

**AZƏRBAYCAN RESPUBLİKASI TƏHSİL NAZİRLİYİ**  
**AZƏRCAYCAN DÖVLƏT İQTİSAD UNİVERSİTETİ**  
**“MAGİSTRATURA MƏRKƏZİ”**

Əl yazması hüququnda

**Qafarov Samir Paşa oğlu**

**“Heyətin formalaşmasında əmək bazarının rolu”**  
**mövzusunda**

**MAGİSTR DİSSERTASİYASI**

**İxtisasın şifri və adı: 060407 “Heyətin idarə edilməsi”**  
**İxtisaslaşma: “Menecment”**

**Elmi rəhbər: dos.S.Ə.Qurbanova**

**Magistr proqramının rəhbəri: i.e.d., prof. H.S.Həsənov**

**Kafedra nüdiri: i.e.d., prof. T.Ə.Quliyev**

**Bakı - 2018**

# Heyətin formalaşmasında əmək bazarının rolu

## Mündəricat

	səhifə
<b>Giriş</b>	3-10
<b>Fəsil 1.</b> Heyətin formalaşmasının nəzəri əsasları	11-32
1.1. Müəssisənin strateji resursu kimi heyətin formalaşmasının mahiyyəti və xüsusiyyətləri	11-16
1.2. Heyətin formalaşmasına mövcud yanaşmalar	17-20
1.3. Heyətin formalaşması mexanizmi və əmək bazarının konyunkturası	21-32
<b>Fəsil 2.</b> Müasir şəraitdə Azərbaycanda heyətin formalaşması prosesinə əmək bazarının təsirinin öyrənilməsi	33-63
2.1. Əmək bazarında tələb və təklifin nisbəti və onun heyətin formalaşması prosesinə təsiri	33-36
2.2. Müəssisədə heyətin formalaşmasında işçi qüvvəsinin rəqabət qabiliyyətliliyinin nəzərə alınması	37-58
2.3. Heyətin formalaşmasına əmək bazarının inkişaf istiqamətlərinin təsirinin öyrənilməsi	59-63
<b>Fəsil 3.</b> Heyətin formalaşması və inkişafı baxımından əmək bazarının fəallaşdırılması	64-74
3.1. Heyətin formalaşması və inkişafı istiqamətlərinin təkmilləşdirilməsi	64-70
3.2. Heyətin formalaşması ilə bağlı əmək bazarında fəal siyasətinin həyata keçirilməsi yolları	71-73
<b>Nəticə və təkliflər</b>	74-75
<b>Ədəbiyyat siyahısı</b>	76-78

## GİRİŞ

**Mövzunun aktuallığı.** Müasir dövrdə informasiya axının sürətlənməsi, elmi-texniki tərəqqinin nailiyyətlərinin geniş şəkildə iqtisadiyyatın ayrı-ayrı sahələrinə tətbiqi, əmək bazarında işçi qüvvəsinin rəqabət qabiliyyətliliyinin gücləndirilməsi, yeni standartlara uyğun iş yerlərinin təşkili və s. kimi proseslər heyətin formalaşması sisteminə qarşı bir sıra tələblər qoyur. Müəssisə və təşkilatlarda tətbiq olunan yenilikləri mənimsəmək iqtidarında olan heyəti formalaşdırmaq məqsədilə kadrlarla iş sisteminin gücləndirilməsi və təkmilləşdirilməsi kadr strategiyasının əsasını təşkil edir. Yüksək səviyyəli heyəti formalaşdırmaq isiqamətində əsas vəzifələrdən biri kimi kadrların seçimi prosesinin səmərəliliyinin təmin olunması qarşıda durur.

Heyətin formalaşması və istifadəsi prosesi birbaşa makrosəviyyədə insan resurslarının inkişaf etdirilməsindən asılıdır. Cəmiyyətdə insan resurslarının formalaşmasına təsir göstərən ən vacib amillərdən biri kimi təhsilin rolunu xüsusilə vurğulamaq lazımdır. Makrosəviyyədə insan resurslarının mükəmməl şəkildə formalaşması mikrosəviyyədə müasir tələblərə cavab verən heyətdən səmərəli istifadə üçün zəmin yaradır.

Nəzərə almaq lazımdır ki, müəssisə və təşkilatların fəaliyyətinin səmərəliliyi, yeni yüksək sosial-iqtisadi göstəricilərə nail olması məhz orada çalışan heyətin bilik, bacarıq və qabiliyyətindən, peşəkarlıq səviyyəsindən birbaşa asılıdır. Qeyd olunanları əsas götürərək, heyətin formalaşması prosesinin həyata keçirilməsinə xüsusi diqqət ayrılmalı, bu sahədə yaranan yeniliklərdən geniş şəkildə istifadə olunmalıdır.

Yüksək ixtisaslı kadrların hazırlanması əmək bazarının işçi qüvvəsinə olan tələblərinin ödənilməsinə təminat verir. Bu da, öz növbəsində milli iqtisadiyyatın inkişaf etdirilməsi, ÜDM və milli gəlirin artırılması, həyat səviyyəsinin yüksəldilməsi üçün şərait yaradır.

Heyətin formalaşması və istifadəsi, heyətin idarə edilməsi, bu prosesə əmək bazarının təsiri ilə bağlı məsələlərinin elmi-nəzəri və praktiki cəhətdən araşdırılması

T.Ə.Quliyev, R.K.İsgəndərov, Ş.M.Muradov, S.S.Mehbalıyev, K.A.Şahbazov və digər Azərbaycan alimləri tərəfindən aparılmışdır.

Bununla yanaşı, qeyd etmək lazımdır ki, bu sahədə rus alimlər D.A.Aşirov, T.Y.Bazarov, A.V.Deyneka, A.P.Yeqorşin, A.Y.Kibanov, L.İ.Koçetkova və s. müəssisə və təşkilatlarda heyətin formalaşması və inkişafı, işçi qüvvəsinin rəqabət qabiliyyətliliyi, ondan səmərəli istifadəsi məsələləri nəzəri və praktiki cəhətdən araşdırmış, onların milli iqtisadiyyatının inkişafında xüsusi əhəmiyyətini vurğulamışdır. Heyətin formalaşması, inkişafı, motivləşdirilməsi və stimullaşdırılması, bütövlüklə heyətin idarə edilməsi problemlərinin tədqiqinə digər xarici alimlər, o cümlədən M.Armstronq, H.Bekker, G.Dessler, A.Maslou, F.Hersberq, D.Makqreqor öz əsərlərini həsr etmişlər.

Bunları nəzərə alaraq qeyd etmək olar ki, bazar münasibətlərinin inkişaf etdiyi bir dövrdə heyətin formalaşması prosesinə diqqətin artırılmasının zərurəti baxımından “Heyətin formalaşmasında əmək bazarının rolu” mövzusunda hazırlanmış dissertasiya işi aktual hesab olunur.

**Problemin öyrənilməsi səviyyəsi.** Azərbaycanda rəqabət qabiliyyətli heyətin formalaşmasında əmək bazarının rolunun tədqiqi ilə bağlı mövcud olan elmi yanaşmaların, insan resurslarının idarə edilməsi sistemində heyətin formalaşmasının ayrılmaz tərkib hissəsi kimi kompleks şəkildə öyrənilməsi mühüm əhəmiyyət kəsb edir. Bazar münasibətlərinin inkişafı şəraitində inteqrasiya proseslərin sürətləndirilməsi, innovasiyalara əsaslanan iqtisadiyyatın inkişafı və milli iqtisadiyyatın yüksək rəqabətli işçi qüvvəsinə böyük ehtiyac duyduğunu nəzərə alaraq qeyd etmək olar ki, bu mövzunun işlənməsi zəruridir.

**Tədqiqatın məqsədi və vəzifələri.** Dissertasiya işinin məqsədi heyətin formalaşmasına əmək bazarının təsirini öyrənərək, mikrosəviyyədə işçi qüvvəsinin rəqabət qabiliyyətinin artırılması və ondan səmərəli istifadə ilə bağlı bir sıra təkliflərin irəli sürülməsindən ibarətdir.

Qarşıya qoyulmuş məqsədi həyata keçirtmək üçün dissertasiya işində aşağıdakı məsələlərin həlli öz əksini tapacaqdır:

- təşkilatın əsas resursu olan heyətin müəyyənləşdirilməsinə elmi yanaşmaların inkişafına nəzər salaraq onların sistemləşdirilməsi;

- heyətin formalaşmasını insan resurslarının idarə edilməsinin əsas tərkib hissəsi, həmçinin mürəkkəb bir proses kimi öyrənilməsi;

- mikrosəviyyədə heyətin formalaşması prosesində işçi qüvvəsinin rəqabət qabiliyyətliyinin nəzərə alınması;

- heyətin formalaşmasında əmək bazarının rolunu və eyni zamanda onun konyunkturasının təsir meyllərinin aşkarlanması;

- əmək bazarında fəal siyasətinin həyata keçirilməsinin heyətin səmərəli şəkildə formalaşdırılması və istifadəsi baxımından zəruriliyinin əsaslandırılması;

- heyətin formalaşması və inkişafı prosesinin səmərəliyinin artırılması üzrə tövsiyələrin işlənilməsi;

- insan resurslarının idarə edilməsinin nəzəri və praktiki aspektlərinin təhlili əsasında heyətin formalaşması və inkişafı prosesinin təkmilləşdirilməsi istiqamətlərinin müəyyənləşdirilməsi.

**Tədqiqatın informasiya bazasını** bu sahədə qüvvədə olan Azərbaycan Respublikasının müvafiq normativ hüquqi aktları, Dövlət Statistika Komitəsinin rəsmi məlumatları və problemin araşdırılması ilə əlaqədar istifadə edilən elmi ədəbiyyat təşkil edir.

Tədqiqat işində bir neçə üsullardan, o cümlədən konseptual yanaşma, müqayisəli təhlil, sintez metodlarından istifadə olunmuşdur.

**Tədqiqatın elmi yeniliyi.** Dissertasiya işinin elmi yeniliyi Azərbaycan Respublikasında müasir bazar iqtisadiyyatı şəraitində müəssisələrdə, təşkilatlarda, firmalarda və şirkətlərdə insan resurslarının idarə edilməsinin tərkib hissəsi kimi çıxış edən heyətin formalaşmasının mahiyyəti və xüsusiyyətlərinin müəyyənləşdirilməsi,

işçi qüvvəsinin rəqabət qabiliyyətliliyinin nəzərə alınması ilə əmək bazarının rolunun əsaslandırılmasından ibarətdir.

Elmi yeniliyin əsas ünsürləri kimi aşağıdakıları göstərmək olar:

- heyətin formalaşmasına mövcud yanaşmalar tədqiq olunmuş, nəzəri müddəalar, elmi fikirlər təhlil olunmuş, heyətin formalaşmasına müsbət təsir göstərən amillər sistemləşdirilmişdir;

- insan resurslarının idarə edilməsi nəzəriyyələrinin inkişaf tarixi və mərhələlər üzrə təsnifatlaşdırılması əsasında heyətin formalaşmasına konseptual yanaşmanın tətbiqinin əhəmiyyəti əsaslandırılmışdır;

- əmək bazarında fəaliyyət göstərən mexanizmin mikrosəviyyədə heyətin formalaşmasına birbaşa təsiri, həmçinin əmək bazarının konyunkturasının rolu sistemli şəkildə tədqiq olunmuşdur;

- mikrosəviyyədə heyətin formalaşmasında işçi qüvvəsinin rəqabət qabiliyyətliliyinin nəzərə alınması ilə yüksək ixtisaslı kadrların seçilməsi və işə qəbulu prosesi strateji baxımından tədqiq olunmuşdur;

- heyətin formalaşmasına əmək bazarının inkişaf istiqamətlərinin təsirinin öyrənilməsi əsasında fəal siyasətinin həyata keçirilməsi yolları müəyyənləşdirilmişdir.

**İşin məzmunu.** Dissertasiya işinin birinci bölməsində heyətin formalaşmasının nəzəri əsasları öyrənilir. İşin 1-ci bölməsinin 1-ci hissəsində müəssisənin strateji resursu kimi heyətin formalaşmasının mahiyyəti və xüsusiyyətləri nəzərdən keçirilir. Burada heyətin hazırlıq səviyyəsinin müəyyənləşdirilməsi, eyni zamanda heyətin inkişaf etdirilməsi ilə bağlı zəruri olan tədbirlərin həyata keçirilməsi, o cümlədən peşə-ixtisas təhsilinə diqqətin artırılması, təhsil proqramlarının müasir tələblərə uyğun hazırlanması, heyətin təlimi prosesinin təkmilləşdirilməsi kimi məsələlər öz əksini tapmışdır. Bununla yanaşı, heyətin formalaşması ilə bağlı həyata keçirilən fəaliyyətdə beynəlxalq təcrübədən istifadənin məqsədemüvafiq olması da nəzərə çatdırılmışdır.

Dissertasiya işinin 1-ci bölməsinin 2-ci hissəsində heyətin formalaşmasına mövcud yanaşmalar tədqiq olunmuşdur. Bu sahədə özünü doğruldan bir sıra nəzəri müddəalar, elmi yanaşmalar, müxtəlif mövqelərdən səslənən fikirlər təhlil olunmuş, heyətin formalaşmasına müsbət təsir göstərən məsələlər nəzərdən keçirilmişdir. Eyni zamanda nüfuzlu müəssisə və təşkilatlarının praktiki təcrübəsindən nümunələr nəzəri məsələlərlə əlaqəli şəkildə tədqiq olunmuşdur. Bu bölmədə milli iqtisadiyyatımızda heyətin formalaşması ilə bağlı mövcud olan nəzəri və praktiki məsələlər də əksini tapmışdır.

Dissertasiya işinin 1-ci bölməsinin 3-cü hissəsində heyətin formalaşması mexanizmi və əmək bazarının konyunkturası nəzərdən keçirilmişdir.

Əmək bazarında baş verən proseslərin öyrənilməsi və qiymətləndirilməsi üçün müvafiq tədqiqatların aparılması vacib hesab olunur. Bu araşdırmalar əsasında əmək bazarı mövqeyindən çıxış edərək heyətin formalaşması mexanizminin təkmilləşdirilməsi məsələsi meydana gəlir. Formalaşma mexanizminə bazarın tələblərinə uyğun müvafiq yeniliklərin tətbiqi müəssisə və təşkilatlarda işçi qüvvəsinin keyfiyyət cəhətlərinin yaxşılaşdırılmasına bilavasitə təsir göstərir. Bu istiqamətdə həyata keçirilən fəaliyyətin müsbət nəticələri heyətin formalaşmasını və səmərəli istifadəni müəyyən edən amillərdə öz əksini tapır. Burada heyətin peşə hazırlığı, şəxsi və işgüzar keyfiyyətlərinin inkişaf etdirilməsi, innovasiya meyilliyi, komanda şəklində işləmək qabiliyyəti və s. məsələlər ətraflı şəkildə nəzərdən keçirilmişdir.

Dissertasiya işinin ikinci bölməsində müasir şəraitdə Azərbaycanda heyətin formalaşması prosesinə əmək bazarının təsirinin öyrənilməsi məsələləri tədqiq edilmişdir.

İkinci bölmənin birinci hissəsində əmək bazarında tələb və təklifin nisbəti və onun heyətin formalaşması prosesinə təsiri araşdırılmışdır.

Bazar iqtisadiyyatının hazırki inkişaf mərhələsində insanlar artıq inzibati tədbirlər əsasında işə düzəlmir, əmək bazarındakı tələb və təklifin əsasında işəgötürənlərlə sosial-iqtisadi münasibətlərə daxil olur.

Ölkəmizdə hal-hazırda əmək bazarında işsizliklə bağlı ciddi problemlər qarşıda durmur, lakin burada keyfiyyət problemləri mövcuddur ki, fəaliyyət göstərən işçi qüvvəsi iqtisadiyyatımızın tələblərinə tam şəkildə cavab vermir. İstənilən ixtisas üzrə kifayət qədər kadr var, onların işə düzəlməsi ilk növbədə bilik səviyyəsindən və peşə təcrübəsindən asılıdır.

Müəssisələrin kadr strategiyasında olan çatışmazlıqlar əmək bazarında yaranmış vəziyyətin nəzərə alınması və lazım olan mütəxəssislərin işə cəlb edilməsi prosesinin reallaşdırılmasında öz mənfi təsirini göstərə bilər. Odur ki, hal-hazırda müəssisələrdə heyətin formalaşması məsələsi böyük əhəmiyyət kəsb edir.

Əmək bazarında ilk öncə işçi qüvvəsinə tələb və təklifin nisbəti, bununla yanaşı, işçi qüvvəsinin dəyəri olan əməkhaqqı təsir göstərir. Bu da, öz növbəsində heyətin formalaşmasına birbaşa təsir edir. Əmək bazarının əsas komponentləri bir-biri ilə bilavasitə bağlıdır və bu bazarın fəaliyyəti onun komponentləri arasındakı əlaqə sıxlığından və konkret şəraitdən asılıdır.

Əmək bazarında insan də öz əmək qabiliyyətini reallaşdırmaq imkanı əldə edir. Bundan başqa, əmək bazarında müəyyən dəyərlərin mübadiləsi prosesi mövcuddur ki, burada sövdələşmə, müqavilə, kontrakt əsasında işəgötürən iş yeri, insan isə öz iş qüvvəsini təklif edir. Əvəzinə işəgötürən işçi qüvvəsindən istifadə hüququnu, öz iş qüvvəsini satan isə əməkhaqqı əldə edir.

Əmək bazarında işçi qüvvəsinin bölgüsü və yenidən bölgüsü prosesləri həyata keçirilir. Burada həmçinin iqtisadiyyatın müxtəlif sahələrində işçi qüvvəsinə olan tələbatın strukturunda dəyişikliklər barədə mütəmadi informasiya mübadiləsi də baş verir.



Dissertasiya işinin ikinci bölməsinin ikinci hissəsində müəssisədə heyətin formalaşmasında işçi qüvvəsinin rəqabət qabiliyyətliliyinin nəzərə alınması üzrə məsələlər şərh olunmuşdur. İşçi qüvvəsinin rəqabət qabiliyyətliliyinin əsas amillərindən olan ümumi və peşə təhsili, bilik və bacarıqları, peşə-ixtisas səviyyəsi, innovasiyaların qavrama dərəcəsi, məsuliyyəti, komanda şəklində işləmək qabiliyyəti və bu kimi digər keyfiyyətləri nəzərdən keçirilmişdir.

Dissertasiya işinin ikinci bölməsinin üçüncü hissəsində heyətin formalaşmasına əmək bazarının inkişaf istiqamətlərinin təsirinin öyrənilməsi məsələləri öz əksini tapmışdır. Respublikamızın idarə və müəssisələrində heyətin formalaşmasına daxili amillərlə yanaşı, əmək bazarının inkişaf istiqamətləri kimi amil də öz təsirini göstərir. Regionlarda inşaat, emal və ya istənilən digər xidmət sahələr üzrə kifayət qədər mütəxəssis tapmaq çətin olur, çünki daxili miqrasiya şəraitində Bakı şəhərinin daha çox inkişaf etdirilməsi ilə əlaqədar lazım olan ixtisaslı kadr paytaxta toplanıb. Kənd ərazilərdə peşəkar kadrların azlıq təşkil etməsi, işçilər üçün əlverişli əmək və istirahət şəraitinin yaradılmasının zəruriliyi, yeni texnologiyaların lazımi səviyyədə tətbiq edilməsi sahəsində mövcud olan çətinliklərin aradan qaldırılması, əməyin mühafizəsinin beynəlxalq standartlara uyğun şəkildə təşkili, gənclərin peşəyönümü istiqamətində daha məqsədəuyğun tədbirlərin həyata keçirilməsi və yeni iş yerlərinin yaradılması kimi fəaliyyətlərin reallaşdırılması əmək bazarının inkişafında böyük əhəmiyyətə malikdir. Yeni iş yerlərinin yaradılması nəticəsində sənaye müəssisələrinin, onların filiallarının və sexlərinin ölkəmizin ayrı-ayrı regionlarında təşkil edilməsi əmək bazarındakı natarazlığın, ölkə üzrə əhalinin şəhərlərə axınının qarşısının alınması üçün çox müsbət amil kimi qiymətləndirilə bilər.

Məlumdur ki, mütəxəssislər cəmiyyətin potensial göstəricisidir. Buna nail olmaq məqsədilə hazırlıqlı kadr yetişdirmək yalnız təhsil sisteminin vəzifəsi deyil, eyni zamanda bu, kadrlardan istifadə edən, onların əməyindən fayda alan qurumların da vəzifəsidir. Onun icrası nəticəsində müəssisələrdə heyətin formalaşmasına əmək

bazarının təsiri tam şəkildə nəzərə alınacaq və əmək bazarının müasir çağırışlarına uyğun kadr təminatı həyata keçiriləcəkdir.

Dissertasiya işinin üçüncü bölməsinin birinci hissəsində heyətin formalaşması və inkişafı istiqamətlərinin təkmilləşdirilməsi məsələləri nəzərdən keçirilmiş, bu sahədə müəssisə və təşkilatlarının inkişaf strategiyası ilə müəyyən olunmuş fəaliyyətlərin vacib və zəruri olduğu bir daha vurğulanmışdır.

Dissertasiya işinin üçüncü bölməsinin ikinci hissəsində heyətin formalaşması ilə bağlı əmək bazarında fəal siyasətinin həyata keçirilməsi yolları nəzərdən keçirilmiş və bu istiqamətdə dövlət proqramlarının icrasının böyük əhəmiyyəti xüsusi ilə qeyd olunmuşdur.

**Dissertasiyanın quruluşu və həcmi.** Dissertasiya işi giriş, 3 fəsil, nəticə və istifadə olunmuş ədəbiyyat siyahısından ibarətdir. Tədqiqat işi 78 səhifə həcmindədir. İşdə 15 cədvəl, 2 sxem, 1 diaqram verilmişdir. Ədəbiyyat siyahısı 37 addan ibarətdir.

## **Fəsil 1. Heyətin formalaşmasının nəzəri əsasları**

### **1.1. Müəssisənin strateji resursu kimi heyətin formalaşmasının mahiyyəti və xüsusiyyətləri**

İqtisadi inkişafın müasir mərhələsinin əsas problemlərindən biri insan resurslarının idarə edilməsinin təkmilləşdirilməsidir, çünki heyətin səmərəli idarə edilməsi təşkilatın rəqabət qabiliyyətliliyi və iqtisadi müvəffəqiyyətin əldə edilməsinin əhəmiyyətli bir amili kimi çıxış edir.

Heyətin formalaşması idarəetmə prosesində təşkilatın rəhbərliyi tərəfindən həyata keçirilən əsas funksiyalardan biridir.

Hal-hazırda “işçi qüvvəsi”, “əmək ehtiyatları”, “əmək potensialı”, “kadr”, “heyət” kimi müxtəlif kateqoriya və anlayışlar istifadə olunur ki, onların sosial-iqtisadi əhəmiyyəti bazar iqtisadiyyatı şəraitində elm və idarəetmənin inkişaf meyillərini tam mənada əks etdirmir.

Son illərdə idarəetmə elmində və təcrübəsində “kadr” və “heyət” kimi anlayışlar daha geniş şəkildə istifadə olunur.

”Kadr” dedikdə, müəssisədə işçilərin əsas tərkibi başa düşülür. Bu kateqoriya təşkilatın ümumi məqsədlərinə çatmaq üçün kollektivə birləşmiş işçilərin məcmusunu xarakterizə edir. Kadrlara müvəqqəti işçilər, əvəzçilər, ştatdankənar əməkdaşlar aid olunmur.

İdarəetmə elmində sosial-iqtisadi kateqoriya kimi heyət konkret müəssisənin işçilərinin sosial birliyi kimi müəyyən edilir. Buna uyğun olaraq heyətin idarə edilməsi funksiyalarına təşkilatın həm kadr siyasəti (kollektivin idarə edilməsi), həm də fərdi kadr işi (fərdin idarə edilməsi) daxil edilir.

Praktiki baxımından heyət dedikdə, hüquqi şəxs kimi təşkilat ilə əmək müqaviləsi əsasında tənzimlənən münasibətlərdə iştirak edən fiziki şəxslərin məcmusu başa düşülür.

Daha ümumi şəkildə “heyət” anlayışı müəssisənin (təşkilatın) müəyyən vəzifələrini yerinə yetirən maddəli işçilərin məcmusunu əhatə edir.

Müasir elmdə “heyət” anlayışı ilə eyni bir mənalı paradigmada “insan kapitalı” çıxış edir. Bu anlayış elmi-texniki tərəqqinin təsiri altında XX əsrin 50-60-cı illərində formalaşmışdır [31].

İnsan kapitalı nəzəriyyəsinin banisi H.Bekker insan kapitalı təhsil, iş yerində qazanılmış bilik, sağlamlıq və s. kimi əldə olunan və müəyyən vaxt ərzində mal və xidmətlərin istehsalı üçün istifadə oluna biləcək keyfiyyətlərin kompleksi kimi müəyyən edir [34].

1980-ci illərin ortalarından etibarən, müasir istehsalda insan roluna yeni baxışı ifadə etmək üçün “insan resursları” termindən istifadə olunur.

“İnsan resursları” kateqoriyanı müəyyənləşdirərkən alimlər və mütəxəssislər keyfiyyət baxımından təşkilatın heyətini nəzərdə tuturlar.

“Heyət” anlayışı yalnız nəzəri cəhətdən dərk edilməsi üçün deyil, həm də idarəetmə təcrübəsində istifadə etmək üçün də prinsiplial məna kəsb edir. “Heyət” anlayışı idarəetmənin elmi nəzəriyyələrin inkişafı ilə bağlıdır.

Elmi-metodik ədəbiyyatın təhlili göstərir ki, heyətin (insan resurslarının) idarəetmə nəzəriyyələrin inkişafı müxtəlif elm məktəblərin təsiri altında baş vermişdir.

Hazırda üç qrup nəzəriyyələr mövcuddur:

1) 1880-1930-cu illərdə inkişaf etmiş klassik nəzəriyyələr (F.Teylor, A.Fayol, Q.Emerson, L.Urvik, M.Veber, Q.Ford, A.Qastev, P.Kerjensev və s.);

2) 1930-cu illərdən etibarən inkişaf edən insan münasibətlər nəzəriyyələri (E.Meyo, K.Arceris, R.Likart, R.Bleyk və s.);

3) XX-ci əsrin ortalarında yaranmış və hazırda inkişaf edən insan resursları nəzəriyyələri (A.Maslou, F.Hersberq, D.Makqreqor və s.) [25].

Kadr menecmenti inkişafının belə bir təkamül sxemi aşağıdakı sosial-iqtisadi amillər məcmusunun təsiri ilə şərtlənir:

1. Elmi-texniki tərəqqinin sürətləndirilməsi, kompyuter-məlumat sistemlərinin inkişafı, biznesin intellektuallaşması. Bu proseslər işçilərdən konseptual bilik, yüksək peşəkar ustalığı, kollektiv şəkildə qarşılıqlı fəaliyyət bacarıqlarını, yaradıcılıq və sahibkarlıq qabiliyyətlərini tələb edərək, əmək fəaliyyətinin məzmunu əhəmiyyətli dərəcədə dəyişirlər.

2. Makroiqtisadi amillərin təsiri nəticəsində istehsalın konkret istehlakçıların tələbatlarının ödənilməsinə istiqamətləndirilməsi, bazar mühitində rəqabətin kəskinləşməsi, məhsulun keyfiyyətinin əhəmiyyətinin artması.

3. Əmək fəaliyyətinin kollektiv formalarının inkişafı əsasında əməyin təşkili formalarının dəyişməsi və müəssisələrin restrukturizasiyası. Bu proseslər işçilərdən məsuliyyət, çeviklik, səriştəlilik, ümumi nəticələrin yüksəldilməsinə şəxsi marağın göstərilməsini, komanda şəkildə çalışmaq kimi keyfiyyətləri və bacarıqları tələb edirlər. XXI əsr işçinin yeni tipli şəxsiyyət kimi formalaşmasına şərait yaradır, onu bərabər hüquqlu tərəfdaş kimi fəal iştirakçı, hətta çalışdığı müəssisənin sahiblərindən biri olmağa sövq edir.

4. İdarəetmə nəzəriyyəsinin və əlaqəli elm sahələrin: iqtisadiyyat, hüquq, psixologiya, sosiologiya, fiziologiya, informatika, konfliktologiya, etika, ergonomika və s. inkişafı, sosial-əmək münasibətləri sahəsində çoxsaylı tətbiqi və fundamental tədqiqatların aparılması insan resurslarının idarə olunması konsepsiyasının formalaşdırılmasına mühüm töhfə vermişdir [17].

Beləliklə, cəmiyyətin iqtisadi, sosial, texniki inkişafında baş verən dəyişikliklərin təsiri nəticəsində idarəetmə nəzəriyyəsində və təcrübəsində kadr menecmenti konsepsiyalarının yeniləşməsi mümkün oldu.

İdarəçilik təfəkkürün təkamül inkişafında heyətin idarə olunması prosesinə rəşional prosedurların tətbiqi, nəzarətin gücləndirilməsi və bərabər əməkhaqqı

sisteminin işlənməsi ilə səciyyəli texnokratik menecment aqidəsi meydana gəlmişdir. Texnokratik menecmentin reallaşdırılmasının konkret instrumentari elmi idarəetmə məktəbinin banisi olan F.Teylor tərəfindən XX əsrin əvvəlində təklif olunmuşdur.

Elmi idarəetmə məktəbinin mövqeyindən, əmək - fərdi fəaliyyət, işçilər işə - təşkilatın məqsədlərinə nail olmaq üçün xammal, avadanlıq və maşınlarla yanaşı vasitəçi roluna malikdirlər, kollektivin işçiyə təsiri destruktiv xarakter daşıyır və onun əməyinin yüksək məhsuldarlığını şərtləndirmir [33]. Ona görə də bu mərhələdə kadrların idarəetmə sisteminin formalaşmasında insan şəxsiyyət kimi nəzərə alınmır, yalnız onun funksiyası olan əmək və onun iş vaxtı məsrəfləri vasitəsilə ölçülməsi ön plana çəkilir. Öz növbəsində kadr xidməti də əsasən hesabaalma-nəzərət və inzibati funksiyaları yerinə yetirirdi.

XX əsrin 50-ci illərində kadrların idarəetmə konsepsiyasının əvəzinə yeni konsepsiya, yeni heyətin idarə edilməsi konsepsiyası gəlir. Bu konsepsiyada insan təşkilatda əmək münasibətlərinin subyekt kimi nəzərdən keçirilir. Bu şəraitdə heyətin idarəetmə sistemi idarəetmə məsələlərinin geniş dairəsini əhatə edir: yeni işçilərin seçimi və peşəyə uyğunlaşması, sosial proqramların hazırlanması, işçilərin müəssisənin idarə olunmasına cəlb edilməsi, məhsuldar və yaradıcı əməyin stimullaşdırılması sisteminin işlənməsi.

XX əsrin 60-cı illərində elmi idarəetmə nəzəriyyəsinin əsas müddəaları Mak Qreqor tərəfindən tənqid edilir. Onun düşüncəsinə görə, müfəssəl prosedurlar və qaydalar, bütün prosesləri əhatə edən əmək bölgüsü, qərarların qəbul edilməsinin bir əldə cəmləşməsi işçilərin yaradıcılığını, müstəqilliyini məhdudlaşdırır və onların inkişafını ləngidir, həmçinin də işçilər və onların rəhbərləri arasında qarşıdurma yaradır ki, bu da, əməyin səmərəliliyinin aşağı düşməsinə səbəb olur.

XX əsrin 70-80-cı illərində menecmentdə sosial-iqtisadi aspektlərinin inkişafı nəticəsində insan resurslarının idarə edilməsi konsepsiyası formalaşır.

İstehsalın inkişafı əməyin idarə edilməsi prosesində innovativ prinsipləri əsasında dəyişikliklərin həyata keçirilməsi zəruriyyətini şərtləndirmişdir. Əməyin innovativ idarəetməsi müəssisələrdə yüksək məhsuldarlığın və keyfiyyətin təmin edilməsinə, heyətin təşkilatı və yaradıcı fəallığının artırılmasına, insan resursunun çevik və səmərəli istifadəsinə şərait yaratmışdır.

Müasir menecmentdə işçi qüvvəsinə resurs kimi yanaşma istehsalın tələbatı ilə müqayisədə ixtisaslı mütəxəssislərin ayrı-ayrı kateqoriyalarının mənbələrinin məhdudluğunun etiraf etməsi deməkdir ki, bu da, öz növbəsində yüksək keyfiyyətli işçi qüvvəsinə, o cümlədən ən vacib və defisitli ixtisaslardan olan işçilərə sahib olmaq üçün işəgötürənlər arasında rəqabətə gətirib çıxarır.

Beləliklə, insan resursları konsepsiyası, elmi idarəetmə və insan münasibətləri məktəblərin əsasında duran digər konsepsiyalardan fərqli olaraq, işçi qüvvəsinin cəlb edilməsi, onun işgüzar vəziyyətdə saxlanması, təhsili və hətta əvvəlcədən olan imkanların və qabiliyyətlərin daha tam şəkildə aşkarlanması üçün şəraitin yaradılması ilə bağlı kapital qoyuluşunun iqtisadi cəhətdən məqsədəuyğunluğunu nəzərdə tutur.

XX əsrin sonunda menecmentdə sosial və humanitar aspektlərinin inkişafı ilə bağlı insan resurslarının idarə olunmasında elə təfəkkür formalaşmış ki, müəssisənin, təşkilatın əsas resursu və sosial dəyəri kimi insanlar çıxış edir.

Əgər əvvəlki idarəetmə nəzəriyyəsi işçilər haqqında yalnız peşəkar qabiliyyətlərinin məcmusu kimi yanaşmada əsaslanırdısa, insan resurslarının idarə olunmasının müasir konsepsiyası insanları ən mühüm resurs və sosial dəyər kimi nəzərdən keçirir və onların formalaşdırılması, istifadəsi və inkişafı üçün resursların digər növləri kimi strateji, investisiya yanaşmanın məqsədəuyğunluğunu əsaslandırır. İşçi ştat cədvəlinin bir vahidi deyil, o, üç qarşılıqlı əlaqəli komponentlərin vəhdətliyi şəklində çıxış edir: şəxsiyyət, əmək funksiyalarının icraçısı və sosial münasibətlərin daşıyıcısı.

Müasir istehsalda heyətin rolunun kəskin artmasını insan və sosial kapital nəzəriyyələri də əks etdirir. Bu nəzəriyyələr istehsalatda istifadə olunan müxtəlif növ kapital arasında işçinin, insan kapitalın xüsusi yerini əsaslandırırlar.

İnsan kapitalı şəxsin bilik, bacarıq və qabiliyyətlərinin məcmusu olaraq, iqtisadi inkişafın əsas məhsuldar və sosial amili kimi çıxış edir.

“Sosial kapitalı” anlayışı işçilərin arasında münasibətlərin xarakterini, onların ünsiyyət üsullarını və mədəniyyətini, şəxsiyyətlərarası kommunikasiyalarının inkişafını əks etdirir. İnsan kapitalı nəzəriyyəsi qeyd edir ki, müasir şəraitdə sosial və insan kapitalının optimal istifadəsi və artırılması ilk növbədə heyətin idarə olunmasından asılıdır [24].



## 1.2. Heyətin formalaşmasına mövcud yanaşmalar

Müasir şəraitdə işçilərə onların şəxsi və işgüzar keyfiyyətlərini və imkanlarını nəzərə alaraq müəssisənin əsas aktivini kimi baxılır. Elmi ədəbiyyatın təhlili elə nəticə çıxarmağa imkan verir ki, menecment elmində və təcrübəsində heyətin müəyyənləşdirilməsi və idarə edilməsi problemi “insan – resurs” və “insan – subyektlər” postulatları baxımından üç əsas yanaşma (iqtisadi, təşkilati və humanist) çərçivəsində təhlil edilir [22].

İqtisadi yanaşma çərçivəsində aparıcı yer müəssisədə insanların texniki hazırlığına (yəni əmək üsullarına yiyələnmə) məxsusdur. Bu yanaşmaya əsasən bir sıra prinsiplər irəli sürülür:

- rəhbərlik birliyinə riayət etmə - işçilər yalnız bir rəisin əmrinə tabe olurlar;
- ciddi şaquli idarəçiliyə riayət etmə - idarə rəisindən təbəçilikdə olan işçilərə qədər, yəni təşkilatı bütövlüklə yuxarıdan aşağı əhatə edən idarəetmə zəncirinin mövcudluğu. Bu, qərarların qəbul edilməsi üçün və kommunikasiya kanalı kimi istifadə olunur;
- zəruri və kifayət qədər nəzarətin təyin edilməsi - bir rəisə tabe olan işçilərin sayı elə miqdarda müəyyən olmalıdır ki, kommunikasiya və əlaqələndirmə üçün problem yaratmasın;
- təşkilatın qərargah və xətt qurumlarının dəqiq bölgüsünə riayət etmə;
- hakimiyyət və məsuliyyəti arasında tarazlığın əldə edilməsi;
- nizam-intizamın təmin edilməsi;
- daimi nəzarətin vasitəsilə ümumi maraqlara fərdi maraqların tabe olmasının təmin edilməsi.

Təşkilati yanaşma heyətin idarə edilməsinin yeni perspektivi müəyyənləşdirir ki, bu tip idarəetmə fəaliyyəti ənənəvi funksiyalarından daha geniş şəkildə həyata keçirilir. Onun funksiyaları işçilərin axtarışı və seçilməsi, qiymətləndirilməsi və ixtisasının artırılması, karyeranın planlaşdırılması kimi istiqamətləri əhatə edir.

İnsan resursuna diqqətin gücləndirilməsi təşkilat haqqında yeni təsəvvürün yaranmasına səbəb olmuşdur. O, ətraf mühitdə mövcud olan canlı sistem kimi qəbul olunur. Bu konsepsiyanın əsas prinsiplərinə aşağıdakılar aid edilir:

- təşkilatın məqsədlərinin ətraf mühitlə qarşılıqlı əlaqələndirilməsinə yönəldilməsi;
- insanların xüsusi ehtiyaclarına diqqət yetirərək idarəetmənin təkmilləşdirilməsi;
- məqsədlərin, strategiyaların, strukturun və digər komponentlərinin qarşılıqlı əlaqəsi baxımından təşkilatın müəyyənləşdirilməsi;
- təşkilatın müxtəlif altsistemlərə bölgüsü;
- innovasiya prosesində təbii imkanlarının nəzərə alınması.

Heyətlə əlaqədar idarəetmə düşüncəsinin inkişafının nəzəri təhlili bir sıra alimlərə heyətin idarə edilməsinin müasir konsepsiyasının əsas prinsiplərini formalaşdırmağa imkan verdi:

1. İnsan resurslarının təşkilatın səmərəliliyi və rəqabət qabiliyyətinin həlledici amili, onun əsas qaynağı, iqtisadi və sosial cəhətdən faydalı və qiymətli ehtiyatı kimi tanınması.

2. Strateji yanaşma: bazar mühitində insan resurslarının inkişafının uzunmüddətli perspektivlərini təşkilatın rəqabət üstünlükləri kimi nəzərə alaraq, insan resursları strategiyasının təşkilatın ümumi inkişaf strategiyasına inteqrasiya olunması.

3. İnvestisiya prinsipi. Bu prinsip heyətin cəlb edilməsi, istifadəsi və inkişafı ilə bağlı investisiyaların iqtisadi cəhətdən məqsədəuyğunluğunun tanınmasından ibarətdir. İnsan resurslarının formalaşmasına və inkişafına çəkilən xərclərin təşkilatın fəaliyyətinin son nəticələri ilə (mənfəət şəklində) korrelyasiyası dominant rola malik olmalıdır.

4. Özünüidarəetmə və demokratikləşdirmə prinsipi: idarəetmənin bütün səviyyələrində işçilərin fəal iştirakı, onlara sərəfələri əsasında səlahiyyətlərin verilməsi, təşkilatda tərəfdaşlıq və əməkdaşlığın inkişafı.

5. İnkişaf prinsipi. Müasir təşkilatlar işçilərin davamlı təlim və inkişafı üçün şərait yaradır, onların intellektual, yaradıcı və sahibkarlıq qabiliyyətlərini aşkarlamağa çalışır, ümumi təşkilati məqsədlərə nail olmaq və işçilərin şəxsi ehtiyaclarını ödəmək üçün onların səriştəsi və motivasiyasının artmasına yardım göstərir.

6. Əmək həyatının keyfiyyəti prinsipi. Texnokratik yanaşmadan humanist yanaşmaya keçidlə bağlı təşkilat heyətin idarə edilməsi prosesində əməyin məzmununun zənginləşdirilməsini, işçilərin şəxsi töhfəsinə görə ədalətli mükafatlandırılmasını, əmək kollektivində əlverişli psixoloji mikroiklimin və əlverişli şəraitin yaradılmasını, təşkilat mədəniyyətin formalaşmasını, işçilərin peşə və karyera baxımından daha yüksək səviyyəyə çatması üçün imkanların genişləndirilməsini təmin etməlidir.

7. İdarəçiliyin peşəkarlığı prinsipi təşkilatın statusunun, həmçinin heyətin idarəetməsi ilə bağlı departament mütəxəssislərinin peşə bacarıq səviyyəsinin artırılması zəruriyyətinə əsaslanır. Bu mütəxəssislər kompleks analitik, idarəetmə, sosial, təlim funksiyalarının yerinə yetirilməsini, əmək münasibətlərinin düzgün tənzimlənməsini və təşkilatda “sosial sülhün” yaradılmasını təmin etmək bacarığa malik olmalıdır.

8. İnnovasiya prinsipi əməyin təşkili formalarının daima təkmilləşdirilməsi, işçilərin məhsuldar və yaradıcı fəaliyyətlə məşğul olunmasına şəraitin yaradılması, motivasiyasının təmin edilməsi, insan resurslarının inkişafı üzrə mütərəqqi kadr idarəetmə texnologiyalarının işlənilib hazırlanması və tətbiq edilməsi ilə xarakterizə olunur.

Bu prinsiplərə, təşkilatın fəaliyyətinin xüsusiyyətləri və konkret vəziyyəti nəzərə almaqla heyətin idarəetmə mexanizminin formalaşmasına ümumi yanaşmalar, əsas istiqamətlər kimi baxılır.

Yuxarıda qeyd olunanları ümumiləşdirərək belə nəticəyə gəlmək olar ki, XX əsrin sonunda - XXI əsrin əvvəlində idarəetmə elmində və təcrübəsində yeni mövqe

barqərar olmuşdur: iqtisadiyyatın qloballaşması, innovasiyalara yönəldilməsi və bazar rəqabətinin kəskinləşməsi ilə xarakterizə olunan yeni iqtisadi inkişaf modeli əməyin və heyətin idarə edilməsində keyfiyyətli dəyişiklərinin həyata keçirilməsini şərtləndirir.

Heyətin müasir idarəetmənin ən mühüm istiqamətləri və insan resurslarının idarə edilməsi konsepsiyasının əsas müddələri kimi aşağıdakılar çıxış edir:

- 1) insanlar - təşkilatın səmərəliliyinin və rəqabət qabiliyyətinin həlledici amili, əlavə dəyərin əsas mənbəyidir;
- 2) insan resurslarının idarə edilməsinə strateji yanaşmanın tətbiqi;
- 3) insan resurslarının formalaşması və inkişafına investisiyaların iqtisadi cəhətdən məqsədəuyğunluğunun qəbul edilməsi;
- 4) sosial tərəfdaşlığın inkişafı və idarəetmənin demokratikləşməsi;
- 5) əməyin zənginləşdirilməsi və əmək həyatının keyfiyyətinin artırılması [18].

Beləliklə, menecmentin əsas kateqoriyası “heyət” anlayışına yanaşmaların nəzəri təhlili aşağıdakını vurğulamağa imkan verir: müasir idarəetmə təcrübədə bu fenomenin yalnız məzmun aspektlərini nəzərə almaq deyil, həm də cəmiyyətin tələbatlarının inkişaf dinamikasına istiqamətlənərək bütövlükdə təşkilatın fəaliyyətinin səmərəliliyinin və keyfiyyətinin yüksəldilməsi üçün heyətin peşəkar fəaliyyətinin həyata keçirilməsi şəraitini daima müasirləşdirmək zəruriyyəti meydana çıxır.

### **1.3. Heyətin formalaşması mexanizmi və əmək bazarının konyunkturası**

İqtisadi inkişafın müasir mərhələsinin əsas problemlərindən biri insan resurslarının idarə edilməsinin təkmilləşdirilməsidir, çünki heyətin səmərəli idarə edilməsi təşkilatın rəqabət qabiliyyətliliyi və iqtisadi nailiyyətlərin əldə olunmasının əhəmiyyətli bir amili kimi çıxış edir.

Heyətin formalaşması idarəetmə prosesində təşkilatın rəhbərliyi tərəfindən həyata keçirilən əsas funksiyalardan biridir. Müəssisənin təşkilati quruluşu tamamilə formalaşdıqdan sonra işçilərin tərkibi müəyyənləşdirilir. Onlar müəssisənin əsas məqsədlərinə uyğun şəkildə seçilir və onların fəaliyyətlərinə idarəetmə heyəti tərəfindən mütəşəkkil surətdə idarəetmə nəzarəti həyata keçirilir [11].

Təşkilatda heyətin formalaşması mürəkkəb bir proses kimi aşağıdakıları ehtiva edir:

- təşkilatın ehtiyaclarına uyğun olaraq heyətin kəmiyyət və keyfiyyət baxımından formalaşması, istifadəsi və inkişafı prosesinin optimal balansını təmin etmək üçün kadr strategiyasının hazırlanması;
- heyətin planlaşdırılması – heyətə təşkilatın gələcək tələbatının ödənilməsi üzrə planın işlənməsi;
- boş iş yerlərinə namizədlərin cəlb edilməsi - işə qəbul üsulların və mənbələrin müəyyənləşdirilməsi;
- seçim – namizədlərin sırasından boş iş yerinə seçim meyarlarına tam şəkildə uyğun gələn bir və ya bir neçə namizədlərin işə qəbul edilməsi ilə nəticələnən seçim prosesi;
- heyətin uyğunlaşması - işçinin yeni təşkilatla tanış olması və bu təşkilatın mədəniyyət tələblərinə və qaydalarına uyğun olaraq davranışının dəyişməsi.

Qeyd etmək lazımdır ki, heyətin formalaşması mexanizmi yalnız təşkilat səviyyəsində mövcud olan amillərin təsiri ilə deyil, eyni zamanda fəaliyyət göstərən əmək bazarının təsiri nəticəsində reallaşır.

Əmək bazarı bazar iqtisadiyyatı sisteminin vacib bir hissəsidir, çünki o, ölkənin iqtisadi artım tempini müəyyənləşdirir. Eyni zamanda, əmək bazarı dövlətin həyata keçirdiyi sosial-iqtisadi siyasətin əsas komponenti kimi çıxış edir.

Bazar istənilən resursların təklifi və onlara tələbatın formalaşması sahəsidir.

Əmək bazarı xüsusi strukturlardan biridir, çünki burada, sadəcə olaraq, mal deyil, öz daşıyıcısı insandan ayrılmaz olan iş qüvvəsi satır və alınır. Bu növ bazar istehsal amillərinin bazarlarından biri hesab olunur, yəni insan əməyi digər malların və xidmətlərin yaradılmasında iştirak edən bir resurs kimi çıxış edir.

Əmək bazarı mövcud olan və fəaliyyət göstərən ən mürəkkəb bazarlardan biridir. Əmək bazarı digər bazarlardan fərqlənən xüsusi bir bazardır ki, ona yalnız iqtisadi deyil, həm də sosial və sosial-psixoloji amillər təsir göstərir. Qeyd etmək lazımdır ki, burada qeyri-iqtisadi aspektlər də mövcuddur: demoqrafik proseslər, işçi qüvvəsinin regional strukturu, gender xüsusiyyətləri, mədəni və dini ənənələr, əməkhaqqının dəyişməsi, cəmiyyətdə baş verən sosial proseslər. Bu bazarın özünəməxsusluğu ondan ibarətdir ki, burada müqavilələrin obyektini kimi şəxsin özü və onun əmək qabiliyyəti çıxış edir.

Əmək bazarı müasir istehsal şəraitində işçi qüvvəsinin əmək potensialının təkrar istehsalı ilə əlaqədar formalaşan və fərdi əmək qabiliyyətinin mübadiləsini xarakterizə edən iqtisadi münasibətlər sistemi kimi müəyyən olunur. Başqa sözlə, əmək bazarı işəgötürənlər (istehsal vasitələrinin sahibləri), işçilər (və onların nümayəndələri) və dövlət arasında işçi qüvvəsinin bərpasının təmin edilməsi üzərində yaranmış sosial-iqtisadi münasibətlər sistemi kimi də nəzərdən keçirmək olar. Əmək bazarı vasitəsilə işəgötürənlər və muzzdlu işçilər arasında məşğulluq və əməyin istifadəsi şərtləri ilə bağlı sosial-əmək əlaqələrinin reallaşdırılması təmin olunur.

Beynəlxalq Əmək Təşkilatının (BƏT) tərifinə əsasən, əmək bazarı dedikdə, sahibkarların və işçilərin əməkhaqqı və əmək şəraiti üzrə birlikdə apardığı danışıqlar (kollektiv və ya fərdi şəkildə), razılaşmalar sahəsi nəzərdə tutulur. Bu tərif

institusional xarakter daşıyır, yəni burada əmək münasibətlərinə və əməyin qiymətinin təyin edilməsi mexanizmlərinə diqqət yetirilir.

Əmək bazarı yalnız əmək mübadiləsi (alqı-satqı) sahəsi deyil, həmçinin əmək potensialının (təhsilin, peşə hazırlığının və s. bazar mexanizmləri) bərpası sahəsi və əməkdən istifadə sahəsi (iş yerində heyətin idarə olunmasının bazar mexanizmləri) kimi də müəyyən olunur.

Əmək bazarı özündə bir sıra iqtisadi və hüquqi prosedurları ehtiva edir ki, onların əsasında insanların əmək xidmətləri ilə əməkhaqqı mübadiləsi həyata keçirilir. Başqa sözlə, əmək bazarı öz əmək xidmətlərini satmaq arzusunda olan insanları və bu xidmətləri öz fəaliyyətlərini həyata keçirmək üçün almaq arzusunda olan qurumları (müəssisələri, təşkilatları, firmaları, şirkətləri) birləşdirir.

İşəgötürən və muzzdlu işçi əmək bazarında bərabər iştirakçı kimi öz mənafe və məqsədləri əsasında fəaliyyət göstərirlər ki, burada gəlir əldə etmək məqsədi üstünlük təşkil edir: işçi üçün müəyyən işi yerinə yetirmək qabiliyyətlərini həyata keçirməklə, işəgötürən üçün muzzdlu işçinin əməyindən istifadə etməklə. İşəgötürən yalnız işə götürmək və əmək müqaviləsi şərtlərinə uyğun olaraq əməyin istifadəsini təmin etməklə bağlı iqtisadi funksiyanı yerinə yetirmir, o, eyni zamanda vacib sosial funksiyanı da icra edir: iş yerləri yaradır, insanların məşğulluğunu təmin edir və son nəticədə işçilərin və bütün cəmiyyətin rifahının yüksəldilməsinə imkan yaradır.

Bazar münasibətləri şəraitində əməyin qiyməti işəgötürən və muzzdlu işçilərin razılığı ilə müəyyən edilir, çünki əmtəə olaraq azad əmək gəlir mənbəyinə çevrilir.

Əmək bazarında alqı-satqı obyektini kimi xüsusi məhsul – iş qüvvəsi (əmək xidməti) çıxış edir. İşəgötürən fərdin özünü deyil, onun iş qüvvəsini, yəni əmək qabiliyyətini alır. Burada sövdələşmə, müqavilə, kontrakt əsasında öz iş qüvvəsini satan şəxs əməkhaqqı, işəgötürən isə işçi qüvvəsindən istifadə hüququna malik olur.

Əmək bazarında tələb, təklif və əməyin qiyməti formalaşır. Əmək bazarında tələbin subyektləri biznes və dövlət, təklifin subyektləri isə ev təsərrüfatlarıdır.

Sahibkarların işə götürdüüyü işçilərin sayı real əməkhaqqı ilə müəyyən edilir, yəni əməyin təklifi real əməkhaqqının səviyyəsindən birbaşa asılıdır. Əməyə tələb isə əməkhaqqının səviyyəsi ilə tərs münasibətdədir. Belə ki, əməkhaqqının artması ilə digər bərabər şərtlərlə yanaşı, əməyə tələb azalır, əməkhaqqının azalması ilə, əksinə, əməyə tələb artır.

Əmək bazarının xüsusi cəhəti ondan ibarətdir ki, əmtəə kimi çıxış edən iş qüvvəsi eyni zamanda təklif və tələbin nisbətində, öz bazar qiymətinə aktiv şəkildə təsir edə bilər. Məsələn, müxtəlif tədbirlər vasitəsilə həmkarlar təşkilatları əməyin təklifinin azalmasına, əməyə tələbin artmasına və nəticədə əməkhaqqının artmasına şərait yaradır. Bununla yanaşı, iş qüvvəsinin təbiəti ilə bağlı aşağıdakı xüsusiyyətləri də qeyd etmək lazımdır:

Birinci və ən vacib xüsusiyyət ondan ibarətdir ki, əmtəyə kimi iş qüvvəsinin mülkiyyət hüququ onun sahibindən ayrılmazdır.

İkinci xüsusiyyət: satıcı və alıcı arasındakı əlaqə, bir qayda olaraq, uzun müddətli olur, yəni əmək bazarında razılaşma onun iştirakçıları arasında davamlı bir münasibətlərin başlamasını nəzərdə tutur.

Üçüncü xüsusiyyət: əmək bazarında razılaşma zamanı əmək şəraiti, kollektivdə mikroiklim, karyera və peşə inkişafı perspektivlərini əhatə edən razılaşmanın qeyri-monetar aspektlərinin mövcudluğu və təsiri.

Dördüncü xüsusiyyət müxtəlif növ institusional strukturların mövcudluğu, o cümlədən: əmək qanunvericiliyi sistemi, məşğulluğun tənzimlənməsi üzrə müxtəlif qurumlar və xidmətlər, əmək və məşğulluq sahəsində dövlət proqramları ilə bağlıdır.

Beşinci xüsusiyyət: əmək bazarı razılaşmaların yüksək səviyyədə fərdiləşdirilməsi ilə xarakterizə olunur.

Əmək bazarının strukturu onun bütövlüyünü təmin edən qarşılıqlı əlaqələrin məcmusu, yəni müxtəlif daxili və xarici amillərin təsiri şəraitində onun əsas



xüsusiyyətlərinin sabit saxlanması ilə bilavasitə əlaqədardır. Əmək bazarının strukturu onun əsas komponentlərini özündə ehtiva edir.

Əmək bazarının komponentlərinə aşağıdakı ünsürlər aiddir:

- subyektlər,
- işsizlik və onunla bağlı sosial ödəmələr,
- bazar infrastrukturunu,
- bazar mexanizmi,
- əmək bazarının subyektləri tərəfindən qəbul olunmuş iqtisadi proqramlar,

qərarlar və hüquqi normalar.

Əmək bazarının subyektləri kimi dörd əsas qurum çıxış edir:

- dövlət,
- işəgötürənlər,
- maddəli işçilər,
- vasitəçi təşkilatlar.

Əmək bazarının infrastrukturunu aşağıdakı qurumlar təşkil edir:

- dövlət məşğulluq orqanları,
- qeyri-dövlət məşğulluq qurumları,
- kadr hazırlığı üzrə mərkəzlər,
- müəssisələrin kadr xidməti və s.

Əmək bazarında maddəli işçilərin, işəgötürənlərin, həmkarlar ittifaqı təşkilatlarının və dövlətin maraqları əsas rol oynayır və ölkəmizdə Azərbaycan Respublikasının Nazirlər Kabineti, Azərbaycan Həmkarlar İttifaqları Konfederasiyası və Azərbaycan Respublikası Sahibkarlar (İşəgötürənlər) Təşkilatlarının Milli Konfederasiyası arasında hər iki il üçün bağlanmış Baş Kollektiv Sazişdə öz əksini tapır.

Əmək bazarının müxtəlifliyi onun iki əsas - daxili və xarici növlərində əks olunur. Daxili əmək bazarı qapalı kimi müəyyən edilir və təsərrüfat subyekti olan bir

müəssisə çərçivəsində fəaliyyət göstərir. Daxili əmək bazarı bir sıra xüsusiyyətlərlə səciyyələnir: uzunmüddətli əmək münasibətləri, kənardan işə qəbul olunmanın məhdudlaşdırılması, öz işçilərinin hesabına vakansiyanın doldurulması, işçinin əməkhaqqının onun əmək məhsuldarlığı ilə əəqələndirilməsi.

Xarici əmək bazarı açıq və ya peşə əmək bazarı kimi müəyyən olunur və müəssisələr arasında istənilən peşəyə aid olan işçi qüvvəsinin hərəkətini əks etdirir.

Bununla yanaşı, əmək bazarını bir neçə əlamət, o cümlədən sosial- demografik, məkan, peşə, tənzimləmə səviyyəsi üzrə təsnifatlaşdırmaq olar.

Sosial-demografik əlamət üzrə əmək bazarının strukturuna qadınlar, gənclər, pensiya yaşına yaxınlaşan və ya əlilliyi olan şəxslər daxildir.

Peşə əlaməti üzrə əmək bazarın strukturunu mühəndislər, müəllimlərin, həkimlərin, iqtisadçıların, hüquqşünasların və s. peşəkarların mövcudluğu təyin edir.

Ərazi əlaməti üzrə milli əmək bazarı, lokal (yerli) əmək bazarı və beynəlxalq əmək bazarı müəyyən olunur.

Tənzimlənmə səviyyəsi üzrə fraqmentar əmək bazarı, tənzimlənməyən və tənzimlənen əmək bazarları fərqlənirlər.

Əmək bazarında seqmentləşmə prosesi mövcuddur. Başqa sözlə, burada fəaliyyət göstərən işçi qüvvəsinin hərəkətini məhdudlaşdıran qapalı sektorlara bölgüsü nəzərdə tutulur. Əmək bazarının iki seqmenti mövcuddur:

- birinci seqment yüksək ixtisaslı kadrları əhatə edir ki, burada yüksək əməkhaqqı, sosial zəmanətlər, əlverişli əmək şəraiti əsas şərtlər kimi çıxış edir;

- ikinci seqment ixtisası aşağı səviyyədə olan işçi qüvvəsini ehtiva edir ki, burada aşağı səviyyədə əməkhaqqı, qeyri-sabit məşğulluq, əlverişsiz əmək şəraiti mövcuddur.

Əmək bazarının hər bir seqmentinin fəaliyyətində işçilərin təhsili, ixtisası, etnik xüsusiyyətləri, cinsi və yaş qrupları xüsusi rol oynayır. Eyni zamanda rəqabət mühitinin yaradılması, bazarda alqı-satqı prosesində iştirak edən müstəqil

subyektlərin mövcudluğu, onların sərbəst hərəkəti (bazara sərbəst daxil olmaq və çıxmaq imkanları və s.) əmək bazarının fəaliyyətində, onun səmərəliliyinin yüksəlməsində böyük rol oynayır.

Hər bir işçinin özünə münasib iş tapması və işəgötürənin lazımı əməkdaşın seçməsi üçün əsas şərt kimi əmək bazarında tarazlığın mövcudluğu çıxış edir. Əmək bazarında qeyri-tarazlıq bir çox hallarda əməyin qiymətindəki uyğunsuzluqla əlaqələndirilir. Əmək bazarında işçilər arasında əlverişli əmək şəraitində çalışmaq üçün yüksək səviyyədə olan rəqabət işçiləri daha uzun bir iş günü və ya nisbətən aşağı əməkhaqqının alınması kimi arzu edilməyən şərtlərə razılaşmağa məcbur edir.

Tələb və təklifin arasında qeyri-tarazlığın əsas nəticələrindən biri işsizliyin olmasıdır. Bu fenomen, öz iş qüvvəsini fəal şəkildə təklif edən əmək qabiliyyətli əhəlinin lazımı parametrlərə cavab verən iş yeri ilə təmin oluna bilmədiyini göstərir.

Əmək bazarının əsas funksiyalarına sosial, iqtisadi, rəqabətli, tənzimləyici, stimullaşdırıcı, fəallaşdırıcı və qiymətləndirici funksiyalar aiddir. Əmək bazarı həmin funksiyaları aşağıdakı kimi yerinə yetirir:

- burada əməkhaqqı ilə ifadə olunan insanın əməyinin qiyməti təyin edilir;
- iqtisadiyyat sahələri üzrə əməyin bölgüsü və yenidən bölgüsü həyata keçirilir;
- işçi qüvvəsinə tələbatla bağlı dəyişikliklər barədə mütəmadi informasiya mübadiləsi baş verir;
- iş qüvvəsinin istehsal vasitələri (kapital) ilə birləşməsi, əməyin təklifi və tələbin tənzimlənməsi həyata keçirilir;
- iş yerləri üzərində işçilər arasında və iş qüvvəsinin işə alınması üzərində işəgötürənlər arasında rəqabət təmin edilir;
- tam, səmərəli məşğulluğa şərait yaradılır.

Əmək bazarı mexanizmi dedikdə, işəgötürənlərin və işləmək arzusunda olan əmək qabiliyyətli əhəlinin (fəaliyyət göstərən işçi qüvvəsi) müxtəlif maraqlarının

qarşılıqlı əlaqələndirilməsi və razılaşdırılması nəzərdə tutulur. Bu mexanizminin quruluşuna əməyin tələbi, təklifi, qiyməti və rəqabət daxildir.

Əmək bazarında rəqabəti müstəqil alıcıların çoxluğu formalaşdırır.

Əmək bazarın konyunkturasını işçi qüvvəsinə olan tələb və təklifin qarşılıqlı əlaqəsi təşkil edir və bu konyunkturanın 3 növü mövcuddur: tarazlı, izafi və kəsir. Əmək bazarın konyunkturasına təsir edən amillərə aşağıdakılar aiddir: iş qüvvəsinin qiyməti, işçi qüvvəsinin potensialı, işəgötürən firmanın məhsuluna olan tələbat, ölkənin sosial-iqtisadi inkişafı, yeni texnikanın tətbiqi dərəcəsi, məşğulluq səviyyəsinin yüksəlməsi və s.

Öz növbəsində əmək bazarının çevikliyi işçi qüvvəsinə tələb və təklifin mütənəsibliyindəki dəyişikliklərə onun ani şəklində uyğunlaşma qabiliyyəti kimi müəyyən olunur. Əmək bazarının çevikliyi bir neçə aspekt üzrə nəzərdən keçirilir: ümumi iqtisadiyyat və onun müxtəlif sahələri üzrə əmək məsrəflərinin səviyyəsi, əməyin mobilliyi, iş vaxtının və iş rejiminin müəyyən olunması.

Əmək bazarının çevikliyinə heyətin formalaşdırılması baxımından müsbət qiymətləndirilməsi işçilərin təhsili, peşəsi, strukturu, işçilərin rəqabət qabiliyyətliliyi, mobilliyi, iqtisadi və əmək fəallığı, işçi qüvvəsinə çəkilən xərclərin həcmi, reqlamentləşmiş iş vaxtının dəyişilməsi, dünya əmək bazarına inteqrasiyası və s. amillərin nəzərə alınması ilə bağlıdır. Əmək bazarının çevikliyinə iki tərəfdən yanaşmaq lazımdır: işəgötürən və mizdlü işçi mövqeyindən.

Əmək bazarının çevikliyinə işəgötürən tərəfindən yanaşma aşağıdakıları əks etdirir:

- əməyə çəkilən xərclərin azalması,
- rəqabət qabiliyyətinin artırılması,
- mövcud iş yerlərinin saxlanması,
- yeni iş yerlərinin yaradılması.

Əmək bazarının çevikliyinə muzzdlu işçi tərəfindən yanaşma aşağıdakıları əhatə edir:

- müvəqqəti iş yerində çalışmaq,
- işsizlik riskin yüksək olması,
- işədüzəlmə şansından istifadə edilməsi,
- əmək gəlirinin əldə etmək imkanın məhdudluğu.

Sahibkarlar və muzzdlu işçilər əmək bazarının subyektləri kimi əvvəlcədən fərqli maraqlara malikdirlər:

1. Sahibkarlar, eyni zamanda işəgötürənlər simasında çıxış edərək, işçi qüvvəsindən maksimum dərəcədə istifadə etməklə yüksək səviyyədə mənfəət əldə etmək məqsədinə nail olmaqda maraqlıdırlar.

2. İşçilər yüksək əməkhaqqının əldə edilməsində, təhlükəsiz iş şəraitinin təmin edilməsində və sosial təminatların yaxşılaşdırılmasında maraqlıdırlar.

3. Həmkarlar ittifaqı işçilərin əmək fəaliyyətinin həyata keçirilməsi zamanı onların bilik və ixtisas səviyyəsinin artırılmasında, karyeranın inkişafında, təşkilatda sosial münasibətlərin yaxşılaşdırılmasında, əməkhaqqının ödənilməsində sosial ədalətin təmin olunmasında maraqlıdırlar.

4. Dövlət orqanları dövlətin sosial siyasətini, vətəndaşların sosial və iqtisadi hüquqlarının həyata keçirilməsini və nəticə etibarilə əmək bazarının fəaliyyət mexanizminin təkmilləşdirilməsini təmin etmək məqsədilə fəaliyyət göstərir.

Əmək bazarında tələb və təklif bir sıra ön şərtlərin təsiri altında formalaşır ki, məhz bu şərtlər müəssisə və təşkilatlarda heyətin formalaşmasında əhəmiyyətli rola malikdirlər.

Makro səviyyədə əməyin tələbi (məcmu tələb) aşağıdakı şərtlərlə müəyyən olunur:

- iqtisadiyyatın vəziyyətini xarakterizə edən iqtisadi konyunktura. Ölkənin iqtisadi sistemi artım tempi ilə inkişaf edirsə, əməyə tələb də artmaqdadır;

- kapitalı əməklə əvəz etmək imkanı. İstehsalın yüksək texniki təchizatı və avtomatlaşdırılması əməyə tələbatın azaldılmasına gətirib çıxarır. Eyni zamanda yeni texnikanı istehsal edən sənaye sahələrində və ona xidmət göstərən sahələrdə əməyə olan tələbat artır;

- dövlətin siyasəti. Bu siyasət iqtisadi artımı dəstəkləyirsə, əməyə tələbat da artır;

- sosial-əmək qanunvericiliyi. İş gününün qısaldılması, işdən çıxarılmasının məhdudlaşdırılmasına yönəldilən qanunlar əməyin yüksək tələbatını təmin etməyə şərait yaradır. Əməyə tələbat əməkhaqqının səviyyəsindən asılı olduğu üçün əməkhaqqını müəyyən mənada məhdudlaşdıran qanunlar isə əməyə olan tələbatın azalmasına səbəb olur.

Mezo- və mikro səviyyələrdə əməyə tələb aşağıdakıların təsiri ilə formalaşır:

- əməkhaqqının səviyyəsi;
- əmək məhsuldarlığı;
- konkret əmək növünün istehsal etdiyi məhsullara tələbat;
- işçinin yaşı;
- istehsalın digər bir faktoru ilə əməyin əvəz edilməsi;
- işəgötürənlərin sayı;
- ayrı-ayrı müəssisələrdə istehsalın genişləndirilməsi.

Beləliklə, əmək bazarında tələb bir sıra amillərin, o cümlədən ictimai istehsalın strukturu və onun inkişaf səviyyəsi və miqyası, milli iqtisadiyyatın elmi-texniki inkişaf səviyyəsi və təchizatı, milli iqtisadiyyatın artım tempi və inkişafı, təsiri altında müəyyən olunur.

Öz növbəsində makro səviyyədə əməyin təklifi (məcmu təklif) aşağıdakılarla müəyyən olunur:

- əhalinin sosial strukturu,

• əhalinin demoqrafik strukturu. Burada sosial-əmək qanunvericiliyi və səhiyyə sistemi əhəmiyyətli rol oynayır. İnkişaf etmiş səhiyyə sistemi əhalinin əmək qabiliyyətinin saxlanmasını və məcmu əməyin təklifinin artmasını təmin edir,

• əməkhaqqının səviyyəsi ilə özünüməşğulluq, sahibkarlıq fəaliyyətindən əldə olunan gəlirlərin müqayisəsi. Əməkhaqqının yüksək olması əməyin təklifinin artmasına səbəb olur. Özünüməşğulluqdan və orta və kiçik biznesdən əldə olunan yüksək gəlirlər isə məcmu əməyin təklifini məhdudlaşdırır.

Mezo və mikro səviyyələrdə əməyin təklifinə təsir edən amillər:

- ixtisaslı işçilərin sayı;
- iş şəraiti (status, nüfuz, sosial təminat);
- alternativ iş yerlərində əməkhaqqının səviyyəsi və əmək şəraiti;
- işçinin həyat səviyyəsi;
- ölkədə demoqrafik vəziyyətin dəyişilməsi;
- işin dəyişdirilməsi ilə bağlı xərclər;
- həmkarlar ittifaqlarının fəaliyyəti;
- əmək bazarında dövlət tənzimlənməsi;
- zaman faktoru.

Beləliklə, əmək bazarında təklif aşağıdakı əsas amillərdən ibarətdir: orta əməkhaqqı səviyyəsi, əhalinin sayı və ümumiyyətlə demoqrafik vəziyyət, əmək bazarının peşəkar strukturu (müəyyən olunmuş peşələrin çoxluğu və ya azlığı), əhalinin mobilliyi və etnik, dini, mədəni, psixoloji xüsusiyyətləri.

Müasir şəraitdə əmək bazarında tələb və təklifin tarazlaşdırılmasına sosial əməkdaşlıq sisteminin fəaliyyəti də mühüm təsir göstərir.

Sosial əməkdaşlıq sistemində dövlət, işəgötürən, muzzdlu işçilər və həmkarlar təşkilatları iştirak edirlər. Sosial əməkdaşlıq sistemində əmək münasibətlərinin tənzimlənməsi ölkə üzrə sazişlər, sahə sazişləri və kollektiv müqavilələr vasitəsilə həyata keçirilir.

Sosial əməkdaşlıq sistemində aşağıdakı məsələlər həll olunur:

- əməkhaqqı, mükafat və əməkhaqqına əlavələrin ödənilməsi qaydaları,
- iş və istirahət vaxtının müəyyən olunması,
- əmək şəraitinin yaxşılaşdırılması,
- əmək sferasında işçilərə sosial güzəştlər, zəmanət və kompensasiyaların təqdim olunması,
- əməyin mühafizəsinin təmin olunması və s.

Azərbaycanda sosial əməkdaşlıq sisteminin fəaliyyəti hər iki il üçün bağlanmış Baş Kollektiv Sazişdə geniş şəkildə əks olunur. Azərbaycan Respublikasının Nazirlər Kabineti, Azərbaycan Həmkarlar İttifaqları Konfederasiyası və Azərbaycan Respublikası Sahibkarlar (İşəgötürənlər) Təşkilatlarının Milli Konfederasiyası arasında 2018-2019-cu illər üçün bağlanmış Baş Kollektiv Sazişdə qeyd olunur ki, “iqtisadiyyatın modernləşdirilməsi və innovasiyalı inkişafı ixtisaslı işçilərə tələbatı formalaşdırmalı, yüksək məhsuldarlıqla, təhlükəsiz əmək şəraiti və layiqli əməkhaqqı ilə səciyyələnən səmərəli iş yerlərinin yaradılması ilə müşayiət olunmalıdır. Bu proseslər əhəlinin məşğulluğu və insan resurslarının inkişafı sahəsində məqsədyönlü dövlət siyasəti və sosial tərəfdaşların qarşılıqlı əməkdaşlığı əsasında dəstəklənməlidir” [6].



## **Fəsil 2. Müasir şəraitdə Azərbaycanda heyətin formalaşması prosesinə əmək bazarının təsirinin öyrənilməsi**

### **2.1. Əmək bazarında tələb və təklifin nisbəti və onun heyətin formalaşması prosesinə təsiri**

Bazar iqtisadiyyatının hazırkı inkişaf mərhələsində insanlar artıq dövlətin və ya onun strukturlarının qərarı ilə işə düzəlmir, əmək bazarındakı tələb və təklifin əsasında işəgötürənlərlə sosial-iqtisadi münasibətlərə daxil olur.

XIX əsrdə sənaye inqilabı nəticəsində daha mürəkkəb maşın texnikasından istifadə edən və çoxlu sayda işçiləri birləşdirən fabriklər manufakturaları sıxışdırıb aradan çıxartdı. Fabriklərdə əməyin mahiyyəti dəyişildi. Bu dövrdə sosial münaqişələrin kəskinləşməsi işçilərin maraqlarının müdafiəsi məqsədilə onların həmkarlar ittifaqlarının formalaşmasını şərtləndirdi. İşçilərlə rəhbərlik arasında münasibətlərin tənzimlənməsi üçün yalnız ayrıca əməkdaşlar deyil, tam bir bölmə (qurum) tələb olunurdu. XX əsrin 20-ci illərində oxşar bölmələr (şöbələr) ABŞ və Qərbi Avropada geniş yayılmışdı. XX əsrin 30-cu illərində sənayecə inkişaf etmiş ölkələrdə heyətin formalaşmasında və idarə olunması prosesində çox mühüm dəyişikliklər baş vermişdi. Bu dəyişiklikləri həmkarlar ittifaqı hərəkatının artması, işçilər və işəgötürənlər arasında münasibətlərdə dövlətin müdaxiləsi, habelə “əməyin elmi təşkili” nəzəriyyəsinin nüfuzu kimi amillər şərtləndirirdi. Həmin dövrdə xarici ölkələrdə kadrlar şöbəsi işəgötürənlər və muzzdlu işçilər arasında münasibətlərlə məşğul olur, vicdanlı əməyə görə mükafatların hesablanmasını həyata keçirir, birgə bayramları təşkil edir, işçilərin bəzi mənzil-məişət problemlərini həll edir, kadr sənədlərini rəsmiləşdirirdi.

XX əsrin 30-cu illərin əvvəlində cəmiyyətin zəruri sosial təbəqələşməsi, habelə istehsalın həcmnin sürətli artması zəminində həmkarlar ittifaqlarının nüfuzunun güclənməsi işəgötürənlərin əmək fəaliyyətinin idarə edilməsinə yeni yanaşmalar

axtarmağına səbəb oldu. Əmək məhsuldarlığının yalnız istehsalın təşkili üsullarından deyil, həm də işçilər və işəgötürənlər arasında qarşılıqlı əlaqələrin xarakterindən, insan amildən asılı olmasını təsdiq edən “insan münasibətləri” nəzəriyyəsi meydana gəldi.

XX əsrin 50-60-cı illərində yeni sahələrin inkişafı, istehsalın texnoloji cəhətdən yenidən qurulması, hesablama texnikasının tətbiq edilməsi baş vermişdi. Bu, istehsalda yüksək ixtisaslı kadrlara tələbat, həmçinin əməyin təşkilinin yeni yanaşmalarına baxılmasının zəruriliyinə səbəb oldu. Bu proseslərin elmi bazasını hal-hazırda da inkişafı davam edən “insan resursları” nəzəriyyəsi təşkil edir və “insan münasibətləri” nəzəriyyəsinin ideyalarını davam etdirir.

Müəssisə rəhbərlərinin ixtisaslaşdırılmış təlimlərinə tələbat artır, ixtisaslaşdırılmış tədris mərkəzləri və biznes məktəbləri meydana gəlmişdi. İnkişaf etmiş ölkələrin əksəriyyətində bürokratlaşdırmanın sürətlənməsi nəticəsində əməkdən məmnunluğun aşağı düşməsi, heyətin yüksək dərəcədə qeyri-sabitliyi, heyətin özgəninkiləşdirilməsinin güclənməsi müşahidə olunmuşdu. Buna görə də bir çox rəhbərlər heyətin formalaşmasına səmərəli yanaşmanın tətbiq edilməsinin mühümlüyünü dərk edərək, işçilərə qarşı humanist yanaşmanın tətbiqinə önəm vermişdirlər. Bu yanaşma işçilərin müəssisə daxilində statusunun yüksəlməsində əks olunmuşdur. İşçilərin karyeranın tədricən planlaşdırılması və inkişafı, müəssisədaxili kommunikasiya, heyətin planlaşdırılması, idarəetmə prosesində iştiraka cəlb edilməsi və s. kimi vəzifələri ön plana çıxmışdır. Beləliklə, heyətin formalaşdırılmasının sistemli şəkildə həyata keçirilməsinə və bu sahədə perspektiv uzunmüddətli layihələrin işlənməsinə xüsusi diqqət yetirilmişdir.

XX əsrin son dövründə əlverişsiz iqtisadi konyunktura səbəbindən bir çox müəssisələr fəaliyyət dairələrini ixtisar etmək və işçiləri işdən azad etmək məcburiyyətində qalmışdır. Daimi məşğul işçilərin sayının azalması və natamam məşğulluğun miqyasının artması, habelə əməkdaşların başqa müəssisəyə keçməsi ilə

əlaqədar iş yerlərini vaxtaşırı dəyişməsi meylləri səciyyəvi idi. Bununla bağlı olaraq, heyətin formalaşmasına və idarə olunmasına yanaşmada əsas dəyişikliklər qloballaşma prosesi, texniki tərəqqinin sürətlənməsi, müvəqqəti əməkdaşların xüsusi çəkisinin artması kimi problemlərin meydana gəlməsi ilə əlaqədardır.

Beləliklə, XX əsr ərzində heyətin formalaşması və idarə olunması nəzəriyyəsi və təcrübəsi əmək fəaliyyətinə sadə nəzarət funksiyasından başlayaraq müəssisənin əsas rəqabət üstünlüyü kimi işçilərin intellektual potensialının idarə olunmasına qədər inkişaf yolu keçmişdir. Bu prosesə cəmiyyətin sosial-iqtisadi inkişafı əhəmiyyətli dərəcədə təsir göstərmişdir. Bazar iqtisadi sistemində önəmli rola malik olan əmək bazarı müəssisədə heyətin formalaşmasında da öz təsirini göstərmişdir.

Azərbaycan Respublikası vətəndaşlarının əmək hüquqlarının qorunması, səmərəli əmək, məşğulluq və əhalinin sosial müdafiəsi sisteminin qurulması, milli əmək qanunvericiliyinin təkmilləşdirilməsi, işçilərin maddi, mənəvi, sosial və digər həyati tələbatlarının ödənilməsi sahəsində dövlət siyasətinin həyata keçirilməsi milli əmək bazarının inkişafına təkan vermişdir.

Əmək bazarında tələb, bütün digər resurs və ya istehsal amilləri bazarlarında olduğu kimi, törəmədir və bu, istehsal amilinin vasitəsilə istehsal olunacaq məhsula olan tələbatdan asılıdır. Bununla əlaqədar əmək bazarının aşağıdakı xüsusiyyətləri qabaqcadan müəyyən edilir:

- bu bazarda alıcı və satıcının qarşılıqlı münasibətlərinin uzunmüddətliyi;
- əmək bazarında qeyri-pul amillərinin (işin mürəkkəb və prestijliyi, əmək şəraiti, məşğulluğun və peşə artımının zəmanəti və s.) böyük rol oynaması;
- müxtəlif institusional strukturların (həmkarlar ittifaqları, əmək qanunvericiliyi, dövlətin məşğulluq və peşə hazırlığı siyasəti, sahibkarlar birlikləri) əmək bazarına əhəmiyyətli təsiri.

Əmək xidmətlərinin qiyməti tələb və təklif əsasında müəyyən olunur. Əmək bazarının subyekti kimi əhali çıxış edir. İqtisadiyyatda əhali eyni zamanda həm

istehsalçı, həm də maddi nemətlərin istehlakçısıdır. Əmək bazarının əmtəəsi, əmtəənin xüsusi növü kimi işçi qüvvəsi müəyyən olunur. İşçi qüvvəsi əhalinin əmək qabiliyyətini, yəni onun malik olduğu, həyati nemətlər istehsalı üçün istifadə olunan fiziki və intellektual qabiliyyətləri, bilikləri, bacarıq və vərdişlərini ifadə edən iqtisadi kateqoriyadır ki, əmək bazarında öz əmək xidmətlərini satmağa hazır olan insanların sayını nəzərdə tutur.

Azərbaycanda bazar iqtisadiyyatının inkişafı ilə əlaqədar olaraq əhalinin məşğulluğu sahəsində müsbət tendensiya müşahidə olunur. Son illərdə iqtisadiyyatda məşğul olanların sayı müntəzəm olaraq artır və 2016-cı ildə 2010-cu illə müqayisədə iqtisadiyyatda məşğul olanların sayı demək olar ki, 10%, iqtisadiyyatda məşğul olan qadınların sayı 9%, muzzla işləyənlərin sayı 9,5% artmışdır [15].

Başqa sözlə, Azərbaycanda əmək bazarında kəskin şəkildə işsizlik problemi yoxdur. Lakin burada keyfiyyət problemləri mövcuddur ki, fəaliyyət göstərən işçi qüvvəsi iqtisadiyyatımızın tələblərinə tam şəkildə cavab vermir. İstənilən ixtisas üzrə kifayət qədər kadr var, onların işə düzəlməsi isə ilk növbədə bilik səviyyəsindən və peşə təcrübəsindən asılıdır.

Müəssisələrdə kifayət qədər düşünülməmiş kadr siyasəti əmək bazarında yaranmış vəziyyətin nəzərə alınması və lazım olan mütəxəssislərin işə cəlb edilməsi prosesində ciddi problemlərin meydana gəlməsinə təsir göstərə bilər. Bunu nəzərə alaraq qeyd etmək lazımdır ki, hal-hazırda müəssisələrdə heyətin formalaşması məsələsi böyük əhəmiyyət kəsb edir.

Əmək bazarında sosial-iqtisadi münasibətlərin daşıyıcısı kimi çıxış edən işəgötürən iş yeri, insan isə öz iş qüvvəsini təklif edir. Əvəzinə işəgötürən işçi qüvvəsindən istifadə hüququnu, iş qüvvəsini satan isə əməkhaqqını əldə edir.

Əmək bazarı öz növbəsində işçi qüvvəsinin bölgüsü və yenidən bölgüsü funksiyasını icra edir.

## **2.2. Müəssisədə heyətin formalaşmasında işçi qüvvəsinin rəqabət qabiliyyətlisinin nəzərə alınması**

Müasir dövrdə mühüm sosial-iqtisadi problemlərin həll edilməsi yolunda müəyyən nailiyyətlər əldə etmiş Azərbaycan Respublikasının qarşısında duran başlıca vəzifələrdən biri əmək bazarının tələblərinə uyğun rəqabət qabiliyyətli kadrların hazırlanmasıdır. Peşəkar kadr hazırlığının kəmiyyət və keyfiyyət bazar iqtisadiyatına uyğunlaşması, peşə hazırlığının müntəzəm təhsillə əlaqələndirilməsi, peşəyönümü fəaliyyətin gücləndirilməsi, orta təhsilin peşəkarlaşması, məşğulluq xidmətlərinin təlim prosesində fəal iştirakının təşkili həlli vacib olan problemlərdəndir. Dünyada gedən cəmiyyətin informasiyalaşması prosesi qlobal elektron mühitinin sürətli inkişafı rəqabət qabiliyyətli kadrların hazırlanmasında informasiya texnologiyalarının təhsil və peşə hazırlığı sistemində geniş tətbiq olunmasını zəruri edir.

İqtisadiyyatda çalışanlara münasibətdə kadr hazırlığının əhəmiyyəti daima artır. “Azərbaycan Respublikasının milli iqtisadiyyat perspektivi üzrə Strateji Yol Xaritəsi”ndə də insan kapitalının inkişaf etdirilməsi strateji hədəflərdən biri kimi göstərilib [5].

İşçilərin intellektual potensialı müəssisədə rəqabət üstünlüyünün növlərindən birinə çevrildi. İşçilərin peşəkarlığının inkişaf etdirilməsinə vəsait qoyulması isə rəqabət qabiliyyətlik səviyyəsinin saxlanılmasının zəruri şərti oldu.

Müasir dövrdə insana, onun inkişafına zəruri investisiya qoymaqla arzu olunan gəliri təmin edə bilən insan kapitalı kimi baxılır. Storeyin fikrinə əsasən, “işçilərə öz işinə bağlılığı, uyğunluğu və əməyinin yüksək keyfiyyəti (bacarıqları, səmərəli işləmək qabiliyyəti və s.) hesabına rəqabət üstünlüyünü yaradan qiymətli aktivlər kimi münasibət olmalıdır” [37]. Bu cür yanaşmanın əsas ideyası ondan ibarətdir ki, rəhbərliyin və işçilərin maraqları üst-üstə düşə bilər və düşməlidir. Başqa sözlə, bu unitar yanaşmadır.

İnsan kapitalına dair ideyalar ilk dəfə XVII-XVIII əsrlərdə irəli sürülmüşdür. Bu anlayışa dair əsas müddəaları müasir nəzəriyyəyə ilk dəfə T.Şults 1960-cı ildə “Təhsil kapitalının formalaşması” və 1961-ci ildə “İnsan kapitalına investisiyalar” məqalələrində, 1964-cü ildə isə H.Bekker “İnsan kapitalı: nəzəri və empirik təhlil” kitabında qeyd etmişdir [34]. İnsan kapitalı konsepsiyasının əsasında öz davranışını iqtisadi faydalılıq (maksimum fayda) prinsipinə əsaslanaraq rasionallaşdırən (səmərələşdirən) və optimistləşdirən fərd kimi insana iqtisadi yanaşma durur. Bu cür kapital öz dəyərini əhəmiyyətli məlumatlar toplamaq yolu ilə artırır və onun gəlirliliyi topladığı məlumatların ölçüsünə görə artır. Hesab olunur ki, o mənəvi köhnəlməyə meyillidir və məhdud yaşayış müddətinə malikdir. İnsan kapitalı işçilərdə mövcud olan peşəkar qabiliyyət, bacarıq, bilik və motivasiyalar toplusunu özündə əks etdirir, yəni bu, hər şeydən əvvəl intellektual kapitaldır. İnsan kapitalı fərddir, insanın şəxsi mülkiyyətidir, sahibinin daha yüksək gəlir əldə etməsini təmin edir və gələcəkdə onun rifah halı (fərd səviyyəsində - əməkhaqqı), təhsilə hazırlığı ilə əlaqədardır. İnsan kapitalı işçilərin sayı və strukturu, təhsil səviyyəsi (intellektual tərkibi), peşəkar hazırlığı, bacarığı, təcrübəsi, iqtisadi əhəmiyyətli məlumatlara yiyələnmə, onun normal əmək qabiliyyətliliyini təmin edən mənəvi və fiziki sağlamlığı, istehsalat və sosial aktivliyi, mədəni-şəxsi meyilləri, mülki cavabdehliyi ilə xarakterizə olunur.

Deyneka insan kapitalını aşağıdakı kimi müəyyən edir [23]:

- ümumi (başqa işə keçirilə bilən), yəni istənilən müəssisədə istifadə oluna bilən, nəzəri və kifayət qədər universal bilik və bacarıqları özündə əks etdirən;
- xüsusi (başqa işə keçirilə bilməyən), yəni yalnız bu müəssisə üçün əhəmiyyətə malik olan bilik və bacarıqlar şəklində (iş yerinə aid xüsusi bilikləri, müəssisənin spesifik xüsusiyyəti, qeyri-formal əlaqələri, ünsiyyət mədəniyyəti, inam, həmrəylik) çıxış edən.

Dünya bazarında rəqabətə davamlı məhsul istehsalı və davamlı iqtisadi artımın təmin olunması əsasən insan kapitalı hesabına həyata keçirilir. Müasir iqtisadiyyatının

prioritet istiqamətlərindən biri iqtisadi artımının aparıcı amili və ölkənin rəqabət qabiliyyətinin əsası kimi insan kapitalının cəlb edilməsi, yığılması, inkişafı və saxlanılmasıdır.

İnsan kapitalının komponentlərinin qiymətləndirilməsi müxtəlif iqtisadi səviyyələrdə həyata keçirilir: mikro səviyyədə - fərdi şəkildə insan kapitalı və müəssisələrin və firmaların insan kapitalı; mezo səviyyədə - iri korporasiyaların və regionların insan kapitalı; makro səviyyədə - milli iqtisadiyyatın miqyasında məcmu insan kapitalı; meqa səviyyədə - qlobal, dünya miqyasında birləşmiş insan kapitalı.

Müasir iqtisadiyyatda insan kapitalı ölkələrin, bölgələrin, bələdiyyələrin və təşkilatların milli sərvətinin böyük payını müəyyənləşdirir. Eyni zamanda, inkişaf etmiş və inkişaf etməkdə olan ölkələrin ÜDM-də ixtisasız əməyin payı azalır, texnoloji cəhətdən inkişaf etmiş ölkələrdə isə demək olar ki, yox olur. İnkişaf etmiş ölkələrin milli sərvətində insan kapitalının payı 70-80% təşkil edir.

İnsan kapitalında ən mühüm investisiyalar kimi səhiyyə və təhsilə qoyulan investisiyalar hesab edilir. Ümumi və peşə təhsil insanın bilik səviyyəsini və ehtiyatı artırır, nəticədə insan kapitalının həcmi və keyfiyyəti artır. Ali təhsilə investisiya qoyuluşu iqtisadiyyatın inkişaf tempinə ən çox təsir göstərən yüksək ixtisaslı mütəxəssislərin formalaşmasına şərait yaradır. Bu baxımdan cəmiyyətin başlıca məhsuldar qüvvəsi kimi insan kapitalının inkişafı hər bir dövlətin başlıca vəzifələrindən birinə çevrilmişdir.

İnsan kapitalının qiymətləndirici göstəricilərdən biri kimi insan inkişafı indeksi çıxış edir. İnsan inkişafı indeksi ölkənin onun vətəndaşlarının sağlamlıq, təhsil alma və faktiki gəlir vəziyyətini nəzərə almaqla nailiyyətlərini qiymətləndirir. Təhsil səviyyəsinin 1% artması insan inkişafı indeksin 0,25% artımını, əhalinin adambaşına ÜDM-un 1% artması isə 0,3% artımını şərtləndirir.

İnsan inkişafı indeksi (2013-cü ilə qədər insan potensialının inkişafı) inteqral göstərici olmaqla, ölkələrarası müqayisəsi və insan potensialının əsas

xarakteristikaları kimi həyat səviyyəsi, təhsil və uzun ömürlüyün ölçülməsi üçün hər il hesablanır. Bu üç ölçülərin qiymətləri 0 - 1 arasında dəyişir və nəticədə onların orta qeometrik qiyməti kimi insan inkişafı indeksi 0 - 1 arasında müəyyən olunur.

Hal-hazırda ölkələr insan inkişafı indeksi üzrə 4 qrupa bölünür: çox yüksək (42 ölkə), yüksək (43 ölkə), orta (42 ölkə) və aşağı (42 ölkə).

“İnsan inkişafı naminə” 2016-cı ildəki məruzədə çox yüksək insan inkişafı indeksi üzrə ilk yerlərdə Norveç, Avstraliya, İsveç, Danimarka, Niderland, Almaniya, İrlandiya, ABŞ, Kanada göstərilmişdir. Azərbaycan yüksək insan inkişafı indeksinə malik olan ölkələr sırasındadır və 78 yerdə qeydə alınmışdır (0,76) (cədvəl 1).

Cədvəl 1

#### Azərbaycan üzrə insan inkişafı indeksinin dinamikası

İllər	dünyada ölkələrin sırasında tutduğu yer	insan inkişafı indeksi
2005		0,68
2006		0,71
2007	98	0,72
2008	97 (179 ölkə arasında)	0,73
2009	86 (182 ölkə arasında)	0,74
2010	67 (182 ölkə arasında)	0,74
2011	91 (187 ölkə arasında)	0,74
2012	82	0,75
2013		0,75
2014		0,75
2015	78 (188 ölkə arasında)	0,76

Cədvəldən görüldüyü kimi, 2005-2015-ci illərdə Azərbaycanda insan inkişafı indeksi 0,68-dən 0,76-ə qədər yüksəlmişdir.



İnsan kapitalının inkişafına səbəb olan amillərin içərisində əsas yerlərdən birini isə insanların təhsilinə, xüsusən də peşə təhsilinə yönəldilən investisiyaların səmərəliliyi tutur. Yüksək təhsilə malik olan insan istehsalı səmərələşdirir.

Azərbaycan əmək bazarının müasir tələblərinə cavab vermək üçün yeni və daha cəlbedici ilkin texniki peşə təhsili sisteminin imicini formalaşdırmalıdır. Hazırda məzunlarla əmək bazarının tələbləri arasında kəmiyyət və keyfiyyət baxımından uyğunsuzluq mövcuddur. Tədris prosesini müasirləşdirmək üçün lazımi bacarıq və biliklərə malik olan daha çox müəllim yetişdirilməlidir.

Azərbaycan Respublikasının ömür boyu öyrənməklə əlaqədar milli kvalifikasiya strukturunun təsdiq edilməsi, əmək bazarının tələbləri əsasında ilkin texniki peşə təhsilinə daxil olan ixtisasların yeni təsnifatının hazırlanması, yeni texniki peşə təhsili standartlarına uyğun olaraq bacarıqlara əsaslanan nəticə yönümlü tədris planların hazırlanması, modul əsaslı texniki peşə təhsili sisteminə keçidin sürətləndirilməsi və bu kimi digər tədbirlərin həyata keçirilməsi problemlərin aradan qaldırılmasına imkan yaradacaqdır.

Cədvəl 2

**İlk peşə-ixtisas təhsil müəssisələrinin əsas göstəriciləri (ilin əvvəlinə)**

	2006	2011	2013	2014	2015	2016
İlk peşə-ixtisas təhsil müəssisələrinin sayı	107	109	108	112	113	113
Təhsil alanların sayı, nəfər	22189	27330	30664	29234	15414	24482
Qəbul olunanların sayı, nəfər	12935	15743	18394	16066	13225	15354
Hazırlanmış ixtisaslı kadrların sayı, nəfər	11095	13011	15246	16708	15239	15222

Müəllimlərin sayı (əsas heyət), nəfər	1906	1969	1794	1804	1684	1673
---------------------------------------	------	------	------	------	------	------

Mənbə: [15].

Cədvəldən göründüyü kimi, ilk peşə-ixtisas təhsil müəssisələrində təhsil alanların sayı 2013-cü ildən etibarən azalma tendensiyası ilə dəyişilir. Bu, öz növbəsində həmin təhsil növünün yüksək nüfuza malik olmaması ilə izah oluna bilər. Halbuki beynəlxalq təcrübədə bu təhsil növü çox geniş miqyasda fəaliyyət göstərir.

Ölkəmizdə mövcud olan orta ixtisas təhsili müəssisələri üzrə də tələbələrin sayı ildən-ilə azalır (cədvəl 3).

Cədvəl 3

**Orta ixtisas təhsili müəssisələrinin əsas göstəriciləri (tədris ilin əvvəlinə)**

	2005-2006	2010-2011	2012-2013	2013-2014	2014-2015	2015-2016
Orta ixtisas təhsili müəssisələrinin sayı	60	62	59	58	61	61
Onlarda tələbələrinin sayı - cəmi, min nəfər	57,9	53,5	56,0	63,3	60,5	56,4
o cümlədən təhsilalma formaları üzrə:						
əyani	45,6	42,8	44,3	51,0	49,7	48,5
Qiyabi	12,3	10,7	11,7	12,3	10,8	7,9
Əhalinin 10000 nəfərinə hesabı ilə tələbələrin sayı	69	59	61	67	64	59
Orta ixtisas təhsili müəssisələrinə qəbul olunanların sayı, min nəfər	17,3	15,9	18,6	21,3	14,3	13,9
o cümlədən təhsilalma formaları üzrə:						
əyani	14,6	13,2	15,2	19,1	13,2	13,3
Qiyabi	2,7	2,7	3,4	2,2	1,1	0,6

Mənbə: [15].

Cədvəldən göründüyü kimi, orta ixtisas təhsili müəssisələrinin sayı son on il ərzində müəyyən mənada sabiq qalmaqla orada təhsil alanların sayının azalması müşahidə olunur. Bunun əsas səbəbi kimi gənclərin ali təhsil diplomuna malik olmaq

meyilliyini göstərmək olar. Eyni vəziyyət dövlət və qeyri-dövlət müəssisələr üzrə qeydə alınır (cədvəl 4-5).

Cədvəl 4

**Dövlət orta ixtisas təhsili müəssisələrinin əsas göstəriciləri (tədris ilin əvvəlinə)**

	2005-2006	2010-2011	2012-2013	2013-2014	2014-2015	2015-2016
Dövlət orta ixtisas təhsili müəssisələrinin sayı	56	58	58	57	60	60
Onlarda tələbələrinin sayı - cəmi, min nəfər	55,0	51,7	54,5	61,2	57,7	53,6
o cümlədən təhsilalma formaları üzrə: əyani	43,3	41,5	43,2	49,3	47,5	46,2
Qiyabi	11,7	10,2	11,3	11,9	10,2	7,4
Əhalinin 10000 nəfərinə hesabı ilə tələbələrin sayı	65	57	59	65	61	56
Dövlət orta ixtisas təhsili müəssisələrinə qəbul olunanların sayı, min nəfər	16,1	15,0	17,7	20,2	13,2	13,0
o cümlədən təhsilalma formaları üzrə: əyani	13,6	12,5	14,4	18,1	12,3	12,6
Qiyabi	2,7	2,7	3,4	2,2	1,1	0,6

Mənbə: [15].

Cədvəldən görüldüyü kimi, dövlət orta ixtisas təhsili müəssisələrində təhsil alanların sayında dəyişkən tendensiya müşahidə olunur və son illərdə azalma baş verir.

Cədvəl 5

**Qeyri-dövlət orta ixtisas təhsili müəssisələrinin əsas göstəriciləri**

(tədris ilinin əvvəlinə)

	2005-2006	2010-2011	2012-2013	2013-2014	2014-2015	2015-2016
Qeyri-dövlət orta ixtisas təhsili müəssisələrinin sayı	4	4	1	1	1	1

Onlarda tələbələrinin sayı - cəmi, min nəfər	2868	1770	1519	2109	2729	2863
o cümlədən təhsil alma formaları üzrə:						
Əyani	2249	1256	1104	1690	2160	2264
Qiyabi	619	514	415	419	569	599
Qeyri-dövlət orta ixtisas təhsili müəssisələrinə qəbul olunanların sayı – cəmi, min nəfər	1251	929	921	1107	1168	874
o cümlədən təhsil alma formaları üzrə:						
əyani	1025	741	740	951	922	710
qiyabi	226	188	181	156	246	164

Mənbə: [15].

Cədvəldən göründüyü kimi, qeyri-dövlət orta ixtisas təhsili müəssisələrində təhsil alanların sayında 2013-2014-cü tədris ilindən etibarən artım tendensiya müşahidə olunur.

Beləliklə qeyd etmək olar ki, son on ildə təhsil alanların sırasında məhz orta ixtisas təhsil müəssisələri üzrə azalma tendensiya baş vermişdir (cədvəl 6).

Cədvəl 6

### Təhsil növləri üzrə şagidlərin və tələbələrin say dinamikası

(tədris ilin əvvəlinə, min nəfər)

	2005-2006	2010-2011	2012-2013	2013-2014	2014-2015	2015-2016
Təhsil alanlar - cəmi	1958	1725	1696	1713	1746	1775
o cümlədən:						
Ümumi təhsil müəssisələrində	1588	1328	1287	1292	1325	1356
İlk peşə təhsil müəssisələrində (peşə məktəblərində və peşə liseylərində)	172	197	201	199	195	195
Orta ixtisas təhsil müəssisələrində	58	54	56	64	61	56

Ali təhsil müəssisələrində və doktoranturada	140	146	152	158	165	168
----------------------------------------------	-----	-----	-----	-----	-----	-----

Mənbə: [15].

Cədvəldən göründüyü kimi, ümumi və ali təhsil formaları üzrə təhsil alanların sayı müsbət dinamikaya malikdir. Analoji vəziyyət dövlət və qeyri-dövlət əyani ümumi təhsil müəssisələri üzrə də qeydə alınır (cədvəl 7-8).

Cədvəl 7

**Dövlət və qeyri-dövlət əyani ümumi təhsil müəssisələri (tədris ilinin əvvəlinə)**

	2005-2006	2010-2011	2012-2013	2013-2014	2014-2015	2015-2016
Əyani ümumi təhsil müəssisələri – cəmi	4550	4532	4508	4505	4475	4462
o cümlədən:						
ibtidai	406	366	354	346	341	338
ümumi orta	885	855	834	830	813	809
tam orta	3238	3292	3302	3312	3305	3299
onlardan:						
liseylər	63	76	78	85	75	95
gimnaziyalar	6	13	14	15	14	14
sağlamlıq imkanları məhdud uşaqlar üçün xüsusi məktəblər və internat məktəbləri	21	19	18	17	16	16
Şagirdlərin sayı – cəmi	1584	1325	1285	1289	1322	1353
o cümlədən:						
ibtidai məktəblərdə	9	7	6	6	6	6
ümumi orta məktəblərdə	106	76	71	69	68	68
tam orta məktəblərdə	1462	1235	1201	1208	1242	1273
onlardan:						
liseylərdə	30	44	47	43	40	50
gimnaziyalarda	6	10	10	13	12	12
sağlamlıq imkanları məhdud uşaqlar üçün xüsusi məktəblər və internat məktəblərində və siniflərdə	7	7	7	6	6	6
Müəllimlərin sayı (əsas heyət), min nəfər	172	172	163	163	161	158

Mənbə: [15].

Cədvəldən göründüyü kimi, dövlət və qeyri-dövlət əyani ümumi təhsil müəssisələrindən liseylərin və gimnaziyaların sayı artır və orada təhsil alanların da sayında artım dinamika müşahidə olunur.

Cədvəl 8

### Qeyri-dövlət əyani ümumi təhsil müəssisələrinin əsas göstəriciləri

(tədris ilinin əvvəlinə)

	2005-2006	2010-2011	2012-2013	2013-2014	2014-2015	2015-2016
Əyani ümumi təhsil müəssisələri – cəmi	12	17	20	28	20	23
o cümlədən:						
ibtidai	-	-	-	-	-	-
ümumi orta	-	3	3	2	2	2
tam orta	12	14	17	26	17	20
onlardan:						
liseylər	12	14	10	17	7	10
gimnaziyalar	-	-	1	1	-	-
Şagirdlərin sayı – cəmi, nəfər	5049	6441	7250	8196	6508	8348
o cümlədən:						
ibtidai məktəblərdə	-	-	-	-	218	204
ümumi orta məktəblərdə	-	255	357	261	235	213
tam orta məktəblərdə	5049	6186	6896	7935	6055	7931
onlardan:						
liseylərdə	5049	6186	4633	4754	2284	4026
gimnaziyalarda	-	-	690	714	-	-
Müəllimlərin sayı (əsas heyət), min nəfər	818	1144	1213	1236	1056	1070

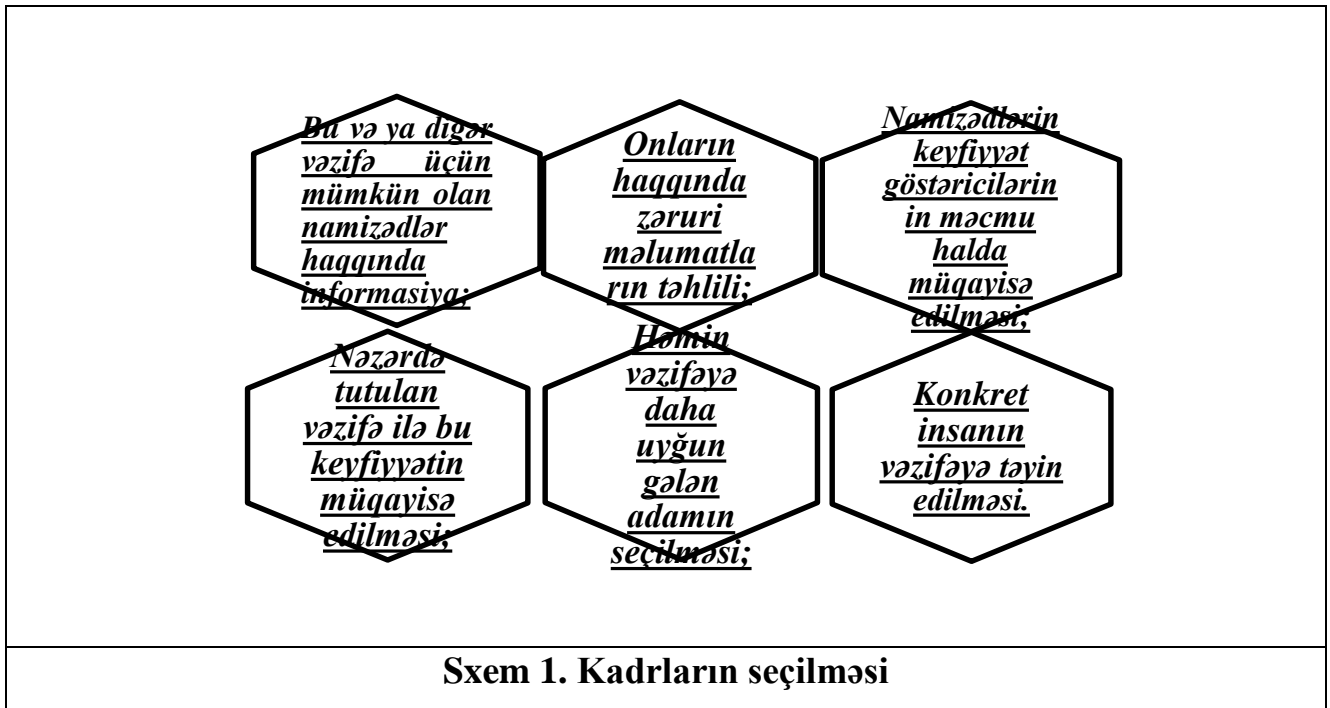
Mənbə: [15].

Müəssisədə heyətin formalaşması prosesi işçilərdən səmərəli istifadəsi əsasında müvəffəqiyyət əldə etmək üçün təşkilati qabiliyyətlərin inkişafını nəzərdə tutur. Burada əsas diqqət aşağıdakılara yetirilməlidir:

– ixtisaslı, sədaqətli və motivləşdirilmiş işçi qüvvəsinin əldə edilməsi və saxlanılmasında müəssisəyə kömək;

- şəxslərin daxili qabiliyyətlərinin, əmək bazarında onların insan kapitalı, potensialı və statusunun təlim və sabit inkişafı üçün müvafiq şəraitin yaradılması əsasında maksimum səmərə əldə etməklə reallaşdırılması;
- heyətin yüksək səviyyədə sistemli şəkildə inkişafı, o cümlədən dəqiq strukturlaşdırılmış işə qəbul və seçim prosesləri, əməyin nəticələri əsasında stimullaşdırılması, habelə müəssisənin tələbatı ilə əlaqədar kadrlarının təlimi və inkişafı üzrə fəaliyyətin həyata keçirilməsi;
- işçilərin dəyərini müəssisənin əsas marağı kimi qəbul etməsinə istiqamətlənmiş fəaliyyətdə olan praktikanın təşəkkül tapması, əməkdaşlıq və qarşılıqlı inam mühitinin stimullaşdırılması;
- işəgötürənlər və muzzdlu işçilər arasında səmərəli və harmonik partnyor münasibətlərin qurulmasına yönəldilən mühitin yaradılması;
- komanda şəklində işləmək və proseslərin elastikliyinə təmin etmək üçün mühitin yaradılması;
- maraqlı tərəflərin (sahibkarlar, dövlət müəssisələri, rəhbərlik, muzzdlu işçilər və bütövlüklə cəmiyyət) tələbatlarının ödənilməsinə tarazlaşdırılmış və adaptiv yanaşmanın işlənilib hazırlanmasında müəssisəyə dəstək;
- insanların fəaliyyəti və nailiyyətlərinin nəticələrinə görə onların qiymətləndirilməsi və mükafatlandırılması üçün şərtlərin müəyyənləşdirilməsi;
- əmək münasibətlərində, davranış tərzində və məqsədə can atmalarında fərdi və qrup şəklində fərqləri nəzərə alaraq əmək kollektivinə xas olan xüsusiyyətlərindən ümumi fəaliyyətdə səmərəli istifadəsi;
- müəssisənin bütün işçilərinə münasib olaraq bərabər imkanlar siyasətinin aparılması üçün şərtlərin müəyyənləşdirilməsi;
- idarəetmədə ədalətli və şəffaf fəaliyyətə, işçilərin qayğısına əsaslanan etik yanaşmanın həyata keçirilməsi;
- işçilərin fiziki və mənəvi rifahının saxlanılması və yaxşılaşdırılması.

Beləliklə, heyətin formalaşması prosesi özündə bir sıra fəaliyyətləri ehtiva edir. Bu fəaliyyətlərin içərisində mühüm yer kadrların seçilməsinə məxsusdur. Kadrların seçilməsi aşağıdakı məsələləri əhatə edir (sxem 1).



Heyətin seçilməsi sistemində kadrların bacarığının qiymətləndirilməsi mühüm rol oynayır. Burada heyətin keyfiyyət xarakteristikasının iş yerinə və vəzifəsinə uyğunluğu müəyyənləşdirilir. Başqa sözlə, heyətin qiymətləndirilməsi işçilərin keyfiyyət xüsusiyyətlərinin onların tutduğu vəzifənin və ya iş yerinin tələblərinə uyğunluğunun müəyyənləşdirilməsi prosesidir.

Qiymətləndirmə aşağıdakılara kömək edir: birincisi, heyətin hazırlıq proqramının nəticələrini müəyyən etməyə; ikincisi, yüksək səviyyədə hazırlıq tələb edən işlərin müəyyənləşdirilməsinə. O, həm də tabe olanlarla rəhbərlik arasında işgüzar münasibətlərin müəyyənləşdirməsinə və möhkəmləndirilməsinə köməklik edir.

Qiymətləndirmə işçilərin bir işdən o birinə keçmək, irəliləmək, təltif olunmaq və işdən azad olunmaq üçün hüquqi əsas verir. O, haqqı ödənilən iş yerlərini tutmağa



suallar hazırlamaq üçün lazımi məlumat verir. Qiymətləndirmə işçiyə əməkhaqqının və ona müxtəlif növ əlavələrin müəyyən edilməsi ilə bağlı zəruri informasiyanın alınmasına imkan yaradır.

İşgüzar qiymətləndirmənin 2 əsas növü fərqləndirilir: boş vəzifəyə namizədin uyğunluğunun qiymətləndirilməsi və müəssisədə çalışan işçilərinin fəaliyyətinin cari dövr üzrə qiymətləndirilməsi. İşgüzar qiymətləndirmə aparılanda ona hazırlığın təşkilatı üsulları, sonra isə meyarları müəyyənləşdirilir. Heyətin hər tərəfli işgüzarlığının qiymətləndirilməsi <<qiymətləndirmə vəərəqlərinin>> tətbiqi nəticəsində əldə edilir və işgüzar qiymətləndirmə prosesində iştirak edənlər tərəfindən doldurulur. Bütün doldurulan vəərəqlər bilavasitə rəhbərə çatdırılır. Rəhbər təqvim olunan qiymətləndirmənin nəticələrinə öz rəyini bildirir və bu rəy işçilərə çatdırılır. Sonra isə bütün məlumatlar idarə etmə xidmətinə verilir və konkret işçilər üzrə yekün qərar qəbul edilir: yüksək vəzifəyə keçmək, irəli çəkmək üçün ehtiyatda saxlamaq və s.

Heyətin qiymətləndirməsi zamanı işçinin vəzifə və karyera yüksəlişi üçün mövcud potensialın aşkarlanması, onun təlim keçmək xərclərinin müəyyənləşdirilməsi, əməyin motivləşdirilməsinin artırılması, işin nəticələri üzrə rəylərin verilməsi, şəxsi və işgüzar keyfiyyətlərinin inkişafına dair müvafiq proqramlarının işlənilməsi və bu kimi digər fəaliyyətlərin məqsədəuyğunluğu müəyyən edilir. İşçinin şəxsi və işgüzar keyfiyyətləri və ya xarakteristikaları üzrə qruplara aşağıdakılar aid edilir (sxem 2).



Birinci qrupa şəxsi keyfiyyətlər daxildir: insanın öz şəxsi maraqlarını ümumi (cəmiyyət, kollektiv, müəssisə) mənafeyə tabe edilməsi; özünə və ətrafında olanlara tənqidi yanaşmaq bacarığı; cəmiyyətdə daima fəal olmaq; sosial-siyasi problemlər üzərində öz fikrini ifadə etməkdə sərbəst olmaq.

İkinci qrup müəyyən işgüzar keyfiyyətləri əhatə edir: gördüyü işlərə məsuliyyətlə yanaşmaq; insanlarla münasibətdə dəqiq və diqqətli olmaq; əməksevərlik; qarşıya qoyulan tələb və qaydalara riayət etmək, işlərin estetik cəhətlərini nəzərə almaq.

Üçüncü qrup bilik və iş stajı ilə bağlı əsas keyfiyyətləri birləşdirir: vəzifələrin insanlara uyğunluğu; istehsalın idarə edilməsində müəyyən biliyə malik olmaq; çalışdığı müəssisə və ya təşkilatda iş stajı.

Dördüncü qrupa idarəetmə qabiliyyəti üzrə keyfiyyətlər aiddir: idarəetmə strukturunun təşkil etmə bacarığı; öz əməyindən səmərəli istifadə etmək bacarığı; idarəetmənin qabaqcıl metodlarını öyrənmək bacarığı; işgüzar iclasların, müşavirələrin keçirmək bacarığı; öz əməyini və şəxsi qabiliyyətlərini obyektiv qaydada qiymətləndirmək bacarığı; digər işçilərin əmək fəaliyyətini və potensialını qiymətləndirmək bacarığı.

Beşinci qrupda sənədlərlə işləmək üzrə keyfiyyətlər birləşir: tabeçiliyində olan işçilərlə işləmək bacarığı; digər təşkilat rəhbərləri ilə əməkdaşlıq; iş sənədlərini, o cümlədən əmrləri, sərəncamları tərtib etmək bacarığı; tapşırıqları aydın şəkildə formalaşdırmaq və göndərmək bacarığı; idarəetmənin müasir texniki imkanları haqqında biliyə malik olmaq və onu öz işində tətbiq etmək bacarığı; sənədləri oxumaq bacarığı.

Altıncı qrup aşağıdakı keyfiyyətləri əhatə edir: müasir qərarlar qəbul etmək bacarığı; çətin vəziyyətlərdən çıxış yolu seçmək bacarığı; mübahisələri və münaqişələri düzgün həll etmək bacarığı; psixogigiyenik qaydalara əməl etmək bacarığı; öz üzərində daima çalışmaq bacarığı; özünə inanmaq.

Yeddinci qrupa innovativ keyfiyyətlər aiddir: gələcəyi görmək bacarığı; yenilikləri müəyyən etmək və onların əldə edilməsinə nail olmaq bacarığı; qeyri-müəyyən, qeyri-real layihələrin mahiyyətini dəqiqləşdirmək və onların işlənməsinə son qoymaq; təşəbbüskarlıq; yeniliklərin idarə edilməsinə və onların həyata keçirilməsinə cəhd göstərmək; riskə getmək bacarığı.

Səkkizinci qrup aşağıdakı keyfiyyətləri birləşdirir: yenilik görmək bacarığını; yenilikçiləri, entuziasistləri və səmərələşdiriciləri dərk etmək və onlara kömək etmək bacarığını; işə mane olanları neytrallaşdırmaq bacarığını; yeniliklərə kömək etməkdə və onları tətbiq etməkdə təşəbbüskarlıq, cəsarətlilik və qətilik göstərmək bacarığını; mərdlik və əsaslandırılmış risk etmək qabiliyyətini.

Doqquzuncu qrupa mənəvi keyfiyyətlər daxildir: düzgünlük; vicdan; prinsiplilik; tarazlıq; təmkinlik; sadəlik; vəfalıq; xarici görkəmdə səliqəlik; inadkarlıq; mülayimlik; ciddilik.

Göstərilən xarakteristikalar müəssisələrdə mövcud olan iş yerlərinin tələblərinə cavab verən işçilərinin seçilməsi üçün əsas parametrlər kimi müəyyən olunur. Namizədlərə və onlara veriləcək vəzifələrin tələblərini müəyyən etmək üçün əsas

keyfiyyətlər öyrənilir. Bunun əsasında lazımi kadrların seçilməsi üzrə həyata keçirilən tədbirlərin müsbət nəticələrlə başa çatması mümkün olur.

Heyətin qiymətləndirilməsində qiymətləndirmə göstəriciləri (peşə biliyi, bacarığı, səriştəsi, şəxsi keyfiyyətləri), bir qayda olaraq, fərqlidir. Heyətin qiymətləndirilməsi üçün çox sayda üsullar mövcuddur ki, onların vasitəsilə müəssisədə işçilərin bütün açıq və gizli keyfiyyətlərini, habelə şəxsi və peşəkar bilik və bacarıqlarını müəyyən etmək üçün şərait yaradılır. Məsələn, “360 dərəcə” qiymətləndirilmə şəxsin real iş şəraitində hərəkətləri və onun göstərdiyi işgüzar keyfiyyətləri barədə məlumatların əldə edilməsi üçün əsas üsullardan biri hesab edilir. Həmin işçi haqqında məlumat bu şəxslə müxtəlif səviyyələrdə ünsiyyət quran insanlardan: yuxarı səviyyəli rəhbərlik, həmkarları və komanda üzvləri, birbaşa və funksional şəkildə təbəçiliyində olanlar, müştərilər və s. əldə edilir. Qiymətləndirmənin konkret formaları dəyişilə bilər, lakin qiymətləndirmədə bütün iştirak edənlər eyni formaları doldururlar və nəticələrin emalında anonimliyi təmin etmək üçün kompyuter proqramlarından istifadə edilir.

Digər qiymətləndirmə metodu kimi 10 (ya 100) ballı testlər vasitəsilə həyata keçirilən meyarlar üsulu çıxış edir (cədvəl 9). Burada qiymətləndirmə adətən üç istiqamət üzrə aparılır: şəxsi keyfiyyətlərin təhlili, peşəkar bacarıqların qiymətləndirilməsi və mütəxəssisin nəticəyə doğru işləyə biləcəyinin müəyyənləşdirilməsi.

Cədvəl 9

### Heyətin şəxsi və işgüzar keyfiyyətlərinin qiymətləndirilməsi

Qiymətləndirilən keyfiyyət	Anket məlumatlarının analizi	Psixoloji testləşdirilmə	İşdə qiymətləndirmə	İxtisas testləşdirilməsi	Rəylərin yoxlanılması	Müsahibə
1. İntellekt		++	++			+
2. Hər hansı bir sahədə bilik	+			++		+
3. Peşə bilikləri və vərdişləri	+			++	+	+

4. Təşkilətmə xüsusiyyəti və bacarığı	+	+	+	+	+	+
5. Kommunikativlik xüsusiyyəti və bacarığı		++	++		+	++
6. Şəxsi qabiliyyəti			++		+	++
7. İş qabiliyyəti və sağlamlıq	+		+			++
8. Xarici görünüş və manera			+			++
9. Motivasiya			+			++

Müasir dövrdə heyətin formalaşması üçün heyətin sertifikatlaşdırılmasından istifadə edilir. “Sertifikatlaşdırmanın ən başlıca məqsədi işçinin mövcud xarakteristikasının – təhsili və peşəkarlığının beynəlxalq standartlara nə dərəcədə uyğun gəlməsini müəyyən etməkdən ibarətdir” [7, s.638].

Müasir təşkilatlarda heyətin sertifikatlaşdırılması onun bir sıra təlimlərdə iştirak etmək və daha yüksək bilik və bacarıq əldə etmək zamanı mütərəqqi təlim metodlarından, o cümlədən kouçinqdən istifadəsi ilə əlaqəlidir.

Kouçinq (ingil. - coaching) — texnoloji dövründə yaranan məsləhətçi və təlim metodudur ki, “kouç” adlanan bir şəxs təlim keçən insana müəyyən bir peşəkar hədəfə çatmağa köməklik göstərir. Bu müasir məsləhətləşmə metodudur və işçinin konkret nəticələrlə ifadə olunan məqsədlərinə səmərəli şəkildə nail olmaq üçün yardımçı olur. Öz növbəsində kouçinq iki növə ayrılır: karyera kouçinqi və biznes-kouçinq.

Son zamanda karyera kouçinqi kimi adlanan müasir konsultasiya metodu peşə qabiliyyətlərinin qiymətləndirilməsi, səriştənin qiymətləndirilməsi, karyeranın planlaşdırılması üzrə məsləhətləri, inkişaf yolun seçilməsi, iş axtarışında dəstək və digər əlaqəli məsələləri özündə ehtiva edir.

Biznes-kouçinq təşkilatın məqsədlərinə nail olmaq üçün ən təsirli yolların axtarışına yönəldilən metoddur. Burada eyni zamanda təşkilatın həm fərdi şəkildə

menecerləri, həm də komanda şəkildə işçilər qrupları ilə iş aparılır. Başqa sözlə, kouçinqin iştirakçılara görə fərdi kouçinq və korporativ (qrup) kouçinq fərqlənir. Qeyd etmək lazımdır ki, kouçinqin bu növlərin hərtərəfli əlaqələndirilməsi və heyətin hazırlığı sisteminə uyğun olması heyətin idarə edilməsi prosesində öz əksini tapır. Eyni zamanda, nəzərə almaq lazımdır ki, kouçinq təlimdən fərqlənir. Əgər təlimdə təlimci bilik və bacarığını təlim alana ötürürsə, kouçinqdə kouç ona müraciət edən hər bir şəxsə keyfiyyətə yeni nailiyyətlər əldə etmək üçün peşəkar xidmətləri göstərir. Təbiidir ki, öz üzərində çalışan hər bir işçinin peşəkarlığının artırılması onun açıq da olmasa, şüuraltı bir arzusudur. Kouçinqin tətbiqi işçiyə biliklərini yeni bir səviyyədə inkişaf etdirməklə yanaşı, özünün məqsədə çatma gedişatını sürətləndirir, nəticələr üzrə fikrini toplamağa kömək edir və daha geniş seçim imkanları açır.

Kouçinq əsasən Avropada inkişaf etmişdir. Skandinaviyada bu metoddan istifadə etməsi qısa bir zamanda cəmiyyətdə onun nüfuzunun artmasına səbəb olmuşdur.

Postsovet məkanında kouçinqin tətbiq dairəsi geniş deyil. Lakin müasir dövrün tələbi ilə yaranan bu təlim üsulu mütərəqqi rəhbərlərin diqqət mərkəzindədir. Bunun da əsas səbəbi kouçinq metodu ilə təlim keçən hər bir şəxsin daxili varlığı, arzusu, dünya görüşü nəzərə alınaraq onun qabiliyyətlərindən daha səmərəli istifadə etmək və faydalanmaq üçün əlverişli şəraitin yaradılması ilə bağlıdır.

Heyətin formalaşması yalnız müəssisə çərçivəsində olan fəaliyyətlərlə məhdudlaşmır. Bu prosesə cəmiyyətdə həyata keçirilən peşəyönümlü fəaliyyət də öz təsirini göstərir.

Peşəyönümü mürəkkəb, kompleks xarakterli proses olmaqla öz məzmun və metodlarına görə insanı əmək sferasına daxil etmək məqsədilə pedaqoji, psixoloji və tibbi tədbirlər sistemi kimi müəyyən olunur. İqtisadçıların və sosioloqların fikrincə, peşəyönümü - ümumbəşəri mədəniyyətin mühüm elementlərindən biridir, insanların peşə bilik və bacarıqların müəyyən edilib formalaşdırılmasına, onların meyl və

maraqlarına, fiziki imkanlarına, eləcə də sosial-iqtisadi tələblərinə uyğun olaraq düzgün peşə seçiminə xidmət edir.

Bununla yanaşı, peşəyönümü əmək bazarında tələb və təklifin, insanın sosial-iqtisadi vəziyyətin, mövcud imkanların nəzərə alınması ilə optimal məşğulluq növünün seçilməsi, peşə baxımından özünütəyini məqsədi ilə həyata keçirilən xüsusi tədbirlər sistemidir.

YUNESKO-nun XV Baş Assambleyasının 1970-ci ildə Bratislavada keçirdiyi tədbirdə peşəyönümü anlayışına aşağıdakı tərif verilmişdir: peşəyönümü sürətlə inkişaf edən həyat şəraitində (elm, texnika, təhsil, informasiya, rabitə, kommunikasiya, KİV-in intensiv inkişafı və s.) şəxsiyyətin fərdi qabiliyyətlərindən istifadə edərək onların cəmiyyətə faydalı və şəxsi maraqlarına uyğun şəkildə təhsil və əmək fəaliyyəti növünün seçməsinə imkan verən tədbirlər kompleksidir.

Peşəyönümü probleminin həlli müəssisədə heyətin formalaşdırılmasında da mühüm rol oynayır. Müxtəlif metodik tövsiyələrdən istifadə edilməklə aparılan peşə məsləhətləri peşəyönümü işinin ən vacib tərkib hissələrindən olmaqla insanların gələcəkdə həyatda layiqli yerlərini tutmalarına xidmət edir.

Bazar iqtisadiyyatı şəraitində insanların peşəyönümlüyü və adaptasiyası kadr hazırlığı sisteminin mühüm ünsürü və istehsalla təhsil sistemi arasındakı əlaqənin tənzimləyicisi kimi çıxış edir. Müəssisənin mənfəətini və heyətin rəqabət qabiliyyətliyini yüksəltmək üçün onu lazımi miqdarda və keyfiyyətdə işçi qüvvəsi ilə təmin edilməsi digər şərtlərlə yanaşı, peşəyönümlü fəaliyyətin təkmilləşdirilməsi əsasında realizə olunur.

Peşəyönümlü fəaliyyət özündə cəmiyyətin tələbatına və insanın öz şəxsi qabiliyyətlərinə və xüsusiyyətlərinə daha uyğun gələn peşənin seçilməsinə kömək edən peşə informasiyası, peşə məsləhəti, peşə seçimi və peşə adaptasiyası üzrə tədbirlər sistemini əks etdirir. Peşəyönümlü fəaliyyət və işgüzar adaptasiya o zaman uğurlu olurlar ki, kollektivin norma və dəyərləri hər işçi tərəfindən öz norma və

dəyərləri kimi qəbul edilir və kollektivdə hər işçi özünün sosial rolunu dərk edir, mənimsəyir.

Əmək fəaliyyəti zamanı insan psixofizioloji, sosial-psixoloji, peşəkar adaptasiya proseslərində iştirak edir. Psixoloji adaptasiya insanın peşəkar, sosial və şəxsiyyətlərarası əlaqələr sistemində səmtləşməsinə qiymətləndirməyə imkan verən mühüm sosial meyardır.

Sosial-psixoloji adaptasiya işçinin öz maraqları, şəxsi prinsipləri və normaları ilə kollektivin munasibətlər sistemində daxil olmasını əhatə edir. Peşəkar adaptasiya insanın peşə fəaliyyətinə daxil olması, əmək şəratinə və tələblərinə yiyələnməsi, kollektivdə istiqamətlənməsi, onun norma və qaydalarının qəbul etməsi və peşəkar mühit və fəaliyyətlə qarşılıqlı əlaqələrinin uyğunlaşdırılması prosesidir.

İşçinin adaptasiyası nəticəsində onun karyera qurmaq meyli formalaşır. Karyera – insanın həyat yolu, fəaliyyət sahəsi, xidmət pillələri üzrə hərəkətidir. Karyera dinamik bir fenomendir, yəni daima dəyişən və inkişaf edən bir prosesdir.

İşgüzar karyera - şəxsin hər hansı fəaliyyət sahəsinə mütərəqqi irəliləyişi, fəaliyyəti ilə bağlı bacarıqlarının, qabiliyyətlərinin, ixtisas imkanlarının və ödənişlərin dəyişilməsidir.

İşçilərin işgüzar karyerası onların öz əmək fəaliyyəti ilə bağlı gələcəyini, gözləmələrini və arzularını əks etdirən tədbirlər sistemi kimi çıxış edir. Böyük səlahiyyət əldə edilməsi, daha yüksək statusa, hakimiyyətə malik olması buna misal ola bilər. Karyera yalnız peşə üzrə irəliləyiş deyil.

Müəssisədaxili karyeranın inkişafı mövcud əmək şəraitindən, rəhbərin yaratdığı sosial mühitdən, kollektivdə yaranmış sosial və işgüzar münasibətlərdən xüsusi olaraq asılıdır. Karyeranın iki növünü fərqləndirmək lazımdır: peşəkar və təşkilatdaxili (müəssisədaxili). Peşəkar karyera insanın peşəkar fəaliyyətində nailiyyətlərinin fəal əlamətidir. Peşəkar karyera əmək həyatında işçinin səlahiyyətlərinin (rəqabət üstünlüklərinin) bərpası ilə bağlı fərdi şəkildə dərk edilmiş mövqeyi və davranışıdır.



Təşkilatdaxili karyera işçinin bir təşkilatın çərçivəsində peşə fəaliyyəti zamanı inkişafının bütün mərhələlərindən keçməsinə nəzərdə tutur: təhsil alma, işə qəbul, peşə yüksəlişi, fərdi peşəkar bacarıqların dəstəklənməsi və inkişafı. Karyeranın bu növü işçilərin ömürlük işəgötürmə sistemini tətbiq edən Yapon və Amerika şirkətləri üçün tipikdir.

Təşkilatdaxili karyera üç əsas istiqamətdə həyata keçirilir: şaquli - struktur iyerarxiyanın daha yüksək səviyyəsinə qalxması; üfüqi - digər funksional fəaliyyət sahəsinə təyin olunması, tutduğu vəzifəsi çərçivəsində icra etdiyi funksiyalarının genişlənməsi və ya mürəkkəbləşməsi; mərkəzəməyilli - nüvəyə, təşkilatın rəhbərliyinə tərəf hərəkət.

Karyeranın planlaşdırılması və həyata keçirilməsinin əsas vəzifəsi peşəkar və təşkilatdaxili karyeraların qarşılıqlı əlaqəsini təmin etməkdir. Bu qarşılıqlı əlaqə aşağıdakı vəzifələrin yerinə yetirilməsini nəzərdə tutur:

- təşkilatın və işçinin məqsədləri arasında əlaqənin əldə edilməsi;
- karyeranın planlaşdırmasının konkret işçiyə onun xüsusi ehtiyacları və vəziyyətini nəzərə almaqla yönəldilməsi;
- karyeranın idarəetmə prosesinin açıqlığı;
- karyeranın planlaşdırılması prosesinin keyfiyyətinin yaxşılaşdırılması;
- karyeranın inkişafı üçün aydın və qəbul edilən meyarların formalaşması;
- işçilərin karyera potensialının öyrənilməsi, işçilərin karyera potensialının əsaslandırılmış şəkildə qiymətləndirməsinin təmin edilməsi;
- lazımi vaxtda və struktur bölmələrdə heyətə kəmiyyət və keyfiyyət baxımından tələbatın ödənilməsinə təmin edən karyeranın inkişaf yollarının müəyyən edilməsi.

Karyeranın planlaşdırılması işçilərin inkişafı və irəliləyişi üzrə strategiyanın müəyyənləşdirilməsinə yönəldilmiş kadr işinin əsas istiqamətlərindən biridir. Karyeranın planlaşdırılması şəxsin potensial imkanlarını, qabiliyyətlərini və

məqsədlərini təşkilatın tələbləri, strategiyası və inkişaf planı ilə müqayisə etməkdən ibarətdir ki, onun nəticələri işçinin peşə və vəzifə inkişaf proqramının hazırlanmasında əks olunur.

Müasir təşkilat öz uğurlu fəaliyyətinin əsas amillərindən biri işçilərin inkişafını hesab edir və bu səbəbdən onların karyerasının inkişafında maraqlıdır.

Karyeranın inkişaf planının həyata keçirilməsi, bir tərəfdən, işçinin peşəkar inkişafını, o cümlədən peşə təlimi, stajirovkanı, ixtisasartırma kursları, digər tərəfdən isə, hədəf mövqeyində işləmək üçün lazım olan iş təcrübəsinin toplanması məqsədilə ardıcıl şəkildə vəzifələrin dəyişilməsini nəzərdə tutur.

Ümumiyyətlə, müəssisə və təşkilatlarda heyətin karyerası üçün özünəinam, fəallıq, əməyin davranış normalarına əməl etmə, diqqət, səmimilik, xeyirxahlıq, inkişafa cəhd etmə, intizamlılıq, bacarıq, işgüzarlıq, səriştə və bu kimi digər keyfiyyətlərinin zəruriliyini xüsusilə qeyd etmək olar.

Heyətin formalaşmasında bütün yuxarıda göstərilən tədbirlərlə yanaşı, müəssisə və təşkilatlarda çalışanların sırasından işdən çıxan insanların da qeydə alınması vacib bir məsələ kimi nəzərdən keçirilir. Burada əsas diqqət işdən çıxma səbəblərinə yetirilməlidir. Təcrübə göstərir ki, işdən çıxma səbəblərinin içərisində öz xahişi ilə işdən çıxanların daha yüksək xüsusi çəkisi mövcuddur (cədvəl 10).

Cədvəl 10

**Müəssisə və təşkilatlarda işçilərin işdən çıxma səbəbləri**  
(işdən çıxanların ümumi sayında, faizlə)

İqtisadi fəaliyyət növləri	2010	2012	2013	2014	2015	2016
İşçilərin sayının və ya ştatlarının ixtisar edilməsi ilə əlaqədar işdən çıxanlar	5.4	3.1	3.5	6.1	5.0	3.4
Öz xahişi ilə işdən çıxanlar	63.1	71.9	75.8	73.7	73.8	74.5

Cədvəldən görüldüyü kimi, son illərdə öz xahişi ilə işdən çıxanların sayının artım dinamikası baş verir və bu da, öz növbəsində iqtisadiyyatda mühüm dəyişikliklərinin mövcudluğu barəsində xəbər verir.

### **2.3. Heyətin formalaşmasına əmək bazarının inkişaf istiqamətlərinin təsirinin öyrənilməsi**

Respublikamızın müəssisələrində heyətin formalaşmasına daxili amillərlə yanaşı, əmək bazarının inkişaf istiqamətləri kimi amil də öz təsirini göstərir. Regionlarda ayrı-ayrı xidmət sahələr üzrə yüksək ixtisaslı mütəxəssis tapmaq çətin olur, çünki daxili miqrasiya şəraitində Bakı şəhərinin daha çox inkişaf etdirilməsi ilə əlaqədar lazım olan ixtisaslı kadr paytaxta toplanıb. Kənd ərazilərdə peşəkar kadrların azlığı təşkil etməsi, işçilər üçün əlverişli əmək və istirahət şəraitinin yaradılmasının zəruriliyi, yeni texnologiyaların lazımı səviyyədə tətbiq edilməsi sahəsində mövcud olan çətinliklərin aradan qaldırılması, əməyin mühafizəsinin beynəlxalq standartlara uyğun şəkildə təşkili, gənclərin peşəyönümü istiqamətində daha məqsədəuyğun tədbirlərin həyata keçirilməsi və yeni iş yerlərinin yaradılması kimi fəaliyyətlərin reallaşdırılması əmək bazarının inkişafında böyük əhəmiyyətə malikdir. Yeni iş yerlərinin yaradılması nəticəsində sənaye müəssisələrinin, onların filiallarının və sexlərinin əhalisi çox olan ərazilərdə təşkil edilməsi əmək bazarındakı natarazlığın, ölkə üzrə əhalinin şəhərlərə axınının qarşısının alınması üçün çox müsbət amil kimi qiymətləndirilə bilər.

Məlumdur ki, mütəxəssislər cəmiyyətin potensial göstəricisidir. Buna nail olmaq məqsədilə hazırlıqlı kadr yetişdirmək yalnız təhsil sisteminin vəzifəsi deyil, eyni zamanda bu, kadrlardan istifadə edən, onların əməyindən fayda alan qurumların da vəzifəsidir. Onun icrası nəticəsində müəssisələrdə heyətin formalaşmasına əmək bazarının təsiri tam şəkildə nəzərə alınacaq və əmək bazarının müasir çağırışlarına uyğun kadr təminatı həyata keçiriləcəkdir. Məhz bu baxımından ölkəmizdə fəaliyyət göstərən əmək bazarında müsbət meylləri qeyd etmək məqsədəuyğundur (cədvəl 11).

**Azərbaycanda əmək bazarının fəaliyyət göstəriciləri**

	2012	2013	2014	2015	2016
İqtisadi fəal əhalinin sayı – cəmi, min nəfər	4688.4	4757.8	4840.7	4915.3	5012.7
İqtisadiyyatda məşğul olanların sayı – cəmi, min nəfər	4445.3	4521.2	4602.9	4671.6	4759.9
İşsizlər, min nəfər	243.1	236.6	237.8	243.7	252.8
kişilər	103.5	98.5	99.6	102.6	107.5
qadınlar	139.6	138.1	138.2	141.1	145.3
Məşğulluq xidmətləri orqanlarında rəsmi işsiz statusu alan şəxslər, nəfər	36791	36206	28690	28877	32972
kişilər	21298	21188	17383	17728	20418
qadınlar	15493	15018	11307	11149	12554
onlardan işsizliyə görə müavinət alanlar	934	636	1613	1543	1857
kişilər	611	437	1122	1087	1238
qadınlar	323	199	491	456	619

Mənbə: [15].

Cədvəldən göründüyü kimi, 2012-2016-cı illərdə məşğul olanlarla işsizlərin say nisbəti demək olar ki, sabit qalmışdır: müvafiq olaraq, 95% və 5%. Məşğul olanların sayında artım 7,1%, işsizlərin sayında isə cəmi 4% təşkil etmişdir. Bununla yanaşı, işsizlərin sırasında qadınlar üstünlük təşkil etmişdir ki, həmin dövrdə onların sayında 4,1%, kişilər üzrə 3,9% artım müşahidə olunmuşdur. İşsizliyə görə müavinət alanların say dinamikasında isə əks tendensiya qeydə alınır. Belə ki, kişilər üzrə artım 2 dəfə, qadınlar üzrə 1,9 dəfə təşkil etmişdir. Başqa sözlə, işsizliyə görə müavinət alanların say artımında kişilərin payı daha yüksək olmuşdur.

Ümumiyyətlə son illərdə artım tendensiya iqtisadi fəal əhalinin sayında da əks olunmuşdur (cədvəl 12).

**İqtisadi fəal əhalinin say dinamikası**

	2012	2013	2014	2015	2016
İqtisadi fəal əhalinin sayı – cəmi, min nəfər	4688.4	4757.8	4840.7	4915.3	5012.7
kişilər	2395.3	2436.0	2475.7	2510.8	2573.2

qadınlar	2293.1	2321.8	2365.0	2404.5	2439.5
İqtisadi fəal əhalinin ümumi sayından məşğul olanlar – cəmi, min nəfər	4445.3	4521.2	4602.9	4671.6	4759.9
kişilər	2291.8	2337.5	2376.1	2408.2	2465.7
qadınlar	2153.5	2183.7	2226.8	2263.4	2294.2
Məşğul olanlardan mülkiyyət formaları üzrə: dövlət	1157.7	1169.4	1178.2	1176.1	1171.4
qeyri-dövlət	3287.6	3351.8	3424.7	3495.5	3588.5
İqtisadiyyatda muzzla işləyənlərin sayı – cəmi, min nəfər	1480.7	1514.0	1519.7	1502.5	1514.3
Muzzla çalışan işçilərin orta aylıq əməkhaqqı, manat	398.4	425.1	444.5	466.9	499.8
Kadrların peşə hazırlığı, nəfər	7745	6849	6914	7453	4815
İxtisaslarını artırmış rəhbər işçi və mütəxəssislərin sayı, nəfər	17694	17234	15450	13045	14429

Mənbə: [15].

Cədvəldən görüldüyü kimi, 2012-2016-cı illərdə iqtisadi fəal əhalinin, o cümlədən iqtisadiyyatda məşğul olanların və muzzla işləyənlərin say artımı müşahidə olunur. Belə ki, 2012-ci illə müqayisədə 2016-cı ildə iqtisadi fəal əhalinin sayı 6,9%, iqtisadiyyatda məşğul olanların sayı 7,1%, o cümlədən qadınların sayı 6,5% artmışdır. Muzzla işləyənlərin sayında artım cəmi 2,3% təşkil etdiyi halda mülkiyyət formaları üzrə əhəmiyyətli dərəcədə artım qeyri-dövlət sektorunda məşğul olanların sayında qeydə alınmışdır ki, burada çalışanların say artımı 9,2% təşkil etmişdir. Dövlət sektorunda isə məşğul olanların say artımı cəmi 1,2% olmuşdur.

Öz növbəsində məşğul əhalinin mülkiyyət növləri üzrə bölgüsündə qeyri-dövlət sektorun üstünlüyü nəzərə çarpır (cədvəl 13).

Cədvəl 13

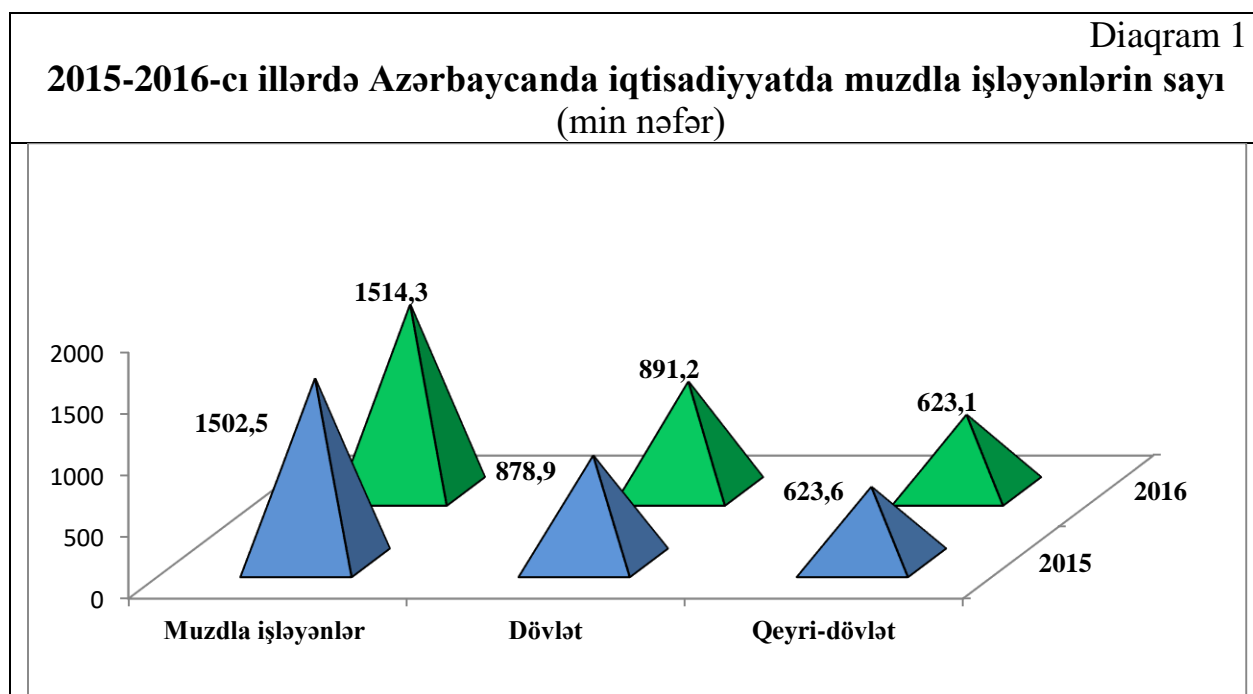
### Məşğul əhalinin mülkiyyət növləri üzrə bölgüsünün dinamikası

	2012	2013	2014	2015	2016
İqtisadiyyatda məşğul olanlar, min nəfər	4445.3	4521.2	4602.9	4671.6	4759.9
o cümlədən mülkiyyət	1157.7	1169.4	1178.2	1176.1	1171.4

formaları üzrə: dövlət					
qeyri-dövlət	3287.6	3351.8	3424.7	3495.5	3585,5
İqtisadiyyatda məşğul olanlar, faizlə	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0
o cümlədən mülkiyyət formaları üzrə: dövlət	26.0	25.9	25.6	25.2	24.6
qeyri-dövlət	74.0	74.1	74.4	74.8	75.4
İqtisadi fəaliyyət növləri üzrə muddla işləyənlərin sayı					
İqtisadiyyat üzrə – cəmi, min nəfər	1480.7	1514.0	1519.7	1502.5	1514.3
İqtisadiyyatda işçi qüvvəsinin hərəkəti - cəmi, nəfər	180275	211575	211630	212308	252580

Mənbə: [15].

Cədvəldən görüldüyü kimi, 2012-2016-cı illərdə dövlət sektorunda məşğul olanların payı 26%-dən 24,6%-ə qədər enmiş, qeyri-dövlət sektorunda isə, əksinə olaraq, 74%-dən 75,4%-ə qədər artmışdır. Ümumiyyətlə, iqtisadiyyatda işçi qüvvəsinin hərəkətini xüsusi olaraq qeyd etmək lazımdır, çünki həmin dövrdə 72305 nəfər və 40,1%-i öz iş yerlərini dəyişərək qeyri-dövlət sektorunda çalışmaq arzusunu reallaşdırmışdır.



**MDB ölkələrində məşğul əhalinin sayı**  
(işçi qüvvəsinin tədqiqatı məlumatlarına əsasən, min nəfər)

	2012	2013	2014	2015	2016
Azərbaycan	4445.3	4521.2	4602.9	4671.6	4759.9
Belarus	4612.1	4578.4	4550.5	4496	4405.7
Qazaxıstan	8507.1	8570.6	8510.1	8623.8	8553.4
Qırğızıstan	2286.4	2263.0	2302.7	2352.1	...
Ermənistan	1172.8	1163.8	1133.5	1072.6	1006.2
Moldova	1146.8	1172.8	1184.9	1203.6	1219.5
Rusiya	71545.4	71391.5	71539.0	72323.6	72392.6
Tacikistan	2291.5	2307.3	2325.4	2379.7	2400
Özbəkistan	12223.8	12523.3	12818.4	13058.3	13298.4
Ukrayna	20354.3	20404.1	18073,3	16443,2	16276,9

Müasir dövrdə müəssisə və təşkilatlarda müxtəlif bilik və bacarıqlara malik olan insanlar çalışır. Onların maddi və mənəvi maraqlarını nəzərə almaqla düzgün motivasiya olunması həm əmək davranışlarına təsir göstərəcək, həm də nəticədə əmək məhsuldarlığının artmasına və yüksək səviyyədə gəlir əldə edilməsinə şərait yaradacaq. Aydındır ki, işçini fəaliyyətə sövq etmək motivasiya ilə bağlıdır. Motivasiya işçidə maraq oyadan amillər sistemidir. Bu amillərə aşağıdakılar aid oluna bilər:

- yüksək əməkhaqqı,
- maddi həvəsləndirmələr,
- xarici ölkəyə ezamiyyə,
- əmək şəraiti,
- rəhbərin münasibəti,
- səlahiyyət,
- işçiyə verilən qiymət,
- işin maraqlı olması,
- karyerada qalxma imkanı (irəliləyiş) və s.

Müəssisənin heyətinə münasibətdə motivasiya siyasətində uzunmüddətli yanaşma tətbiq olunmalıdır.

### **Fəsil 3. Heyətin formalaşması və inkişafı baxımından əmək bazarının fəallaşdırılması**

#### **3.1. Heyətin formalaşması və inkişafı istiqamətlərinin təkmilləşdirilməsi**

Müasir dövrdə heyətin formalaşması prosesində nəzərə almaq lazımdır ki, işçilər üzrə tələbatın ödənilməsi əmək bazarında mövcud olan vəziyyətdən asılıdır, çünki burada sərbəst işçi qüvvəsinin strukturunda müəyyən dəyişikliklər baş verir. Bu dəyişikliklər təhsil sisteminin, elm və texnikanın, demoqrafik proseslərin inkişafı nəticəsində meydana gəlir. Eyni zamanda bazar iqtisadiyyatının inkişafı ilə bağlı və ictimai istehsalatda avtomatlaşdırılma nəticəsində bir sıra peşələrin aradan çıxma ehtimalı əhəmiyyətli dərəcədə fərqlənir (cədvəl 15)

Cədvəl 15

#### **Müasir şəraitdə peşələrin aradan çıxma ehtimalı**

Aradan çıxma ehtimalı böyük olan peşələr	Aradan çıxma ehtimalı az olan peşələr
telefon vasitəsilə mal və xidmətlərin satışı üzrə mütəxəssislər	fövqəladə hallarda idarəetmə üzrə mütəxəssislər
kanalizasiya qurğuların heyəti	həkim-reabilitoloq
saatsazlar	sosial işçilər
fotolaborantlar	ortoped və protezist
kiçik kitabxana heyəti	yanğına qarşı xidmətin aşağı səviyyəli rəhbərləri
vergi deklarasiyaları hazırlayan mütəxəssislər	diyetoloqlar və müalicəvi qidalanma üzrə mütəxəssislər
kassirlər	otellərdə yerləşdirmə üzrə menecerlər
idman münsif heyəti	xoreoqraf
yeni hesab açan klerk	psixoloqlar
riyazi hesablamaları aparən texniklər	diş həkimləri



Cədvəldən göründüyü kimi, aradan çıxma ehtimalı az olan peşələr müasir dövrdə ən önəmli peşələrin sırasına aiddir.

Qeyd etmək lazımdır ki, aradan çıxma ehtimalı az olan peşələrin əksəriyyətinə əhalinin ən çevik, ən mobil hissəsi – gənclər maraq göstərir. Bu da, öz növbəsində müasir innovasiyalı iqtisadiyyatının inkişafına böyük təkan verə biləcək, çünki gənclərin yeni peşələrə yiyələnməsi və müəssisələrin, təşkilatların heyətinin formalaşmasında əsas mənbə kimi çıxış etməsi onların xüsusi rolu ilə bağlıdır.

Müasir dövrdə gənclərin xüsusi rolu bir neçə səbəblərlə əlaqədardır:

- İqtisadi dəyişikliklər və yeni iqtisad sisteminin formalaşması,
- Siyasi dəyişikliklər və sosialyönümlü dövlətin qurulmasına istiqamətləndirilmiş siyasət,
- Sosial dəyişikliklər və gənclərin müasir cəmiyyətinin həyatına daxil olunması mexanizminin köklü transformasiyası,
- İdeoloji dəyişikliklər və cəmiyyətdə, xüsusən də gənclərin arasında yeni idealların, məqsədlərin, dəyərlərin üstünlük təşkil etməsi,
- Beynəlxalq maliyyə böhranı və onun neqativ nəticələri,
- Digər səbəblər, o cümlədən narkomaniya, alkoqolizm.

Dövlətin təsiri əlaməti üzrə əmək bazarı tənzimlənən bazar kimi fəaliyyət göstərir. Əmək bazarın tənzimlənməsində müəssisənin də iştirakı var, çünki o, işçi qüvvəsinə tələbatı formalaşdırır.

Əmək bazarının tənzimlənməsi əməyə tələb və təklifi da əhatə edir. Tənzimləmə obyektləri kimi əməkhaqqı, iş həftəsinin və məzuniyyətlərin müddəti, işə qəbulu və işdən azad edilməsi, sosial təminatın müxtəlif növləri və s. çıxış edir.

Bazar iqtisadiyyatı ölkələri üçün ümumi olan məşğulluq və əmək bazarının dövlət tənzimlənməsi mexanizmi üç qrup metodları əhatə edir:

- iqtisadi üsullar: güzəştli kreditləşmə və vergiqoyma; sahibkarların iş yerlərinin yaradılması və qorunması, kadrların peşə hazırlığı üzrə fəaliyyətləri stimullaşdırmaq məqsədilə büdcə siyasətinin həyata keçirilməsi və s.;

- təşkilati metodlar: məşğulluq xidməti, informasiya sistemi, peşə yönümlüyü fəaliyyəti, kadrların hazırlığı və yenidən hazırlığı sistemlərinin inkişafı və təkmilləşdirilməsi;

- inzibati və qanunvericilik metodları: əmək müqavilələrinin bağlanması qaydalarının, iş vaxtının və iş vaxtından artıq işin müddətinin nizamlanması; məşğulluq sahəsində kvotaların müəyyən edilməsi, əmək fəaliyyətinin dövrünün tənzimlənməsi; minimum əməkhaqqının təyin edilməsi və s. Qanunvericilik tədbirləri cəmiyyətin sosial təbəqələşdirilməsinə dair məhdudiyyətləri əhatə etməlidir.

Dövlət tənzimlənməsi prosesində dolayı və birbaşa təsirin optimal birləşməsini təmin etmək vacibdir.

Birbaşa, bilavasitə təsir tədbirləri əmək bazarının konkret, xüsusi nöqtələrinə yönəlmiş dövlət proqramları vasitəsilə həyata keçirilir və əsasən əməyin təklifinin dinamikasına təsir göstərir.

Dolayı təsir tədbirləri təsərrüfatçılığın şərtlərinin dəyişdirilməsini, makroiqtisadi mexanizmlərindən istifadəsini, əhalinin geniş təbəqəsini əhatə edir və bir qayda olaraq əməyə tələbin tənzimlənməsinə təsir göstərir.

Əmək bazarının tənzimlənməsində onun ən mühüm xarakteristikaları kimi çıxış edən məşğulluq və işsizlik xüsusən nəzərə alınmalıdır.

Sosial-iqtisadi fenomen kimi məşğulluq vətəndaşların şəxsi və ictimai ehtiyacların ödənilməsi və əmək gəlirlərinin əldə edilməsi ilə bağlı ictimai-faydalı fəaliyyət kimi müəyyən oluna bilər.

Məşğulluq iqtisadiyyatın ən vacib xarakteristikası və ölkə əhalisinin rifahının mənbəyidir, eyni zamanda o, sosial-iqtisadi kateqoriya kimi çıxış edir.

İqtisadi kateqoriya olmaqla, məşğulluq əhalinin əmək fəaliyyətində iştirakı ilə əlaqədar əmək bazarında mövcud olan münasibətlərin məcmusudur. Eyni zamanda məşğulluq əhalinin əmək sferasına daxil edilməsinin miqyasını, haqqı ödənilən iş yerlərinə işçilərin ehtiyaclarının ödənilməsi dərəcəsini, onların gəlir əldə etmə səviyyəsini ifadə edir.

Bazar iqtisadiyyatı şəraitində məşğulluğun tam əksini işsizlik təşkil edir ki, onun nəticəsində insanların maddi və sosial rifahı aşağı düşür.

İşsizlik dedikdə, insanlardan asılı olmayan səbəblərə görə iqtisadi fəal əhalinin bir qismi öz iş qüvvəsini təklif edə bilmədiyi halda yaranmış sosial-iqtisadi vəziyyət başa düşülür.

Beynəlxalq Əmək Təşkilatın metodologiyasına əsasən, işsiz dedikdə, obyektiv səbəblərə görə işləməyən, lakin iş axtaran, işə hazır olan və işləmək istəyən şəxs başa düşülür.

İşsizliyin yüksək səviyyəsi dövlətin iqtisadiyyatda ən mühüm resurs kimi çıxış edən iş qüvvəsindən səmərəli istifadə qabiliyyətinin olmamasını göstərir.

İşsizliyi doğuran amillərə aiddir:

- iqtisadi böhran,
- yüksək inflyasiya,
- iqtisadiyyatın yenidən qurulması,
- texniki tərəqqi,
- dövlətin demoqrafik siyasəti və s.

İşsizlik ölkədə iqtisadi və sosial mühitə mənfi təsir göstərir, yüksək peşəkar əməyi devalvasiya edir, iqtisadi artım tempini azaldır, sosial gərginlik yaradır, şəxsiyyəti deformasiyaya uğradır.

İşsizliyin nəticəsində insan resurslarının məqsədsiz xərclənməsinə daha çox iqtisadi problem kimi yanaşma mövcuddur. Eyni zamanda bu problem sosial xarakter

daşıyır. Belə ki, işsizliyin nəticəsində əhalinin əmək gəlirləri əldə etmək imkanları məhdudlaşır və öz ehtiyaclarını ödəmək qabiliyyəti əhəmiyyətli dərəcədə azalır.

İşsizlik səviyyəsinin yüksək olması o deməkdir ki, cəmiyyət faktiki olaraq, həmin işsizlərin istehsal edə biləcəkləri bütün mal və xidmətlərdən məhrum olur. İşsizliyin iqtisadi ziyanı, sözsüz ki, çoxdur, lakin onun yaratdığı sosial itkilər daha böyükdür.

İşsizliyin mənfi nəticələri kimi aşağıdakıları göstərmək olar:

- gəlirlərin azalması,
- kvalifikasiyaların itirilməsi,
- iqtisadi nəticələr (ÜDM-nin itirilməsi),
- kriminogen vəziyyətinin pisləşməsi,
- əhalinin əməyə marağının azalması,
- ev təsərrüfatlarının təminat səviyyəsinin azalması və s.

Qeyd etmək lazımdır ki, işsizliyin 4 tipi mövcuddur:

1. Friksion işsizlərə iş yerlərini dəyişən zaman aralıq müddətdə işsiz qalan insanlar daxildir. Friksion işsizliyi bir iş yerindən gedib digərini axtararkən və yaxud, məktəbi və ya kolleci bitirdikdən sonra işləmək üçün yaxşı variantlar tapmaq prosesində olanlar yaradır.

2. Tsiklik işsizlik tənəzzül zamanı yaranır. Bu o səbəbdən baş verir ki, əhali mal və xidmətlərin böyük miqdarda alışından imtina edir və nəticədə rəhbərlər öz məhsul və xidmətlərini realizə edə bilmədiyindən iş yerlərini ixtisar edir, işçiləri işdən azad edirlər.

3. Struktur işsizlik mövcud olan vakansiyaların tələbləri ilə iş axtaranların istəklərinin üst-üstə düşməməsi səbəbindən baş verir. Belə işsizlərə o adamlar aid edilir ki, onları aşağı təhsil səviyyəsinə və zəruri ixtisaslarının olmamasına görə işə götürümlər.

4. Mövsümi işsizlərə hava şəraitinin dəyişməsi səbəbindən ilin bir hissəsini işsiz qalan insanlar aid edilir. Belə ki, onlar ilin bəzi fəsillərində işlə təmin olunur, digər fəsillərində isə təbii (mövsümi) dəyişikliklərlə əlaqədar işsiz qalırlar.

İşsizliyin təbii səviyyəsi friksion və struktur işsizliyin məcmucu kimi müəyyən olunur və işsiz vətəndaşın iş axtarma dövrü işsizliyin müddəti kimi adlanır.

İşsizliyə görə müavinət almaq hüququ 15 yaşına çatmış, məşğulluq xidmətində qeydə alınmış və işsiz statusu olan vətəndaşlara məhsusdur.

BMT-nin “İşsizlikdən müdafiə haqqında” 68 sayılı Konvensiyasına əsasən məşğulluq orqanlarında əvvəllər heç vaxt işsizlik statusu almayan, həmçinin işsizlik statusu dayandırılan müəyyən kateqoriyadan olan işçi qüvvəsinə, xüsusilə kadr hazırlığına və təhsilini, həmçinin hərbi xidməti başa çatdırmış gənclərə, islah müəssisələrindən qayıtmış şəxslərə işsizlik müavinətinin verilməsinə xüsusi diqqət yetirilməlidir. Sənəddə həmçinin işsizlik müavinəti təyin olunmaq üçün gözləmə müddətinin maksimum qısaltılması və ödəmə müddətinin uzadılması imkanlarının araşdırılması məsələləri də öz əksini tapıb.

2018-ci ildə qüvvəyə minən “İşsizliyin icbari sığortası haqqında” Azərbaycan Respublikası Qanununa əsasən işsizlik sığortasının başlıca prinsipləri icbarilik, işsizlik sığortası subyektlərinin hüquqi bərabərliyi, sığorta stajı və işsizliyin müddətindən asılı olaraq sığorta ödəmələrinin differensiallaşmasıdır. İşsizlikdən sığorta üzrə sığorta tarifləri işçinin əmək haqqının 0,5 faizi, hesablanmış əməyin ödənişi fondunun 0,5 faizi həcmində müəyyən edilir.

Aylıq sığorta ödənişinin hesablanması aşağıdakı qaydada aparılır: 3-5 illik sığorta stajı zamanı itirilmiş aylıq əməkhaqqının 50 faizi, 5-10 illik sığorta stajı zamanı itirilmiş aylıq əmək haqqının 55 faizi, 10 ildən yuxarı sığorta stajı zamanı itirilmiş aylıq əməkhaqqının 60 faizi.

“Məşğulluq haqqında” Azərbaycan Respublikası Qanununun 8.2-ci maddəsinə müvafiq olaraq dövlət tərəfindən bir sıra təminatlar nəzərdə tutulur ki, ölkədə səmərəli

məşğulluğun reallaşdırılması mümkün olsun. Burada Məşğulluq Xidməti orqanları mühüm rol oynayır, çünki onların köməyi ilə iş üçün müraciət edən insanlar özlərinə müvafiq iş yerləri tapa bilirlər.

Məşğulluq Xidməti orqanları ixtisasına uyğun iş tapa bilməyən insanları yeni ixtisasa yiyələnmək üçün ödənişsiz əsaslarla müvafiq peşə təlimə və ya hazırlığa, eyni zamanda onların ixtisas səviyyəsinin artırılması üçün təşkil olunmuş ixtisasartırma kurslara göndərir.

Bu orqanların köməyi ilə ixtisası olmayan insanları ictimai işlərə yönəldilir ki, burada təşkil olunmuş qaydada müvəqqəti iş yeri və əməkhaqqı təqdim olunur.

Məşğulluq Xidməti orqanları işsiz statusu alanlara işsizlik müavinətinin ödənilməsi, bununla yanaşı, dövlət tərəfindən həyata keçirilən özünüməşğulluq proqramında, əmək bazarında fəal tədbirlərə aid olan əmək yarmarkalarında iştirak etməyə köməklik göstərilməsi kimi fəaliyyətləri həyata keçirir. Məsələn, Məşğulluq Xidməti orqanları tərəfindən 2016-cı ildə işə düzəlmək üçün müraciət edən 204283 nəfərdən 56631 nəfər və ya 27,7%-i işlə təmin olunmuşdur [15].

### **3.2. Heyətin formalaşması ilə bağlı əmək bazarında fəal siyasətinin həyata keçirilməsi yolları**

Əmək bazarında fəal siyasət insanların iş yerləri tutmaq üçün rəqabət qabiliyyətinin artırılması məqsədi ilə həyata keçirilir. Burada əsas vasitələr kimi təlim, yenidən hazırlıq, özünüməşğulluq, işə düzəlmədə yardım, peşə məsləhətləşmələri və s. göstərmək olar.

Əmək bazarında aktiv siyasət aşağıdakı istiqamətlərdə həyata keçirilir:

- əmək bazarında vasitəçilik xidmətləri (iş tapmaqda yardım, informasiya dəstəyi, məsləhət və vakansiyaların seçilməsi);
- əmək bazarına daxil olmaq üçün yardım xidmətləri;
- subsidiya edilmiş məşğulluq xidmətləri (dövlət sektorunda məşğulluq proqramları (ictimai işlər), subsidiya olunan iş yerləri, əməkhaqqı və iş yerlərinin saxlanılması üçün subsidiyalar);
- sahibkarlıq və özünüməşğulluq fəaliyyətin həyata keçirilməsi üçün dəstək xidmətləri.

Öz növbəsində bunların reallaşdırılmasına dair aşağıdakı tədbirlərin icrası məqsəduyğundur:

- müxtəlif sahələrdə yeni iş yerlərinin yaradılması üçün əlverişli şəraitin təmin olunması
- boş iş yerlərinə dair tam etibarlı və əlçatan məlumat sisteminin yaradılması;
- məşğul olmayan əhali üçün peşəyönümlü fəaliyyətin, peşə məsləhətlərinin, peşə hazırlığı və sosial uyğunlaşma tədbirlərinin təşkili;
- işçi qüvvəsinin ərazi mobilliyinin təmin edilməsi (ölkə ərazisi üzrə iş yerlərinin axtarışı).

Fəal siyasət yalnız işlərini itirən şəxsləri dəstəkləmir, eyni zamanda iş axtarışı ilə məşğul olan hər bir şəxsin fəallığını həvəsləndirir. Bu da, öz növbəsində, insanın

sosial ödənişlərdən asılılığını azaldır, dövlət büdcəsinin xərclərini azaldır, cəmiyyətdə sosial gərginliyi aradan qaldırır, əmək məhsuldarlığını artırır.

Əmək bazarında fəal siyasətinin işlənməsinə və həyata keçirilməsinə Bir çox amil və şərtlər təsir göstərir:

- sosial-əmək sferasında əsas hüquqları təyin edən beynəlxalq əmək standartları: azad seçilmiş məşğulluq, imkanların bərabərliyi, birləşmək azadlığı və s.;
- sosial-əmək münasibətlərinin mövcud növü, çünki sahibkarlar, muzzdlu işçilər və digər maraqlı sosial qrupları tərəfindən fəal əmək bazarı siyasətinin qəbul edilməsi və dəstəklənməsi halda onun uğurlu olması ehtimalı daha yüksək olur;
- ayrı-ayrı ölkələrin və ölkənin ayrı-ayrı bölgələrinin əmək bazarlarına xas olan şərtlərin müxtəlifliyi.

Beləliklə, fəal siyasət tətbiq edərkən, dövlət həm öz ailəsi üçün müstəqil pul qazanmaq istəyən bir işçinin, həm də potensial işəgötürən kimi sahibkarın tərəfdaşdır. Dövlətin tərəfdaşlığı əmək bazarının bu iki subyekti arasında vasitəçilikdə ifadə edilir. Bununla yanaşı, dövlət özü də işəgötürən kimi fəaliyyət göstərir: yeni iş yerləri yaradır, ictimai işləri təşkil edir, işsiz və iş axtaran əhəlini dövlət qulluğuna cəlb edir və s.

Öz növbəsində əmək bazarında passiv siyasətin tədbirlərinə aşağıdakılar aiddir:

- işsizlərin qeydə alınması,
- işsizlik müavinətin məbləğinin müəyyən edilməsi,
- işsizlik müavinətlərinin ödənilməsi,
- işsizlərə natura şəkildə yardımın verilməsi.

Sosial əməkdaşlıq sistemində dövlət, işəgötürən, muzzdlu işçilər və həmkarlar ittifaqı təşkilatları iştirak edir.

Sosial əməkdaşlıq sistemində əməkhaqqı, mükafat və əməkhaqqına əlavələrin ödənilməsi, iş və istirahət vaxtının müəyyən olunması, əmək sferasında işçilərə



sosial güzəştlər, zəmanət və kompensasiyaların təqdim olunması, əmək şəraitinin yaxşılaşdırılması və əmək mühafizəsinin təmin olunması kimi əsas məsələlər həll olunur. Sosial əməkdaşlıq sistemində əmək münasibətlərin tənzimlənməsi ali sazişlər, regional sazişlər, sahə sazişləri və kollektiv müqavilələr vasitəsilə həyata keçirilir.

## NƏTİCƏ VƏ TƏKLİFLƏR

Bazar iqtisadiyyatı şəraitində dünyada baş verən qloballaşma proseslərinin təsiri altında formalaşan innovasiyalı iqtisadi sistemlərdə insan kapitalının səmərəli istifadəsi, informasiya axınının gücləndirilməsi, rəqabətqabiliyyətliliyinin artırılması, idarəetmə sistemlərində struktur dəyişikliklərinin edilməsi ölkələrin sosial-iqtisadi inkişafını sürətləndirir.

Müasir dövrdə cəmiyyətin və dövlətin qarşısında duran sosial problemlərin həllinə, sosial-iqtisadi inkişafının sabitləşməsinə istiqamətlənən fəaliyyətin əhatə dairəsi dəyişir və yeniləşir. Bu dəyişikliklər mahiyyət etibarilə ölkənin insan potensialının gücləndirməsini, iqtisadiyyatın bütün səviyyələrində insan resurslarının rəşional idarə edilməsini, işçi qüvvəsindən səmərəli istifadəsini nəzərdə tutur. Müasir şəraitdə müəssisənin strateji resursu kimi heyətin formalaşması və bu prosesə mövcud elmi yanaşmaların və əmək bazarının təsirinə tədqiqi, işçi qüvvəsinin rəqabətqabiliyyətliliyinin araşdırılması, əmək bazarında fəal siyasətinin həyata keçirilməsi yollarının müəyyənləşdirilməsi və bu kimi mühüm məsələlərinin nəzərdən keçirilməsi aşağıdakı nəticə və təkliflərin irəli sürülməsinə imkan verir:

- Müasir şəraitdə iqtisadiyyatın bütün səviyyələrində heyətin formalaşması və səmərəli istifadəsi dövlətin insan resurslarının idarə edilməsi sahəsində apardığı ardıcıl və məqsədyönlü siyasətinin əsas prioritetidir.

- Heyətin formalaşmasına mövcud elmi yanaşmaların, nəzəri müddəaların, fikirlərin tədqiqi heyətin formalaşmasına müsbət təsir göstərən amillərin sistemləşdirilməsi və işçi qüvvəsinin səmərəli istifadəsi baxımından məqsədəuyğundur.

- İnsan resurslarının idarə edilməsi nəzəriyyələrinin inkişaf tarixi və mərhələlər üzrə təsnifatlaşdırılması heyətin formalaşmasına konseptual yanaşmanın tətbiq edilməsini şərtləndirir.

- Heyətin formalaşması prosesində kadr seçilməsinin müasir üsullarının tətbiq edilməsi bu prosesin təkmilləşdirilməsinə imkan verəcəkdir. Seçim prosesini optimallaşdırmaq üçün vəzifə səviyyəsindən asılı olaraq reinjinerinq prosedurlarının həyata keçirilməsi məsləhətlidir.

- Yeni işçilərin çalışdığı kollektivdə əməyə, peşəyə və sosial-psixoloji mühitə uyğunlaşdırılması prosesində kouçing kimi müasir bir metodun tətbiq edilməsi məqsəduyğundur.

- Təşkilatda işçi qüvvəsinin saxlanılmasına çəkilən xərclərin strukturunda insan kapitalına investisiya qoyuluşunun artırılması həmin təşkilatın heyətinin keyfiyyətə yüksək səviyyədə formalaşdırılmasına böyük zəmin yaradacaqdır.

- Ölkənin mövcud əmək potensialından səmərəli istifadə etmək məqsədilə iş yerlərində hər bir əməkdaşının yüksək məhsuldar əmək fəaliyyətinin və stimullaşdırılmasının təmin olunmasına əlverişli şəraitin yaradılması zəruridir.

- Yüksək əmək məhsuldarlığının əldə edilməsi və heyətin inkişafı üçün əlverişli mühitin yaradılması istiqamətində təşkilatlar tərəfindən fəal tədbirlərin həyata keçirilməsi əhəmiyyətli hesab edilir.

- Əmək bazarında dövlətin fəal siyasətin həyata keçirilməsi, işçilərə öz rifahını yaxşılaşdırmaq üçün imkanlardan geniş şəkildə istifadə etmək üçün şəraitin yaradılması digər amillərlə yanaşı, müəssisə və təşkilatda mövcud olan heyətin idarə edilməsi sisteminin təkmilləşdirilməsinin vacibliyini şərtləndirir.

- Əmək bazarında tarazlığa nail olunması istiqamətində stimullaşdırıcı tədbirlərin həyata keçirilməsi, məşğulluq strukturunun optimallaşdırılması mikrosəviyyədə işçi qüvvəsinin formalaşdırılması və istifadə edilməsinə müsbət təsir göstərəcəkdir.

Bütün yuxarıda göstərilən tövsiyələrin həyata keçirilməsi heyətin formalaşması proseslərinin təkmilləşdirilməsinə xidmət edəcəkdir.

## İstifadə olunmuş ədəbiyyat

1. Azərbaycan Respublikasının Konstitusiyası. <http://www.president.az>
2. Azərbaycan Respublikasının Əmək Məcəlləsi. <http://www.e-qanun.az>
3. “Azərbaycan 2020: gələcəyə baxış” İnkişaf Konsepsiyası
4. “Azərbaycan 2020: gələcəyə baxış” İnkişaf Konsepsiyasının təsdiq edilməsi haqqında Azərbaycan Respublikası Prezidentinin Fərmanı
5. Azərbaycan Respublikasının milli iqtisadiyyat perspektivi üzrə Strateji Yol Xaritəsi
6. Azərbaycan Respublikasının Nazirlər Kabineti, Azərbaycan Həmkarlar İttifaqları Konfederasiyası və Azərbaycan Respublikası Sahibkarlar (İşəgötürənlər) Təşkilatlarının Milli Konfederasiyası arasında 2018-2019-cu illər üçün bağlanmış Baş Kollektiv Saziş. <http://www.e-qanun.az>
7. Quliyev T.Ə. İnsan resurslarının idarə edilməsi. Bakı: “Nağıl evi”, 2014, 828 s.
8. Quliyev T.Ə. Menecmentin (idarəetmənin) əsasları. Bakı: “Nağıl evi”, 2001, 520 s.
9. Əmirov İ.B., Hacıyeva Z.E. Menecment. Bakı, 2015, 468 s.
10. Əzizova E.C., Mustafayeva Z.İ., Bayramova S.R., Əzizov A.Ə. Əmək və insan resursları üzrə iqtisadçının lüğət-məlumat kitabçası. Bakı: “İqtisad Universiteti”, 2011
11. İsgəndərov R.Ə. Heyətin idarə edilməsi. Bakı, 2003, 404 s.
12. Muradov Ş.M. İnsan potensialı: əsas meyillər, problemlər. Bakı: “Elm”, 2004, 657 s.
13. Rzayev P.Q., Rzayev Z.N. Müəssisə və təşkilatlarda heyətin idarə edilməsinin aktual problemləri. //Azərbaycan vergi jurnalı, 3(117), 2014
14. Şahbazov K.A. və b. Menecment. Dərslük. Bakı: ADİU nəşriyyatı, 2007, 1036 s.
15. Azərbaycanın statistik göstəriciləri. Statistik məcmuə. Bakı, 2017

16. Азизова Э. Д., Мустафаева З.И., Байрамова С.Р., Азизов А.А. Словарь-справочник экономиста по труду и человеческим ресурсам. Баку: «Игтисад Университети», 2009
17. Амстронг М. Практика управления человеческими ресурсами. СПб.: Питер, 2004, 832 с.
18. Аширов Д.А. Управление персоналом: учеб. пособие. М.: Проспект, 2008, 432 с.
19. Базаров Т.Ю. Управление персоналом: практикум. М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2009
20. Беккер Г.С. Человеческое поведение: экономический подход. Избранные труды по экономической теории. Составитель: Р.И.Капелюшников. М.: Издательский дом ГУ-ВШЭ, 2003
21. Беркутова Т.А. Оценка персонала как управленческая задача: эффективность, компетенции, деловые коммуникации. Екатеринбург – Ижевск: УрО РАН, 2007, 568 с.
22. Гутгарц Р.Д. Эволюция подходов к проблеме управления кадрами предприятия. //Менеджмент в России и за рубежом. 2007, №5, с. 17-20
23. Дейнека А.В. Управление персоналом организации: учебник. М.: Дашков и К, 2014
24. Кабаченко Т.С. Психология управления человеческими ресурсами. СПб.: Питер, 2003, 400 с.
25. Кононова О.В. История менеджмента. Хабаровск: ДВГУПС, 2011
26. Кулиев Т.А., Азизова Э.Д., Мустафаева З.И., Байрамова С.Р. и др. Управление человеческими ресурсами. Учебник. Баку: «Игтисад Университети», 2012
27. Макарова И.К. Управление человеческими ресурсами. М.: Дело, 2007, 232 с.

28. Соколов М.И., Дементьева А.Г. Управление человеческими ресурсами. Учебник. М.: ТК Вельби, Изд-во Проспект, 2006, 240 с.
29. Управление конкурентоспособностью персонала. Новосибирск: Изд-во НГУЭУ, 2006, 245 с.
30. Управление персоналом организации: Учебник. /Под ред. А.Я.Кибанова. М.: ИНФРА-М, 2010, 695 с.
31. Цветаев В.М. Управление персоналом. СПб: Питер, 2008, 363 с.
32. Шамарин А.В., Морозов А.Н., Сухоруков Е.В. Совершенствование процедуры подбора персонала на предприятии. //Управление персоналом, 2009, №7, с.48-50
33. Щекин Г. В. Теория и практика управления персоналом. М.: Академия, 2008, 280 с.
34. Becker G.S. Human Capital. A Theoretical and Empirical Analysis with Special Reference to Education. Third Edition. Chicago and London/ The University of Chicago Press. 1993
35. McGregor D. The human side of enterprise. Harmondsworth: Penguin Books, 1987
36. Dessler G. Human Resources Management. New Jersey, USA, 2007
37. Storey J. New Perspectives on Human Resource Management. Routledge. London. 1989

## РЕЗЮМЕ

В условиях развития рыночной экономики в нашей стране первостепенное значение имеет политика эффективного управления человеческими ресурсами на макро и микроуровне.

Формирование и использование персонала на современных предприятиях, фирмах, компаниях - это составная часть процесса управления человеческими ресурсами как основным стратегическим ресурсом инновационной экономики.

В работе рассмотрен целый комплекс вопросов, охватывающих особенности формирования персонала, влияния рынка труда на этот процесс, изучение современных научных подходов к проблеме управления человеческими ресурсами.

Работа состоит из введения, трех глав, выводов и предложений, списка использованной литературы.

Во введении обосновывается актуальность темы, степень изученности проблемы, цель и основные задачи исследования, информационная база, предмет и объект изучения, теоретические и методологические основы, научная новизна, структура работы.

В первой главе рассматриваются научные основы формирования персонала, изучаются современные концептуальные подходы к управлению человеческими ресурсами. Большое внимание уделяется механизму формирования персонала и конъюнктуре рынка труда.

Во второй главе изучается влияние спроса и предложения на рынке труда как важнейших факторов, определяющих основные направления формирования персонала. Здесь же рассмотрены вопросы повышения конкурентоспособности рабочей силы и учета этого аспекта при формировании персонала на предприятии.

В третьей главе исследованы направления совершенствования процесса формирования и использования персонала, а так же основные пути активной политики, осуществляемой государством на рынке труда с целью обеспечения предприятий, фирм и компаний качественной рабочей силой.

Выводы и предложения вытекают из содержания работы и включают направления совершенствования процессов формирования и использования персонала.



## SUMMARY

In conditions of the development of a market economy in our country, the policy of effective human resources management at the macro and micro level is of paramount importance.

Formation and use of personnel in modern enterprises, firms, companies is an integral part of the process of managing human resources as the main strategic resource of the innovative economy.

The paper considers a whole range of issues that cover the specifics of staff development, the labor market impact on this process, and the study of modern scientific approaches to the problem of human resource management.

The work consists of an introduction, three chapters, conclusions and suggestions, a list of used literature.

In the introduction, the relevance of the topic, the degree of study of the problem, the purpose and main tasks of the research, the information base, the subject and object of study, the theoretical and methodological bases, the scientific novelty, the structure of the work are substantiated.

The first chapter examines the scientific foundations of personnel development, studies modern conceptual approaches to the management of human resources. Much attention is paid to the mechanism of personnel development and labor market conditions.

In the second chapter, the influence of supply and demand in the labor market is studied as the most important factors determining the main directions of personnel development. Here, too, the issues of increasing the competitiveness of the workforce and taking this aspect into account when forming personnel at the enterprise are considered.

In the third chapter, the directions of improving the process of the formation and use of personnel, as well as the main ways of active policy implemented by the state

in the labor market with the purpose of providing enterprises, firms and companies with a quality labor force are explored.

The conclusions and proposals arising from the content of the work and include directions for improving the processes of personnel formation and use.

## REFERAT

Ölkəmizdə bazar iqtisadiyyatının inkişafı şəraitində makro və mikro səviyyədə insan resurslarının səmərəli idarə olunması məsələləri çox vacib və aktualdır.

Müasir müəssisələrdə, firmalarda, şirkətlərdə heyətin formalaşması və istifadəsi prosesi innovativ iqtisadiyyatın əsas strateji resursu olan insan resurslarının idarə edilməsinin mühüm tərkib hissəsidir.

Dissertasiya işində heyətin formalaşması xüsusiyyətləri, inkişafı, əmək bazarının bu prosesə təsiri və insan resurslarının idarə olunması probleminə müasir elmi yanaşmaların öyrənilməsini əhatə edən bir sıra məsələlər nəzərdən keçirilmişdir.

İş giriş, üç fəsildən, nəticə və istifadə olunmuş ədəbiyyatdan ibarətdir.

Girişdə mövzunun aktuallığı, problemin öyrənilmə dərəcəsi, tədqiqatın məqsədi və əsas vəzifələri, məlumat bazası, nəzəri və metodoloji əsasları, elmi yenilik və işin strukturu əsaslandırılmışdır.

Birinci fəsildə heyətin formalaşmasının elmi əsasları araşdırılır, insan resurslarının idarə olunmasına müasir konseptual yanaşmalar öyrənilir. Heyətin formalaşması və inkişafı mexanizminə, eyni zamanda əmək bazarının konyunkturasına böyük diqqət yetirilir.

İkinci fəsildə heyətin formalaşmasının əsas istiqamətlərini müəyyən edən ən vacib amillər kimi əmək bazarında təklif və tələbin təsiri nəzərdən keçirilir. Burada həmçinin işçi qüvvəsinin rəqabət qabiliyyətinin artırılması və müəssisədə heyətin formalaşması prosesində bu aspektin nəzərə alınması məsələləri şərh olunur.

Üçüncü fəsildə müəssisələrin, firmaların və şirkətlərin keyfiyyətli iş qüvvəsi ilə təmin edilməsi məqsədi ilə kadrların formalaşması və istifadəsi prosesinin təkmilləşdirilməsi, eyni zamanda əmək bazarında dövlət tərəfindən həyata keçirilən fəal siyasətin əsas istiqamətləri araşdırılır.

İşin sonunda işin məzmunundan irəli gələn və heyətin formalaşması və istifadəsi prosesinin təkmilləşdirilməsi istiqamətlərini əhatə edir nəticə və təkliflər irəli sürülmüşdür.