olduğunu göstərir. Tarif əmsallarının əvvəlki və son nisbəti tarif cədvəlinin diapazonunu xarakterizə edir.

Tarif cədvəli

dərəcələr	I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII
:1,9 diapazonu üzrə əmsallar	1,0	1,09	1,19	1,33	1,52	1,81	1,9	-
:2,01 diapazonu üzrə əmsallar	1,0	1,08	1,2	1,33	1,53	1,8	1,89	2,01
:2,28 diapazonu üzrə əmsallar	1,0	1,09	1,2	1,35	1,55	1,81	2,07	2,28

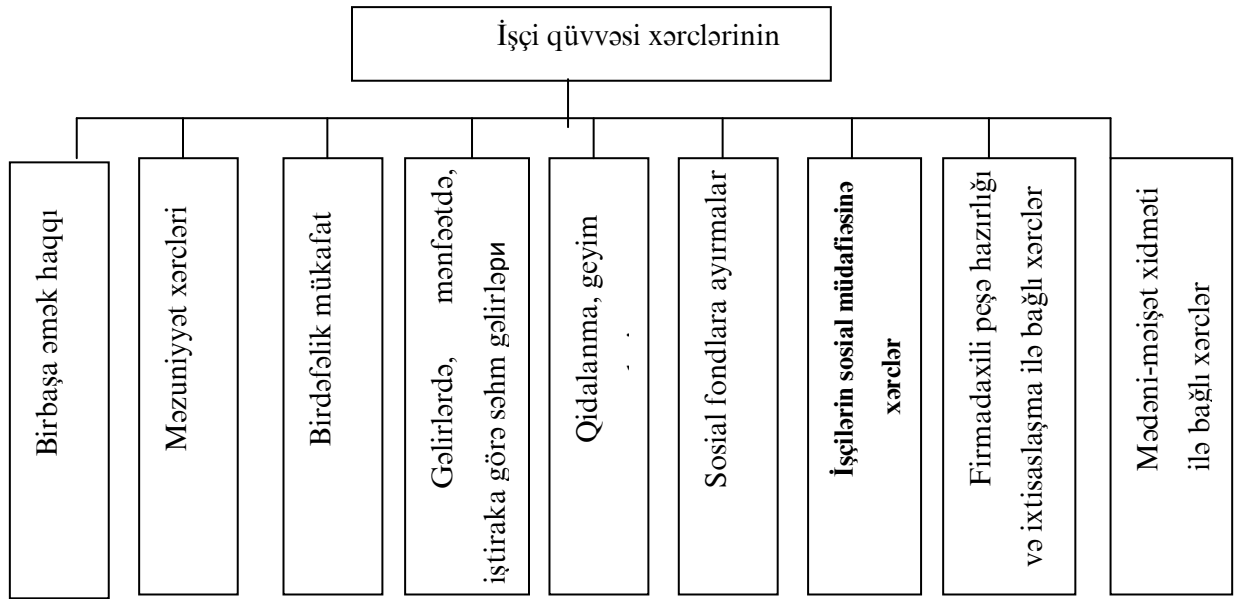
c) Tarif-ixtisas sorğu kitabçaları

- Tarif-ixtisas-sorğu kitabçaları vasitəsilə fəhlənin və işin tarifləndirilməsi həyata keçirilir. İşlər və fəhlələr müəyyən ixtisas qrupuna daxil edilərkən aşağıdakı əlamətlər nəzərə alınır: işin mürəkkəbliyi, işin dəqiqliyi, işin məsuliyyəti.



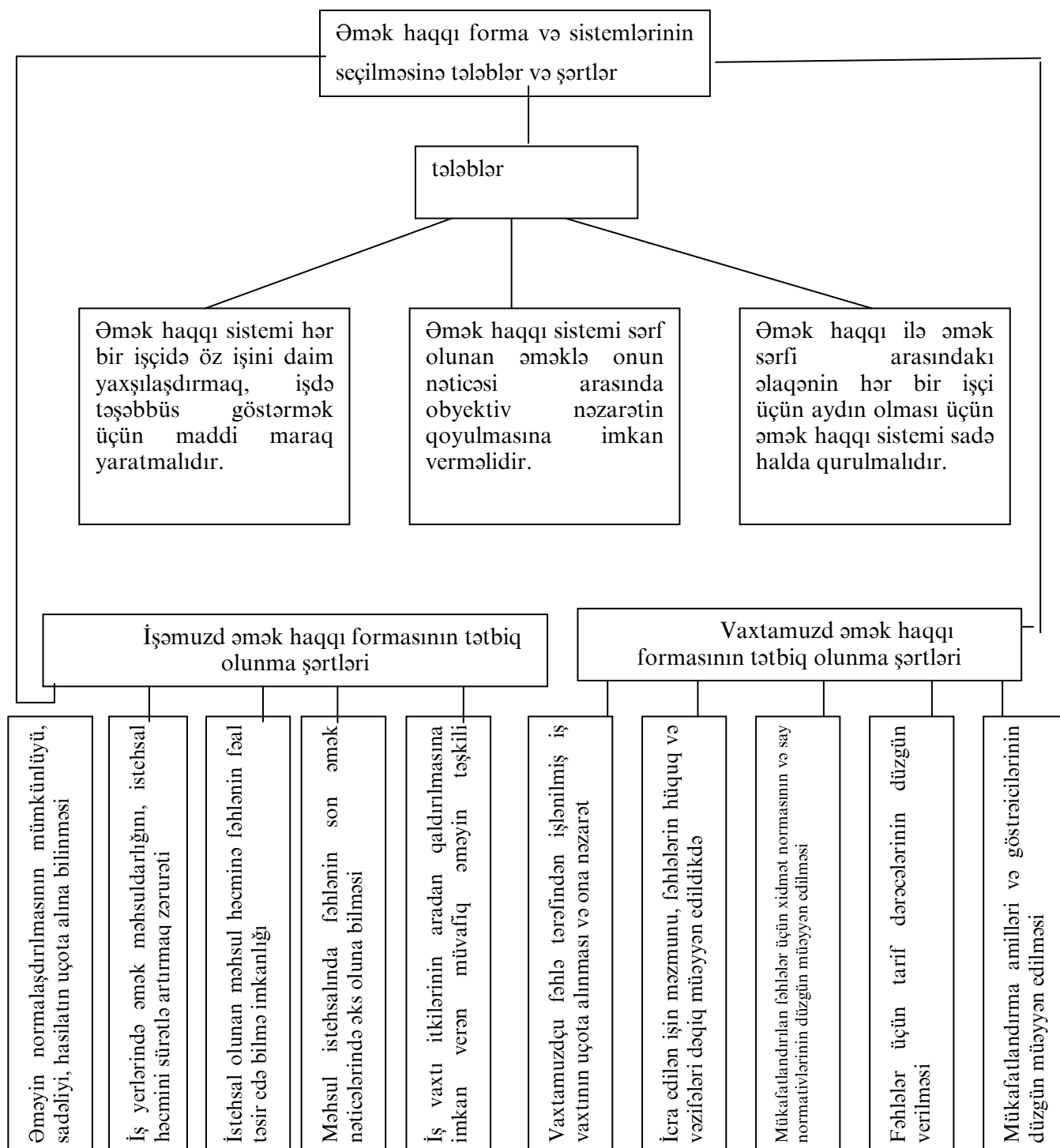
8. Əmək haqqı forma və sistemlərinin mahiyyəti və tətbiqi şərtləri

- Bölgü münasibətlərinin həyata keçirilməsində əmək haqqının forma və sistemlərinin düzgün seçilib tətbiq edilməsi xüsusi əhəmiyyət kəsb edir.
- Sahibkarla muzzdlu işçi arasındakı münasibətlər yalnız bazar sferası ilə məhdudlaşmır. İş qüvvəsinin dəyəri və yaxud əmək xidmətinin qiyməti həm əmək bazarı, həm də müəssisə daxilində müəyyən edilir. Burada işçinin əmək fəaliyyəti, konkret əmək töhfələri, müvafiq əmək haqqı, əməyin ödənilməsi qaydasında qarşılıqlı şəkildə ölçülür. Həm əmək ölçüsü, həm də əməyin ödənilməsi ölçüsü bir-birinə uyğunlaşdırılır.
- İşçi qüvvəsi xərclərinin tərkibinə aşağıdakılar daxildir.



- Bütün bu xərcləri müəssisə sahibkar öz üzərinə götürür.
- Müxtəlif istehsal şəraiti üçün əmək haqqının konkret forma və sistemlərinin seçilməsi, sərf edilmiş əməyin kəmiyyət və keyfiyyətindən asılı olaraq əmək haqqının hesablama və tətbiqi qaydaları əməyin ödənilməsinin təşkilinin mühüm tərkib hissəsidir.

Əmək haqqı forma və sistemlərinin tətbiqi şərtləri



9. Əməyin ödənilməsinin işəməzd sistemləri

a) Müstəqim və qeyri-müstəqim əmək haqqı sistemləri

- Müstəqim-işəməzd əmək haqqının tətbiqində ən başlıca şərt normaların elmi əsaslar üzrə müəyyən edilməsi və işlərin düzgün tarifləndirilməsidir.

- İş qiyməti iki amildən, istehsal, yaxud vaxt normasından və müvafiq dərəcənin tarif maaşından asılıdır. İş qiyməti əslində məhsul vahidi (əməliyyat) üçün əmək haqqının həcmidir. Fəhlənin əmək haqqı iş qiymətini istehsal olunan məhsulun miqdarına vurmaqla müəyyən edilir.

- Məhsul vahidinin iş qiyməti dərəcənin tarif maaşının müvafiq istehsal normasına bölməklə və ya dərəcənin tarif maaşını vaxi normasına vurmaqla müəyyən edilir.

$$I_q = \frac{S_m}{I_n} \quad \text{və ya} \quad I_q = S_m \cdot \bar{X} V_n ;$$

Burada: I_q – məhsul vahidinin iş qiyməti;

S_m – müvafiq dərəcəsinin işəməzd saatlıq maaşı;

I_n – istehsal norması;

V_n – vaxt normasıdır.

- Fəhlənin faktiki işəməzd əmək haqqı müstəqim fərdi işəməzd əmək ödənişində müxtəlif işlər üzrə belə müəyyən edilir:

$$I_{\text{ə.n.}} = \sum I_q \times V_h$$

Burada, $I_{\text{ə.n.}}$ – ümumi işəməzd əmək haqqı;

I_q – görülmüş işlərin hər vahidinin qiyməti;

V_h – görülmüş işlərin hər növü üzrə faktiki hasilatdır.

- Qeyri-müstəqim işəməzd əmək haqqı sistemində fəhlənin aldığı əmək haqqı, onun xidmət etdiyi əsas fəhlələrin əmək haqqından və ya onların istehsal etdiyi məhsulun miqdarından asılıdır. Bu sistem çox halda əsas fəhlələrə xidmət edən köməkçi fəhlələrin əmək haqqının təşkilində tətbiq olunur. Avadanlıqların sazlayıcıları əsasən qeyri-müstəqim əmək haqqı sistemi üzrə əmək haqqı alırlar.

b) Mütərəqqi-işəməzd əmək haqqı sistemi

- Mütərəqqi-işəməzd əmək haqqı sistemində fəhlə müəyyən edilmiş çıxış (baza) norması daxilində müstəqim, dəyişilməz iş qiymətləri, çıxış (baza) normasından əlavə istehsal edilmiş məhsullar üçün isə artırılmış iş qiymətləri üzrə əmək haqqı alır. İşəməzd-mütərəqqi əmək haqqı sistemində differensiallaşdırılmış iki cür iş qiymətləri – sabit və mütərəqqi artan iş qiymətləri tətbiq edilir.

- İşəməzd-mütərəqqi əmək haqqı üzrə əlavə haqqı hesablamaq üçün fəhlənin müəyyən olunmuş ilk çıxış normadan artıq istehsal normasının yerinə yetirilmə

faizini, faktiki işləmə vaxtını və qüvvədə olan şkalaya əsasən iş qiymətinin artma faizini bilmək lazımdır.

• Bütün işlər mütərəqqi iş qiymətləri üzrə ödənildikdə və şkalada normanın çıxış bazası 100% götürülmüş olarsa, fəhlənin əmək haqqı belə hesablanır:

$$\ddot{U}_a = \dot{I}_{m.a.} + \frac{\dot{I}_{m.a.}(N - G_b)}{N} X Q_a$$

Burada: \ddot{U}_a – mütərəqqi işəməzd əmək haqqı;

$\dot{I}_{m.a.}$ – aylıq müstəqim işəməzd əmək haqqı;

N – normaların yerinə yetirilmə faizi;

G_b – mütərəqqi əmək haqqı üçün çıxış bazası;

Q_a – iş qiymətlərinin artma əmsalı.

Əgər $\dot{I}_{m.a.} = 84$ manat, $N = 115\%$, $G_b = 103\%$, $Q_a = 0,6$ olarsa,

$$\ddot{U}_a = \dot{I}_{m.a.} + \frac{\dot{I}_{m.a.}(N - G_b)}{N} X Q_a = 84 + \frac{84(115 - 103)}{115} X 0,6 = 84 + 5,26 = 89,26 \text{ manat olar.}$$

c) *İşəməzd-mükafatlı əmək haqqı sistemi*

• İşəməzd-mükafatlı əmək haqqı sistemində işəməzdçü fəhlə müstəqim əmək haqqından əlavə işin konkret kəmiyyət və keyfiyyət göstəriciləri üzrə tapşırıqların yerinə yetirilməsi və artıqlaması ilə yerinə yetirilməsi üçün müəyyən məbləğ mükafat alır.

• Fəhlələrin mükafatlandırılması ay ərzindəki nəticələrə əsasən həyata keçirilir. İşə çıxmayan fəhlələr qismən, ya da tamamilə mükafatdan məhrum edirlər.

• Fəhlələrin mükafatlandırılması ayrı-ayrılıqda kəmiyyət və keyfiyyət göstəricisi və eyni zamanda hər iki göstərici üzrə birlikdə aparıla bilər.

• Fəhlənin işəməzd-mükafatlı sistemdə ümumi qazancı aşağıdakı düsturla müəyyən edilir:

$$\ddot{U}_{a.n.} = \dot{I}_a + \frac{\dot{I}_a(M_1 + M_2 X M_3)}{100}$$

Burada: M_1 – planın yerinə yetirilməsinə görə mükafatların faizi;

M_2 – artıqlaması ilə yerinə yetirilmiş hər faizə düşən mükafatların faizi;

M_3 – istehsal planının artıqlaması ilə yerinə yetirilməsi faizidir.

• Məsələn, fəhlə ay ərzində istehsal normasını artıqlaması ilə yerinə yetirmişdir. O, müstəqim işəməzd qiymətlə 90 manatlıq iş görmüşdür. Onun üçün

planı yerinə yetirdiyinə görə 10% məbləğində və hər bir artıq faiz üçün orta aylıq əmək haqqının 2%-i miqdarında mükafat təyin edilmişdir. Planın 105% yerinə yetirildiyini nəzərə alaraq, fəhlənin qazancı aşağıdakı kimi hesablanır:

$$\dot{U}_{a.n.} = \dot{I}_a + \frac{\dot{I}_a (M_1 + M_2 X M_3)}{100} = 90 + \frac{90(10 + 2X5)}{100} = 108 \text{ manat.}$$

- Hər bir müəssisədə istehsalın konkret şəraitindən asılı olaraq mükafatlandırmanın daha məqsədəuyğun göstəriciləri və şərtləri, mükafatın miqdarı seçilir və bu yerli həmkarlar komitəsinin razılığı ilə müəssisə rəhbəri tərəfindən təsdiq edilən mükafatlandırma haqqında əsasnaməyə daxil edilir.

d) Akkord işəməzd əmək haqqı sistemi

- Akkord əmək haqqı sistemi sənayedə qəzaların ləğv edilməsi, çox mühüm təmir işlərinin sürətləndirilməsi və təxirə salınması mümkün olmayan təcili işlərin yerinə yetirilməsi hallarında tətbiq olunur. Akkord əmək haqqı sistemi tikinti və nəqliyyat müəssisələrində daha geniş tətbiq edilir.

- Akkord əmək haqqı sisteminin mahiyyəti ondadır ki, burada işin ödənişi hər bir istehsal əməliyyatı üçün deyil, bütünlüklə görülən iş kompleksinə görə müəyyən edilir.

- Bu halda konkret işə görə akkord ödənişin ümumi miqdarı yalnız mövcud vaxt normalarının və ümumi akkord tapşırığın daxilində olan əməliyyatların hər birinin cəmlənməsi əsasında müəyyən edilir.

- Akkord iş qiymətləri müəyyən edilərkən kompleks akkord işlərə daxil olan mövcud normalar və ayrı-ayrı iş qiymətləri əsas götürülür.

- Əməyin akkord sistemi üzrə ödənilməsində akkord tapşırıqların keyfiyyətlə yerinə yetirilməsi və vaxtından tez yerinə yetirilməsi üçün mükafatlandırma qaydası da müəyyən edilir.

- Mükafat əmək haqqına akkord naryadı üzrə əlavə olunur və həmin müəssisədə mövcud olan mükafatlandırma qaydaları üzrə verilir.

9. Əməyin ödənilməsinin vaxtamuzd sistemləri və rəhbər işçilərin, mütəxəssislərin, qulluqçuların əmək haqqının təşkili

- Vaxtamuzd əmək haqqı forması sadə və vaxtamuzd-mükafatlı əmək haqqı sisteminə ayrılır.

- Sadə vaxtamuzd sistemində fəhlənin əmək haqqının miqdarı onun sərf etdiyi faktiki vaxtın miqdarından və tarif maaşından asılıdır.

- Aylıq sadə vaxtamuzd əmək haqqının hesablanması saatlıq tarif maşına və həmin ayda faktiki işlədiyi saatların miqdarına əsasən hesablanır:

$$A_m = S_f \overset{*}{X} M_s ;$$

Burada: A_m – aylıq maaş;

S_f – saatlıq tarif maaşı;

M_s – ay ərzində fəhlənin işlədiyi saatların miqdarı.

- Vaxtamuzd-mükafatlı əmək haqqı sistemində vaxtamuzdçu fəhlənin əmək haqqı yalnız işlənən vaxtın miqdarından və ixtisasından deyil, həm də onun işinin göstəricilərindən asılı olaraq verilən mükafatın həcmindən də asılıdır.

- Bu sistem vaxtamuzdçu fəhlələrə əmək məhsuldarlığının yüksəldilməsinə, xammala, material resurslarına qənaət etmələrinə stimül yaradır.

- Rəhbər işçilərin, mütəxəssislərin və qulluqçuların əmək haqqını təşkil edərkən əmək bölgüsü, birinci növbədə idarəetmə və istehsalata xidmət etmə funksiyası nəzərə alınmalıdır.

- Rəhbər işçilərin, mütəxəssislərin və qulluqçuların əməyinin ödənilməsi istehsalın ən vacib sahələrinə ixtisaslı kadrların cəlb olunmasını, müxtəlif qrup və kateqoriyadan olan bu kadrların əməyinin ödənilməsində zəruri nisbətlərin müxtəlifliyinin qoyulmasını və hər bir işçinin şəxsi maddi marağını təmin etməlidir.

- Mühəndis-texniki işçilərin və qulluqçuların əmək haqqı iki hissədən, sabit (vəzifə maaşları) və dəyişən hissədən (mükafatlar) ibarətdir. Onların vəzifə maaşları dövlət tərəfindən vahid tarif dərəcələri üzrə təminatlı qaydada normalaşdırılır və bilavasitə əməyin nəticəsindən asılı olmur. Bundan fərqli olaraq mükafatlar müəyyən kəmiyyət və keyfiyyət göstəricilərindən asılı olaraq verilir.

Mövzu 11. İşçilərin əmək fəaliyyətinin stimullaşdırılması.

1. Əmək fəaliyyətinin stimullaşdırılmasının mahiyyəti və funksiyaları.
2. Əmək fəaliyyətinin stimullarının növləri və stimullaşdırmanın təşkilinə olan tələblər.
3. Əmək haqqı – maddi motivlərin əsası kimi.
4. Əməyin ödənilməsinin sosial məsələləri.

1. Əmək fəaliyyətinin stimullaşdırılmasının mahiyyəti və funksiyaları.

Əmək fəaliyyətinin stimullaşdırılması anlayışını geniş və dar mənada başa düşmək olar. Sözüün geniş mənasında əmək sferasında işçilərin davranışına nəticə etibarı ilə təsir edən bütün daxili və xarici amilləri stimullaşdırılmasının toplusu hesab etmək olar. Lakin bununla yanaşı başqa amillərdən fərqli olaraq stimulaşdırma deyil, vasitəçilik qaydasında işçilərin fəaliyyətinə təsir göstərir. Stimullaşdırmanın prosesi öz sferasında tələbat, mənafe, motivləşdirmə və sair məsələləri daxil edir. Bununla belə stimullaşdırılma yuxarıda göstərilənləri və digər xarici şəraitin və işçinin daxili strukturunun (bir şəxsiyyət kimi) ona təsir edən amillərin təsiri zəruriyyətindən meydana çıxır. Stimullaşdırmadan ona görə də əmək fəaliyyətinin idarə olunması üçün mühüm bir vasitə kimi istifadə olunur. Çünki əmək situasiyasının vəziyyəti, onun çox cəhətliliyi işçinin fəaliyyətini bu və ya digər qaydada və istiqamətdə stimullaşdırmağı tələb edir. Çünki əməyin ödənilməsinin müxtəlif sistemlərindən tutmuş əməyin məzmununa qədər ayrı-ayrı stimullaşdırıcı amillər işçilərin əmək fəaliyyətinin artırılmasına eyni dərəcədə təsir göstərmirlər; yalnız işçiyə, şəxsiyyətə daha əhəmiyyətli olan amil, onun üçün sövqedicə bir vasitəçiyə çevrilir və beləliklə də bu işçidə müəyyən maraq doğurur, həm də bilavasitə fəaliyyət motivlərini formalaşdırır. Burada obyektiv və subyektiv amillər işçinin timsalında özünün dialektik vəhdətini təmin etmiş olur. Lakin bu vəhdətlik bəzilərinin fikirləşdiyi kimi eklektik qaydada deyil, üzvi vəhdətlik halında təşəkkül tapır. Üzvi vəhdətlik indiki halda o deməkdir ki, əmək fəaliyyəti ilə bağlı olan bu proseslər, ünsürlər qarşılıqlı olaraq bir-birinə nüfuz edir, hətta biz deyərdik ki, bir-birinin mahiyyətinə daxil olur. Burada ən çətin məsələ həmin keçid prosesinin,

mərhələsinin hüdudunu müəyyən etməkdir. Bu proses stimula üçün ideal zamanda bir sosial xassə kimi çıxış edir.

Stimullaşdırmanın zərurəti insan fəaliyyətinin öz məzmununda, obyektiv reallığın mövcudluğunda və istehsal proseslərinin səmərəli təşkilində insan amilinin rolunun artırılması zərurətdən irəli gəlir. Stimula mənafeələrin dərk edilməsinin mürəkkəb amilləri ilə bağlıdır. Ona görə də mənafeələrin dərk edilməsi məsələləri kortəbii idarə olunan və olunmayan istiqamətdə təzaher edə bilər, ona görə də hər hansı bir işçi stimullaşdırıcı vasitələri düzgün seçməyə də bilər, həm də burada qeyri-düzgünlük yalnız ictimai mənafeələrlə ziddiyyət təşkil etməsi mənasında deyil, özlərinin mənafeələri baxımından da ola bilər, çünki əmək fəaliyyətində konkret mənafe və stimulların subyektiv-psixoloji fenomenini də meydana çıxara bilər. Demək, heç də stimullaşdırmanın psixoloji aspektinin rolunu inkar etmək olmaz. Sosial idarəetmə birinci növbədə insanların idarə olunması olduğuna görə stimullaşdırılma sosial proseslərin tənzimlənməsinin idarə olunmasının universal prinsipi və atributudur. Digər tərəfdən isə stimula və motivdən fərqli olaraq stimullaşdırma idarəetmə subyektinin fəaliyyət növlərindən biridir, həm də idarəetmə vasitəsidir.

Stimullaşdırma onun bilavasitə bağlı olduğu əməyin kəmiyyət və keyfiyyət tərəfi, onların qarşılıqlı halda ölçülməsi və qiymətləndirilməsi sosioloji tədqiqatların ən mühüm obyektidir. Burada maddi tələbat, maddi maraq, ailələrin ümumi gəlirində əmək haqqının xüsusi çəkisi, real əmək haqqının dinamikası mühüm əhəmiyyətə malikdir. Yuxarıda göstərilən kateqoriyaların qarşılıqlı əlaqəsi və qarşılıqlı təsirini belə təsəvvür etmək olar.

Bu əlaqənin öyrənilməsində, sosioloji tədqiqində əmək haqqını, gəlirlərin fəhlə peşələri, sosial qruplar və təbəqələr üzrə qiymətləndirilməsinin böyük əhəmiyyəti vardır. Bu əməyə maddi marağın formalaşması amillərin təhlili baxımından da mühüm əhəmiyyət kəsb edir.

Stimullaşdırma vasitələrinin optimal variantlarının seçilməsində həm kollektiv rəhbəri, həm də işçilər də maraqlı olmalıdır.

Kollektiv rəhbəri üçün stimullaşdırma vasitələri mühüm bir iqtisadi metod kimi istifadə olunur, ayrı-ayrı işçilər üçün isə stimula onların müəyyən tələbatlarının

reallaşmasına xidmət edir. Ona görə stimullaşdırmanın təşkili məsələlərinə ciddi fikir vermək tələb olunur. Elə etmək lazımdır ki, bu işçilərin əməyinin son uğurlu nəticələri üçün işçilərin marağının güclənməsinə xidmət edə bilsin. Bu baxımdan stimullaşdırma işçinin əmək fəaliyyəti və davranışının tənzimlənməsi sistemində mühüm yer tutmalıdır. Stimullaşdırma çoxcəhətli bir prosesdir və ona görə də əmək istehsal fəaliyyətinin bütün istiqamətləri ilə bu və ya digər formada (birbaşa və dolayısı) əlaqədar olur. Bu baxımdan stimullaşdırma həm də müəyyən funksiyaları icra edir, onun təbiətində, məzmununda müəyyən funksiyalar vardır:

- a) İqtisadi funksiya;
- b) Sosial funksiya;
- c) Sosial – psixoloji funksiya;

Qeyd etmək lazımdır ki, bu funksiyalar istər özlərinin bir-birinə münasibətləri baxımından, istərsə də işçilərə, əmək kollektivlərinə təsiri cəhətdən müstəqil əhəmiyyətə malikdirlər. Bununla belə bu funksiyalar real həyatda bir-birilə üzvi şəkildə bağlıdırlar. İqtisadi funksiya istehsalın səmərəsinin artmasına, əmək məhsuldarlığının yüksəldilməsinə xidmət müəssisə daxili təsərrüfatçılığın iqtisadi mexanizmi ilə bilavasitə əlaqədardır.

Sosial funksiya işçinin kollektivdəki sosial iqtisadi vəziyyəti, onun əmək bölgüsü sistemində tutduğu mövqe və bundan asılı olaraq onların fəaliyyətinə kompleks sosial tədbirlər və vasitələr qaydasında təsir göstərmək, tələbatlarını ödəmək, qabiliyyətlərini inkişaf etdirməklə bağlıdır. Sosioloji- psixoloji funksiya stimullaşdırma sisteminin işçilərin daxili aləminin formalaşdırılması (tələbat, dəyərlər, meyllər, motivlər), onun sayəsində işçidə əməyə münasibəti bu və ya digər münasibətlər tipinin formalaşdırılmasıdır. Sosial – psixoloji funksiya mənəvi, tərbiyəvi funksiya ilə üzvi şəkildə bağlıdır.

İndi əmək haqqının işçi qüvvəsinin fərdi təkrar istehsalı baxımından az əhəmiyyət kəsb etdiyi bir şəraitdə, onun əmək fəaliyyəti üçün əhəmiyyəti xeyli aşağı enmişdir. Eyni zamanda bununla əlaqədar olaraq peşə fəaliyyətinə olan maraq da azalmışdır ki, bir sözlə, sosial və əmək passivliyi baş vermişdir. Sosioloji müşahidələr göstərir ki, əməyə olan maraq və ondan əldə edilən gəlir və qeyri-əmək gəlirləri arasında böyük

ziddiyyətlər meydana çıxarılmışdır. Bu onu göstərir ki, bazar münasibətləri şəraitində insan fəaliyyəti üçün mənəvi hesab edilən motivlər və stimullar bir çox hallarda yerlərini dəyişmişdir.

2. Əmək fəaliyyəti stimullarının növləri və stimullaşdırmanın təşkilinə olan tələblər.

Əməyin stimullaşdırılmasının optimallığı birinci növbədə kompleks tələblərin nəzərə alınmasını tələb edir. Bu bir tərəfdən zamanın konkret dövrünün tələblərini, ikincisi əmək kollektivlərinin konkret xüsusiyyətlərini, üçüncüsü hər bir işçinin sosial keyfiyyətini və psixoloji tipini nəzərə almağı zəruri hesab edir. Ona görə də stimullaşdırma üzrə tədbirlər kompleks xarakter daşmalıdır.

Elə etmək lazımdır ki, maddi stimullaşdırma və onun mənası işçi tərəfindən tam aydınlığı ilə dərk olunsun, onun əməyə münasibətinin məqsədyönlü motiv əsasına çevrilə bilsin. Ona görə də burada şəxsi maddi marağın böyük əhəmiyyəti vardır, çünki şəxsi maddi maraqlandırma eyni zamanda işçinin şəxsi məsuliyyətinin artması deməkdir. Bu müasir dövrdə də çox vacib bir maraqlandırma formasıdır. Bəziləri belə hesab edir ki, istehsalın geniş miqyaslı təşkili xarakteri yuxarıda göstərilən maraqlandırma formasının əhəmiyyətini arxa plana çəkir. Əksinə müasir istehsal şəxsi məsuliyyət və beləliklə də şəxsi maraq olmadan inkişaf edə bilməz. Həm də nəzərə almaq lazımdır ki, əməyə şəxsi maraq peşə marağı və əmək intizamı ilə bağlıdır. Sosioloji müşahidələr göstərir ki, əməyə şəxsi maddi və mənəvi maraq oyadan əmək kollektivlərində işin səmərəsi və keyfiyyəti də yüksək olur. Lakin bu heç də digər amillərin rolunun inkar edilməsi demək deyildir.

Stimullaşdırmada başlıca məqsəd insanın əmək davranışını fəallaşdırmaqdan ibarətdir. Bunu isə birinci növbədə işçilərdə müsbət emosiyalar və yüksək hislər yaratmaqla həyata keçirmək olar. Stimullaşdırmada bir sıra tələb və yaxud prinsiplərə əməl olunmalıdır:

1-ci prinsip – stimullaşdırma iqtisadi, sosial və psixoloji amillərin vəhdətliyinin nəzərə alınması;

2-ci prinsip – tətbiq olunan stimullaşdırma formalarının əmək kollektivlərində pozitiv mənəvi psixoloji şəraiti təmin etməsi;

3-cü prinsip – maddi və mənəvi maraqlandırmanın əlaqələndirilməsi və differensiya edilməsi;

4-cü prinsip - əmək fəaliyyətinin daxili və xarici tənzimləyici stimullaşdırıcılarının optimal əlaqələndirilməsi;

5-ci prinsip – istehsalın son nəticələrində kollektiv və şəxsi töhvənin tam nəzərə alınması;

6-cı prinsip – stimullaşdırmada əməyin, peşənin ictimai, sosial reputasiyasının nəzərə alınması;

7-ci prinsip – sosial ədaləti gözləmə və qiymətləndirmə;

8-ci prinsip – stimullaşdırmanın səmərəliliyi;

9-cu prinsip – müəyyənlik və ardıcılıq;

10-cu prinsip – stimullaşdırmanın aşkarlığı.

İşçilərin əməyə münasibətlərinin bir sıra 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 deyərlər, standart növləri və metodları vardır. Bunlar sosioloji və iqtisadi ədəbiyyatlarda özünün geniş şərhini tapmışdır. Lakin 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. Burada həm də stimulların vacibliyinə görə qruplara və pillələrə ayrılmasının da az əhəmiyyəti yoxdur. Ona görə də belə qruplaşmalarda, 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 pul (əmək haqqı, mükafat, əmək haqqına əlavələr) və həm də qeyri-pul (istirahət və müalicə üçün putyovkalar, mənzil və s.) formasında olur.

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

3. Əmək haqqı – maddi motivlərin əsası kimi.

Maddi stimullaşdırmada maddi motivlərin özəyini təşkil etməli olan əmək haqqı əsas rola malik olmalıdır. Maddi stimullaşdırmada əmək haqqının müstəsna əhəmiyyəti vardır. 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 bilməsi ilə bağlıdır, çünki fəhlə başqa 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 stimullaşdırılma 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 formalaşma mərhələsində əmək haqqı idarəolunmaz bir problemə çevrilmişdir. Bu özünü aşağıdakı istiqamətlərdə təzahür etdirmişdir:

- 1) Əmək haqqının artımı istehlak mallarının qiymətinin artımından əhəmiyyətli dərəcədə geri qalır;
- 2) Əmək haqqının faktiki artımının əmək fəaliyyətinin, əməyin səmərəliliyinin nəticələri ilə zəif əlaqələri vardır;
- 3) Ayrı-ayrı istehsalçıların inhisarçılığı üzündən müəssisələrarası əmək haqqının səviyyəsində böyük fərqlər əmələ gəlmişdir. Bu prosesə təsir etmək üçün dövlət tənzimlənməsi vasitələri kifayət dərəcədə dəqiq deyildir;
- 4) Bütün bunların bu və ya digər səbəbləri nəticəsində əmək haqqının hər iki istiqamətində - 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;

- 5) Müəssisələrin gəlirləri və əmək haqqı üzərində nəzarət mexanizmi son dərəcə zəifdir;
- 6) Əmək haqqının işçi qüvvəsinin təkrar istehsalındakı kəmiyyətə rolu minimum həddə (20-30%) olduğu bir şəraitdə belə, bir çox müəssisələrdə və sahələrdə istehlak fonduna mənfəətdən ayırmalar 80-90% səviyyəsində olmuşdur. Bu isə yığım fondunu heçə endirmiş, istehsal yığım fonduna böyük zərbə vurmuş və beləliklə də müəssisə və iri sahələrin investisiya fəallığını aşağı səviyyəyə çatdırmışdır;
- 7) 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;
- 8) Əmək haqqı sferasında vəziyyət qiymətin neqativ qaydada formalaşması nəticəsində də kəskinləşmişdir. Bu yalnız qiymətlə, əmək haqqı və ailə gəlirləri ilə bağlı olan aspektlə məhdudlaşmış, həm də qiymət amilinin ardıcıl olaraq istehsal xərclərinin artımının bir növ katalizator rolu oynaması ilə bağlıdır;
- 9) Mülkiyyət formalarından asılı olaraq ayrı-ayrı məsələlərdə eyni əmək üçün verilən əmək haqqı arasında, həmçinin mənfəətin həcmi arasında böyük fərqlər əmək haqqının səviyyəsində həddindən artıq heç bir əsası olmayan fərqlərə səbəb olmuşdur.

Əmək fəaliyyətinin stimül növlərindən biri sosial stimuldur. Sosial stimül işçinin özünü təsdiq etməsi tələbatı ilə bağlıdır. Bu həm də onun müəyyən ictimai mövqə tutmaq, hakimiyyət pilləsində oturmaq arzusundan irəli gəlir. Demək stimullaşdırma zamanı idarə subyektini tərəfindən bu cəhət obyektiv şəkildə nəzərə alınmalıdır.

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.

Burada yaradıcı stimulun da az əhəmiyyəti yoxdur. Yaradıcı stimül özünü reallaşdırılması, özünü təkmilləşdirilməsi, özünü müdafiəsi ilə əlaqədardır.

Stimullaşdırmanın mühüm növlərindən biri sosioloji – psixoloji stimuldur. Bu stimulun növü əmək kollektivlərindən ünsiyyət tələb edir, digər tərəfdən isə işçi onun vasitəsi ilə özünü təsdiq edir. Ona görə də burada sosioloji – psixoloji iqlim adamlar arasındakı münasibətin formaları, adamların tələbatı və mənafeləri mühüm əhəmiyyət kəsb edir.

4. Əməyin ödənilməsinin sosial məsələləri.

İstehsal kollektivlərinin sosial funksiyalarının dəyişilməsi həm də əməyin ödənilməsi sisteminə təsir göstərir. Çünki işçinin əməyə münasibəti – məsuliyyəti, intizamı və təşəbbüskarlığı xeyli dərəcədə əməyin sosial aspektli təşkilindən asılı olur. Çünki burada əmək təşkilinin kollektiv formasında fəhlələrin sosial fəallığı və işin nəticələrinə sosial nəzarəti daha güclü olur və aydın nəzərə çarpır. Burada nəzarət əsasən aşağıdakı istiqamətlərdə aparılır:

- 1) briqada üzvlərinin gündəlik fəaliyyəti haqqında informasiya almaq;
- 2) informasiyanın təhlili və ondan obyektiv nəticələr çıxarmaq;
- 3) faktiki vəziyyətin qəbul olunmuş norma və standartlarla müqayisəsi və onun əsasında hər kəsin ümumi əmək fəaliyyətində fərdi xidmətin müəyyən edilməsi;
- 4) briqada və onun üzvlərinin əmək davranışının tənzimlənməsi;

Göründüyü kimi, bu nəzarətin istehsal nöqtəyi nəzərindən başqa, sosial və mənəvi-psixoloji əhəmiyyəti də vardır. Bu isə nəzarətin və bütövlükdə idarəçiliyin demokratik iş üslubunu müəyyən edir. Həm də indiki şəraitdə briqadalar üçün əmək haqqının hansı forma və sistemlərinin hüququ verilmişdir. Adətən briqadalarda əmək haqqının (qazancın) bölüşdürülməsinin aşağıdakı formaları vardır:

- a) tarif dərəcələri və işlənmiş vaxta görə;
- b) yalnız işlənmiş vaxta görə;
- c) faktiki işlənmiş işə görə;
- d) şərti tarif dərəcələri və işlənmiş vaxta görə;
- e) əməkdə iştirak etmə əmsalına (ƏİƏ) görə;

Əlbəttə, bu variantların hər birinin üstün və çatışmayan cəhətləri vardır. Lakin biz burada nisbətən tam aydın olmayan şərti tarif dərəcəsi haqqında bəzi məsələləri qeyd etmək istərdik. Şərti tarif dərəcələri bir qayda olaraq aşağıdakı hallarda tətbiq edilir:

- a) fəhlə özünün tarif dərəcəsi yuxarı olan işləri gördükdə;
- b) ayrı-ayrı fəhlələrin əmək məhsuldarlığının səviyyəsi əksər briqada üzvlərinin məhsuldarlığı səviyyəsindən gözcərpacaq dərəcədə fərqləndikdə;
- c) istehsalın normal, ahəngdar gedişi zərurəti ilə əlaqədar olaraq peşələrin qovuşması şəraitində;

Lakin bir sıra hallarda nəinki fəhlənin tarif dərəcəsi artırılmır, hətta onun gördüyü iş malik olduğu dərəcədən aşağı iş qiyməti ilə müəyyən olunur.

- a) müəyyən dərəcə tələb edən işlərdə çalışan fəhlə bütün iş kompleksinə kifayət qədər yiyələnmişdikdə;
- b) aşağı dərəcəli işin səviyyəsi fəhlənin faktiki yuxarı tarif dərəcəsinə uyğun gəlmədikdə;
- c) müvafiq dərəcədə olan fəhlənin əmək məhsuldarlığı digər briqada üzvlərinin əmək məhsuldarlığından xeyli aşağı olduqda.

Son dövrlərdə həm bütövlükdə briqadanın işinin son nəticələrini, həm də ayrı-ayrı fəhlələrin konkret fəaliyyətini nəzərə almaq məqsədilə əməkdə iştirak etmə əmsali sistemi geniş yayılmışdır.

Bunun əsas mahiyyəti ondan ibarətdir ki, tarif dərəcələri və işlənmiş vaxta görə bölüşdürülən əmək haqqı bir sıra amilləri nəzərə almaqla ƏİƏ əsasında dəqiqləşdirilir.

ƏİƏ bir qayda olaraq usta və briqadının rəhbərliyi ilə briqada şurası tərəfindən müəyyənləşdirilir və fəhlələrlə razılaşdırılır. Bu əmsallar müəyyən konkret iş yerləri üçün müəyyənləşdirilir və həm də işin mürəkkəbliyi, ağırlığı, zərərliyi və istifadə olunan avadanlığın xüsusiyyətləri nəzərə alınır. Lakin bir sıra hallarda bu vacib amillər nəzərə alınmadan ancaq dərəcə və işlənmiş vaxt formal, standart olaraq əsas götürülür ki, bunu da elmi-metodoloji və həm də praktiki baxımdan düzgün hesab etmək olmaz. Çünki əməyə münasibətin xarakteri ilə texniki-texnoloji əlaqələrin qarşılıqlı asılılığını nəzərə almaq olmaz.

Mövzu 12. ETT və insan resurslarının peşə-ixtisas təhsili problemləri

1. İnsan kapitalı əmək amilinin yeni iqtisadi forması kimi
2. Heyətin strukturu və yarım sistemləri
3. Kadrlarla təmin olunma və mütəxəssislərə tələbatın müəyyən edilməsi
4. İdarəetmə sistemi işçilərinin kateqoriyaları
5. Kadrlarla aparılan iş sistemi
6. Menecerlərə olan tələblər
7. Fəhlə kadrlarının hazırlanması sistemi və onun təşkili
8. Fəhlə kadrlarının ixtisasının artırılması və onun proqnozlaşdırılması

1. İnsan kapitalı əmək amilinin yeni iqtisadi forması kimi

Sənayecə inkişaf etmiş ölkələrdə işçi qüvvəsinə, əmək resurslarına artıq strateji baxımdan yanaşılır, işçi indi hər hansı firma və şirkət üçün cari dövrdə əmək sərf edən, əmək normalarını icra edən bir adam deyildir. 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 resurs, indi və gələcəkdə gəlir gətirən bir mənbə kimi, firma və şirkətlərin uzun müddətli aktivliyi, 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 zidiyyətləri avtomatik olaraq aradan qaldırmır.

Əhəlinin təhsil potensialı

Əhəlinin təhsil potensialı onun və işçi qüvvəsinin keyfiyyətinə təsir edən mühüm amillərdən biridir. Təhsil potensialı dedikdə, əhəli və işçi qüvvəsinin uzun illər boyu topladığı təhsilin adam – il kəmiyyəti, insanda əks olunan biliyin məcmuu başa düşülür. Bundan asılı olaraq əhəli ali, orta ixtisas, orta, natamam 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 əhəlinin, işçilərin orta hesabla təhsil səviyyəsindəki, təlimin

orta davamiyyəti müddəti və s. göstəricilərdən istifadə edilir. Göründüyü kimi, əhalinin, işçilərin təhsil potensialı demoqrafik, iqtisadi potensialla bağlı olan mürəkkəb, həm də uzun müddətli bir prosesdir. Öz xarakterinə görə əhalinin təhsil potensialı makro və mikro problemlə, biliyin, təhsilin modernləşdirilməsi, təhsil alanların öz qabiliyyətlərini reallaşdırma bilmək kimi çətin problemlərlə bağlıdır.

Amerikada elmi-texniki tərəqqinin məcmuu işçi qüvvəsinin peşə-ixtisas tərkibinə, əməyin məzmununa təsirinin öyrənilməsi 30 ildən çoxdur ki, davam edir. Belə diskussiyalar uzun illər boyu keçmiş Sovet iqtisadçıları, fəlsəfəçiləri arasında da olmuşdur. Qəribə də olsa bu problemə yanaşmada Amerika və sovet amillərinin nöqtəyi nəzərləri arasında oxşarlıq çoxdur. Bu da təbiidir, çünki məhsuldar qüvvələr həmişə ictimai-sosial aspekt daşımır, həm də elə problemlər var ki, onlar ictimai sistemlərdən kənar qanunauyğunluqlara malik olur.

Amerika alimləri, mütəxəssisləri öz tədqiqatlarında informasiyanın “emalı sənayesinin”, informasiya iqtisadiyyatının inkişafı ilə əlaqədar olaraq ənənəvi peşələr üzrə məşğulluğun azaldılması, onların təbirincə desək informasiya işçilərinin (peşə kimi) sayının artması məsələlərinə xüsusi yer ayırırlar. Bu məsələdə Amerika alimləri arasında da fikir birliyi yoxdur. Bəziləri belə hesab edirlər ki, istehsalın kompyuterləşməsi prosesi bir çox işçi kateqoriyalarının ixtisasını aşağı salır (nəzarət funksiyasının elektron hesablama maşınlarına verilməsi səbəbindən). digərləri əksinə sübut edirlər ki, yeni kompyuter texnologiyasından istifadə olunması əmək funksiyalarının inteqrasiyasına, əməyin məzmununa təsir edir, mürəkkəb qərarlar qəbul etməyə gətirib çıxarır ki, bu da ixtisaslı əməyə tələbatı artırır. Üçüncü qrup mütəxəssislər isə belə hesab edir ki, EHM-nin tətbiqi özü-özlüyündə əməyin məzmununu dəyişmir və burada əsas amil kimi məqsədyönlü idarəçilik fəaliyyəti təşkil edir. Lakin “Pablik Edjenda” tədqiqat təşkilatının hələ vaxtilə apardığı sorğuya əsasən ABŞ-da 50, Almaniyada 70, İsveçdə 51% işçilər ETT-nin əməyin məzmununa müsbət təsir etdiklərini söyləmişlər.

Belə bir cəhəti qeyd etmək lazımdır ki, istər bir sıra sovet və istərsə də Amerika alimləri bu problemə yanaşdıqda ETT-nin ayrı-ayrı mərhələlərinin əməyin məzmununa, ixtisas səviyyəsinə təsirini təkamül, mərhələ aspekti və habelə bu təsirin ayrı-ayrı əmək,

peşə növləri aspekti ilə əlaqələndirməmişdir. Çünki bu təsir bəzi peşə fəaliyyəti üzrə pozitiv, bəziləri üçün neqativ ola bilər. Lakin bütövlükdə aydındır ki, kompyuterləşmə funksional texnoloji sistemləri bilməyi, mücərrəd təfəkkürü, diqqətli, məsuliyyətli olmağı tələb edir.

2. Heyətin strukturu və yarım sistemləri

Heyətin idarə edilməsində onun quruluşu və tərkibinin formalaşması qanunauyğunluqlarının və ona təsir edən amillərin öyrənilməsinin böyük əhəmiyyəti vardır. Firma və şirkətlərdə bir qayda olaraq aşağıdakı struktur növləri vardır:

1. Təşkilatı struktur;
2. Funksional struktur;
3. Rol struktur;
4. Sosial struktur;
5. Ştat struktur;
6. Bölmələrin strukturu;
7. İdarə aparatının strukturu;
8. Bölmələrin istehsal və funksional strukturu.

İqtisadçı A.P.Eqorşin heyətin struktur anlayışına daha geniş aspektdə yanaşır, onu firmaların təşkilatı strukturu ilə birlikdə izah edir. Əlbəttə, bu struktur növləri öz məzmununa görə bir-birindən fərqlənirlər. İstər təşkilatın, istərsə də heyətin strukturunun müəyyən edilməsində müvafiq amillərin təsirini və müəyyən prinsipləri nəzərə almaq lazımdır. Təşkilatı strukturun qurulması prinsipləri bunlardır:

1. Çeviklik prinsipi; 2. İşçi və bölmələrin, şöbələrin funksiyasının səmərəli mərkəzləşməsi prinsipi; 3. Funksiyanın ixtisaslaşması prinsipi; 4. Hüquq və məsuliyyətin vəhdətliyi prinsipi; 5. İdarəetmədə olunmalılıq prinsipi; 6. Xətti və funksional rəhbərliyin səlahiyyətlərinin fərqləndirilməsi, ayrılması prinsipi; 7. İdarəetmə strukturlarının qurulmasında və idarəetmə səviyyəsinin müəyyən edilməsində qənaətçilik prinsipi.

İşçi heyətinin idarə edilməsinin bir çox yarım sistemləri vardır:

1-ci yarım sistemə kadrların işə düzəlməsi, işdən getməsi, yerdəyişməsi, kadrların idarəetmə sisteminin informasiya təminatı, peşə meyli, məşğuliyyətin təmin edilməsi aid edilir.

2-ci yarım sistemə texniki, iqtisadi təlim, kadrların yenidən hazırlanması və ixtisasının artırılması, kadr ehtiyatları ilə aparılan iş, işgüzar gələcək, mənəbin (kariyeranın) planlaşdırılması və ona nəzarət, yeni işçilərin əməyə sistemli uyğunlaşması kimi məsələlər aiddir.

3-cü yarım sistemə heyətin idarə edilməsi strategiyasının hazırlanması, kadrlar potensialının təhlili, heyətə olan tələbatın planlaşdırılması və proqnozlaşdırılması, əmək bazarının təhlil edilməsi, kadrların qiymətləndirilməsi və s. daxildir.

4-cü. Hüquqi xidmət yarım sistemi – buraya daxildir: heyətin idarə edilməsi və əmək münasibətləri üzrə hüquqi sənədlər sistemi.

5-ci. İdarəetmənin təşkilatı strukturu yarım sistemi: təşkilatı strukturun təhlili, bu strukturun layihələndirilməsi, ştat cədvəlinin hazırlanması, yeni strukturun qurulması.

6-cı. Əmək şəraiti yarım sistemi: psixofizioloji, ergonomik tələblərə, texniki, estetika, texniki təhlükəsizlik tələb və qaydalarına əməl edilməsi.

7-ci. Əmək münasibətləri yarım sisteminə qrup və şəxsi qarşılıqlı münasibətlərin, rəhbərlik-təbəçilik münasibətlərinin təhlili, əmək-istehsal münaqişə və stresslərin idarə edilməsi, sosial-psixoloji diaqnostika, etik normalara əməl etmə və s. daxildir.

3. Kadrlarla təmin olunma və mütəxəssislərə tələbatın müəyyən edilməsi

Kadrların seçilməsi və yerləşdirilməsi idarə aparatının, idarəetmə fəaliyyətinin başlıca funksiyasıdır. Kadrların quruluşu sabit qalmır, elmi-texniki tərəqqi, buraxılan məhsulun mürəkkəbliyi və s. ilə əlaqədar olaraq dəyişilir. Həmin amillərlə əlaqədar yalnız işçi heyətinin kateqoriya strukturu deyil, həmçinin onların hər biri daxilində peşə-ixtisas, təhsil səviyyəsi baxımından da müvafiq dəyişikliklər baş verir. Ona görə də ayrı-ayrı firmalarda şirkətlərdə müəssisələrin kadrlara olan tələbatı yalnız ümumi halda deyil, konkret peşələr, ixtisaslar və işçi kateqoriyaları üzrə müəyyən edilir. Burada kadrlara olan həm əsas, həm də əlavə tələbat nəzərə alınır. Müəssisələrin kadrlarla təmin olunma mənbələri də müxtəlifdir. Fəhlə kadrlarına olan tələbat planı tərtib edilərkən ümumi, əlavə tələbatın üç mənbə hesabına ödənilməsi üzrə hesablamalar aparılır: 1)

peşə-texniki məktəblərdən daxil olma; 2) bilavasitə müəssisənin özünün fəhlə toplanması; 3) müəssisələrdə fərdi briqada formasında fəhlə hazırlığı.

Mütəxəssislər isə ali məktəblərdə və orta ixtisas təhsili məktəblərində hazırlanır. Mütəxəssislər və təsərrüfat rəhbərlərinin ixtisasının artırılması, yenidən hazırlanması, ixtisası artırma kursları və fakültələr daimi fəaliyyət göstərən tədris mərkəzləri, qısamüddətli seminarlar vasitəsilə həyata keçirilir.

Diplomlu mütəxəssislərə tələbat müəyyənləşərkən, onun proqnozları varilərkən aşağıdakı əsas metodlar nəzərə alınır:

1. Ştat-nomenklatura metodu: vəzifə normativləri, ştat cədvəlləri, vəzifələr üzrə ixtisas-sorğu kitabları, vəzifələrin miqdarının artması və azalması amilləri.
2. Normativ metod: işin, istehsalın həcmi, mütəxəssislərin müvafiq əmək normativləri.
3. Təmin olunma normativi: diplomlu mütəxəssislərin ümumi işçilərə görə xüsusi çəkisi, bu xüsusi çəkinin məhsulun işin mürəkkəbliyindən, elmi-tədqiqat, konstruksiya işçilərinin həcmindən, ETT-dən, idarəetmənin təşkilatı strukturundan və s.-dən asılı olması.

4. İdarəetmə sistemi işçilərinin kateqoriyaları

İdarəetmə sistemində rəhbər işçilərdən başqa, texniki işçilər və mütəxəssislər də çalışırlar. Onlar inzibati-idarə və istehsal-idarə heyəti işçiləri kimi uçota alınır. İnzibati-idarə heyəti dedikdə, bura şöbələrin, büroların, qrupların rəhbərləri və s. daxildir. İstehsal heyətinə isə istehsal strukturunun, sexlərin rəisləri, ustalar, texnoloji, konstruktor, layihə şöbələrinin, büro və qrupların rəhbərləri və s. daxildir. Lakin müəssisə işçilərinin inzibati-idarəetmə, istehsal heyətinə, MTİ-lər qulluqçular qrupuna ayrılmasında müəyyən çatışmazlıqlar vardır. Bu birinci növbədə, idarəetmə funksiyalarının düzgün ixtisaslaşması və onun işçilər arasında dəqiq bölüşdürülməsindən irəli gəlir. Ona görə də “vəzifə” anlayışı özü hər bir xətti və funksional idarəetmə strukturu sistemində dəqiq müəyyən edilməlidir. Burada vəzifənin adının dəqiq olması, konkret iş fəaliyyətini əks etdirməsi, fəaliyyət dairəsi, həmin vəzifəyə olan tələblər, vəzifədən irəli gələn məsuliyyət və s. sistem halında əks olunmalıdır. Bu məsələnin elmi həllində işçilərin və vəzifələrin hüquqi, təşkilati-

struktur və funksional təsnifatının böyük əhəmiyyəti vardır. Belə ki, elə işçi, mütəxəssis var ki, əsasən bu və ya digər növbələrinin icrası ilə, bir qrupu müəssisəyə (idarə orqanına) informasiya xidmətini, digər qrup işçilər isə rəhbərlik funksiyasını həyata keçirir. Qulluqçuların vəzifə nomenklaturasında müəssisə rəhbərlərinin 16, onun bölmələri üçün 30-a qədər və bilavasitə MTİ və qulluqçular üzrə 570-ə qədər ixtisas üzrə vəzifə nomenklaturası müəyyən edilmişdir. Əlbəttə, bu vəzifə nomenklaturalarının sayı elmi-texniki tərəqqinin müasir tələblərinə, idarəetmə proseslərinin inteqrasiyasına, qovuşmasına heç də uyğun deyildir.

5. Kadrlarla aparılan iş sistemi

Kadrlara iş sistemi dedikdə, burada geniş əhatəli məsələlər – kadrların seçilməsi, yerləşdirilməsi, irəli çəkilməsi, onların ixtisasının artırılması, işçi kateqoriyaları və vəzifə nomenklaturasının müəyyənləşdirilməsi, təhlili, onların işinin təşkili, planlaşdırılması, əməyin qiymətləndirilməsi sistemləri başa düşülür. Bu məsələlərdən bəziləri idarəetmə əməyinin təşkili məsələləri ilə də əlaqədardır.

Kadr siyasəti kadrlara yeni iş sisteminin formalaşması və onların tövsiyyə edilməsi, seçilməsi ümumdövlət işinin mühüm vəzifəsi hesab edilməli və dövlətin sosial-iqtisadi siyasətində başlıca yer tutmalıdır. Kadrlarla iş idarəetmə sisteminin və idarəetmə nəzəriyyəsinin mühüm cəhətlərindən biridir.

Kadrlarla aparılan iş məcmu iş sistemlərindən ibarətdir. Burada idarəetmə, idarəetmə məqsədi, metodu və prinsipləri, həcmi, idarəetmə funksiyaları və s. nəzərə alınmalıdır. Çünki bunun əsasında idarəetmə orqanı üçün lazım olan işçilər, onların tərkibi, vəzifə və peşə tərkibi müəyyən edilir. Bundan sonra isə hər bir idarəetmə pilləsində çalışan vəzifəli şəxsə qarşı tutduğu vəzifə baxımından əsas tələblər, onun nəyi bilməsi və bacarması, kadrların seçilməsi, yerləşdirilməsi və irəli çəkilməsi məsələsi irəli sürülür. Kadrların seçilməsi müəyyən modellər, əlamətlər və prinsiplər əsasında icra olunur. Kadrların seçilməsi nəticə etibarilə idarəedən sistemin formalaşmasını, onun indisini və gələcəyini müəyyənləşdirir.

Kadr problemi onlarla aparılan iş sistemi müəyyən dərəcədə universal xarakter daşıyır. Çünki bu, kadrların yerləşdirilməsi və onların formalaşması problemini vahid bir qayda əsasında həll etməyə imkan verir. Həmçinin hər bir sahənin kadrlarla təmin olunması, onlarla iş zamanı onlara qarşı konkret spesifik tələblər də nəzərə alınır. Kadrlarla iş zamanı onlar sistem və kompleks halında öyrənilir və qiymətləndirilir. Sistemlilik və komplekslilik prinsipi xüsusən rəhbər işçilərin seçilməsi və irəli çəkilməsi zamanı nəzərə alınmalıdır.

Kadrlarla aparılan işdə hüquqi normativlər mühüm rol oynayır. Hüquqi normativlər kadrlar seçkisində özbaşınalığın, neqativ halların aradan qaldırılmasında mühüm rol oynamaqlıdır. Bu zaman əmək haqqındaki qanunlar məcəlləsi, əmək barəsində qanunçuluğun əsasları, daxili əmək qaydalarının tipik nümunələri başlıca rol oynayır. Burada əmək münasibətlərinin tənziqlənməsi, işçilərin işə qəbul olunması və işdən xaric edilməsi, bu sahədə müdiriyyətin və işçilərin hüquq və vəzifələri və s. məsələlər konkret şəkildə göstərilir. İşçilərin işə təyin edilməsi, vəzifə nomenklaturaları, vəzifənin tutulması qaydası seçkili, müsabiqə və s. də hüquqi-normativ aktlar vasitəsilə müəyyənləşdirilir.

Vəzifəli şəxslərə aşağıdakı tələblər irəli sürülür:

1. Onlara xalq, kollektiv zəmanət verməlidir.
2. Onlar dövlət aparatına bələd olduqlarına dair imtahan verməlidir (müsabiqə)
3. Onlar bizim ölkədə mövcud olan idarəetmə nəzəriyyələrinin əsaslarını bildiklərinə, idarə etmək, iş aparmaq və s. qaydaları bildiklərinə dair imtahan verməlidir.

6. Menecerlərə olan tələblər

İdarə rəhbərinin psixoloji keyfiyyəti birinci növbədə psixoloji proseslərlə, psixoloji mexanizmlərlə bağlıdır. Çünki o, rəhbər işçi olmazdan qabaq şəxsiyyətdir, insandır, insana xas olan bütün keyfiyyətlər onda da olmalıdır. Bununla belə rəhbər psixoloji xüsusiyyətlərə, sosial-lider, intellektual-lider xüsusiyyətlərinə malik olmalıdır. “Lider” sözü əmək kollektivlərində adamlar çoxluğuna, kütlələrə böyük təsir etmək qabiliyyəti, istedadı mənasında işlədilir.

Menecerdə əmək resurslarını, insan fəaliyyətini idarə edə bilmək xassəsi qabiliyyəti olmalıdır. Onda həm peşəkarlıq, həm də idarəçilik istedadı vəhdət təşkil etməlidir. Sənayecə inkişaf etmiş ölkələrdə, o cümlədən, İngiltərə və ABŞ-da menecerlərə olan tələblər aşağıdakılardır:

1. İdarəetmə işlərindən baş çıxarma, idarəetmə strukturunu, funksional vəzifələri bilmə;
2. Tabeçiliyində olan adamları idarəetmə, seçmə, qiymətləndirmə bacarığı, onlar arasında münasibətləri tənzimləyə bilməsi;
3. Firma və şirkətlərin resurslarını idarə edə və müştərilərlə əlaqə yarada bilməsi;
4. Firmaların fəaliyyətini planlaşdırma və proqnozlaşdırma bilmə bacarığı;
5. Sağlam fikir;
6. Öz gücünə inanma;
7. Yüksək ümumi inkişaf səviyyəsi.

Ən yaxşı nüfuz qorxuya, xırdalığa əsaslanan nüfuz deyil, biliyə, bacarığa və xeyirxahlığa əsaslanan nüfuzdur. Ünsiyyət menecment fəaliyyətində mühüm yer tutur. Menecerlər bu baxımdan yüksək, aşağı və ən yüksək ünsiyyətə malik olan rəhbər işçilər qrupuna daxil olurlar. Ünsiyyət insanların mühüm keyfiyyət cəhətidir, insanların sivilizasiyalı əməkdaşlıq formasıdır. Bunsuz heç kim, o cümlədən, menecer öz fikrini, məsləhətini, ideyasını digərinə, əməkdaşlara çatdırma bilməz. Ünsiyyət həm də informasiya, əks əlaqə, insani münasibətlərin fəlsəfi funksiyasını icra edir.

Menecerin intellektual, ümumi inkişaf səviyyəsi yüksək olduqda təbəçiliyində olanlarla hər cür aspektdə danışa bilər. Ona görə də hər bir menecer danışdıqda hansı söhbət variantını seçməyi bacarmalıdır. Elə etmək lazımdır ki, dəlillər aydın, sadə, dəqiq, inandırıcı və asanlaşdırılmış olsun.

Şəxsi və işgüzar keyfiyyətlər özü də bir sıra əlamətlərlə müəyyənləşir. Şəxsi keyfiyyətə aşağıdakılar daxildir: siyasi yetkinlik, intizamlılıq, iş qabiliyyəti, məsuliyyətlik, vəzifə borcu hissi, təşəbbüskarlıq, inadkarlıq, kollektivlə işləmək qabiliyyəti, düşüncəlik, mənəvi keyfiyyət (saflıq, həqiqətpərəst, sadəlik, ədalətli, insanpərvər və s.)

Təsərrüfat rəhbərinin işgüzar keyfiyyəti aşağıdakıların müəyyən edilir: texniki, iqtisadi bilik səviyyəsi, istehsalın təşkili və idarə edilməsi məsələlərindən baş çıxarması

təcrübəsi, ümumi mədəni inkişaf səviyyəsi, icra etdiyi konkret iş sahəsini dərindən bilmək və s.

7. Fəhlə kadrlarının hazırlanması sistemi və onun təşkili.

Əmək bölgüsünün inkişafı, ETT-nin inkişaf etdirilməsi ixtisaslı fəhlə kadrlarının hazırlanmasını, kadrlar hazırlığının forma və üsullarının daima təkmilləşdirilməsini tələb edir.

Müasir şəraitdə kadrların hazırlanması sahəsində aşağıdakı başlıca vəzifələr durur:

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

Xalq təsərrüfatında və əhaliyə bilavasitə xidmət edən qeyri-maddi istehsal sahələrində yüzlərlə adda peşə sahibləri işləyir. Məsələn, tikintidə dülgərlər, suvaqçılar, rəngsazlar, xarrat-fəhlələr, rəngsaz-suvaqçılar, xarrat-dülgərlər, bənnalar, betonçular, avtokrançılar, motorçular, buldozerçilər, maşınqayırma və metal emalı sənayesində tornaçılar, cilalayıcılar, müxtəlif qaynaqçılar, çilingərlər (çilingər-qənəkəçilər, mexaniki yığma üzrə çilingərlər, avadanlıqları quraşdırma üzrə çilingərlər və s.), frezerçilər, elektro-montyorlar, rabitədə müxtəlif işlər üzrə (rayon elektrik rabitəsi, yarımstansiya elektrik şəbəkəsi və s. üçün) montyorlar, radio aparatı quraşdırıcıları, telefon-teleqraf rabitəsi operatorları, hesablayıcı perforasiya operatorları, telefonçular və s.; ticarətdə sənaye malları satıcıları, ərzaq malları satıcıları, aşbaz-kulinarlar, xörək paylayanlar, məişət sahəsində qadın, kişi və uşaq bərbərləri, manikür və pedikür ustaları, stenoqrafçılar, kargüzarlar və s.

Maddi və qeyri-maddi istehsal sahələrində peşələrin sayının çox olması kadrlar hazırlığı işini xeyli çətinləşdirir, bu sahədə daha ciddi və konkret olmağı tələb edir.

Xalq təsərrüfatı sahələri və qeyri-maddi istehsal sahələri üçün ixtisaslı fəhlə kadrlar hazırlığı aşağıdakı sistemdə birləşmişdir:

- a) şəhər və kənd peşə-texniki litseylərdə;
- b) bilavasitə-müəssisələrdə.

Şəhər peşə-texniki məktəblərində təhsil müddəti bir ildən üç ilə kimi, kənd peşə-texniki məktəblərində isə bir ildən iki ilə kimi müəyyən edilmişdir. Təhsil müddətindəki fərq peşələrin mürəkkəblik dərəcəsi ilə asılıdır. Adətən, peşə-texniki məktəblərində xalq təsərrüfatının bütün sahələri üçün mürəkkəb peşələr üzrə fəhlə kadrları hazırlanır. Burada hazırlanan fəhlələr istehsal hazırlığı ilə yanaşı geniş nəzəri və ümumtexniki biliyə də malik olurlar.

Peşə-texniki məktəblərində təhsil müddəti bir il olan peşələr üzrə fəhlə kadrları, adətən, ikinci dərəcəli, iki illik təhsil müddətində iki-üç, üç illikdə isə daha yüksək dərəcəli fəhlə kadrları hazırlanır. Peşə-texniki məktəblərin tədris planında gənclərin istehsalat təliminə (tədris emalatxanaları və istehsalatda olan təlim, habelə metallar texnologiyası üzrə təcrübə məşğələsi), xüsusi texnologiyanın, metallar texnologiyasının, texniki rəsmxəttin, texniki mexanikanın, riyaziyyatın, elektrotexnikanın, mexanikləşdirmə və avtomatlaşdırmanın əsaslarının öyrənilməsinə xüsusi fikir verilir. Yuxarıda göstərilən fənlər 1,5-2 illik təhsil müddətli tornaçılar, frezerçilər, cilalayıcılar və s. peşələr üzrə fəhlə kadrları hazırlığında başlıca yer tutur. İstehsalat təlimi qrup halında təlimçi-ustanın rəhbərliyi altında həyata keçirilir. Peşə-texniki məktəblərində hansı peşələr üzrə fəhlə kadrlarının hazırlanmasının siyahısı Respublika Nazirlər Kabineti tərəfindən müəyyən edilir. Təhsil Nazirliyi peşə-texniki məktəblərə bilavasitə rəhbərlik edir və respublika və bazarın tələbatından asılı olaraq bu məktəblərin peşə üzrə kadrlar 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.

Şəhər peşə-texniki məktəblərinə nisbətən kənd peşə-texniki məktəblərində məhdud adda peşələr üzrə, yəni əsasən mexanizator kadrları, kənd təsərrüfatı maşınlarının təmiri

üzrə çilingər, elektricləşdirmə və radiolaşdırma üçün elektro-mexanik, müxtəlif peşədən olan inşaatçı fəhlələr və dəmirçi peşəsi üzrə kadr hazırlığı həyata keçirilir.

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

$$P=Q+R-B-K;$$

P- plan ilinin axırına kimi oxuyanların sayı;

Q- plan ilinin əvvəlinə kimi oxuyanların sayı;

R- plan ilində qəbul olanların sayı;

B- plan ilində buraxılanların sayı;

K- plan ilində təhsildən yarımçıq gedənlərin sayıdır.

Peşə-texniki məktəblər üzrə kadr hazırlığı planlaşdırılarkən təhsil müddətləri arasındakı nisbətlər də nəzərə alınır. Müəssisələrdə fəhlə kadrlar hazırlığının aşağıdakı formaları vardır:

- fərdi formada şagirdlik;
- briqada formasında şagirdlik;
- istehsalatdan ayrılmaqla və ayrılmamaqla müxtəlif məktəb və kurslarda.

Müəssisədaxili fəhlə kadrların hazırlanması hazırlıq müddəti 3-6 aydan çox olmayan, nisbətən sadə və kütləvi peşələr üzrə aparılır.

Briqada formasında fəhlə kadrları hazırlığı briqada halında təşkil olunan işlərdə həyata keçirilir.

8. Fəhlə kadrlarının ixtisasının artırılması və onun proqnozlaşdırılması.

Texniki-tərəqqi əmək vasitələrinin və texnoloji proseslərin təkmilləşdirilməsinə, bu işə öz növbəsində işçilərin əmək fəaliyyətinə və onun məzmununa təsir göstərir. Kadrların ixtisasının artırılması ixtisaslı işçi qüvvəsinin təkrar istehsalının mühüm tərkib hissəsini təşkil edir. Müxtəlif sahələrdə, ayrı-ayrı müəssisələrdə elm və texnikanın geniş miqyasda tətbiq edilməsi az ixtisaslı və ixtisas tələb etməyən işlərin azalmasına səbəb olur. Beləliklə, kadrların yenidən hazırlanması zəruriyyəti maşınlı 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 dərinlən öyrənmək məqsədilə təşkil olunur. Ona görə də istehsalat-texniki kurslarda aparılan təlimdə müəyyən dərəcədə mühəndis-texniki hazırlıq üsulları vardır. Bununla əlaqədar olaraq tədris məşğələlərinin əsas formasını nəzəri təlim təşkil edir.

İstehsalat-texniki kursların əsas vəzifəsi aşağıdakılardan ibarətdir: birincisi, qabaqcıl texnologiyaya və yüksək məhsuldar işləmə üsullarına yiyələnmək üçün fəhlələrin ixtisasını artırmaq və bunun əsasında onların yeni peşə vərdişlərini,

ümumtəhsil, texniki və xüsusi biliklərə yiyələnmələrinə nail olmaq, ikincisi, yeni avadanlıqların, material və texnoloji proseslərin öyrənilməsinə təmin etmək, üçüncüsü, fəhlələrin ikinci peşə və bir neçə peşələrin qovuşması üzrə təlimləndirilməsi və beləliklə də, texniki-tərəqqinin yeni şəraitinə uyğun olaraq onların istehsal profilinin genişləndirilməsi.

Fəhlələrin istehsalat-texniki kurslarda təlimləndirilməsi ayrı-ayrı peşələr üzrə tədris planı və proqramı əsasında aparılır. 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.

Mütərəqqi əmək üsulları məktəbi qarşıda qoyulan məqsəddən asılı olaraq sex və istehsal sahəsi, müəssisələrarası miqyasda təşkil olunur. Həmin məktəblərə yenilikçi fəhlə rəhbərlik edir və ona kömək üçün məsləhətçi-mühəndis ayrılır. Bu məktəblərə birinci növbədə normanı yerinə yetirməyən fəhlələr cəlb edilirlər. Burada fəhlələrin ixtisaslarının artırılması müəyyən olunmuş tədris planı və proqramı əsasında aparılır.

Fəhlələrin ixtisaslarının artırılmasında təşkil olunan müəyyən məqsədli kurslar mühüm rol oynayır. Məqsədli kurslar fəhlələrin yeni avadanlıq və texnologiyaları 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. Proqram təsdiq edildikdə yeni avadanlığın, aqreqatın yaradılmasında iştirak edən mühəndis-texniki işçilər, mütəxəssislər də iştirak edirlər. Fəhlə kadrlarının ixtisasının artırılması formaları firmalarda planlı qaydada seçilir və təşkil olunur.

Kadrların ixtisasının artırılması firmaların əmək planının tərkib hissəsini təşkil edir və bu həmin müəssisələrin real tələbatından irəli gəlməlidir.

Firmalarda fəhlələrin ixtisasının artırılması zəruriyyəti əsasən səbəblə əlaqədardır: birincisi, hər hansı peşə üzrə müəyyən qrup fəhlənin ixtisas səviyyəsinin tələb olunan

səviyyədə olmaması və ondan irəli gələn bəzi çatışmamazlıqlar; ikincisi, kadrların dövriyyəsi nəticəsində onların ixtisas tərkibində baş verən dəyişikliklər; üçüncüsü, texniki-tərəqqidən irəli gələn zəruriyyət.

Fəhlələrin ixtisasının artırılmasının konkret miqdarı müəyyənləşdirilərkən plan dövründə onların orta ixtisas dərəcəsi və işin orta dərəcəsi əsas götürülür. Belə ki, müəyyən qrup peşə və yaxud işlər üzrə təhlil aparılan zaman fəhlələrin orta ixtisas dərəcəsi işin orta dərəcəsindən aşağı olduğu aşkara çıxarıldıqda bu zaman ixtisasın artırılması üzrə müvafiq tədbirlər görülür və plan tərtib olunur.

Firmalarda müəyyən peşələr üzrə ixtisasın tələb olunan səviyyədə olmaması üzündən ixtisas dərəcəsini artırmalı olan fəhlələrin sayı aşağıdakı kimi müəyyən olunur:

$$F_p = (O_d - O_f) * I_s$$

Burada F_p -hər hansı peşə üzrə ixtisasını artırmalı olan fəhlələrin sayı;

O_d - işin planlaşdırılan orta dərəcəsi; O_f -işin faktiki orta dərəcəsi; I_s -isə həmin peşə üzrə plan ilinin əvvəlinə işçilərin sayıdır.

Kadrların dövriyyəsi nəticəsində onların ixtisas tərkibində baş verən dəyişikliklə əlqəqədar olaraq ixtisasını artırmalı olan fəhlələrin sayı müəyyənləşdirilərkən işin dərəcəsi ilə, fəhlənin ixtisas dərəcəsi müqayisəli şəkildə nəzərə alınır. Məsələn:

$$F_p = (t_1 - t_2) * I_s$$

Burada, t_1 - fəhlələrin ixtisas tərkibinin dəyişilməməsindən əvvəlki orta ixtisas dərəcəsi; t_2 - fəhlələrin ixtisas tərkibi dəyişildikdən sonrakı dərəcəsidir.

Peşələr daxilində ixtisas səviyyəsini artırmalı olan fəhlələrin sayının müəyyən olunmasında müəssisələrdə ayrı-ayrı peşələr üzrə ixtisaslı fəhlə kadrları balansının tərtib olunmasının böyük əhəmiyyəti vardır.

Ümumiyyətlə, ixtisasını artırmalı olan fəhlələrin sayı isə onların və işin orta dərəcəsinin müqayisə olunması yolu ilə müəyyən edilir:

$$Q = (K_1 - K_2) * P$$

Burada, Q -ixtisasını artırmalı olan fəhlələrin sayı;

K_1 - işin orta ixtisas dərəcəsi;

K_2 - fəhlələrin orta ixtisas dərəcəsi;

P – plan ilinin əvvəlinə işçilərin sayıdır.

Mövzu 13. İnsan resurslarının treninqi (təlimi) və inkişafı

1. Təlimin keçirilməsinin mahiyyəti və məqsədi
2. Təlim və inkişaf proqramlarının məqsədi və məzmunu
3. Təlim (treninq) proqramlarının pillələri
4. Təlim proqramlarının keçirilməsi metodları

Təlimin keçirilməsinin mahiyyəti – İnsanlar arasında interaktivlik, qarşılıqlı fikir mübadiləsi, sosiallaşma, kommunikasiya, komanda ruhu yaratma, köməkləşmək ideologiyasını formalaşdırmaq və insanların bir-birinə qarşı istənilən sahədə sosial məsuliyyətlərini artırmaq yolunda təkan rolunu oynamaq, fərqli xarakterli, fərqli mühitlərdən olan insanların bir ideologiya altında toplaşma və bir fikir uğrunda səfərbər olma bacarıqlarını ortaya çıxarmaqdadır. Təlimin əsas məqsədi işçilərə işin yerinə yetirilməsi üçün tələb olunan bilik və bacarıqları öyrətməkdir. Təlim zamanı əsasən aşağıdakı mövzulara müraciət olunur:

- Cəmiyyətdə hansı sahələrdə özümüzü məsuliyyətli hiss etməliyik?
- Müsbət nümunələr öyrədici ola bilirmi?
- Fikir ayrılıqlarını necə ortaq bir işə çevirmək olar?
- Sosial məsuliyyətə nə qədər ciddi yanaşırıq?
- Cəmiyyətdə hansı rollara malikik?

Təlim qarşılıqlı fikir mübadiləsi, vizual görüntülər, video çarxlar, interaktiv, maraqlı, əyləncəli, intellektual oyunlar vasitəsilə həyata keçiriləcək.

Uğurlu artım, biznesin inkişafı – istənilən şirkətin aparıcı motivləridir. Bu zaman bu artımın əhəmiyyətli şəkildə realizəsi heyətin inkişafının fərdi və qrupdaxili komanda proseslərindən asılıdır. Başqa sözlə desək, heyətin ümumilikdə şirkətin artım templərinə çataraq inkişaf etməsi çox vacibdir.

Bu baxımdan kadrlar xidmətinin tapşırıqlarını nəzərdən keçirərək üç qrupun inkişaf proseslərini fərqləndirmək böyük məna kəsb edir;

- Top menecerlər;
- Orta səviyyəli menecerlər;

- İcra heyəti.

Heyətin təlimi və inkişafı tapşırıqlarının aşağıdakı peşəkar həllini təklif edir:

- Treningin strategiyasının və heyətin inkişafının işlənilib hazırlanması;
- Heyətin trening – tələbatlarının qiymətləndirilməsi proseslərinin təşkili;
- Korporativ treninqlərin həyata keçirilməsi;
- İnsanlar üçün imkanlar məkanını yaratmaq. Burada dərk etmək, seçmək, məsuliyyət altına almaq, nəyi işə icra etmək və həyatdan zövq almaq imkanları nəzərdə tutulur.

Peşə və ixtisasların yaranmasının əsasında əmək bölgüsü durur. Peşə-əmək bölgüsünün maddi əsasını əmək alətlərinin ixtisaslaşması və dəyişilməsi təşkil edir. Əmək fəaliyyətinin dəyişilməsinin əsasında əmək fəaliyyətinin dəyişilməsi qanunu durur. Təlim və inkişaf proqramlarının məqsədi işin məhsuldarlığını, səmərəliliyini və işin məmnunluğunu artırmaqdır. Təlim proqramlarının məqsədi iş üçün tələb olunan yeni bacarıqların və səriştənin formalaşmasındadır. Trening proqramların məzmunu təşkilatın işçi heyətinin ixtisas səviyyəsini, işin keyfiyyətinə və bacarıqlara olan tələbatın müəyyən edilməsi və müvafiq tədbirlərin hazırlanmasındadır.

Əsas trening metodları aşağıdakılardır:

- iş yerində təlim, praktiki təlim proqramları ilə;
- təlim zamanı modellərin istifadəsi, işlərin rotasiyası;
- iş konfransları, vizual təqdimetmə;
- planlaşdırılmış instruktaj, rol oyunları;

təlim və inkişaf proqramlarının əlaqəsi onda özünü biruzə verir ki, inkişaf proqramları daha genişdir və təlim proqramı ona tabedir.

Trening proqramının məzmun xarakteristikası işçiyə tələb olunan bacarıqları formalaşdıran təhsil proqramı ilə açıqlanır. Təlim (trening) proqramları 3 pillədən ibarətdir. Təlim (trening) proqramları aşağıdakı pillələrdən ibarətdir:

- təlimdən əvvəl
- təlim özü
- təlimdən sonra

- təlimlərarası

“Təlimdən əvvəl” tədbirlərin keçirilməsinin məqsədi təlimə olan tələbatları müəyyən etməkdən ibarətdir.

“Təlimdən sonra” tədbirlərin keçirilməsinin məqsədi rəhbərliyin işçini daha səmərəli iş görmək haqqında hesablata təmin etməkdən ibarətdir.

Təlim proqramlarının hazırlanmasında İRİ üzrə menecerin rolu aşağıdakılarda əks olunur:

- təlim proqramlarının işçiyə uyğunlaşdırılmasında
- təlim üzrə təkliflərin inteqrasiyasında
- təlim proqramlarının ardıcılığının təmin edilməsində
- təlim proqramlarının maliyyələşdirilməsində

Təlim proqramlarının keçirilməsinin metodlarına aiddir:

- işdən sonra iş yerində
- iş yerində iş zamanı
- iş yerindən kənarında işdən qabaq
- iş yerindən kənarında iş vaxtı

Daimi iş yerindən kənarında təlim modellərinin istifadəsi və ustanın rəhbərliyi ilə keçirilir. Daimi iş yerindən kənarında təlim proqramları xüsusi peşə-ixtisas məktəblərində həyata keçirilir. Eyni vaxtda işçi öz işini yerinə yetirir və ustanın vasitəsilə yeni iş metodlarını öyrənməklə iş yerində təlim keçirilir.

İş yerində təlimlərin növlərinə aiddir: kuratorluq, işçilərin rotasiyası, təcrübə keçmə.

Təşkilatın inkişafının əsas məqsədlərinə işçilərin potensialını tam istifadə etmək, işçilərin inkişafı üçün ləzimi şərait yaratmaq aiddir. Menecerlər üçün inkişaf proqramının məqsədi onların hazırlıq səviyyəsini və məsuliyyət hissini artırmaqdır.

Menecerlərin inkişaf proqramına planlaşdırmaq, motivasiya konsepsiyaları və liderlik keyfiyyətlərinin inkişafını artırmaq kimi məsələlər durur. Menecerlərin inkişaf vasitələrinə aiddir: rol oyunları, mühazirələr, konfranslar, diskussiyalar

Təlim və inkişaf proqramlarının məqsədi bacarıq və iş keyfiyyətini təkmilləşdirmə yolu ilə məhsuldarlığın artırılmasındadır.

Təlim və inkişaf proqramları onların işçi tərəfindən qiymətləndirilməsi ilə nəticələnməlidir.

Qiymətləndirmə təlim proqramının bütün mərhələlərində aparılmalıdır. Karyeranın planlaşdırılmasının birinci mərhələsi xüsusi keyfiyyətlərin və bacarıqların qiymətləndirilməsindən ibarətdir. Karyeranın planlaşdırılmasında ikinci pillə təlim və inkişaf adlanır. Karyeranın planlaşdırılmasında sonuncu (üçüncü) pillə şəxsi məqsədlərin, karyeranın və inkişaf tədbirlərinin inteqrasiyası adlanır.

Mövzu 14 . İşçilər arasında qarşılıqlı münasibətlər sistemi.

1. Əmək kollektivlərində qarşılıqlı münasibətlər və idarəçilik məharəti.
2. Rəhbər işçilərin, menecerlərin şəxsi keyfiyyəti, nüfuzu və onlara qarşı irəli sürülən tələblər.
3. Menecerin spesifik funksiyaları və onun idarəetmədə rolu.
4. Sosial partnyorluq və onun mahiyyəti.
5. Müdiriyyətlə Həmkarlar təşkilatı arasında işgüzar münasibətlərin qurulması və sosial partnyorluğun təmin edilməsi.
6. Sağlam ünsiyyət, onun strukturu və funksiyaları.

1. Əmək kollektivlərində qarşılıqlı münasibətlər və idarəçilik məharəti.

İdarəçilik fəaliyyətinə və ya hər hansı bir bölmənin fəaliyyətinə rəhbərliyə başlayarkən birinci növbədə işin vəziyyətini öyrənmək, idarəetmə qarşısında duran məqsədi başa düşmək və əsas vəzifəni müəyyənləşdirmək zəruridir. Sonra isə istehsalın idarə edilməsi texnikasını və kollektivin inkişafının strategiyasını əks etdirən idarəetmə sistemini işləyib hazırlamaq lazımdır. Müasir rəhbərlikdə başlıca cəhət sistem işləyib hazırlamaqdır.

İdarəetmədə növbəti mərhələ idarəetmə aparatı funksiyalarının dəqiq bölüşdürməkdir. Bölgü son dərəcə dəqiq olmalıdır. Bu işdə ikinci dərəcəli və xırda məsələlər olmamalıdır, burada hər şey vacibdir. İdarəetmənin mühüm elementlərindən biri kollektivdəki qarşılıqlı münasibətlərdir. Bu münasibətlərin əsasını hümanizm, ədalət, xeyirxahlıq və inam təşkil etməlidir. Onlar demokratik əsasda və istehsalın, kollektivin tələbatlarını qarşılıqlı surətdə dərk etmək əsasında formalaşmalıdır.

Əmək kollektivlərinin işinin səmərəsi yalnız elmi-texniki tərəqqi ilə deyil, həm də kollektivdaxili ünsiyyətdən, ünsiyyətin xarakterindən, kollektivin birlik səviyyəsindən də asılıdır. Kollektivlərin birliyinin təmin olunması ən çətin sosioloji-psixoloji bir prosesdir. Çünki birlik əmək kollektivlərinin davranışının vəhdətliyi ilə ölçülür. Bu vəhdətlik isə öz növbəsində mənafehlərin, dəyərlərin və davranış normalarının ümumiliyindən irəli gəlməlidir. Əmək kollektivlərinin birliyi amilləri içərisində sosial-psixoloji amillər mühüm rol oynayır. Sosial – psixoloji amillərə aşağıdakılar aiddir:

- a) əmək kollektivi üzvlərinin sosial və istehsal cəhətdən məlumatlandırılması;
- b) əmək kollektivlərində psixoloji iqlim;

- c) rəhbər işçinin iş üslubu;
- d) siravi və rəhbər işçilərin davranışı;

İdarəetmədə elə situasiyalar yaranır ki, məsələnin məntiqi həllini tapmaq çətin olur və sağlam düşüncə nöqtəyi nəzərindən onu dərk etmək çətin olur. Bu halda rəhbəri vəziyyətdən intuisiya və uzunmüddətli praktiki işdə toplanmış təcrübə çıxara bilər. İdarəetmədə idarəçilik məharəti də çox vacibdir. İdarəçilik məharəti haqqında bəzi məlumatlara diqqət yetirək:

1. Müdrik rəhbər əldə edilmiş nailiyyəti tabeçilikdə olanlarla bölüşdürür.
2. Faktı heç bir şey dəyişə bilməz, onu inkar etmək olmaz, rəhbər ondan bacarıqla istifadə etməlidir.
3. Həyat təcrübəsinə etinasız yanaşmayın, çünki həyat ən ciddi müəllimdir.
4. Əvvəlki iş qurtarmamış yeni işi başlamaq düzgün deyil.
5. Başqalarının iştirakı ilə irad tutmaq, nöqsan göstərmək Sizin müdafiə olunmaq qabiliyyətinizi artırır.
6. Tərifi dən qorxun. Bu mənəbpərəstlərin, yaramazların və əclafların ən köhnə və ən hiyləgər alətidir.
7. Qadınları azacıq tərifləmək olar, kişiləri isə bu xarab edir.
8. Zarafat o zaman özünü doğruldur ki, yerində edilmiş olsun.
9. Nöqsanı işçinin arxasınca yox, üzünə demək lazımdır.
10. İstedadlı adamlardan qorxmayın, işin müvəffəqiyyəti üçün ondan maksimum dərəcədə istifadə edin və s.

2. Rəhbər işçilərin, menecerlərin şəxsi keyfiyyəti, nüfuzu və onlara qarşı irəli sürülən tələblər.

Rəhbər işçinin psixoloji keyfiyyəti birinci növbədə psixoloji proseslərlə, psixoloji mexanizmlərlə bağlıdır. Çünki o, rəhbər işçi olmazdan qabaq şəxsiyyətdir, insandır, insana xas olan bütün keyfiyyətlər onda da olmalıdır. Həmçinin rəhbər işçi psixoloji xüsusiyyətlərə, sosial-lider, intellektual-lider, inzibatçı-lider kimi xüsusiyyətlərə malik olmalıdırlar. “Lider” sözü əmək kollektivlərində adamlar çoxluğuna, kütlələrə böyük təsir etmək qabiliyyəti, istedadı mənasında işlədilir.

Liderlik anlayışı rəhbər, idarəetmə və menecer anlayışı ilə bağlıdır. Lakin menecerə vəzifə, liderə sosial təsir etmə baxımından yanaşılır. Vəzifə liderliyə səbəb olur, bu formal (rəsmi) liderdir. Eyni zamanda qeyri-formal liderlər də olur. Menecerlə lider arasında digər fərqli cəhətlər də vardır:

- menecerdə peşəkarlıq, liderdə ruh yüksəkliyi;
 - menecerdə inzibatçı, liderdə innovatorluq;
 - menecerdə nəzarətçi, liderdə etimad hissi kimi keyfiyyətlər üstünlük təşkil edir.
- Liderlik psixoloji, fizioloji, intellektual, şəxsi işgüzar keyfiyyətlərlə müəyyən edilir.

Menecerdə əmək resurslarını, insan fəaliyyətini idarə edə bilmək qabiliyyəti olmalıdır. Sənayecə inkişaf etmiş ölkələrdə menecerlərə olan tələblər aşağıdakılardır:

- 1) İdarəetmə işlərindən baş çıxarma, idarəetmə strukturunu, funksional vəzifələri bilmə;
- 2) Tabeçilikdə olan adamları idarəetmə, seçmə, qiymətləndirmə bacarığı, onlar arasında münasibətləri tənzimləyə bilməsi;
- 3) Firma və şirkətlərin resurslarını idarə edə və müştərilərlə əlaqə yarada bilməsi;
- 4) Firmaların fəaliyyətini planlaşdırma və proqnozlaşdırma bacarığı;
- 5) Sağlam fikir;
- 6) Öz gücünə inanma;
- 7) Yüksək ümumi inkişaf səviyyəsi;

Menecerin nüfuzu ona tabe olanların, yüksək səviyyəli rəhbər işçilərin işdə həmkarlarının həqiqi etimadını qazanması ilə səciyyələnir. Ən yaxşı nüfuz qorxuya, xırdaçılığa əsaslanan nüfuz deyil, bacarığa, biliyə və xeyirxahlığa əsaslanan nüfuzdur.

Müasir ETT istehsala rəhbərlik edən adamlar qarşısında çətin problemlər qoyur. Belə şəraitdə istehsala rəhbərliyi onun təşkilini, texnikasını və iqtisadiyyatını dərinləndirən mütəxəssis həyata keçirə bilər.

Təsərrüfat rəhbərinə qarşı aşağıdakı tələblər irəli sürülür:

1. Təsərrüfat rəhbəri yüksək texniki, iqtisadi biliyə, elm və texnikanın ən yeni nailiyyətlərinə bələd olmalıdır;
 2. Təsərrüfat rəhbəri geniş siyasi dünyagörüşünə malik olmalı, təsərrüfat məsələlərini sosial məsələlərlə əlaqələndirməyi bacarmalı, daima öz siyasi səviyyəsini artırmalıdır;
 3. Yuxarıdakılarla yanaşı təsərrüfat rəhbərində müəyyən təşkilatçılıq qabiliyyəti də olmalıdır. O adamlarla işləməyi, onları istiqamətləndirməyi bacarmalıdır.
- Şəxsi və işgüzar keyfiyyətlər özü də bir sıra əlamətlərlə müəyyənləşir:

Şəxsi keyfiyyətə bunlar daxildir: siyasi yetkinlik, intizamlılıq, iş qabiliyyəti, məsuliyyətlilik, vəzifə borcu hissi, təşəbbüskarlıq, inadkarlıq, kollektivlə işləmək qabiliyyəti, saflıq, həqiqətpərəst, sadəlik, insanpərvərlik, ədalətlik.

İşgüzar keyfiyyətə aşağıdakılar aiddir:

- texniki və iqtisadi bilik səviyyəsi, istehsalın təşkili və idarə edilməsi məsələlərindən baş çıxarması, ümumi mədəni inkişaf səviyyəsi, icra etdiyi konkret iş sahəsini dərindən bilməsi və s.

Rəhbər işçinin işgüzar keyfiyyətinin məzmununa daxildir:

a) intellektual keyfiyyəti: ümumi inkişaf diapazonu, istedadı, öz sahəsinə aid elmi biliklərə dərindən bələd olması, təcrübəni öyrənməsi, bütövlükdə peşə hazırlığı.

b) iş stili və metodu: aşkarlıq, tənqidi yanaşma, kollegialıq, mütərəqqi və demokratik idarəetmə metodlarından istifadə və s.

c) təşkilatçılıq keyfiyyəti: məqsəd və vəzifələri irəli sürmək və həll etmək qabiliyyəti, fəallıq, təşəbbüskarlıq, icra və əmək intizamını təmin etmək, operativlik, işgüzar şərait yaratmaq qabiliyyəti, problemləri həll etmək, səmərəli qərarlar qəbul etmək qabiliyyəti və s.

3. Menecerin spesifik funksiyaları və onun idarəetmədə rolu.

Menecerlər sənayecə inkişaf etmiş ölkələrin idarəetmə sistemində status və yer almışdır. Bizdə isə bu mütəxəssis idarəetmə aparatında hələ öz yerini kifayət qədər tapmamışdır. Buna görə də bir qrup mütəxəssislər meneceri müəssisənin birinci rəhbərinə bərabər tuturlar. Digərləri isə onu məhsul idarəetmə işçisi kimi müəyyənləşdirirlər. Başqaları isə menecerin ideyalar generatoru olduğunu iddia edirlər və s.

Beləliklə, belə bir sual meydana çıxır ki, idarəetmə sistemimizdə biz menecerlərə hansı funksiyaları verməliyik və idarəetmə strukturunda o hansı yeri tutmalıdır? Əgər biz müəssisənin rəhbərini menecer adlandırırıqsa, onda yuxarıda bizim direktor sözünün sinonimi kimi baxdığımız menecerə hər hansı bir xüsusi funksiya ayırmağa ehtiyac yoxdur.

Menecərləri ideyalar generatoru və ya müəssisənin strateqi kimi izah edən baxışlar üzərində dayanacaq. Hal-hazırda ideyalar generatoru adlanan mütəxəssis çox vacibdir və o müəssisədə öz daimi yerini tutmalıdır. Lakin buna hələ menecer demək olmaz. Birincisi

ona görə ki, müəssisənin uğuru və ya uğursuzluğu üçün o cavabdeh deyildir. İkincisi yeni ideyalar yaradılması hələ müəssisənin rentabelli işləməsini təmin etmir. Fayda verəcək ideyanı hələ reallaşdırmaq, onu məqsədəuyğun surətdə tətbiq etmək və ondan mənfəət əldə etməyi bacarmaq lazımdır.

Buna görə də inkişaf etmiş bazar iqtisadiyyatı şəraitində menecerin başlıca rolu hər şeydən əvvəl strateji planlaşdırmaqdır. Menecer müxtəlif məqsədli proqramların işlənilməsinə rəhbərlik etməli, müxtəlif növ əmtəələr buraxılışının perspektivlərini nəzərdə tutmalı və onların həyat tsiklini qabaqcadan görməyi bacarmalıdır.

Bizim idarəetmə sistemimizdə, xüsusilə də, müəssisələrdə menecerlərin roluna böyük diqqət yetirilməsi vaxtı artıq gəlib çatmışdır. Artıq ştat cədvəllərində menecer vəzifələrini nəzərdə tutmaq, onların funksiyalarını inkişaf etdirmək, strateji planlaşdırma üzrə onlar qarşısında müəyyən vəzifələr qoymaq lazımdır.

Hazırda bizim iqtisadiyyatda bazar münasibətlərinin tələb etdiyi təşəbbüskar liderlər, biznesmenlər, menecerlər, işgüzar adamlar olduqca azdır.

Haqlı olaraq belə bir sual meydana çıxır ki, bizim rəhbərlərdə hansı menecer keyfiyyətləri çatışmır?

Cavab olaraq aşağıdakıları göstərmək olar:

- qərar qəbul edilməsində müstəqillik, təşəbbüskarlıq, öz üzərinə məsuliyyət götürmək arzusu və s.
- bazar iqtisadiyyatını və ümumiyyətlə iqtisadiyyatı pis bilirlər;
- maliyyə işlərindən zəif baş çıxarırlar;
- hüquqi məsələləri çox pis araşdırırlar.

Menecer sözün daha geniş mənasında başa düşülən mütəxəssisdir. Vacib deyil ki, formal olaraq o hansı kürsüdə oturur. Başlıcası odur ki, o öz idarəçilik qabiliyyətlərini reallaşdırma bilsin, müəssisənin işini elə istiqamətləndirsin ki, nəticə rentabelli olsun, müəssisənin çiçəklənməsi üçün iqtisadi, sosial-psixoloji ___ səmərəli istifadə edə bilsin.

4. Sosial partnyorluq və onun mahiyyəti

Münaqişələr sosial partnyorluq ideyasını meydana çıxarmışdır. Bu ideya həm də “Həyatın keyfiyyəti” doktrinası ilə bağlıdır. Sosial partnyorluq konsepsiyasının müəllifləri belə hesab edirlər ki, bu həm də insan hüquqlarının həyatda reallaşması formasıdır. Həmin partnyorluq əsasən 2 sosial qrup olan sahibkarlar (iş verənlər) və muzzdlu işçilərin əməkdaşlığı qarşılıqlı güzəştlərinə əsaslanır. Burada həm dövlətin, həm də muzzdlu işçinin və sahibkarın mənafeləri əsas götürülməlidir.

Müəssisələrdə (firmalarda) sosial partnyorluq ideologiyasının əsasını aşağıdakılar təşkil edir:

- 1.** münaqişələrin üstün olaraq danışıq yolu ilə həll etməsi;
- 2.** sosial-iqtisadi siyasətin 1-ci növbədə gəlirlər və əmək haqqı problemlərinin razılaşdırılması;
- 3.** sosial ədalət meyarları və göstəricilərinin razılaşdırılması və sosial partnyorluğun subyektlərinin mənafelərinin təminatlı müdafiəsi;
- 4.** əmək və istehsal sferalarında ümumbəşəri dəyərlərin təsdiq edilməsi;
- 5.** muzzdlu işçilərin istehsalın idarə edilməsində iştirakı.

Bu ideologiyanın aşağıdakı müsbət cəhətlərini qeyd etmək olar:

- a)** səmərəli iqtisadi artımda, məhsulların rəqabət qabiliyyətinin yüksəlməsində sahibkarlara muzzdlu işçilərin qarşılıqlı maraqlarının artması;
- b)** əmək və sahibkarlıq fəaliyyətinin güclənməsi, rəqabət proseslərinin sağlamlaşdırılması;
- c)** əmək və həyat şəraitinin yaxşılaşdırılması;
- d)** sosial münaqişələrin səviyyəsi.

Burada əməkdaşlığın əsas şərti bərabər hüquqluq, məsuliyyətlik, özünü məhdudlaşdırma və qarşılıqlı güzəştdir. Sosial partnyorluqda ən başlıca metod danışıqlarda meydana çıxan konsesusdur, çünki başqa cür olsa münaqişə situasiyası yenidən təkrar oluna bilər. Sosial partnyorluğun milli modelinə bir qayda olaraq aşağıdakı üsürlər daxil edilir:

1. subyektlər;
2. səviyyə;
3. obyektlər;
4. məqsədli funksiyalar;
5. səmərəlilik meyarları;
6. onların reallaşması mexanizmləri və qaydası.

Burada “subyekt” anlayışına muzzdu fəhlələr, sahibkarlar və hökumət orqanları daxildir. Bir çox hallarda həmkarlar ittifaqları həmin subyektlərə daxil olmur. Lakin həmkarlar ittifaqı bununla belə subyektə daxil olan, muzzdu işçiləri təmsil etmək səlahiyyətini əldə edir.

İnkişaf etmiş kapitalist ölkələrində sosial partnyorluq modeli bir qayda olaraq Beynəlxalq Əmək Təşkilatının tövsiyəsilə vahid prinsiplərə əsaslanır. Qeyd etmək lazımdır ki, sosial partnyorluq yalnız siyasi sabitlik vasitəsi deyil, həm də iqtisadi artım vasitəsidir. Sosial partnyorluq modelinin hər bir ölkə üçün öz xüsusiyyətləri vardır.

Məsələn: Qərbdə sosial partnyorluğun əsasən 3 modeli vardır:

1. İngiltərədə - konservativ;
2. Almaniyada – sosial-demokrat;
3. Fransada – sosialist.

Son illərdə dünya miqyasında sosial-demokrat və sosialist meyilli partnyorluq hərəkatı inkişaf etməyə başlamışdır. İndi Skandinaviya ölkələrində və bəzi Avropa ölkələrində də sosial partnyorluğun sosial-demokrat tipi inkişaf etmişdir.

5. Müdiriyyətlə həmkarlar təşkilatı arasında işgüzar münasibətlərin qurulması və sosial partnyorluğun təmin edilməsi.

Sosial partnyorluğun təmin olunmasında kollektiv müqavilələrin böyük əhəmiyyəti vardır. Çünki bu müqavilələr tərəflərin imzası zamanı meydana çıxan anlaşılmazlığın, münaqişəli halların nəzərə alınmasına imkan yaradır. Əlbəttə, sosial partnyorluğun təmin edilməsi və bütövlükdə sosial məsələlərin həll edilməsində dövlət orqanları mühüm işlər görməlidir. Bu cəhətdən Yaponiyanın Əmək Nazirliyi və Səhiyyə Nazirliyinin iş təcrübəsi, fəaliyyəti diqqətə layiqdir. Qeyd etmək lazımdır ki, Yaponiyanın Əmək Nazirliyinin aparatında 1000 nəfər işçi çalışır və burada 5 iri bölmə yaradılmışdır. Həmin bölmələr aşağıdakılardan ibarətdir:

1. İşçi qüvvəsinin planlaşdırılması bürosu;
2. Əməyin normalaşdırılması bürosu;
3. Qadın əmək bürosu;
4. Məşğuliyyətin qarantiyası (təminatlığı) bürosu;
5. Əmək siyasəti departamenti.

Göründüyü kimi, Yaponiyada əmək məsələləri, o cümlədən, məşğuliyyət problemi yüksək səviyyədə tənzimlənir. Görünür təsadüfi deyil ki, yönümlüyü daha çox meyl edən kapitalist ölkəsi olan Yaponiyada əmək münaqişələrinin tənzimlənməsi haqqında Qanun qəbul olunmuşdur. Bu qanunda əmək mübahisələrinin və meydana çıxan münaqişə hallarının həlli yolları və qaydaları bütün incəliklərinə qədər göstərilmişdir. Münaqişələri həll etmək üçün mərkəzi və prefektur komissiyalar yaradılır. Bu komissiyalara ictimaiyyətin, həmkarlar ittifaqlarının və iş verənlərin – sahibkarların nümayəndələrinin daxil olunmasına xüsusi fikir verilir.

Yaponiyada minimum əmək haqqı məsələsinə də elmi cəhətdən yanaşılır. Burada minimum əmək haqqı aşağıdakı cəhətlər nəzərə alınmaqla müəyyən edilir:

- a) Fəhlələrin həyat dəyəri, işçi qüvvəsinin dəyəri;
- b) Eyni iş sahəsində çalışan fəhlələrin orta əmək haqqı səviyyəsi (orta əmək haqqı isə pərakəndə qiymətlərin indeksi nəzərə alınmaqla müəyyən edilir);
- c) Çətin istehsal şəraitində çalışan fəhlələrin minimum əmək haqqının milli səviyyəsi;
- d) Müəssisələrin tədiyyə qabiliyyəti.

Yaponiya sığorta sistemi geniş inkişaf etmişdir. Burada işsizliyə görə sığortalama, tibbi sığortalanması əsas mövqeyə malikdir.

6. Sağlam ünsiyyət, onun strukturu və funksiyaları.

Ünsiyyət anlayışı ilk baxışda adama çox asan və adi görsənir. Lakin bununla bir sıra sosial psixoloji problemləri vardır. Bu ifadə latın sözü olan “kommunikasiya”, yəni “əlaqə” sözü ilə eyni mənada işlənir. Fəlsəfi və sosioloji ədəbiyyatlarda ünsiyyət anlayışına müxtəlif istiqamətlərdə yanaşılır. Ümumiyyətlə, ünsiyyət yalnız şəxsiyyətlərarası deyil, həm də müxtəlif sosial qruplar, kiçik və böyük qruplar, millətlərarası, siniflər və təbəqələr arası olur. Bu mənada ünsiyyət bir çox elmlərin tədqiqat obyektidir. Bununla əlaqədar olaraq bəziləri ünsiyyəti fəaliyyət və dialoq, bəziləri qarşılıqlı münasibət, bəziləri fikir mübadiləsi, digərləri təfəkkürün, fikrin sosial mahiyyəti kimi qiymətləndirir.

Lakin bunlardan asılı olmayaraq ünsiyyətin xarakteri, ziddiyyəti, xassəsi, bir tərəfdən şəxsiyyətin təbiəti ilə bağlıdırsa, digər tərəfdən sosial-iqtisadi sistemlərin xarakterilə müəyyən olunur. Çünki ünsiyyət bir-birini inkar edən sosial şərait daxilində sağlam və səmimi ola bilməz. Bu baxımdan ünsiyyət istehsal münasibətlərinin xarakterindən xeyli dərəcədə asılıdır.

Son vaxtlar xarici ədəbiyyatlarda ünsiyyət nəzəriyyəsi informasiya və kommunikasiya nəzəriyyələri ilə vəhdətlik halında tədqiq olunur. Bura fəaliyyətin ümumi nəzəriyyəsi problemləri də əlavə olunur. Bununla əlaqədar olaraq ünsiyyət “subyekt – obyekt münasibətləri” sistemi halında öyrənilir. Ünsiyyət “subyekt – obyekt sistemi” baxımından üç münasibətlər tipinə ayrılır:

- a) obyektlər arası münasibətlər;
- b) subyekt və obyekt arasındakı münasibətlər;
- c) subyektlər arası münasibətlər.

Ünsiyyət prosesində hər iki tərəfin bir-birini başa düşməsi, münaqişənin həlli, sosial partnyorluğun və sosial birliyin təmin edilməsi üçün başlıca şərtidir. Bir-birini qarşılıqlı şəkildə başa düşmə isə məqsəd və motivlərin nəinki eyniliyini dərk etməyi, onların reallaşmasına birgə səy göstərməyi tələb edir. Ona görə də burada ünsiyyət prosesində qarşılıqlı başa düşmə mexanizminin təkmilləşməsinin böyük əhəmiyyəti vardır.

Ünsiyyət zamanı bir subyektin dəyərləri digər subyektlərin dəyərlərinə nüfuz edir, biri digərini qəbul edir. Bu mənada belə ünsiyyətin tərbiyə və özünü tərbiyə əhəmiyyəti vardır. Bazar münasibətləri şəraitində ünsiyyətdəki etalon rolunu insan davranışında əmlak - əmtəə - pul sistemləri təşkil edir. Beləliklə, ünsiyyət bir tərəfdən psixoloji, digər tərəfdən isə sosial məzmun alır.

İnsanların kommunikativ səylə və ünsiyyətçiliyi normal və qeyri-normal əməllərə əsaslanı bilər. Ona görə də ünsiyyət problemi onun sistemli və kompleks tədqiq olunmasını tələb edir. Ünsiyyətin sistemli təhlili və tədqiqi ona sistemli – strukturu qaydada yanaşmaqla bağlıdır. Ünsiyyətin strukturu müxtəlif müəlliflər tərəfindən müxtəlif qaydada təsnifata ayrılır. Lakin bütövlükdə ünsiyyətin aşağıdakı strukturu qəbul edilmişdir:

- a) ünsiyyətin məqsədi və predmeti;

- b) ünsiyyətə tələbat;
- c) kommunikativ motivlər;
- d) ünsiyyət hərəkətləri;
- e) ünsiyyətin vəzifələri və vasitələri;
- f) ünsiyyətin nəticələri.

Bəziləri buna normativlik anlayışını da əlavə edirlər və belə hesab edirlər ki, ünsiyyətdə müəyyən qaydalara əməl etmək lazımdır.

Ünsiyyətin vacib funksiyaları aşağıdakılardır:

- a) idrak funksiyası;
- b) kommunikativ funksiyası;
- c) requlyativ təsir funksiyası.

Bunlardan başqa, bəzi müəlliflər ünsiyyətin funksiyasına hər hansı biroponenti bu və ya digər məsələ üzrə fikrini dəyişdi bilməsini, təşkilatı – normativ aspektli məsələləri də aid edilir. Bəzən ünsiyyətin xidməti funksiyası və etika funksiyası haqqında da müəyyən fikirlər irəli sürülür.

Ünsiyyət insanların fəaliyyətlərində onların qarşılıqlı təsirinin əsas formasıdır. Bu təsir müəyyən məlumatların mübadiləsinə əsaslanır, bu isə sosial həyatın, ictimai və fərdi şüurun fəaliyyət dairəsilə bağlıdır. Məhz ünsiyyət prosesində insanların bu və ya digər məsələlərə münasibəti, sosial mövqeyi, hansı dəyərləri, mənafeləri əsas götürülmələri aşkara çıxır. Ünsiyyət müəyyən həcmdə və keyfiyyətdə informasiyalarla bağlı olduğuna görə müəyyən biliklər mənbəyilə də əlaqədardır. Çünki bu və ya digər fikir mübadiləsində müxtəlif məsələlərə münasibəti bildirmək və ondan düzgün nəticə çıxarmaq, həmin sahə üzrə müəyyən biliklər toplusunu tələb edir. Ünsiyyət probleminə ən vacib məsələdən biri insanlar arasındakı münasibətlərin reallaşmasında onun oynadığı roldur.

Mövzu 15. Heyətin əmək fəaliyyəti prosesində münaqişələr və onların idarə edilməsi

1. İdarəetmə sistemində münaqişələr
2. Sosial-psixoloji münaqişələr
3. Münaqişəyə çoxaspektli yanaşma
4. Münaqişə və stresin idarə edilməsi
5. Rəhbərlik psixologiyası
6. İdarəetmədə sosial və psixoloji metodlar
7. Kollektivlərdə sosial-psixoloji iqlim

Sual 1. İdarəetmə sistemində münaqişələr

Münaqişələr mövqelərin, görüşlərin, mənafeələrin bir-birinə uyğun gəlmədiyi şəraitdə, habelə problemlərin çətinliklə həll olunduğu şəraitdə baş verir. Bütün bunlar idarəetmə prosesini əhəmiyyətli dərəcədə çətinləşdirir. Kollektivlərdə 2 cür münaqişə vardır:

- 1) Konstruktiv münaqişələr;
- 2) Destruktiv münaqişələr;

Konstruktiv münaqişələr obyektiv münaqişələrlə, yəni istehsalın, əməyin təşkilindəki nöqsanlar, resursların, əmək haqqının çatışmaması və s. destruktiv münaqişələr, subyektiv münaqişələrlə, yəni rəhbər işçinin qanun pozması, işçilərə münasibətlə etik normaları pozması və sair iş münaqişələrlə oxşarlıq təşkil edir. Əgər konstruktiv, obyektiv münaqişələr vaxtında öz həllini tapmazsa, müəyyən vaxtdan sonra destruktiv münaqişələrə çevrilə bilər.

Münaqişələr təbiətinə görə açıq və gizli, müəyyən və qeyri-müəyyən formalarda da ola bilər. Münaqişələr həm də dağıdıcı (disfunksional) və yaradıcı (funksional) xarakter daşıya bilərlər. Lakin münaqişələrin hansı xarakter daşımalarından asılı olmayaraq gərdin qarşılıqlı əlaqə və emosional

situasiyalar yaradırlar. Əmək kollektivlərində münaqişələrin, münaqişə situasiyalarının bir sıra ümumi və xüsusi əlamətləri mövcuddur. Bu baxımdan münaqişələr işgüzar (istehsal, əmək fəaliyyətinin xarakteri) və subyektiv qaydada (mənafeələrin uyğun gəlməməsi, onların toqquşması) olur. İşgüzar (obyektiv) qaydada olan münaqişələr istehsal əmək fəaliyyəti sahəsində bir növ siqnal rolunu oynayır, ona görə də müsbət əhəmiyyət kəsb edir. Bu haqlı olaraq istehsal münaqişəsi adlanır.

Mövcud ədəbiyyatlarda münaqişələrin təsnifatı aşağıdakı kimidir:

- a) *Meydanagəlmə xassəsi* – 1) sosial; 2) milli; 3)etnik; 4) millətlərarası; 5) təşkilatdaxili; 6) emosional.
- b) *Həllətmə yolları* – 1) barışmaq; 2) güzəşt etmə.
- c) *Təsir istiqamətləri* – 1) üfüqi; 2) şaquli.
- d) *İfadə dərəcəsi*- 1) açıq; 2) qızıl ; 3) potensial.
- e) *İştirakçılara görə* - 1) şəxsiyyət daxili; 2) şəxsiyyət arası; 3) qruplar arası

Lakin göstərilən təsnifatı heç də ideal hesab etmək olmaz. Həm də bu təsnifat münaqişələrin əlaqəsi, qarşılıqlı təsir dairəsi və nəticələri əks olunmamışdır.

Müxtəlif münaqişələrin qarşılıqlı əlaqəsi və təsiretmə diapazonunun müəyyən edilməsi onun həlli üçün əhəmiyyət kəsb edir. Çünki hər bir münaqişənin öz xassəsi olduğuna görə onların həlli də özünəməxsus üsullar tələb edir. Məsələn, əmək intizamı və maliyyə ilə əlaqədar olan münaqişə arasında prinsipial fərqlər olduğuna görə onların həlli yolları da prinsipcə fərqli olur. Çünki bu münaqişələrin məzmununda əsaslı fərqlər vardır. Münaqişələr öz təbiəti etibarlı ilə həll oluna bilməyən, həlli qısa və uzun müddət tələb edən, böyük və nisbətən öz sosial iqtisadi itki verən münaqişələr xarakterinə malik olurlar. Çünki elə münaqişələr var ki, o, öz

vaxtında həll olunmadıqda gələcək həlli daha da çətinləşir və böyük itkilər verə bilər. Ona görə də belə ziddiyyətlərin qanunauyğunluqları elmi cəhətdən nəzərə alınmalıdır.

Sual 2. Sosial-psixoloji münaqişələr

Sosial münaqişələr bir qayda olaraq sosial gərginlikdən doğur. Sosial gərginlik isə ayrı-ayrı işçilərin, fərdlərin, sosial qrupların tələbatının, mənafeələrin ödənilməsi ilə bağlıdır. Münaqişə, münaqişə situasiyasının xarakterindən asılı olaraq adi sosial səviyyədə, normada, kritik, kulminasiya dərəcəsinə, açıq və gizli (görünməz) formada ola bilər.

Münaqişələr yalnız işçilər, sosial qruplar arasında deyil, həm də dövlətlə dövlət müəssisələri; dövlətlə digər müəssisələr, dövlətlə gizli iqtisadiyyat strukturları, müdiriyyətlə işçilər, menecerlərlə fəhlələr, fəhlə qrupları arasında da ola bilər. Münaqişənin xarakteri, məzmunu, təbiəti, həll edilmə yolları və üsulları onların hər birində müxtəlifdir. Ona görə də hər bir sferada sosial gərginliyin yumşaldılması, götürülməsi yolları, əlaqələndirilməsi mexanizmləri, şərtləri, dəqiq “sosial texnologiya”, sağlam sosial təfəkkür, hər tərəfi qane edə biləcək qərarlar əsasında həyata keçirilə bilər.

Bazar münaqişələri şəraitində münaqişə situasiyaları intensiv olaraq güclənir. Bu, bir tərəfdən maddəli işçilərin, vətəndaşların, digər tərəfdən isə təsərrüfat subyektlərinin qanuna zidd hərəkətləri, bu problemə kompleks sosial-psixoloji, sosial-idarəçilik baxımından yanaşılmaması ilə əlaqədardır. Münaqişə yalnız mənəviyyat problemi deyildir, o, həm də mənafeələrin, məqsədlərin, mövqelərin, maddi və mənəvi dəyərlərin, hətta görüşlərin

ziddiyyət təşkil etməsi ilə əlaqədardır ki, bunun da əsasında əsasən iqtisadi münasibətlər durur. Münaqişələr ilk baxışda subyektiv münaqişələr davranış kimi təzahür etsə də, nəticə etibarı ilə maddiləşmiş münasibətlər sistemi ilə müəyyən edilir. Həmin münasibətlər toplusu eyni cinsli olmadığına görə gah bir-birini rədd edən, gah da bir-birinə nüfuz edən proseslərlə, əlaqələrlə şərtlənir.

Münaqişənin səviyyəsi, keyfiyyət müəyyənliyi, sosial-iqtisadi sistemin sabitliyi səviyyəsi ilə müəyyən olunur. Münaqişələr antoqonist, q/antoqonist, rəqabət, konfrantatsiya və digər formalarda ola bilər.

Münaqişələrin idarə edilməsində onların spesifik təbiətini, meydana çıxması səbəblərini, davam etmə qanunauyğunluqlarını və s. bilməklə yanaşı, sosial bərabərsizliyin azaldılması tədbirlərinin həyata keçirilməsi mühüm əhəmiyyət kəsb edir. Çünki tarixi təcrübə və müasir dövr sübut edir ki, insanlar həmişə sosial bərabərsizliyin səbəblərinə görə münaqişəyə qoşulmuşlar.

Sual 3. Münaqişəyə çoxaspektli yanaşma

Münaqişəyə müxtəlif səpkidə yanaşmaq olar. O, həm fikirlərin, görüşlərin uyğun gəlməməsi, ziddiyyət təşkil etməsi, həm mənafelərin, mövqelərin toqquşması, həm də sosial fəaliyyətin nəticəsi kimi qiymətləndirilir. Münaqişənin bir neçə aspektlərinin (sosioloji, psixoloji, hüquqi, iqtisadi, fəlsəfi və s.) mövcudluğu problemin öyrənilməsini xeyli dərəcədə çətinləşdirir. Ona görə də münaqişəşünaslıq elmi sahələrdən bilavasitə bəhrələnməlidir. Bu həm də münaqişə situasiyasına sistemli yanaşma zəruriyyətindən irəli gəlir, çünki hər bir münaqişə situasiyası öz

məzmun müəyyənliyinə, səciyyəsinə malik olduğuna görə sosial-qrup və ayrı-ayrı adamların davranışını heç də həmişə standart qaydalarda öyrənmək olmur.

Bazar münasibətləri şəraitində münaqişələrin elmi təhlilində, tənzimlənməsində emosiyaların öyrənilməsinin də böyük əhəmiyyəti vardır. Belə şəraitdə mənfi emosiyalar (gələcəyə inamın olmaması, əsəbilik, həyəcan, yalan, alçalma, biganəlik, yorğunluq qorxu) müsbət emosiyalardan (inam, ümid, etimad, məğrurluq, gümrahlıq, qorxmazlıq, həyata maraq, sakitlik) üstünlük təşkil edir.

Dünyanın ən məşhur psixoloqları insanın daxili aləmini tam dolğunluğu ilə öyrənmə bilməmişdir. Bazar münasibətləri şəraitində risqlər, gözlənilməz hadisələr, mənəvi psixosomiyal, stress hallarını çoxaltmışdır. Belə vəziyyət insanın mərkəzi idarəedici orqanı olan beyninə mənfi təsir edir, fizioloji sistemini aşındırır, xroniki yorğunluq yaradır. Mütəxəssislərin fikrinə görə, stress ürək-damar sisteminin fəaliyyətinə çox pis təsir edir, adamların intellektual resurslarının məhdudlaşdırılmasına gətirib çıxarır.

Stress ingiliscə “gərginlik” mənasında işlədilir. Ayrı-ayrı təşkilatlarda baş verən ağır situasiyalar adamları stress vəziyyətinə salır, situasiyaların özü isə nəzarətdən çıxmış olur. Stress çoxcəhətli, geniş aspektli problemdir. İstər nəzəriyyə, istərsə də gündəlik təcrübə göstərir ki, stress hər hansı bir dəyişikliklərlə bağlıdır. Stress haqlı, haqsız narahatlıqlarla bağlıdır. Ona görə də stressə təsir göstərilən amillərə sistemli halda yanaşılmalıdır. Təhlil zamanı həm də nəzərə almaq lazımdır ki, stressi müsbət və mənfi hadisə kimi qiymətləndirmək olar. Stress emosional, psixoloji amillərlə yanaşı təşkilatlardan kənar, makroiqtisadi, yəni insan amili, daxili, xarici amillərlə bağlıdır. Stress amilləri ciddi, sərt və yumşaq ola bilər.

Təşkilatlarda iş yerlərində stresə təsir edən amilləri aşağıdakı kimi qruplaşdırıla bilər:

- I. *Müdiriyyətin siyasəti və strategiyası:* a) ştatların ixtisar edilməsi; b) rəqabətin tələbləri; v) işin nəticəsinə görə əməyin ödənilməsi; q) növbəli iş; d) bürokratik qayda; j) qabaqcıl texnologiya.
- II. *Təşkilati struktur:* a) mərkəzləşdirmə və formalaşdırma; b) xətti və ştat heyəti arasındakı münaqişələr; v) rollar və münaqişələrin qeyri müəyyənliyi; d) inkişaf üçün imkanlar tükəndikdə; j) məhdudiyət və etimadsızlıq.
- III. *Təşkilati proses:* a) kəskin nəzarət; b) bir tərəfli kommunikasiya; v) işçilərin fəaliyyəti baxımından əks əlaqənin yoxluğu; q) qərarların mərkəzləşdirilmiş qaydada qəbul edilməsi; d) qərarların qəbulundan kənarlaşma, iştirak etməmə; j) inzibati cəzalandırma prinsipinə əsaslanan motivləşdirmə sistemi.
- IV. *İş yerlərində əmək şəraiti:* a) iş yerlərinin darkeşliyi; b) səskü, soyuq, isti, vibrasiya; v) havanın pislili; q) pis işıqlandırma; d) fiziki və zehni gərginlik, radiasiya.

Sual 4. Münaqişə və stresin idarə edilməsi

Münaqişələr tarixən müxtəlif səbəblər üzündən mövcud olmuş və davam etmişdir. Lakin bazar münasibətləri şəraitində rəqabətin, iqtisadi proseslərdə qeyri-müəyyənlik hallarının çoxalması münaqişə hallarına yeni qaydada təkan vermişdir. Ona görə də indi sənayedə inkişaf etmiş bir çox ölkələrdə firma və şirkətlərin işçi heyətinin ştat cədvəlində münaqişəşünas işçi ştatı əlavə edilmişdir.

Münaqişələr bir qayda olaraq tərəflərin mövqe və mənafeələrinin ziddiyyətli olması, uyğun gəlməməsi üzündən baş verir. Həmin münaqişələr sırf şəxsi mənafe zəminində baş verdikdə firmalarda, hər hansı əmək

kollektivində əksikliklərə, dağıdıcı qüvvəyəçevrilə bilər. Bununla belə, münaqişələr rəqabət qabiliyyətli məhsul istehsalı, firmanın digər önəmli istehsal-maliyyə problemləri, heyətin idarə edilməsi kimi məsələlər zəminində meydana çıxdıqda müsbət, konstruktiv əhəmiyyət kəsb edə bilər.

Münaqişələr faydalı (funksional) və faydasız (disfunksional) ola bilər. Həmçinin bir çox hallarda münaqişələr psixoloji zəmində (inciklik, əsassız iddialar, emosiyalar və s.) baş verir. Ona görə də münaqişələrin idarə edilməsi zamanı ən vacib məsələ aşağıdakılara sistemli qaydada yanaşmaqdadır.

- a) Münaqişələrin tipinə, yəni şəxsiyyətlər arasındakı, şəxsiyyətlər və qruplar arasındakı)
- b) Münaqişələrin səbəbləri: resursların məhdudluğu, əmək kollektivlərinə müxtəlif qaydada yanaşma, psixoloji fenomen, peşəkarlığın, rəhbərliyin səviyyəsinin aşağı olması və s.
- c) Münaqişə modeli: münaqişə situasiyaları, insident münaqişələrin funksional və ya disfunksional nəticələri, münaqişələrin idarə edilməsi və s.

Münaqişələr müxtəlif ola bilər: münaqişəli davranış, qanunauyğun, təsadüfi, həqiqi, qondarma-yalançı, təşkilati-idarəçilik, sosial, siyasi, iqtisadi və s. münaqişələr müxtəlif olduqca, onların idarə edilməsi də çətinləşir. Münaqişənin idarə edilməsi aşağıdakı istiqamətlərdə aparılır:

1. Xəbərdarlıq;
2. Səbəblərin araşdırılması;
3. Münaqişənin yumşaldılması, dayandırılması;
4. Münaqişələrin konkret olaraq tənzimlənməsi;
5. Münaqişənin həlli.

Münaqişənin idarə edilməsində təşkilati-hüquq formaları və mexanizmlərlə yanaşı demokratik mədəniyyətin yaradıcı iş üslubunun, rəhbərin şəxsi qabiliyyətinin və s. də böyük əhəmiyyəti vardır.

Stresin idarə edilməsində onu törədən səbəblərin sistemli halda öyrənilməsi çox vacibdir. Burada işçinin icra etdiyi işin nəticələrinə görə öhdəliyi, məsuliyyəti, işçinin funksional rolundakı anlaşılmaqlıq, ayrı-ayrı situasiyalarla bağlı münaqişələr həmkarları və müdiriyyətlə qarşılıqlı əlaqəsi və s. stresi törədən başlıca amillər kimi qiymətləndirilməlidir. Ona görə də burada həm bütövlükdə təşkilat, həm də hər bir işçi və sahibkar üçün səmərəli davranış meyarları, modelləri müəyyən edilməlidir.

Sual 5. Rəhbərlik psixologiyası

Təcrübə göstərir ki, hər hansı bir müəssisələrdə, idarədə, assosiasiyada, birjada olan qeyri-normal hal, hadisə, qeyri-normal sosial-psixoloji vəziyyət xeyli dərəcədə həmin nümunə gücünün zəif olması, pozulması, yaxud olmaması üzündən baş verir.

Psixi proseslər və şəxsiyyətin psixi xassəsi onun psixi vəziyyəti ilə üzvi surətdə bağlıdır. İnsanın psixi vəziyyəti onun idarəetmə prosesində və idarəetmə sistemində həyəcanlanması, emosiyası (mənfi, yaxud müsbət emosiyalar) ilə əlaqədardır ki, bu da onun həyat fəaliyyətinə, əhval-ruhiyyəsinə, sevincinə və ya kədərlənməsinə səbəb olur. Lakin bu vəziyyəti tək cə sinir sisteminin məhsulu, nəticəsi adlandırmaq səhv olardı.

Sosial-psixoloji proseslərin adamlara təsiri, işçilərin, psixi vəziyyəti istehsalat kollektivlərində, hər hansı bir iş yerində yaradılmış şəraitlərdən, rəhbər işçilərlə tabeçilikdə olan işçilər arasındakı ilkin münasibətlərdən xeyli dərəcədə asılı olur. Bütövlükdə bütün psixi hadisələr insanın psixi fəaliyyətinin ən yüksək səviyyəsini-şüurunu müəyyən edir. Müasir dövrdə iqtisadiyyatın və ictimai inkişafın ən başlıca məsələlərindən biri adamlarda

ən yaxşı psixoloji keyfiyyətlərin aşılmasından ibarətdir. İnsan beyni ən mühüm və əvəzedilməz idarəetmə orqanıdır. Psixi hadisə, məhz beynin xassəsi olduğuna görə, ali sinir sisteminin fəaliyyəti ilə əlaqədardır. Suinir sistemi burada əsasən iki funksiyanı idarə edir: birincisi, insan orqanizmində olan müxtəlif orqanların fəaliyyətini uzlaşdırır, idarə edir, əlaqələndirir. İkincisi, insanla xarici mühitin əlaqəsini qaydaya salır, tənzimləyir.

Qarşılıqlı sağlam münasibətlərin tənzim edilməsində ictimai davranış normaları, əxlaq normaları və ictimai rəy mühüm vasitə rolunu oynamalıdır. Həmin normalar və ictimai rəy sosioloji-psixoloji, amillərlə birlikdə qarşılıqlı münasibətlərə mühüm vasitə kimi təsir göstərir. İdarəçilik əməyi, idarə edənin əməyi, psixoloji gərginlik cəhətdən ən çətin əmək növlərindən biridir. Bu əmək qarşıya qoyulmuş hər hansı bir tapşırıqın icra olunması gedişində mərkəzi sinir sistemində gedən intensiv proseslərlə də üzvi şəkildə bağlıdır. Həmin işdən olan psixi gərginliyin başlıca səbəblərindən biri də adamlarla daimi təmasda olmaq, kollektivdə işgüzar şəraitin yaradılması üçün görülən əlavə tədbirlər, tapşırılmış iş üçün məsuliyyət hissi, həmçinin mürəkkəb, intensiv idarəçilik əməliyyatlarının görülməsi ilə əlaqədardır.

Bütün bunlar onu sübut edir ki, rəhbər işçidən ümumi tələbkarlıqdan başqa, yaxşı yaddaş, böyük diqqət, müşahidəçilik, təmkinlik, yığcamlıq, intensiv işləmə surəti, işin texnika və texnologiyasını bilməklə yanaşı, psixoloji iqlim “texnologiyasını”-da bilmək tələb olunur.

Rəhbərlik psixologiyası özünə aşağıdakı məsələləri daxil edir:

- Demokratik qaydalı rəhbərlik iş stili;
- Rəhbərliyin sosioloji-psixoloji cəhəti;
- Psixoloji iqlim və işin səmərəliliyi;
- Konfliktin (münaqişənin) sosioloji-psixoloji cəhətləri;
- Liderlik davranışının müəyyən edilməsi;

- Rəhbərlik-tabeçilik münasibətlərinin optimallaşdırılması;
- Sosial psixologiya və adamlar arasındakı münasibətlərin təşkili;
- Qrup və kollektivin psixologiyası;
- Başqasının fikrinə hörmət etmə;
- Tənqidə, aşkarlığa zövq oyma;
- Rəhbər işçilərin zəif psixoloji hazırlığının aradan qaldırılması;
- Əmək və ictimai fəallığın stimullaşdırılması.

İnsanın tələbatı və mənafeələrin informallaşması və inkişafı sosioloji və psixoloji metodlar üçün mühüm əhəmiyyətə malikdir. İnsanın ictimai keyfiyyəti xeyli dərəcədə onun tələbatı və mənafeələrinin tərbiyə edilməsi ilə əlaqədardır. Tələbat insanın obyektiv reallığa olan münasibətini ifadə edir. Tələbat mənafeələr kimi geniş və çoxcəhətlidir. Tələbat maddi və psixoloji dərk etmə, birgə fəaliyyətmübadiləsi, mənəvi və s. formalarda olur. Bu tələbat formaları və onun ödənilmə səviyyəsi nəticə etibarilə insanın sosial davranışını müəyyən edir.

Ümumiyyətlə götürdükdə “insan-mexanizm”, “insan-maşın”, “insan amili”, “insan-avtomat”, “insan-kibernetika” və “insan-kosmos” sistemləri adamların idarəetmə və istehsal fəaliyyətinin nəticələrinə olan münasibətinə müvafiq olaraq əmələ gəlmişdir.

Sual 6. İdarəetmədə sosial və psixoloji metodlar

İdarəetmə, rəhbərlik psixologiyası metodlarını təyinatı və xarakterinə görə bir neçə təsir metodlarına ayırmaq olar: a) ictimai-siyasi metod; b) siyasi-tərbiyə metodu; v) ideya-tərbiyə metodu; q) sosial-psixoloji metod. Hər bir metod insanların mənəvi marağına təsir göstərir, onlarla sağlam dünya görüşünün formalaşmasına, siyasi və ideoloji tərbiyənin, inamın, siyasi məlumatın, mənəvi keyfiyyətlərin yüksək səviyyədə olmasına

köməklik göstərir. Bunların vasitəsilə kollektivin, onun ayrı-ayrı üzvlərinin ictimai-siyasi, siyasi-tərbiyə, ideya-tərbiyə işinin vəziyyəti, onlar arasındakı mətinliyi, əməyə, istehsala münasibəti, inma və tərbiyə işinin formalaşması həyata keçirilir. Bütün bunlar bütövlükdə təsərrüfat fəaliyyətinin mənticələrinə böyük təsir göstərir və kütlənin yaradıcılıq təşəbbüsünün inkişafına, yeni insani keyfiyyətlərin yaranmasına, formalaşmasına, onlarda yüksək əxlaqi və estetik keyfiyyətlərin yaranmasına səbəb olur. Eyni zamanda psixoloji vəziyyətlərin seçilməsi, əməyin humanizmliyi, fərdi keyfiyyətlilik, özünə tələbkarlıq kimi psixoloji metodların köməyinə əsasən yerinə yetirilir.

Sosial təsir metodları bunlardır:

1. Rəqabətin təşkili;
2. Mütərəqqi əmək üsullarının və yeniliklərin genişlənməsi;
3. Əmək mübadiləsi;
4. Təcrübə mübadiləsi;
5. Əmək kollektivinin birləşdirilməsinə təsir edən metodlar.

Kollektivi birləşdirən metodlara aşağıdakıları aid etmək olar: a) adət və ənənənin gözlənilməsi, rəhbərlik stili; b) ayrı-ayrı xatirə və hadisələrin qeyd edilməsi; v) özfəaliyyətin inkişaf etdirilməsi; q) sosial-mədəni nemətlərin bölgü sistemi; d) mənzil növbəliyinin gözlənilməsi və s.

Əmək kollektivinin təşəkkül tapmasına təsir edən metodlar bunlardır:

- 1) Tənqid və özünü tənqid; 2) şəxsi nümunə; 3) şəxsi nüfuz; 4) təşviqat və təbliğat.

Psixoloji təsir metodları aşağıdakılardır:

- 1) Psixoloji təhqir; 2) sosial psixologiya; 3) Əməyin humanizmliyi psixologiyası; 4) təhsil və peşənin seçilməsi psixologiyası.

Siyasi ideya və tərbiyə metodları bir sıra spesifik təsir metodlarının fəaliyyətinə əsaslanır:

- a) Siyasi təşviqat və təbliğat, işçilərsiyasi tərbiyəsi, inandırma təsir vasitəsi;
- b) Müəssisə müdiriyyətinin fəaliyyətinə nəzarət;
- c) Tənqid və özünü tənqid;
- d) Müəssisənin idarə edilməsinə işçilərin cəlb edilməsi;
- e) İşçilər arasında əmək yarışının və rəqabətin təşkili.

Əmək yarışının düzgün təşkilinin başlıca prinsipləri bunlardır: aşkarlıq, nəticələrin müqayisə edilməsi, yoldaşcasına qarşılıqlı yardım, geniş qabaqcıl təcrübə mübadiləsi.

Əmək yarışının bir sıra formaları vardır:

- 1) Peşələr üzrə fərdi yarış; 2) ayrı-ayrı təsərrüfatlar, müəssisələr arasında yarış; 3) sexlər üzrə yarış.

Sual 7. Kollektivlərdə sosial-psixoloji iqlim

Rəhbər işçinin psixoloji xarakterinin, şəxsi keyfiyyətlərinin, liderlik, şəxsi nüfuzunun, ictimai və şəxsi mənafelərin düzgün müəyyənəndirilməsinin həlli sosioloji tədqiqatlarda geniş əksini tapmalıdır.

Sahibkarların, menecerlərin hərəkətləri, davranışları, fikirləri, prinsipliliyi, həqiqətliliyi, ədalətliliyi, işgüzarlığı, bacarığı, qanunpərvərliyi və s. kimi keyfiyyətləri tabe olanlara müəyyən təsir bağışlayır. Əgər bu keyfiyyətlər müsbət xarakterdirsə onda kollektivdə müsbət xarakterli keyfiyyətlər əmələ gəlir. Əksinə, mənfi xarakterli keyfiyyətlər kollektivdə mənfi xarakterli keyfiyyətlərin yaranmasına gətirib çıxarır. Burada sözlə işin vəhdətliyindən çox şey asılıdır, yəni sözlə iş bir olmalıdır, onların bir işi o biri işi ilə düz gəlməlidir. Demək, əmək kollektivindəki konkret vəziyyət,

əhval-ruhiyyə, davranış, hətta istehsal göstəricilərinin yerinə yetirilməsi müdiriyyətin özünü necə aparmasından asılıdır.

Bu keyfiyyətləri əldə etmək üçün başlıca yol idarəetmə münasibətlərinin yenidən qurulması, xüsusilə maddi və mənəvi maraqlandırma sisteminin düzgün əlaqələndirilməsi, həvəsləndirilməsi psixologiyaya düzgün əməl edilməsidir. Çünki bu sahədəki dolaşıqlar işçilər arasında qeyri-normal vəziyyət yarada bilər, işçilərin haqlı narazılığına səbəb olar, insana mənəvi zərbə dəyər, onun əlini işdən soyudar, onda başqa psixologiya yaradar, halal zəhmətdən uzaqlaşar, harama doğru meyl edər. Təəssüf ki, bir sıra işçilər öz qeyri-sağlam hərəkətləri ilə bəzən adamları bu yola vadar edirlər. Əmək vəzifələrinə əməl etmək üçün hər bir müəssisədə, təşkilatda daxili qaydalara və mövcud qaydalara, aktlara əməl edilməsi tələb olunur. Burada maddi məsuliyyətlə mənəvi marağın düzgün əlaqələndirilməsi, ictimai təsiretmə vasitələrindən geniş istifadə edilməsi zəruridir. Əks təqdirdə, insan amili, mənəvi məsuliyyət arada itib batır, baş əymək, məcburetmə, məhrumetmə, vəzifələrindən neqativ istifadə etmə halları yaranır. Zəhmət adamlarında olan ləyaqət, saflıq, ideya, hörmət-izzət, azadlıq və bununla da insaniyyətləkdən çıxma halları baş qaldırır.

İşdə bürokrat münasibət, süründürməçilik, laqeydlilik kimi hallar təsərrüfatçılığa gətirib çıxarmaqla yanaşı, mənəvi məsuliyyətin, insani hisslərin pozulmasına səbəb olur.

