

AZƏRBAYCAN RESPUBLİKASI TƏHSİL NAZİRLİYİ
AZƏRBAYCAN DÖVLƏT İQTİSAD UNİVERSİTETİ
BEYNƏLXALQ MAGİSTRATURA VƏ DOKTORANTURA MƏRKƏZİ

“AZƏRBAYCANDA FƏALİYYƏT GÖSTƏRƏN TƏŞKİLATLARDA
İŞÇİ QÜVVƏSİNİN KEYFİYYƏTİNİN İDARƏ EDİLMƏSİ
PROBLEMLƏRİ VƏ ONLARIN HƏLLİ YOLLARI ”
mövzusunda

MAGİSTR DİSSERTASİYASI

Həmidova Aynurə Hacığa qızı

BAKİ-2019

AZƏRBAYCAN RESPUBLİKASI TƏHSİL NAZİRLİYİ
AZƏRBAYCAN DÖVLƏT İQTİSAD UNİVERSİTETİ
BEYNƏLXALQ MAGİSTRATURA VƏ DOKTORANTURA
MƏRKƏZİ

BMDM-in direktoru
i.f.d., Əhmədov Fəriz Saleh oğlu

_____imza
“___” _____ 2019-cu il

“AZƏRBAYCANDA FƏALİYYƏT GÖSTƏRƏN TƏŞKİLATLARDA
İŞÇİ QÜVVƏSİNİN KEYFİYYƏTİNİN İDARƏ EDİLMƏSİ
PROBLEMLƏRİ VƏ ONLARIN HƏLLİ YOLLARI”
mövzusunda

MAGİSTR DİSSERTASİYASI

İxtisasın şifri və adı: 06041 Dövlət və bələdiyyə idarəetməsi

İxtisaslaşma: Dövlət strukturlarında menecment

Qrup: 250

Magistrant
Həmidova Aynurə Hacıağa qızı

_____imza

Elmi rəhbər
i.ü.f.d. Hüseynov Rəşad Akif oğlu

_____imza

Proqram rəhbəri
i.ü.f.d., b/m. Şamxalova Samirə Oqtay qızı

_____imza

Kafedra müdiri
i.e.d., prof. Kəlbəyev Yaşar Atakişi oğlu

_____imza

BAKİ - 2019

WORKFORCE QUALITY MANAGEMENT ISSUES AND THE WAYS OF SOLVING THEM IN ORGANIZATIONS OPERATING IN AZERBAIJAN

Summary

The relevance of the research. Economy raising competitiveness, growth of production, entrepreneurship, as well as the development of labor potential, to further improve the human factor in line with the requirements of the labor market.

Purpose and tasks of the research. The aim of the dissertation work is to study the impact of manpower quality control on the labor market, and to propose a series of suggestions on increasing the competitiveness of the workforce in microfia and its effective use.

Research methods. A number of methods should be used to identify the effectiveness of the workforce quality management system in the dissertation work. The most systematic, sociological expert assessment in such methods was used statistically and economically mathematically.

Research information base is based on the relevant normative legal acts of the Republic of Azerbaijan, official information of the State Statistical Committee and scientific literature used in the investigation of the problem.

Research restrictions. The basics of business management are the identification, design, and implementation of the strategy and coordination of some of the company's features.

Theoretical and practical results of the study is is the determination of the quality of management of labor force in enterprises, organizations, firms and companies in the modern market economy in the Republic of Azerbaijan.

Scientific-practical significance of the results. The practical significance of the work can be pointed out by the fact that it can be a useful database for those who want to conduct research in the future.

Key words: enterprise, quality, employee, labor

İXTİSARLAR VƏ İŞARƏLƏR

AR	Azərbaycan Respublikası
ABŞ	Amerika Birləşmiş Ştatları
İÜK	İdarəetmənin Ümumi Keyfiyyəti
ÜDM	Ümumi Daxili Məhsul
ÜMM	Ümumi Milli Məhsul

M Ü N D Ə R İ C A T

	GİRİŞ	7
I FƏSİL.	İŞÇİ QÜVVƏSİNİN KEYFİYYƏTİNİN İDARƏ EDİLMƏSİNİN NƏZƏRİ-METODOLOJİ ƏSASLARI	12
1.1.	Əmək potensialının formalaşdırılmasının nəzəri və ilkin şərtləri..	12
1.2.	Təşkilatlarda işçi qüvvəsinin keyfiyyətinin idarə edilməsinin nəzəri əsasları	18
1.3.	İşçi qüvvəsinin keyfiyyətinin idarəedilməsinin təsir göstərən daxili və xarici mühit amilləri	28
II FƏSİL.	MÜASİR DÖVRDƏ İŞÇİ QÜVVƏSİNİN KEYFİYYƏTİNİN İDARƏEDİLMƏSİ SİSTEMİNİN XÜSUSİYYƏTLƏRİ	36
2.1.	İşçi qüvvəsinin keyfiyyətinin idarəedilməsi sisteminin inkişafının müasir istiqamətləri	36
2.2.	Azərbaycan Respublikasında təşkilatların rəqabət qabiliyyətliliyi amillərinin təhlili	45
III FƏSİL.	İŞÇİ QÜVVƏSİNİN KEYFİYYƏTİNİN YÜKSƏLDİLMƏSİ İSTİQAMƏTLƏRİ VƏ PERSPEKTİVLƏRİ	61
3.1.	İşçi qüvvəsinin keyfiyyətinin yüksəldilməsinin idarəedilməsi modelinin işlənib hazırlanması	61
3.2.	Təşkilatlarda əmək potensialının idarəedilməsinin təkmilləşdirilməsinin müasir istiqamətləri	66
	NƏTİCƏ VƏ TƏKLİFLƏR	71
	İSTİFADƏ OLUNMUŞ ƏDƏBİYYAT	73
	Cədvəllərin siyahısı	75
	Şəkillərin siyahısı	75
	Qrafiklərin siyahısı	75

GİRİŞ

Mövzunun aktuallığı: Hazırda informasiya axının intensivliyi, elmi-texniki tərəqqinin nailiyyətlərinin dolğun şəkildə iqtisadiyyatın müxtəlif sahələrinə tətbiq edilməsi, əmək bazarında işçi qüvvəsinin rəqabət qabiliyyətliliyinin artırılması, yeni standartlara müvafiq olan iş yerlərinin təşkili və s. kimi proseslər heyətin formalaşması sisteminə qarşı bəzi tələblər qoyur. Müəssisə və təşkilatlarda tətbiq olunan yenilikləri mənimsəmək iqtidarında olan heyəti formalaşdırmaq üçün kadrlarla iş sisteminin gücləndirilməsi və inkişaf etdirilməsi kadr strategiyasının əsasını təşkil edir. Yüksək səviyyəli heyəti formalaşdırmaq istiqamətində mühim vəzifələrdən biri kadrların seçimi prosesinin səmərəliliyinin təmin edilməsidir.

Heyətin formalaşması və istifadəsi prosesi birbaşa makrosəviyyədə insan resurslarının təkmilləşməsindən asılıdır. Cəmiyyətdə insan resurslarının formalaşmasına təsir edən əsas amillərdən biri kimi təhsilin rolunu mütləq qeyd etmək lazımdır.

Makrosəviyyədə insan resurslarının formalaşması mikrosəviyyədə müasir tələblərə uyğun heyətdən səmərəli istifadə üçün şərait yaradır. Müəssisə və təşkilatların fəaliyyətinin əlverişliliyi, yəni yüksək sosial-iqtisadi göstəricilərə nail olması məhz orada fəaliyyət göstərən heyətin bilik, bacarıq və qabiliyyətindən, peşəkarlıq səviyyəsindən xüsusilə asılıdır. Bütün bu sadalananları əsas götürərək, heyətin formalaşması prosesinin getməsinə xüsusi diqqət ayrılmalı, bu sahədə edilən yeniliklərdən geniş şəkildə istifadə edilməlidir.

Yüksək ixtisaslı kadrların hazırlanması əmək bazarının işçi qüvvəsinə olan tələblərinin ödənilməsinə təminat verir. Nəticədə bu milli iqtisadiyyatın təkmilləşməsi, ÜDM və milli gəlirin çoxalması, həyat səviyyəsinin artması üçün zəmin yaradır. Müasir inkişaf strategiyası tərəqqinin yüksək tempinin təyinatının əhalinin həyat səviyyəsinin artmasına, sosial qeyri-bərabarlığın azalmasına təmin olunmasına yönəldilir. Belə məqsədlərə nail olmaq iqtisadiyyatın rəqabət qabiliyyətliliyinin yüksəldilməsini, istehsalın artımını, sahibkarlığın, həmçinin əmək potensialının tərəqqisini insan amilinin əmək bazarının tələblərinə müvafiq olaraq daha da inkişaf etdirilməsini nəzərdə tutur.

Hazırda insan potensialının inkişafının əsas prioriteti peşəkar təhsil sisteminin yeni əsaslarla yaradılmasıdır. Peşəkar təhsil sisteminin yeni əsas məqsədi isə iqtisadiyyatın bütün sahələrinin əmək bazarının cari və perspektiv tələblərinə müvafiq olaraq yüksək ixtisaslı kadrlarla təmin olunmasından ibarətdir.

Burada həm nəzəri, həm də praktiki nöqteyi-nəzərdən əmək potensialının tərəqqisinin və təşkilatlarda yüksək ixtisaslı kadr potensialının formalaşdırılmasının problemləri xüsusi diqqət tələb edir. Əmək potensialının idarə olunmasının inkişafı təşkilatçılığın bütün səviyyələrində işçi qüvvəsindən tam və əlverişli istifadəni nəzərdə tutur. İnsan amili müasir şəraitdə milli iqtisadi sistemin dünya iqtisadi sisteminə inteqrasiyasında xüsusi rola malikdir. Nəticədə, işçi qüvvəsinin keyfiyyətinin idarə olunması sisteminin inkişafı problemləri müasir dövrdə ən aktual problemlərdən biri hesab olunur.

Mənim də “Təşkilatlarda işçi qüvvəsinin keyfiyyətinin idarə olunması problemləri” mövzusunı seçməyimdə məqsəd, bu problemin müasir dövrdə aktuallığı ilə bağlıdır.

Problemin qoyuluşu və öyrənilmə səviyyəsi: İşçi qüvvəsinin keyfiyyətinin idarə olunması və yüksəldilməsinin elmi aspektləri əksər alimlərin əsərlərinin əsasında formalaşmışdır. Bununla bərabər illər ərzində iqtisadiyyatda əmək potensialından rəşional istifadənin müəyyən təcrübəsi yığılmışdır. Ancaq təşkilatlarda həm nəzəri, həm də praktiki olaraq əmək potensialının tərəqqisi və yüksək ixtisaslı kadr potensialının formalaşdırılması kimi mürəkkəb problemlərə nisbətən az diqqət yetirilmişdir. Nəticədə hazırda təşkilatda işçi qüvvəsinin keyfiyyətini idarə olunma sistemini formalaşdırılması labüd bir zərurət kimi qarşıya çıxır. Hazırda təşkilatda əmək potensialının idarə olunmasının inkişafı insan kapitalının mütəmadi tərəqqisini, işçi qüvvəsindən tam və səmərəli istifadəni nəzərdə tutur.

İşçi qüvvəsinin keyfiyyətinin idarə olunması bu prosesə əmək bazarının təsiri ilə əlaqədar məsələlərinin elmi-nəzəri və praktiki nöqteyi-nəzərdən tədqiq olunması T.Ə.Quliyev, R.K.İsgəndərov, Ş.M.Muradov, S.S.Mehbəliyev, K.A.Şahbazov və başqa Azərbaycan alimləri tərəfindən aparılmışdır. Vurğulamaq

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 keyfiyyətinin formalaşması və tərəqqisi, işçi qüvvəsinin rəqabət qabiliyyətliliyi, ondan səmərəli istifadəsi məsələləri nəzəri və praktiki nöqteyi-nəzərdən tədqiq etmiş, onların milli iqtisadiyyatının tərəqqisində xüsusi əhəmiyyətini qeyd etmişdir. Heyətin formalaşması, tərəqqisi, motivləşdirilməsi və stimullaşdırılması, bütövlüklə heyətin idarə olunması problemlərinin tədqiqinə başqa xarici alimlər, həmçinin M.Armstrong, H.Bekker, G.Dessler, A.Maslou, F.Hersberg, D.Makgreqor öz əsərlərini həsr etmişlər.

Tədqiqatın məqsəd və vəzifələri: Dissertasiya işinin məqsədi İşçi qüvvəsinin keyfiyyətinin idarə olunması və artırılmasının əmək bazarının təsirini öyrənərək, mikrosəviyyədə işçi qüvvəsinin rəqabət qabiliyyətinin artırılması və ondan səmərəli istifadə ilə əlaqəli bir sıra təkliflərin verilməsindən ibarətdir.

Əsas məqsədə nail olmaq üçün dissertasiya işində aşağıdakı məsələlərin həlli öz əksini tapacaqdır:

- İşçi qüvvəsinin keyfiyyətinin idarəedilməsinin nəzəri metodoloji əsaslarının tədqiq olunması

- İşçi qüvvəsinin keyfiyyətinin idarəedilməsinin təsir göstərən daxili və xarici mühit amillərinin təhlili;

- İşçi qüvvəsinin keyfiyyətinin idarəedilməsi sisteminin inkişafının müasir istiqamətlərinin qiymətləndirilməsi

- Azərbaycan Respublikasında təşkilatların rəqabət qabiliyyətliliyi amillərinin təhlili edilməsi;

- İşçi qüvvəsinin keyfiyyətinin yüksəldilməsi istiqamətləri və perspektivlərinin müəyyənləşdirilməsi;

Tədqiqatın obyektı və predmeti: Tədqiqatın obyektı Azərbaycan “Təşkilatlarda işçi qüvvəsinin keyfiyyətinin idarəedilməsi problemləri” mövzusunda dissertasiya işində tədqiqat obyektı kimi təşkilatlarda işçi qüvvəsi və onlara iş təklif edənlər eləcədə işçi qüvvəsinin keyfiyyətinin idarəedilməsi sisteminin təşkili çıxış edir.

Tədqiqatın predmeti kimi işçi qüvvəsinin keyfiyyətinin idarəedilməsi sisteminin formalaşdırılması əsasında maddəli işçilərlə iş təklif edənlər arasında təşkilat subyektləri səviyyəsində çıxan iqtisadi münasibətlər çıxış edir.

Tədqiqat metodları: Tədqiqatın metodologiyası təşkilatlarda işçi qüvvəsinin keyfiyyətinin idarəedilməsi sisteminin təhlilində sistem yanaşmaya əsaslanır.

“Təşkilatlarda işçi qüvvəsinin keyfiyyətinin idarəedilməsi problemləri” dissertasiya işində işçi qüvvəsinin keyfiyyətinin idarəedilməsi sisteminin səmərəliliyini aşkar etməyə imkan verən bir sıra metodlardan istifadə edilməlidir. Belə metodlarda ən çox sistemli, sosioloji ekspert qiymətləndirmə, statistik və iqtisadi riyazi qaydada istifadə olunmuşdur.

Tədqiqatın empirik bazası kimi bir sıra müəlliflərin tədqiqatlarının nəticələri sosial tədqiqatların, eləcə də təşkilatlarda analitik tədqiqatların seçmə məlumatları çıxış edir.

“Təşkilatlarda işçi qüvvəsinin keyfiyyətinin idarəedilməsi problemləri” tədqiqat işində istifadə olunan metodlar tədqiqat obyektinə uyğun olaraq seçilmişdir.

Tədqiqatın informasiya bazası: Bu sahədə qüvvədə olan AR-nın uyğun normativ hüquqi aktları, Dövlət Statistika Komitəsinin rəsmi informasiyaları və problemin tədqiqi ilə bağlı istifadə olunan elmi ədəbiyyat təşkil edir.

Tədqiqatın məhdudiyyətləri: Mövzuya dair Azərbaycan dilində kifayət qədər sayda ədəbiyyatın olmaması və statistik göstəricilərin azlığı tədqiqatda məhdudiyyətlər yaratmışdır.

Nəticələrin elmi-praktiki əhəmiyyət: İşin praktik əhəmiyyəti barəsində onu vurğulamaq olar ki, bu sahədə gələcəkdə araşdırma etmək istəyən şəxslər üçün faydalı məlumat bazası ola bilər. Eyni zamanda dissertasiya işində müraciət edilən mövzular üzrə universitetlərdə tədris zamanı lazım mənbə kimi istifadə edilə bilər. Elm dedikdə, elmi bilikləri əldə etmək ilə bağlı olan yaradıcılıq fəaliyyətini əhatə edən: insan, idarə, təşkilatlar, cihazlar və avadanlıqlar, elmi – tədqiqat işləri kimi təşkilədicilərdən ibarət anlayışdır. Elmlə məşğul olan insanın əsas məqsədi bir

tərəfdən obyektiv bilikləri əldə etməkdən, digər tərəfdən onları nəzəri cəhətdən sistemləşdirməkdən ibarətdir

Dissertasiya işinin strukturu və həcmi: Dissertasiya işi giriş, üç fəsil, yeddi paragraf, nəticə-təkliflər və istifadə olunmuş ədəbiyyat siyahısından ibarət olmaqla 75 səhifədən ibarətdir.

I FƏSİL. İŞÇİ QÜVVƏSİNİN KEYFİYYƏTİNİN İDARƏEDİLMƏSİNİN NƏZƏRİ-METODOLOJİ ƏSASLARI

1.1. Əmək potensialının formalaşdırılmasının nəzəri və ilkin şərtləri

İqtisadiyyat elmi üçün insanın əmək məhsuldarlığının artmasına təsiri problemi hər zaman nəzərə alınmışdır. İnsanın iqtisadi proseslərə təsiri imkanını təyin etmək üçün “əmək potensialı”, “insan potensialı”, “işçi qüvvəsi” anlayışları işlədilmişdir. Bu anlayışlardan başqa əmək qabiliyyətinə malik olan əhəlinin məşğulluq səviyyəsinin təmin olunmasında, istehsal fəaliyyətində, istehsal zamanı insanın yeri və rolunun təyin olunmasında “iqtisadi fəal əhali”, “əmək ehtiyatları” terminləri də işlədilir.

“İş qüvvəsi” – insanın əmək prosesi zamanı sərf etdiyi psixi, əqli, fiziki, zehni enerjisinin, əmək qabiliyyətinin toplusudur. İşçi qüvvəsi isə iş qüvvəsinə olan tələbat və eyni zamanda daşıyıcıdır. Bu, iş qüvvəsi və yaxud əmək qabiliyyətinə malik insanın sahib olduğu, istehlak dəyərləri ərsəyə gətirərkən onun istifadə etdiyi bacarıqlarının və enerjisinin toplusudur.

Tədqiqatlardan məlum olur ki, 20-ci əsrin II rübündən başlayaraq əsasən “əmək potensialı” ifadəsi iqtisadi kitablardan daha çox istifadə olunmağa başlanmışdır. “Əmək potensialı” ifadəsi “əmək qabiliyyətinə malik əhali” və “əmək resursları” qruplarından öz xüsusiyyətləri ilə seçilir. Bəzi müəlliflər əmək imkanları dedikdə, şəxsi və bütün insan amillərinin təzahür şəklində kimi kompleks əmək qabiliyyətini insanların sahib olduğu əmək həcmində ən yüksək imkanı kimi nəzərdə tuturlar.

V.S.Bulanov belə yazır “... əmək potensialı ayrılıqda insanın, bütövlükdə cəmiyyətin ayrı-ayrı işçi dəstələrinin əmək potensialları toplusudur. Əməyin kəmiyyətini və strukturunu təyin edən əmək resurslarından fərqli olaraq, əmək imkanları onun keyfiyyətini bildirir. Bununla bərabər bu keyfiyyət tərəfi əmək ehtiyatları əmək resursları ilə vəhdət təşkil edir” (Teifel HHH, 2013: s.126).

Araşdırmalara əsasən demək düzgün olar ki, əmək imkanları intellektual, təşkilati, iqtisadi-sosial, psixofizioloji imkanların toplusunu kompleks və sistem

halında gözdən keçirməyə, bu yöndə əməyin miqdar və təyinat göstəricilərini təyin etməyə yol açır. Əmək imkanlarına olan bu aspektdən yanaşma insanın əmək fəaliyyətinin hər bir mərhələsində iqtisadi- sosial əlaqələri bildirən bir termin olaraq xarakterizə etməyə şərait yaradır.

20-ci əsrin sonlarında daha tez- tez iqtisadi kitablarda “insan potensialı” ifadəsi istifadə olunmağa başlandı. Prof.S.M.Muradov belə yazırdı: “Günümüzdə insan imkanları cəmiyyətin əsas sərvəti və iqtisadi artımının mühüm təkan verici qüvvəsi sayılır. Ona görə ki, elmi – texniki inkişafın intensivliyi, əməyin təşkil edilməsi və mədəni səviyyəsi, əməyin məhsuldarlığı, insan imkanlarının miqdar və təyinatından asılıdır. Təkmilləşmiş ölkələrin bir çoxunda bu cür bir anlayış dəqiqləşdirilmişdir ki, bu amil insanlar üçündür. Sözügedən bu dövlətlərdə iqtisadi yüksəliş, onun intensivliyi, strukturu və keyfiyyətinə hər hansı bir məqsəd kimi yox, insanların həyatının optimallaşması, ağıllı insan imkanlarının tərəqqisi üçün mühüm vasitə kimi baxılır. Dünyanın təkmilləşmiş bir çox dövlətlərində digər sahələrə nisbətən insan imkanlarına qoyulan vəsait daha əlvərəşli sayılır (S.M. Muradov 2014: s.93).

Son dövrlərdən etibarən göstərilən terminlərlə yanaşı insan kapitalı anlayışından da istifadə olunmağa başlanmışdır. Bu anlayışın ortaya çıxması elmin, texnikanın müasir texnologiyaların intensiv tərəqqisi ilə əlaqədardır. İEO-də kapitalın mühüm hissəsi istehsalda yüksək bacarığa, biliyə sahib, peşəkar hazırlıqlı, qoçaq işçilərə tələbatın çoxalması ilə əlaqədar, belə yüksək bacarıqların daşıyıcısı hesab edilən insanların yetişdirilməsinə sərf olunur. İnsan kapitalına onun peşə - ixtisas hazırlığının, əmək bacarığının, təhsil səviyyəsinin, təcrübə vərdislərinin çoxalması üçün daha çox kapital sərfinin vacibliyindən başqa, insanın sosial – iqtisadi tələbatlarının ödənilməsi üçün xərclərin də əlavə olunması nəzərdə tutulur.

Əmək imkanlarının, insan potensialının formalaşmasında, tərəqqisində işçilərin özləri, işə götürənlər və dövlət maraqlı olmalıdır. Əmək potensialının formalaşması və tərəqqisi zamanı yaranacaq problemlər iş qüvvəsinin daşıyıcısı hesab edilən insanlar, işgötürən şəxslər həll etmək imkanına sahib deyillər. Bu problemlərə aşağıdakıları aiddir:

1. Hərtərəfli bilik verə bilən hamıya münasib ali və peşə hazırlığı sisteminin mövcud olub – olmaması;

2. Kadr hazırlığı edən qurumların peşəkar kadr imkanlarının, maddi – texniki bazasının olması və tərəqqisi;

3. Qiymətləndirmənin, elmin, elmi – araşdırma işlərin keyfiyyətinin artırılması yönündə dövlət yardımının göstərilməsi və bu istiqamətlər üçün ayrılan maliyyə vəsaitinin həcmnin çoxalması;

4. Yüksək keyfiyyətli bilik və bacarıqlarına peşə hazırlığına sahib əmək bacarığı olan insanların öz əmək imkanlarından əlverişli istifadə etmələri istiqamətlərində uyğun ofislərin yaradılması, əsasən də daimi ofislərinin yaradılması və s.

Əmək imkanları insanın əmək fəaliyyətində iştirak etməsi gücü xarakterizə olunur. əmək potensialı 2 mənbə hesabına yaranır:

1. İnsana təbii, genetik olaraq verilir;
2. Sonradan qazanılır və inkişaf etdirilir.

Genetik olaraq əmək imkanlarının yaradılması o mənanı verir ki, insanlar öz bacarıqları, anadangəlmə özəllikləri, təfəkkürü, psixifizioloji xüsusiyyətləri ilə, eyni zamanda təşəbbüskarlıq, kreativlik, yenilikçilik və s.

Əmək imkanlarının sonradan meydana gələn elementlərinə işçilərin təhlil edilməsi, yaradıcı imkanları, biliyi, peşə - ixtisas, yaşam təcrübəsi, mənəvi dəyərləri, işgüzarlığı, mütəşəkkiliyi və.s aid etmək olar. Əmək imkanlarını çoxaltmaq əməyin keyfiyyətinin və əlverişliliyinin yüksəldilməsinin ilk şərtidir. Əmək imkanının çoxaldılmasında və gerçəkləşdirilməsində əmək qrupları, ailə və dövlət xüsusi rol oynayır. Onu da qeyd etməliyik ki, bazar sistemi şəraitində bu işin görülməsi əsasən ailənin üzərinə düşür. Əhalinin əmək imkanları əmək qruplarının əmək imkanları, o cümlədən cəmiyyətin əmək imkanları bir – biri ilə qarşılıqlı əlaqədədir.

İqtisadi kitablarda əmək potensialının əsas elementləri aşağıdakılarla xarakterizə olunur:

1. İctimai əhəmiyyətli əmək fəaliyyətində iştirak etməsinin psixofizioloji imkanlığı;
2. Düzgün sosial əlaqələrin yaradılması imkanları;
3. Mövqeli davranış;
4. Bir sıra vəzifələrin, məsuliyyətlərin və iş növlərinin icrası üçün lazımlı bilik və vərdislərin olması;
5. Yeni ideyaların, metodların, yeniliklərin əldə edilməsi imkanları;
6. əmək bazarının tələblərinə uyğun olması və s.

Əmək potensialı, yəni işçinin bacarığı, biliyi, imkanı sosial, bioloji, psixoloji səciyyəsi, çalışanın əmək fəaliyyətində özünü biruzə verir. İnsanın əmək bacarığı isə istənilən şəxsin, kadrların əmək ilə əlaqəsində, nizam-intizamında peşəkarlığında, işgüzarlığında özünü göstərir. O cümlədən əmək qabiliyyəti işçinin yaşam tərzində sosial dəyərlərində, əməyə vicdanlı olaraq yanaşma tərzində özünü göstərir. Əmək potensialı ancaq əmək resurslarının kəmiyyəti, başqa sözlə desək iqtisadi interaktiv əhalinin sayı ilə bitmir. Həmçinin istənilən şəxsin, işçinin lazımı əmək imkanlarının çoxaldılması nəzərə alınmalıdır. Əmək imkanlarının müəyyən edən, inkişaf etdirən faktorların özü keyfiyyətli formada təşkil edilmişdir.

İşçinin keyfiyyətli əmək imkanlarına tələbatı aşağıda göstərilənlərlə əlaqədardır;

1. elmi – texniki və texnoloji faktorlarla. Yüksək səviyyəli texnikiteknoloji proseslər daha çox konkretlik, müstəqillik intensiv və keyfiyyətli fəaliyyət tələb edir;
2. intensiv amartizasiya konsepsiyası, texnologiyanın yenisi ilə əvəz edilməsi ilə əlaqədar bilik və intellektual potensialında artması, fəaliyyət göstərən şəxsin cəldliyi;
3. bazar konyukturası mühitində emal edilən məhsulun, təqdim edilən xidmətlərin növlərinin dəyişkn olması;
4. bazar ortamında rəqabətin artması;

Əməyin keyfiyyətli əmək imkanlarının çoxalması ilə bağlıdır. Əməyin keyfiyyəti və bu əməklə ərsəyə gətirilən məhsulun keyfiyyətinin bir – birilə bağlı

olmasına baxmayaraq, onlar fərqli kateqoriyalardır. Əməyin keyfiyyəti, onun ictimai istehlak dəyəri yaratmaq xassəsi deməkdir. Əməyin keyfiyyəti işçinin ixtisası, peşəkarlığı, bacarığı, onda formalaşan əmək potensialının gerçəkləşməsi sayəsində ərsəyə gələn məhsulun keyfiyyəti şəklində də özünü göstərə bilər.

Əməyin keyfiyyəti yüksəldikcə, eyni zamanda fərdi istehlak qiyməti ictimai istehlak dəyərinə kifayət qədər yaxınlaşır və sonda ictimai əməyə qənaət edilir. Əməyin məhsuldarlığının çoxalması da onun keyfiyyətinin artmasını göstərir. Dəqiq əməyin keyfiyyət göstəriciləri onun sürəti, məhsuldarlığı, onun ərsəyə gətirdiyi məhsulların dövlət normalarına, şərtlərə uyğunluğu ola bilər.

Əməyin keyfiyyətinə 2 qrup faktor təsir edir:

1. Bu faktorlar əməyin əlverişli şəkildə tətbiq edilməsinin şərtləri, maddi – texniki təchizat, əməyin texniki nöqtəyi-nəzərdən silahlanma səviyyəsi, əməyin idarə olunmasının doğru şəkildə təşkil edilməsi maddi və mənəvi həvəsləndirmə sistemi, istehsalın sanitari-gigiyenik şəraiti və s. daxildir. Bu faktorlar cəmiyyətin və eyni zamanda müəssisələrin əldə etdiyi uğurların təzahürüdür.

2. Çalışanların özlərindən asılı olan faktorlardır: bura fəaliyyət göstərən şəxsin cəldliyi, peşə - ixtisas hazırlığı, işə göstərdiyi təşəbbüs, məsuliyyətliyi, özünü inkişaf etdirmək bacarığı, istifadə etdiyi istehsal alətlərini tərəqqi etdirmək qabiliyyəti və s. daxildir. Sadalanan faktorlar əməyin keyfiyyətini artırır ki, nəticə etibarilə bu da özünü istehsal olunan məhsulun keyfiyyətində biruzə verir.

Sosioloji tədqiqatlardan məlum olur ki, fəaliyyət göstərən şəxslər öz peşələrinə, bacarıqlarına müvafiq işlə təmin olunmadığı zaman, onların işinin keyfiyyəti azalır, məhsuldarlığı zəifləyir, kadr axıcılığı daha çox olur. Orta və ali təhsili olan işçilər bərabər şəraitdə az təhsilli işçilərlə müqayisədə daha yüksək miqdar və təyinat göstəriciləri əldə edirlər.

İşin keyfiyyəti əmək proseslərini, o cümlədən, əmək potensialının xüsusiyyətlərinin intensivləşməsi səviyyəsidir. Fəaliyyət göstərən şəxsin peşə-ixtisas səviyyəsi, aparılan işin çətinliyi və konkretliyi, yüksək məsuliyyət istəməsi işin və əməyin keyfiyyətinə öz böyük təsirini göstərir. Əməyin və işin məzmunu təyin edən amillər və daxili – xarici amillər fərqli olurlar. Bir çox iqtisadçılar qeyd

edir ki, əməyin keyfiyyəti bizə işin keyfiyyətindən xəbər verir. Peşəkarlıq, keyfiyyətli əmək fəaliyyəti, fəaliyyət göstərən şəxsin bacarığı həyata keçirilən işlərin, məhsulun istehsal olunmasında istifadə olunacaq maşın və avadanlıqların, texnoloji proseslərin, texniki göstəricilərinə müvafiq olaraq zəruri səviyyədə həyata keçirməyə zəmin yaradır.

İşin və eyni zamanda əməyin keyfiyyətinin idarə olunması ümumi xarakterlidir. Əməyin keyfiyyəti uyğun faktorlar və şərtlərdən başqa, əmək resurslarının keyfiyyətindən və əmək imkanlarının çox yaxud az olmasından asılıdır. Elmi – texniki tərəqqi hesabına əmək bölgüsündə, əməyin məzmununda və eyni zamanda xarakterində çalışanların peşə - ixtisas strukturunda yeniliklər olur. İnsanların peşə - ixtisas təhsili ilə əlaqədar xərcləri davamlı şəkildə artır, mütəxəssis, ixtisaslı bazarın tələblərinə cavab verən kadrların yetişdirilməsi qaydalarının inkişaf etdirilməsi zərurəti yaranır.

Mürəkkəb, ixtisaslı əməyin səmərəliliyinin müəyyən edilməsi, əmək potensialının artması, nəticədə bunların ölkədaxili gəlirin çoxalmasına və iqtisadi göstəricilərin artmasına təsirinin tədqiq edilməsi əsas problemlərdən biri hesab edilir. İxtisaslı əməyin ölçülməsi 2 yolla aparılır: keyfiyyət və kəmiyyət. Əmək məhsuldarlığı ixtisaslı əməyin kəmiyyətini təyin edən başlıca göstəricisidir. Əməyin keyfiyyət tərəfi yaxşı öyrənilməmişdir. İctimai əməyin ayrı-ayrı növlərinin mürəkkəbliyinin müəyyən edilməsi, onun reduksiyası, başqa sözlə desək, mürəkkəb əmək ilə sadə əməyin müqayisə edilməsi zəruridir.

Hazırda istehsalın texnoloji-texniki səviyyəsinin dəyişilməsi əmək funksiyalarının dəyişilməsinə şərait yarada bilər. Bu cür qanunu insanla texnikanın vəhdətliyi kontekstində gedən proses olaraq qəbul etmək məqsədəuyğun olardı.

Sözügedən qanunu bir – biri ilə vəhdət yaradan sosial- iqtisadi və maddi – texniki proseslərlə bağlıdır. O cümlədən, işçi qüvvəsinin mobilliyi, hərəkət axıcılığı, onun sosial çevikliyi ümumi – sosioloji məsələdir. İşçi öz əmək fəaliyyətini dəyişərkən yalnız peşəsini, ixtisasını və vəzifəsini yox, işlədiyi cəmiyyətdə və habelə, əmək kollektivlərində sahib olduğu möqeyini, sosial statusunu da dəyişir.

1.2 Təşkilatlarda işçi qüvvəsinin keyfiyyətinin idarə edilməsinin nəzəri əsasları

İşçi qüvvəsinin keyfiyyəti işçilərin performanslarını göstərərək öz bacarıqlarını artırmaq üçün motivasiya olunmaları və daha yaxşı nəticə əldə etmə yaradıcılığı deməkdir. Əvvəl də müzakirə olunduğu kimi keyfiyyət - işin məhsulunun olmasını və insanlararası əlaqə tələb edir. Digər keyfiyyət faktorlarından biri də işçi səlahiyyəti səviyyəsinin gücləndirilməsidir. Səlahiyyət gücləndirilməsinin bəzi tərifləri onu bir sıra ölçülərdən ibarət olan “psixoloji zehniyyət” kimi təsvir edir. Bunlar birinin işçi və şəxsi həyatı arasındakı uyğunluq, işi yerinə yetirmək üçün zəruri bilik və bacarıqlara malik olması və təşkilati nəticələrə nail olmaq üçün fərqlənmə qabiliyyətinə malik olması yönündədir. Əsas ehtimal fərdlərin digərləri ilə düzgün və davamlı əməkdaşlıq vasitəsilə təşkilati inkişaf və məqsədləri yerinə yetirməkdə olan töhfədir. Keyfiyyətin yaxşılaşdırılması proqramının nəticələrində işçinin öhdəliyinə çox şey düşür. Çalışmanın işçilərin keyfiyyətinin yaxşılaşdırılmasına və yəni siyasətlərə uyğunluğuna təminat verməsini təmin etmək üçün rəhbərlərin işçilərin uyğunluğu strategiyasını dərk etmələri lazımdır. Daha sonra keyfiyyətə dair siyasətlər performansın inkişafının yaxşılaşdırılmasında təsirli ola bilər.

İşçi qüvvəsinin keyfiyyəti – təşkilatın ümumi potensialının təşkilatın ümumi missiyasını, fəaliyyət planlarını necə icra etdiyini araşdırır. Kateqoriya – işçi qüvvəsinin qabiliyyətini və potensial ehtiyacını qiymətləndirmək və yüksək performans üçün əlverişli işçi mühitinin yaradılması qabiliyyətini araşdırır.

Şirkətlər mövcud keyfiyyət problemlərinin həlli kimi İdarəetmənin Ümumi Keyfiyyətiylə (İÜK) xeyli ümidsizliyə qərq oldular. Problemin bir hissəsi səhmdarlar, işçilər və müştərilər üçün dəyər yaratmağa yönəlik yeni bir fəlsəfə deyil, şirkətlərin İÜK-dən onların mövcud problemlərinə həll kimi gözləntiləri idi. İşçilərin cəlb edilməsi adətən İÜK-də idarə edilməsi ən çətin olan fəlsəfi elementdir. İÜK fəlsəfəsi tərkibində işçilərin iştirakının mərkəzi kollektivdə işləmədir. Ümumi keyfiyyət idarəetməsini asanlaşdırmaq cəhdi ilə bu tətqiqat işi bunu əldə etmək üçün xüsusi problemləri araşdırır. Bunlar β pozitiv hərəkət və şüurlu idarəetmə β bacarıqlarının çatışmazlığı təlim və inkişafı β və işçi rifahının aşağı səviyyədə olmasıdır. İnsanlarla

işləmək hər bir şəxsin öz şəxsiyyəti və üstünlükləri ilə unikallığını əsaslı başa düşməyi tələb edir. Bununla yanaşı həm də kollektiv və ya yaradılmış qrup mexanizminin birlikdə yaxşı və ya pis nəticə verəcəyini anlamaq lazımdır. Bu menecerlərə fəal iştirakı, fərdiləşdirilmiş yolla işçilərdən keyfiyyətli çıxış və komanda əsaslı motivasiya xarakterli prosesləri həyata keçirməkdə kömək edəcəkdir (Pennington S. 2011: s.21).

İnsanlar keyfiyyətli idarəetmə sisteminin əsas elementidir. İdarəetmənin Ümumi Keyfiyyətinin təşkilat kimi təqdim edilməsinin əsas komponenti kadrların hazırlanması, inkişafı və səlahiyyətinin artırılmasıdır, keyfiyyət yalnız səhmdarların pul qazanması üçün işçilərin necə işlədiyi deyil, həm də şəxsi məqsədin olmasıdır. Səhmdarlar etibarlı şəkildə öz təşkilatlarında olan bütün fiziki ehtiyatların tam mülkiyyətini elan edə bilirlər. Biznes qaynağının ən əhəmiyyətli kateqoriyası, yəni işçilər əslində heç bir zaman sahib ola bilməz. Həqiqi hərəkətverici qüvvə və hər hansı təşkilatın can damarı onun işçiləri olsa da, səhmdarlara sərmayə qoyuluşunda maksimum gəlir gətirmək ən çətin məsələlərdir.

Təşkilatın edə biləcəyi ən yaxşı şey ən yaxşı işçilərin qalmaq istədiyi mühiti yaratmaqdır. Bu hallarda tələb olunan ümumi keyfiyyət öhdəlikdir. Bu artıq işləyən insanların daha yaxşı çıxışını təmin edəcək və eləcə də aşağı çıxış edən və hərəkətsiz həyati motivasiya etmək imkanı verir. Smit buna iki strategiya ilə nail oluna biləcəyini ifadə edir. Birincisi, keyfiyyətin təşkilatın mədəniyyətinin bir hissəsi olmasını təmin etmək və ikincisi, heyətin fərdi həyatının keyfiyyət hissəsini yaratmasına təşviq etmək (Smit Dbh. 2010: s.117).

S.F.Carenionun dediyinə uyğun olaraq ən populyar yanlış fikir bütün iqtisadi strukturun pulun ətrafında çevrilməsidir (Ceronio Sf. 2011:s.312-313). Bu arqumentlərdə qaçırılan şey bazarların insanlardan ibarət olmasıdır və cəmiyyətin əməliyyat bazası əslində insanlara xidmət edən bir insandır. Bu işəgötürənlər və işçilər arasındakı düzgün üzvi əlaqələri saxlayır, bir-birinə və müştəriyə xidmət etmək üçün onlar arasındakı insani əlaqələri doğrulayır. O həmçinin işçilər və təşkilatın müştəriləri arasında qarşılıqlı əlaqədədir. Bu tədqiqatda əsas əksər mütəxəssislərin İÜK modellerinin qısa xülasəsi və İÜK-nin bir hissəsi olan işçilərin iştirakı komponentinin hər birinin necə göründüyünü qiymətləndirir. Cənubi Afrikalı şirkətlərin xidmət mükəmməlliyinə və davamlı inkişafına

yönəlmiş xüsusi problemlər daha sonra müzakirə olunacaq. Tədqiqat İÜK-də işçilərin rolunun və menecerlər tərəfindən necə maksimuma çatdırılmasının araşdırılması ilə nəticələnəcək. Bu həm də istifadə olunan məhsulların və keyfiyyətli proseslərin təşviqinə və nəticədə bir təşkilatdakı xidmət üstünlüyünü təşviq etmək üçün faydalı olan mədəni transformasiya prinsiplərinə fokuslanmışdır.

Crosby-nin kollektiv işi:

Crosby təşkilatda keyfiyyətin inkişafı üçün bir hərəkət planının 14 addımını təsvir edir. Bu Ceronia baxımından xüsusilə işçiləri cəlb edən xüsusi addımlar müəyyən edilir.

Bunlar komanda işində qruplaşdırılıb və aşağıdakılardır: Keyfiyyəti yaxşılaşdırma qrupları, keyfiyyət bilikləri, işçi təhsili, məqsəd təyinatı və keyfiyyət şuraları. Keyfiyyətin yaxşılaşdırılması qrupunun erkən qurulması keyfiyyətin yaxşılaşdırılması prosesinin uğurlu olması üçün vacibdir. Keyfiyyətin yaxşılaşdırılması üzrə komanda çox funksiyalı və idarələrarası bir qrupdur, onun rolu prosesin idarə olunması və həmçinin əməkdaşların keyfiyyət səviyyəsində öhdəliyini təşkilatdakı bütün səviyyələrə və bölmələrə ötürməsinə təmin etməkdir. Jamesin sözlərinə görə Keyfiyyətin Təkmilləşdirilməsi qrupunun məsuliyyətləri aşağıdakıları əhatə edir

- 1. Ətraflı keyfiyyət strategiyasının hazırlanması və keyfiyyətin yaxşılaşdırılması proqramı;*
- 2. Resursların ehtiyaclarını müəyyənləşdirmək, proqramın nəticələrini izləmək və zərurət yarandıqda düzəlişlər etmək;*
- 3. Komandada şöbəni tam olaraq təmsil etmək;*
- 4. Keyfiyyət proqramına yaradıcı şəkildə təsir edən, komanda tərəfindən qəbul edilən keyfiyyətli qərarları əlaqələndirmək və həyata keçirmək (JAMES P. 201: s.71).*

Ceronia əlavə edir ki, "Keyfiyyətin inkişafı qruplarının da 14 addımlı planın hazırlanması, planın idarə olunması və inkişafın nəzərdən keçirilməsi üçün müntəzəm olaraq görüşmək kimi səlahiyyətləri var" (Ceronio SF. 2011: s.65). Komandada həmçinin hər bir komanda üzvü həyata keçirmə planının 14 addımından birinin və ya bir hissəsinin nəzarətinə məsuliyyət daşıyır. Crosby-ya

görə, keyfiyyətin hərəkətverici qüvvəsi qruplar kimi işləyən işçilərdir, keyfiyyət isə uyğunluq standartı kimi təyin olunur.

Deming-in özünüidarəetmə qrupları

İşçilərə qayğı ilə Demings keyfiyyət sistemində idarəetmənin və işçilərin rolu arasındakı fərqlilik görünüşünü saxladı. İdarəetmədə işçilərə bir işi yerinə yetirmək və onu davamlı inkişaf etdirməyə imkan verəcək vasitələrin təmin olunması tələb olunur. Yalnız rəhbərlik işi yerinə yetirmək üçün resursları təmin edərsə, işçilər keyfiyyətli məhsul və xidmətlərin istehsalına imkan verəcəklər. Bu nəzəriyyənin əsas təməlini təşkil edən bu fəlsəfədə əsas olan iş qüvvəsinə etibar edildiyi və məsuliyyət verildiyi təqdirdə təşkilat üçün əlindən gələni edəcəyi fikridir. Demingo görə bir təşkilatın keyfiyyətli bir quruluşa çevrilməsində əsas rəhbərliyin çevrilməsidir. Keyfiyyət işçilərin özünü idarə edən qruplara çevrilməsidir.

İdarəetmənin ümumi keyfiyyətində işçilərlə bağlı çağırışlar 1970 və 1980-ci illərdə şirkətlərin məhsuldarlığı və keyfiyyət problemləri üçün mümkün bir həll kimi İÜK olduqca məşhur idi, Smit bu populyarlığın azaldığına iddia edir. Onun dediyinə görə İÜK-nin hadisələrə səbəb olduğu yerlər, şirkətlərin problemlərinin həllində kömək olduğundan çoxdur. O, əsasən İÜK-lərə uyğun olaraq liderlik strategiyalarının məhdudiyyətlərini və şirkətlərdə çalışanların istəksiz iştirakını və səlahiyyətlərinin gücləndirilməsini özündə birləşdirir (Smit DBH. 2010: s.131).

Menecerlər əsasən işçilərin real qayğı olmadan işçinin inkişafı və ya rifahı üçün işçinin istəyinin ortaya çıxarılmasına fokuslanırlar. Təşkilatlardakı əməkdaşların rolu və effektivliyi təşkilatların mədəniyyətlərini, strategiyalarını, prioritetlərini və liderlik üslublarını təcrid etməkdə görülə bilməz. Teifel bu vəziyyəti aşağıdakı kimi izah edir : ümumi keyfiyyətin idarə olunmasını inkişaf etdirmək üçün şirkət daxilində dəstəkləyici bir mədəniyyətə və ya duyğuya ehtiyac var (Teifel HHH. 2013: s..126).

Əgər bu fəlsəfənin dəyərləri işçilərin ürəklərinə və beyinlərinə yüklənə bilməsə uzunmüddətli inkişaf şansı çox azdır. Həmçinin İÜK-nin dəyərləri öz işçilərinin və xüsusilə də rəhbərliyinin hərəkətlətinə uyğun olmalıdır. İÜK fəlsəfəsi mahiyyətə açıqlıq, inam, mübadilə və “dəstəkləyici korporativ mədəniyyət” dəyərlərinə əsaslanaraq yeni bir sistemin qədim repressiv çərçivə ilə birlikdə tətbiqi nəticəsində geri dönəcəkdir. İşçilər problemlərini, hisslərini, fikirlərini və

dəyərlərini ciddi qəbul etmədiklərini qəbul etməlidirlərsə... sonra əsas təməllərə bağlı qalma ehtimalı çox ciddi şəkildə pozulur.

İÜK-nə görə idarəetmənin müxtəlifliyi:

Yuxarıda qeyd edildiyi kimi İÜK fəlsəfəsi mahiyyətə açıqlıq, inam, mübadilə dəstəkləyici korporativ mədəniyyət dəyərlərinə əsaslanır. İş yerindəki gərginlik, idarəedilməyən işçi qüvvələrinin müxtəlifliyi səbəbindən İÜK-də, yəni özünü idarə edən komandalarda çalışmaların iştirakı ilə ziddiyyət təşkil edir. Şübhəsiz ki, iş yerlərinin müxtəlisliyin ən azı 50%-i 1990-cı illərin əvvəllərində milli birliyin, hökumət tərəfində gücləndirilmiş pozitiv hərəkət siyasəti nəticəsində ortaya çıxdı. Əlverişsiz hərəkət- əlverişsiz qruplara təhsil, siyasi, psixoloji və iqtisadi potensiallarını sürətlə inkişaf etdirməyə imkan verən bir mexanizm kimi görünürdü. Bu siyasət sonradan hind xalqı, rəngli insanlar, əlil insanlar və bütün irqlərin qadınları da daxil olmaqla yaranan insan siyahısının "İstehlakçı Kapital Aktı" adı altında rəsmiləşdirilməsi ilə bitdi. Bu iş yerində müxtəlifliyin dərəcəsini daha da artırdı, fəaliyyətlə bağlı çətinliklərlə maraqlanmırdı və tezliklə sona çatacaq müvəqqəti maneə idi. Məsələn, Dixon 1993-cü ildə fərdi sektorda ümumi idarəçilərin yalnız 2%-nin qaralar olduğunu, iqtisadiyyatdakı ümumi idarəçilərin 90%-dən çoxunun ağlar tərəfindən mənimsədildiyini, Cənubi Afrikada isə hər 7 insandan yalnız 1-nin ağ olduğu halda idarəedicilərin 10-dan 9-nun ağ olduğunu deyirdi. İrqi ayrışdırıcılıq iş dünyasında özünü möhkəmlətməmişdi və biznes onu qətiyyətlə idarə etməli idi.

"Yalnız bir neçə şirkət bunu rəqabət üstünlüyü yaratmaq üçün imkan hesab edirdi. Bunun əvəzində şirkətlərin əksəriyyəti əsasən statusu saxlayarkən bir sıra tokenist modellər tətbiq ediblər. İş yerində bu cür müxtəliflik gərginliyə səbəb olmuş və bu gərginliklər artıq İÜK üçün ciddi bir təhlükədir" (Dixon WAG. 2009: s.145).

İşçi rifahı

İşin mükəmməlliyində insan resurslarının əsas istiqaməti : iş sistemi, işçi təhsili, təlim, və inkişaf, eləcə də işçi rifahı və məmnuniyyəti işəgötürənlərin rifahı, keyfiyyətə yönəldilmiş şirkətlərin mükəmməlliyə nail olmaq üçün səfərbər olması lazım olan ünsürləri müzakirə edərkən diqqətə alınır. İş məhsuldar aparmaq üçün

zəka və bacarıq sosial, iqtisadi, bioloji və genetik qüvvələrin mürəkkəb bir şəbəkəsinin təsirialtında qalır. İşçi rifaha təçviq edən təşkilatlar işçiləri ruhi inkişafa təşviq edərək öz rəqabət mövqeyini artırır (Ross J E. 2009 s.125).

İş yerində nəzarətin itməsi, iş yerində baş verən prioritetlər, ofis siyasəti, işlə bağlı qeyri-müəyyənlik, yüksək gözləntilər, lakin aşağı mükafatlar kimi mənəvi iş təhlükələri, verilmiş kreditdən daha çox işçi sağlamlığına təsir göstərən psixososial amillərdir. Stres yalnız işçilərin sağlamlığına deyil, həm də fiziki və zehni qabiliyyətinə zərər verə bilər. İÜK-in təbliğində işçilərin rolunu araşdırarkən, stresslə onun əsas prinsiplərinə nail olmaq üçün, həqiqətən də düşmən olduğunu müəyyənləşdirmək üçün vaxt sərf edilməlidir.

İÜK fəlsəfəsi tərkibində işçilərin idarə olunması

İnsanları motivasiya etmək üçün çox işlər görülmüşdür. Onların arasında Moslow-un (Maslow A.H. 2011.s.15) klassik işi, motivasiya tələb edən ierxariya teorisi Herzberg idi (Herzberg F. 2013.s.95), hansı ki, həvəsləndirici və gigiyenik amillər baxımından fərqlənirdi və Mc Vregor hansı ki (Mcgregor D. 2009), insanlarına gücə, üzlüyə, müvəffəqiyyətə ehtiyacı arasında motivasiyaedeici iddialara malik idi. Bu nəzəriyyələr adətən bir səbəbdən baş verən davranışların əsas anlayışında faydalıdır və bu səbəbdən rəhbərlərin müəyyən davranışa təsir göstərməsinə kömək edəcəkdir. Bütün bu nəzəriyyələrin ümumi xülasəsi budur ki, onlar heç biri insanların fərqliliyinə görə bir fakt, sübut gətirmir. İnsanlar motivasiyanı ümumiləşdirir, bir şeyi başqa bir şeylə motivasiya edirlər.

Cartwright davamlı inkişaf üçün doqquz əsas motivasiya edən amilləri təklif edir. Bunlar aşağıda verilmişdir. Hər şəxsin yeganəliyini müəyyən edən identifikasiya; gözləmələr və mükafatlar arasındakı bir tarazlığı ifadə edən bərabərlik. Bərabərliyə görə, hər kəsə eyni davranışla bilməyəcəyi halda, hər kəsə statusundan asılı olmayaraq hörmətlə davranılmalıdır. Konseksus; qarşılıqlı anlaşma və komanda işinin əhəmiyyətini vurğulayır. Bir məqsədə nail olmaq üçün vasitə olan instrumentallıq. Rəhbərliyə elmi yanaşma ideyasını təqdim edən məntiqlilik. Xalqın inkişafı yolunda bir təşkilatın davamlı inkişafını nəzərdə tutan inkişaf. Qrup dinamikası- bir qrup daxilində qrup içi əlaqələrə və qruplararası qrup

əlaqələrinə istinad edir. Ənənəvi inancların və dəyərlərin ən güclü və qalıcı motivasiyaedici bir faktor kimi qəbul edilməsi. Motivasiya edənlərin 9faktorunun anlayışında, cartwright motivasiyanı 2 istiqamətə, yəni cəlb etmək üçün müsbət istiqamətə və təkəbbür etmək üçün mənfi istiqamətə malik olduğunu xəbərdar edir. Bu iki qüvvə arasında laqeydlilik yoxdur. İşçilərin iştirakı İÜK-ni dünya səviyyəli təşkilatlarda bir araya gətirən mərkəzdir. (Cartwright J. 2008).

Borcherds Mit tanınmış İÜK üzvünün işçilərlə əlaqədar bəzi məsləhətlərindən bəhs edir (Borcherds M., 2014). Məsələn, Zuran və Gryna şirkətlərin “işçilərin işə necə baxdığını daha yaxşı başa düşmək üçün ünsiyyəti yaxşılaşdırması” lazım olduğunu iddia edirlər. Crosby “fərdlərə hörmətlə qurulan bir mədəniyyət yaratmaq, siyasət və məqsədu yğunlaşdırmaq, hər kəs üçün təhsili təmin etmək və böyütmək üçün açıq bir fürsət ortaya qoymaq” kimi məsləhətlər sərgiləyir. Masujina işəgötürənlərin “davamlı olaraq insan qaynaqlarına sərmayə qoymaları və bütün işçilərin inkişafını təmin etmələrini” təşkil etmişdir. Zenecerlər özləri tərəfdən təşkilatlarının müştərilərinə dəyər verə bilməzlər Xidmət təminatçıları və cəbhə işçilərinə işlərini yerinə yetirmək imkanı yaradaraq dəyər verirlər. Digər tərəfdən işçilər İÜK-nin təşkilatında saxlanılan şəxslər ola bilirlər. Bunu həyata keçirən zaman İÜK-nin öz təşkilatlarının bir strategiyası kimi məsuliyyət daşımalıdırlar; təşkilatı məqsədlərə bölüşdürməlidirlər, komanda və təşkilatın müvəffəqiyyətlərinə nail olmaq üçün təşkilatın içindəki istedadların sərgiləməlidirlər.

Təşkilati strategiya kimi İÜK-nin tətbiqində işçinin rolu.

İÜK, keyfiyyətin idarə olunması və keyfiyyətə nəzarətin fəlsəfə və təcrübələrindən ənara çıxır. Bu, təşkilatın inanclarınınç dəyərlərinin, mədəniyyətinin dəyişdirən və "İlk dəfədən doğru" qanunu ilə işləyən fəlsəfədir (Ceronio SF. 2011: s.319). İÜK-nin bütün ideallarına nail olmaq üçün işçilər bunu düzəliş və inkişaf strategiyası kimi başa düşməlidirlər. Bu işçilərə təkrar mühəndisliyin proseslərində iştirak etməyə və işi görmək üçün yeni yollar tapmağa və öz ideyalarını menecerlərlə bölüşməyə imkan yaradır. İşçilərin cəlb edilməsi və öhdəlik götürməsi üçün rəhbərlik bilik, bacarıq və zəruri qərarlar qəbul etməni

tətbiq etməlidir. İşçilər rəhbərliyin keyfiyyətə nailolmada və davamlı inkişafda onlara güvəndiyinə inanmalıdırlar. Keyfiyyət irəliləyişi geniş yayılmış müvəffəqiyyətə sahib olsaydı bu perspektiv və üstün strategiyada daha az nəzarət və daha çox azadlıq olduğuna inanılardı. İşçilər rəhbərliyin nəzarət etmədiyini öyrənməlidirlər, ancaq çox təəssüf ki, onların eqoları və qorxuları birlikdə var-güclə irəli getməyi mümkünsüz edir. Keyfiyyət problemlərini müəyyən etmək, onları aradan qaldırmaq və davamlı inkişafa şərait yaratmaq da həmçinin əməkdaşların, yəni işçilərin məsuliyyətindədir. Bunu edə bilmək üçün işçilərin ümumi keyfiyyətə nail olmadığı üçün töhmət və ya intizam cəhətdən qorxudulmağa ehtiyac yoxdur. Menecerlər öyrənmə mədəniyyəti və öyrənmə prosesində səhvlər etmək azadlığı yaratmalıdırlar. Cartwright işəgötürənlərin bir təşkilat içərisində öyrənməyə təşviq edilmənin inkişaf mədəniyyəti yaratdığını göstərir.

Bu iki şəkildə həyata keçirilə bilər.

1. İnkişaf etdirilən bacarıq, metodlar və biliklərin artırılması yolu ilə təşkilatın daha yaxşı xidmət göstərə bilməsi üçün vəzifələri insanlara öyrətmək.

2. Öyrənmə, anlaşıma və böyümə yolu ilə fərdi və uyğunlaşa bilən fərdi bacarıqların inkişaf etdirilməsi üçün təhsil. İnkişaf, buna görə də fərd və təşkilatın faydalılığına yönəldilmiş inkişafdır (Cartwright J. 2008: s.173).

Cartwright insan və təşkilatların inkişafı üçün öyrənmə mədəniyyətindən istifadə edilməsində aşağıdakı praktikaları vacib sayır. Hər bir işçinin məhsuldarlığı fərdi inkişafı daha zəruri edir. Motivasiya yolu ilə inkişaf rəftar və qabiliyyətə uyğun işə qəbul və təlim tələb edir. Təşkilat adamlarının inkişafına uyğun özünü inkişaf etdirir. Təşkilat vasitəsilə mülkiyyət, gücləndirmə və müstəqillik yaradılır. Menecerlər səhvləri və problemləri öz işçilərinin inkişafı üçün bir fürsət kimi görürlər. Psixoloji inkişaf tutum və davranışın yaxşılaşdırılmasına gətirib çıxarır. İnkişaf edən təşkilat üçün mənəvi münasibətlər, müsbət əhval-ruhiyyə və motivasiya vacibdir. Müstəqil işləmə artdıqca rəhbərlər daha geniş təhsil vasitəsilə özlərini inkişaf etdirməlidirlər. İnsanlar təşkilatların xidmət keyfiyyəti strategiyalarının həyata keçirilməsində çox vacibdirlər. Bir xidmətin təqdim olunmasında iştirak edən bütün insanlar xidmətin özü ilə bağlı müştərilərə

məsləhətlər verir. Bu insanların nece geyindiylə, onların şəxsi görünüşü, davranışı müştərilərin bu xidmətə münasibətinə təsir edir. Məsləhət və ya audit kimi bəzi xidmətlərdə təmin edən şəxs özü bir xidmət vasitəsidir. Xüsusilə xidmət sektorunda, eyni zamanda məhsula əsaslanan sənaye sahələrində təşkilat tamamilə müştəriyə göstərilən dəyəri - şirkət tərəfindən "xidməti çatdırma"da görür. Zeithaml və Bitner tərəfindən qeyd edildiyi kimi, xidmət təminatçıları ilə əlaqə quruluş üçün kritik ola biləcək xidmət qarşılaşmalarının mərkəzində ola bilər.

Təşkilati məqsədlərdə, paylaşmada işçilərin rolu:

Təşkilatlara qoşulduqda işçilər adətən təşkilati qaydalara və tənzimləmələrə əməl etməyi öhdələrinə götürdükləri bir xidmət müqaviləsinə daxil olurlar. Bu müqavilə işəgötürən və işçi arasında inkişaf edəcək əlaqələrin təməlini təşkil edir. Bu əlaqələr, qaydalara əsaslanaraq minimum standartlara fokuslanmağı tələb edir. XXI əsrin təşkilatları minimum standartlardan kənara çıxmalı, mükəmməlliyə əsaslanan qrupları inkişaf etdirməlidirlər. Mükəmməllik, işçilərin təşkilat məqsədlərinə nail olmaq üçün özlərinə bir fayda təyin etməsini tələb edir. Bu fayda həmişə mükafat baxımından ölçülmür. Branham insanların yalnız maddi mükafatları yox, daha çoxunu istədiyini düşünür. Onlar işlərinin şirkətin uğur qazanması üçün vacib olduğuna inanmaq istəyirlər. Cartwright işçilərin şirkət üçün arzu olunan məqsədlərə nail olmağı, arzuolunmaz nəticələrdən qaçması üçün bir motivasiya vasitəsinə təklif edir. Onun dediyinə görə, vasitəlilik iki istiqamətdə baş verir: irəliləmə, hansı ki məqsədlərlə motivasiya olunur; əks əlaqə, hansı ki gözləntilər verir ancaq, olması lazım olan kimi bitmir. Təşkilatın necə uğurlu olması əməkdaşlarının məqsədlərə necə köklənməyindən və nail olmasından aslıdır. İdeal odur ki, təşkilatdakı fərdlər də hər biri təşkilatın məqsədlərinə uyğun məqsədlər qoysun, və bununla da işçilər motivasiya edilsin. Məsələn, məmnun olan müştərilərin işçilərin məmnuniyyət duyğusunu gücləndirə biləcəyi, işçi və müştəri məmnunluğu arasında qarşılıqlı əlaqənin olduğu aşkar edilmişdir. Cartwrightin təklif etdiyi bir motivasiyaedici, insanları təşkilati məqsədlərin bölünməsinə təşviq etməkdir. Şəxsi kimlik insanların sahib olduğu ən vacib şeydir. Bu insanların özlərini hiss etmələri, özlərini ifadə etmələri və başqalarının onları

görmələri üçün yoldur. Bu fərdlərin fərqli olmasının mahiyyətini təşkil edir. Bunu həyata keçirmək rəhbərlər üçün insanları idarəetmənin əsası deməkdir. İnsanlar özlərinə nəyin nəsib olduğunu, hansı xüsusiyyətlərə sahib olduqlarını və onların verdiyi xüsusi töhfəni biznesə necə əlavə etməyi bilmək istəyirlər. Bu, davamlı inkişafa və ümumi keyfiyyətə əsaslanan elə bir motivatordur ki, insanlar, onlarda cəlbədicə xüsusiyyətləri kəşf edəcəyi təqdirdə bir şəxsin onları başqalarına bir nümunə kimi göstərməsinə əsaslanır. Eyni zamanda cəlbədicə liderlik işçilər üçün bir dəvətnamə kimi fəaliyyət göstərə bilər. Eyni şəkildə, işçilər özləri kimi eyni dəyərləri və inancları bölüşən bir təşkilatla münasibətləri daha asan müəyyənləşdirəcəklər. Məsələn, özlərini qayğıkeş, etibarlı və dürüst hesab edən işçilər, sənaye casusluğunun həyata keçiriləsinə tələb edən bir iş ilə tanış olmaqda çətinlik çəkirlər. Kimlik amili baxımından, işəgötürənlər şirkətdə hər bir fərdi anlamaq və hər birini unikal şəxs kimi qiymətləndirmək üçün vaxt ayırmalıdırlar. Eyni zamanda liderlik, görmə, vəzifə və dəyərlər imicini quran bir şirkətin inkişaf etdirilməsində çalışmalıdırlar. İnsanlar, özlərini müəyyən edə biləcək bir şirkətə daha asan töhfə verə bilərlər. Branham rəhbərləri öhdəlik və uyğunluq arasındakı fərqləri müəyyən edə bilməsinin lazımlığı haqqda xəbərdar edir. O təklif edir ki, işçilər yalnız bir şirkətin vizionu və missiyasının müəyyən edilməsində deyil, inkişafında da həmçinin iştirak etsinlər.

İşçilərin - təşkilatın və kollektivlərinin faydaları üçün öz qabiliyyətlərini istifadə etməsinin rolu.

Bazarlar kimi təşkilatlarda da iş getdikcə daha mürəkkəb olur, inkişaf etmiş bacarıqlara tələbat da artır. Bir çox təşkilat, işçilərinin işinin öz tələbatlarına cavab verməsi üçün ən azından bacarıqlarını inkişaf etdirməyə şərait yaradır. Branham (2000) görə bu kifayət deyil. İşəgötürənlər işçilərin müəyyən dövr ərzində təşkilat daxilində öz talantlarını ortaya qoya biləcəyi bir mühit yaratmalıdırlar. İstedad və bacarıq daha nadir hala çevrilirsə Branham istinadən işəgötürənlər buna "istedad üçün müharibə" deyirlər (Branham L. 2010: s.86). İÜK istifadəçilərinə görə istedad üçün müharibədə qalib gəlməyin yollarından biri komanda yanaşmasıdır. Komandlar, komandanın məqsədlərinə və bununla da təşkilatı məqsədlərə nail

olmaq üçün bir-birini tamamlayırlarsa komandaların üslubları, maraqları və bacarıqları İÜK üçün çox vacibdir. Komanda çərçivəsində paylaşma, birlik, qayğıkeşlik və dostluq hiss qarşılıqlı dəstək və əməkdaşlıq ilə fərdlərə, xüsusilə də qrup liderlərinə təzyiq və stressi azaltmağa kömək edən xoşagələn bir iş mühiti yaradır. Cartwright təşkilati mədəniyyətləri bərabərlik və konsensus kimi müəyyən edir, xüsusilə bir komandada çalışan işçilərin şəxsi mənşəyində fərqliliklər olduqda. Bu fərqlər sosial vəziyyət, etnik mənsubiyyət və təhsil ola bilər. Onlar da şəxsiyyətlər, dəyərlər və iş üslubları ola bilər. Müsbət qrup motivasiyası - qrupa fərdi sadıqlıq, qrup məqsədlərinə nail olmaq üçün qarşılıqlı paylaşma və öhdəliklər vasitəsilə yaradılır. Mənfi qrup motivasiyaları üzvlər arasındakı münaqişələr, şəxsiyyətlərin toqquşması, sadıqlığın pozulması, başqalarına qarşı önyarğı kimi şeylərlə nəticələnir.

İşçilər öz təşkilatlarının tərkibində öz qabiliyyətlərini istifadə etmək, təşkilati məqsədlərə bölüşmək üçün səy göstərmək və şirkətin strategiyasının həyata keçirilməsində fəal şəkildə iştirak etmək üçün məsuliyyət daşıyırlar. Digər tərəfdən, işçinin məhsuldarlığının maksimuma çatdırılması, öhdəlik götürülməsi və işçinin fərqlilik yaratmağa olan ehtiyacına hörmət edilməsi barədə məsuliyyət daşımalıdır.

Qlobal rəqabət qabiliyyəti artdıqca, şirkətlərin rəqabət üstünlüyü yaratmaqda çalışanların oynadığı əsas rolunu barədə məlumatlar artır. Təşkilatı daha hörmət olunan vahid təşkilatlara çevirmək üçün iş yerlərinin əhəmiyyəti olaraq daha yaxşı hala gətirilməsində işlər görülməlidir. İşçilərin potensialı rəhbərlərin idarəetmə üslubundan asılı olaraq qalır. Əksər hallarda işçilər fikirlərini həyata keçirərkən rəhbərlər hələ düşünür. İÜK-nin müvəffəqiyyət qazanmasının açarı çalışanların daimi inkişafda tam olaraq iştirak etmələridir.

1.3. İşçi qüvvəsinin keyfiyyətinin idarəedilməsinin təsir göstərən daxili və xarici mühit amilləri

Müasir dövrdə işçi qüvvəsinin keyfiyyətinin idarə olunması zamanı uğur əldə qazanmaq üçün əvvəlcə işçi qüvvəsinin keyfiyyətinin idarə olunmasına təsir

göstərən daxili və xarici çevrə faktorlarının yaxından seyr etmək, baş verən hadisə və inkişafa müvafiq olaraq tədbir görməkləzımdır. Bundan başqa, gündəlik və qısa müddətli düşünmək əvəzinə, məsələyə uzun müddətli və strateji şəkildə yanaşmaq, düzgün siyasət və davranışlar göstərmək lazımdır.

Xarici çevrə faktorların əsasını qloballaşma təşkil edir. Müasir qloballaşma şəraitində, əsasən də İEÖ-də, iş potensialına artıq strateji nöqteyi-nəzərdən yanaşılır, işçi indi istənilən sahibkar üçün cari dövrdə işləyən, əmək normalannı yerinə yetirən adam deyildir. İş qüvvəsinə işçinin əməyindən istifadə və onun təkrar istehsalı prosesində yeni formada iqtisadi və sosial qiymət vermək məcburiyyəti yaranmışdır. Bu səbəbdən iş qüvvəsinə kapitallaşmış vəsait, indi və gələcək dövrdə gəlir verəcək bir mənbə kimi, şirkətlərin uzunmüddətli aktivı, onun mühim amili kimi yanaşılır. Bu səbəbdən də təkmilləşmiş ölkələrdə, əsasən də Yaponiyada, iş qüvvəsi investisiya obyektinə çevrilmişdir və insan kapitalına investisiya qoyuluşu intensivləşmişdir ki, nəticədə bu iş qüvvəsinin keyfiyyətinin yüksəlməsinə səbəb olmuşdur.

İşçi qüvvəsinin keyfiyyətinin idarə olunmasına təsir göstərən başqa xarici çevrə faktorlarından biri də texnologiyanın tərəqqisidir. Texnologiya eyni zamanda, iş formalarını dəyişmişdir. Misal üçün: informasiya texnologiyası virtual mühitdə ticarətlə (e-ticarət) məşğul olmağı, uzaqdan işləməyi, mümkün etmişdir. İstehsalda mavi yaxalı işlər ləğv edilmiş, bu işlərin yerinə daha yüksək bacarıq tələb edən işlər almışdır. Misal üçün, Şimal Amerika və Qərbi Avropada istehsal işlərindən xidmət işlərinə doğru vacib bir transformasiya olmuşdur. Fabriklərdə istehsal işləri azalarkən, çox işlər yarımştat olaraq pərakəndə satış, konsultasiya, təhsil və s. kimi xidmət sahəsində yer alan bir çox iş peyda olmuşdu. Bu işlər daha çox bacarıq tələb edən insan resurslarına tələbi artırmışdır. Bu tərəqqi işlərin yenidən dizayn olunmasına, yeni iş tələbnaməsi və vəzifə öhdəliklərinin tərtib edilməsinə, təşkilatın yenidən qurulmasına, yeni ödəniş və motivasiya planlarının yaradılmasına, yeni personalın seçilməsinə, qiymətləndirilməsinə, təlim və tərəqqisinə və s. səbəb olmuşdur.

Bunların hamısı idarəetmə sistemini xeyli mürəkkəbləşdirir və sex rəhbərindən geniş dünyagörüşünə sahib olmağı tələb edir. Bu səbəbdən də müəssisə və yaxud sex rəhbəri aşağıdakı keyfiyyətləri daşmalıdır:

1. mənəvi dünyagömslü olmalı;
2. texnologiyanı, iqtisadiyyatı, texnikanı, istehsalın və idarənin təşkilini, bütün istehsal prosesinin gedişini mükəmməl bilən bir mütəxəssis olmalıdır;
3. işi və adamları seçməyi, kadrları tərbiyə edə bilən, istedadlı təşkilatçı olmalıdır.

Elmi-texniki inkişafın müasir tərəqqi səviyyəsi və sürəti istehsalın nəinki maddi ünsürlərində keyfiyyət dəyişiklikləri yaradır, həmçinin iş qüvvəsi daşıyıcılarının özlərinin də intellektual səviyyə nöqtəyi-nəzərindən inkişaf etməsi üçün şərait yaradır. İş qüvvəsinin kəmiyyət, əsasən də keyfiyyət tərkibi tətbiq olunan texnika və texnologiyanın tərəqqi səviyyəsinə uyğun deyilsə, istehsalın potensial imkanlarının gerçəkləşdirilməsində problemlər yarana bilər.

Bir müddət sonra işçilərin demoqrafik xüsusiyyətləri fərqliləşmişdir. K.Marksın fikrincə, iş qüvvəsi və istehsal alətləri onun amilləri olaraq qalır, iş qüvvəsi yalnız canlı fərdin qabiliyyəti kimi vardır, iş qüvvəsinin istehsalı canlı fərdin olmasını tələb edir.

Demoqrafik xüsusiyyətlərə irq, cins, yaş və s. daxildir. İşçilər arasında gənclərin, universitet tələblərinin sayının artması, iş dizaynında gənclərin daha çox elastiklik və sərbəst zaman istəklərinin nəzərə alınmasına səbəb olmuşdur. Əsasən qərbi ölkələrində işçilərin yaş ortalaması çox yüksəlmişdir. Bu ölkələrdə işçilər arasında yaşlıların çox olması İR departamentlərinin sağlamlıq mühafizəsi, sığorta kimi əlavələrin olunmasına şərait yaratmışdır.

Demoqrafik proses cəmiyyətin istehsal yolu ilə təyin edilsə də hər halda insan həyatının bəzi mərhələlərində baş verir. Nəticədə, doğum, əmək fəaliyyətinə başlama, boşanma, evlənmə, əmək qabiliyyətini itirmə və ölüm kimi demoqrafik hadisələr insan həyatının bəzi dövrləri ilə bağlıdır.

Xarici amillər : Təcrübə və kadr idarəçiliyinin formalaşmasına təsir göstərən amillərdir:

1. Qanunvericilik : Qanunvericiliyi işəgötürən ilə işçi arasındakı əlaqəni tənzimləyir, aşağıdakıları qurur:

- insan hüquqlarına hörmətin təmin olunması;
- işə qəbul üçün eyni imkanlar;
- ən az əmək haqqının həcmi; iş günü və iş həftəsinin müddəti; icazənin verilməsi müddəti və qaydası;
- iş şəraitinin normaları;
- İşçi təhlükəsizlik normaları;
- Həmkarlar ittifaqlarının funksiyaları;

2. İqtisadi şərtlər : İnsan resurslarının idarə olunması praktikasına üç makroiqtisadi element təsir göstərir:

- əməyin sosial məhsuldarlığının səviyyəsi.
- rəqabətin təbiəti. Adətən rəqabət dərəcəsi ilə ölçülür. Yüksək səviyyəli rəqabət təşkilatın xərcləri azaldır, bununla belə mükafat və əlavə ödənişlər də azaldılır;
- əmək bazarının təbiəti. Bu, insan resurslarının idarə olunması proqramlarını birbaşa təsir edir. Əmək tədarüku tələbatdan yüksək olduqda, işə götürən işçilərin xərcləri ən azdır.

Daxili amillər: İnsan resurslarının idarə olunmasına təsir edən daxili amillər aşağıdakı komponentləri əhatə edir:

Təşkilatın məqsədi: Hər bir təşkilat öz missiyasına, insanları birləşdirən və fəaliyyətlər göstərən ad. Müasir dövrdə təşkilatların rəhbərləri təşkilatın missiyasından daha çox danışırlar, bu konsepsiya məşhur Qərb tədqiqatçıları tərəfindən istifadə edilir, təşkilatın missiyasının yerli ədəbiyyatı isə diqqətini ancaq son dövrlərdə ödəmişdir. Təşkilatın missiyası müəyyən bir təşkilatın unikallığını göstərir və bu təşkilatın fəaliyyətlərini 2 keyfiyyəti təkmilləşdirməklə işçilərinin missiyası ilə uyğunlaşdıraraq, mövcudluğunu əsaslandırır: yaradıcılıqla tez öyrənmək və düşünmək bacarığı. Belə ki, həyatın mənasını axtarmaq üçün insanlar, məhsulların yaradılması, yeniliklər, insanların həyat şəraitini

yaxşılaşdırmağa və daha yaşamağa imkan verən xidmətlərdən böyük məmnunluq hissi duyur

Təşkilatın missiyası aşağıdakılardan ibarətdir :

- Təşkilat fəlsəfəsi (əsas fikirlər, dəyərlər, motivasiya);
- Texnologiya (texnoloji proseslər, yeniliklər);
- Təşkilatın məqsədləri (yaşaması, artımı, rentabelliği);
- Daxili konsepsiya (güclü, rəqabət qabiliyyəti, sağalma faktoru);
- Təklif edilən məhsullar və xidmətlər və onların cəmiyyət üçün faydası.

Korporativ mədəniyyət: Korporativ mədəniyyət, bir çox işçinin payladığı bir dəyər sistemidir. Bu, işçilərin davranışına, məhsuldarlığına və gözləntilərinə təsir göstərir. Təşkilatın bütün mühim fəaliyyətləri üçün standartlar təyin edir.

Əmək əmsalı: Bəzi müəlliflər əməyin mahiyyətini insan resurslarının idarə olunmasına təsir göstərən əsas amil sayırlar. Əməyin mahiyyətini təyin edən amillər bunlardır:

1. Fiziki fəaliyyət dərəcəsi;
2. İş şəraitinin təcavüzkarlıq dərəcəsi;
3. İş yerinin olduğu məkan;
4. İşin intensivliyi;
5. İş yerində ünsiyyətin intensivliyi;
6. Müxtəlif səviyyələrdə çalışanların məsuliyyət səviyyəsi;
7. Əməkin tamlığı və əmək strukturu.

Bütün bunlar kadr xidmətinin xüsusi diqqət mərkəzindədir.

İş qrupları : V.S.Bulanov qeyd etdiyinə görə, əmək potensialı ayrılıqda insanın və bütövlükdə cəmiyyətin müxtəlif işçi qruplarının bütün əmək imkanlarının toplusudur. Əməyin kəmiyyətini və strukturunu təyin edən əmək ehtiyatlarından fərqli olaraq, əmək potensialı onun keyfiyyətini və potensial imkanlarını bildirir. Bu keyfiyyət tərəfi əmək ehtiyatları ilə müəyyən vahidət yaradır.

Qrupdakı dostluq mühiti, əməkdaşlar arasında qeyri-rəsmi əlaqələr işçilərin işlərinə olan münasibətinə, təşkilatın öhdəliyinə və kadr dövriliyəsini əhəmiyyətli dərəcədə azaltmağa müsbət təsir göstərir.

Effektiv qrup aşağıdakı kimi xarakterizə edilir:

1. Qrupun üzvləri komanda kimi davranır.
2. Bütün üzvlər qərarların qəbulunda iştirak edirlər.
3. Qrupun məqsədləri açıq şəkildə ifadə olunur
4. Qrupun üzvləri onun rifahı ilə maraqlanırlar.

Liderlik tərzi : Rəhbərliyin üslubunda lider və subordinat arasındakı əlaqənin üstün stereotipi nəzərdə tutulur. Bu, müəyyən bir liderə aid olan bir sıra unikal və idarəetmə metodlarıdır. Təcrübə və liderlik tərz i insan resurslarının idarə olunmasına əhəmiyyətli dərəcədə təsir göstərir, ona görə ki, insan resurslarının idarə olunması proqramlarının çoxu, bütün olmadığı halda, menecerlər tərəfindən struktur bölmələri səviyyəsində həyata keçirilir. İdarəetmə tərz i təşkilati mədəniyyətə işarə edir, işçilərin və işçilərin stereotiplərini təşkil edir və təşkilat daxilində qeyri-rəsmi əlaqələr qurur.

Liderlik anlayışı rəhbər, idarəetmə və menecer anlayışı ilə əlaqəlidir. Ancaq menecerə vəzifə, liderə - sosial təsir etmə nöqtəyi-nəzərindən yanaşılır. Vəzifə liderliyə səbəb olur, bu formal (rəsmi) lider hesab edilir. Amma qeyri-formal liderlər də vardır. Formal və qeyri-formal liderlər hakimiyyət hüquqi, hakimiyyət əlaqələri, hakimiyyət təsirinə, yəni hakimiyyət mənbəyinə görə də bir-birindən seçilirlər. Lider mövcud hakimiyyət imkanlarından işin səmərəli getməsi üçün maksimum şəkildə faydalanmalıdır. Bundan başqa, menecerlə lider arasında başqa fərqli cəhətlər də vardır. Məsələn, menecerdə peşəkarlıq və nəzarətçi, liderdə- ruh yüksəkliyi, menecerdə-inzibatçı, liderdə-innovator, liderdə-etimad hissi və s. üstünlük təşkil edir. Bu səbəbdən də liderlərin davranışını, liderlik keyfiyyətini öyrənməyin böyük faydası vardır. Bu nöqtəyi-nəzərdən liderlik keyfiyyəti nəzəriyyəsi ən mürəkkəb nəzəriyyələrdən biri hesab edilir. Liderlik psixoloji (emosional), fizioloji, intellektual, şəxsi işgüzar keyfiyyətlərlə təyin olunur.

Sadalanan hər 3 əlamət rəhbər işçinin bir növ universal xüsusiyyətləri sistemidir. Ancaq təsərrüfat rəhbərlərində həmin universal xüsusiyyətlər sisteminin quruluşu standart deyildir. Bu struktura işçinin iradə gücü, iradə keyfiyyəti də təsir göstərir. İnzibatçı lider rolunu rəhbər işçi, kollektiv rəhbəri və ya sözün ən pis mənasında inzibatçılıq qaydasında yerinə yetirir. Bu hal hər kəs tərəfindən mənfi hal olaraq qiymətləndirilir.

Bu, sosial-liderin nüfuzunu ciddi şəkildə artırır, adamlarda optimal emosiyalar yaranır. Bu, təkcə sosial-liderin vəzifə keyfiyyətindən deyil, onun etik və psixoloji keyfiyyətindən, böyük vətəndaşlıq hissindən irəli gəlir. İntellektual-liderlik üçün əsas keyfiyyət onun elmi biliyi, yaddaşı, hadisə və faktları köklü şəkildə bilməsi ilə müəyyən olunur. Sözügedən bu keyfiyyət, təxəyyül, təfəkkür təsərrüfat məsələlərinin həll edilməsi üçün əsas şərtlərdən biridir. Burada mücərrəd təfəkkürdən başqa, təfəkkürün konkretliyi, iqtisadi təfəkkür xüsusi əhəmiyyət daşıyır. Rəhbər işçi müstəqil şəkildə mühakimə yürütməyi, təsərrüfat məsələlərini yaradıcı şəkildə yoluna qoymaq, mürəkkəb situasiyalardan baş çıxanuağı və dəqiq qərarlar verməyi bacarmalıdır. Bu sadalananların hər üçü rəhbər işçi üçün vacib olan şərtlərdir. Bunlar eyni zamanda rəhbər işçinin nüfuz mənbələridir. Ona görə ki, nüfuz ancaq vəzifəyə, tabeçilikdə olanlara onun inzibati təsirinə görə yox, şüurlu inamından, yəni könüllü inamından irəli gəlir. Təcrübədən məlum olur ki, inzibati qaydada inam hər zaman keçicidir və uzun müddət davam etmir. Deməli, nüfuzun mənbəyi ancaq vəzifə deyil, eyni zamanda insani keyfiyyətlər və işgüzar xassələrdən təşkil olunub. Rəhbər işçinin şəxsi və işgüzar keyfiyyətləri bir-biri ilə sıx bağlıdır. Bu keyfiyyətlərin təsnifatı 1.3-ci sxemdə göstərilmişdir. Rəhbər işçilərin fərdi keyfiyyətinə mənəvi, etik və psixoloji cəhətlər də aiddir.

Mütəxəssislərin əməyinin keyfiyyəti aşağıdakı amillərlə müəyyən olunur

- *MTİ-lər (mühəndis - texniki işçilərə) və qulluqçuların fəaliyyət dairəsi və tərtib etdiyi, istifadə etdiyi məlumatların mürəkkəbliyi;*
- *icra edilən işin sərbəstlik dərəcəsi;*
- *rəhbərliyin çətinliyi və miqyası;*
- *əlavə məsuliyyətin dərəcəsi.*

İşçinin ixtisasına bəzi amillər təsir göstərir:

- *xüsusi biliyin səviyyəsi, başqa sözlə desək xüsusi təhsili;*
- *ixtisas üzrə iş stajı;*
- *təşkilatçılıq vərdişi səviyyəsi.* (T.Ə.Quliyev, Ş.T.Əliyeva, R.T.Əliyev 2012:

s.70)

İş qüvvəsinin yaranması və bölgüsünün təşkili prosesi istehsalın obyektiv və subyektiv amilləri arasında kəmiyyət və keyfiyyət nisbətinin təyin edilməsini tələb edir. Bu nisbət təsiri mürəkkəb və çoxcəhətlidir, misal üçün, işçilərin say tərkibi və iş yerlərinin sayı, tətbiq olunan istehsal vasitələrinin və iş qüvvəsinin tərkibi və quruluşu, ümumi iş qüvvəsinin və ümumi əsas fondların tərkibi və quruluşu, fəhlə kadrlarının peşə-ixtisas quruluşu, istehsal vasitələrinin aktiv və passiv hissələrinin tərkibi və quruluşu və s. ancaq istehsal vasitələrinin və iş qüvvəsinin bir-birinə qarşı razılaşdırılmış qaydada bölgüsü və tərəqqisi zəminində ictimai tərəqqinin gözlənilən nəticələrini almaq mümkündür. Liderlər insanlara nəyi etmək lazım olduğunu deyərək rəhbərlik etməməlidirlər. Liderlər insanların ona kömək etməyi istəmələrinə səbəb olmalıdırlar. Bunun əsasını isə başqalarına kömək etmək üçün şəxsi istəylərinizi təkmilləşdirmək təşkil edir. Başqaları sizin onlara kömək etmək istədiyinizi fiirləşdikdə onlar da öz sırasında sizə kömək edəcəklər.

II FƏSİL. MÜASİR DÖVRDƏ İŞÇİ QÜVVƏSİNİN KEYFİYYƏTİNİN İDAƏEDİLMƏSİ SİSTEMİNİN XÜSUSİYYƏTLƏRİ

2.1. İşçi qüvvəsinin keyfiyyətinin idarəedilməsi sisteminin inkişafının müasir istiqamətləri

Əmək, istehsalın əsasıdır və insan fəaliyyətinin istehsala yönələn məhsuldar fəaliyyəti kimi başa düşülür. İnsan resurslarına verilən qiymət artan zaman görülən işlərin keyfiyyəti və işçilərin məhsuldarlığı artır. İşçi qüvvəsini və onun müvəffəqiyyətini, uğursuzluğunu qiymətləndirən zaman istifadə olunan performans qiymətləndirmə üsulu bəzi mənbələrdə “səmərəliliyin qiymətləndirilməsi”, “işin dəyərləndirilməsi” kimi qeyd olunur.

Performans qiymətləndirmə bütün fərdlərin qabiliyyətini, potensialını, təcrübələrini, hərəkətlərini və bu cür özəlliklərini başqa fərdlərlə müqayisə edərək həyata keçirən sistemətiik ölçmədir. Bu qiymətləndirmə işçinin görəcəyi işə və bu iş üçün sahib olduğu gizli əlamətlərə görə fərdi olaraq təhlil olunması və təqdim olunan işi necə edəcəyinin müəyyən etməsi prosesidir.

İnsan resurslarının qiymətləndirilməsi üsullarının sıralamasını bu cür yazı bilərik: Fərdlərarası müqayisəyə əsaslanan üsul: Bu yanaşmada qiymətləndirmələr, işçilərin bir-birləri ilə müqayisə olunması nəticəsində həyata keçirilir. Bir vəzifə artırılacaq və yaxud mükafatlandırılacaq işçinin müəyyən edilməsi üçün iki və daha çox işçinin performanslarının müqayisəsi lazım olduqda faydalı və istifadə edilən bu yanaşma ayrı-ayrı üsulları əhatə edir. Bu üsullar:

1. bir-birini əvəz etmə və alternativ sıralama;
2. ikili müqayisə və məcburi paylama.

Ümumi performans meyarlarına və standartlarına əsaslanan üsullar. Bu üsul vacib hadisələrin qiymətləndirilməsi, qrafik qiymətləndirmə miqyasları, nəzarət siyahısı, zəruri seçki üsulu və kollektivə əsaslanan qiymətləndirmə üsulu kimi müəyyən edilir. İşçi kollektivi strukturu nöqtəyi-nəzərindən bir bütünü təmsil edirlər ancaq bunun qiymətləndirilməsi həmişə asan olmur. Bu səbəbdən qrup işlərində qrupunun performansı və daxil olan hər bir fərdin müxtəlif fəaliyyəti

təhlil olunaraq qiymətləndirilir. Dəyərləndirilən göstəricilərin bir qismi birbaşa bizneslə bağlı olduğu halda bir qismi isə tədqiqatlarla əlaqəli faktorlardır.

III Fərdi performans kriteriyalarına və standartlarına əsaslanan üsullar – İş standartları yanaşması, hədəflərlə və birbaşa indeks idarə etmə, o cümlədən mətn qiymətləndirməsi kimi tətbiq edilir.

360 dərəcə qiymətləndirmə üsulu –innovative idarəetmə anlayışını özündə əks etdirən ən diqqət çəkən üsullardan biri hesab edilir. İşçilərin uğur qazanmaları üçün işdəki məsuliyyətlərini daşıya biləcək bacarıqları, potensialı olmalıdır. Bu isə effektiv işləməyi və mütəmadi olaraq öyrənməyi tələb edir. Bu üsulda iş yerinə adaptasiya, fərdlər və kollektivlərarası ünsiyyəti, təşkilati ehtiyaclarının və lazımı təhsilin müəyyən edilməsi və bu kimi mövzularda başqa üsullara nisbətə daha çox üstünlüklər təmin edir. Bu yanaşma kontekstində öyrənilən əsas idea faktiki işçilərin əsas sahə üzrə fəaliyyətinin çox istiqamətli monitorinqidir. İstiqamətlərə rəhbərlik, kommunikasiya, fərqliliklərə uyğunlaşma, insanlarla ünsiyyət, istehsal və onun nəticəsi, öhdəliklərin icrası, digərlərinin təhsilləndirilməsi və işçinin tərəqqisi daxildir.

Əsas məqsədi mükafatlandırma və tərəqqi etdirmək olan insan resurslarının qiymətləndirməsinin başqa məqsədləri də mövcuddur. Bunlara dəyərləndirən rəhbər ilə qiymətləndirilən arasındakı yaxşı ünsiyyət, əməkdaşlıq və birlik daxildir. Bu qiymətləndirmə zamanı işçilərin müəyyən dövrdə qazanacağı uğur və gələcəkdə yaranacaq tərəqqi potensialı təyin edilir. Nəticədə işçilərə aid müxtəlif qərarların verilməsinə kömək edir.

Təşkilatlarda peşəkar kadrlara olan keyfiyyət tələbatı peşə, dərəcələr, ixtisas üzrədir ki, o, bəzi amillərlə təyin edilir:

- vəzifə təlimatlarına uyğun olaraq iş yerlərinin siyahısında olan vəzifə və iş yerlərinə olan tələblər;
- fəaliyyətə görə texnologiyada göstərilmiş işin peşə-ixtisas ayrılması;
- ştat cədvəli;
- icraçılar heyətinə tələblər zamanı idarəetmə fəaliyyətini tənzimləyən ayrı-ayrı şərtlərin qeyd edildiyi sənədlər və ən aşağı səviyyəli standartlar.

Cədvəl 1: Təşkilatlarda peşəkar kadrlara olan tələbatının planlaşdırılma üsulları

	Ümumi tələbat:	- satış həcminə əsasən bir işçiyə düşən tələbatın planlaşdırılması;
		- vergilər ödənilməzdən əvvəl mənfəət üzrə tələbatın planlaşdırılması;
		- əlavə dəyər üzrə tələbatın planlaşdırılması.
	Dərəcələr üzrə tələbat:	- işin icra vaxtı və həcminə əsasən (əmək tutumuna görə);
		- xidmət normalarına əsasən;
		- ştat cədvəlinə əsasən.
	Əlavə tələbat:	- fəaliyyət sahəsinin genişlənməsi ilə əlaqəli olaraq miqdarın artması;
		- işdən çıxan işçilərin yerinin doldurulması zərurəti ilə əlaqəli olaraq miqdarın hesablanması.

Mənbə: Storey J., 2018: s.178

Əmək məhsuldarlığına əsasən personala olan tələbatın planlaşdırılmasını bu cür təyin etmək olar:

$$C = \frac{N_{(ist)}}{P_{(əm.məh.)}},$$

C - çalışanların sayı;

N(ist) - istehsalın həcmi (məsələn, xidmətlər)

P(əm.məh.) - bir işçiyə düşən əmək məhsuldarlığını əks etdirir.

Mənfəətə əsaslanan personala tələbatın vergilər ödənilməzdən qabaq

$$C = \frac{P}{P'},$$

planlaşdırılması:

Burada, P - vergilər ödənilməzdən əvvəl mənfəətin ümumi məbləği; P' - bir işçiyə düşən mənfəəti göstərir.

$$C = \frac{dc}{d'},$$

Əlavə dəyər üzrə personala tələbatın planlaşdırılması: Burada, d_c - əlavə dəyərin tutumunu; d' - bir işçiyə düşən əlavə dəyərin xüsusi göstəricisini göstərir. Prosesin əmək tutumuna əsasən personala tələbatın müəyyən olunması:

$$C = \frac{T_n}{T_{fay}} \cdot q_g$$

Burada, T_n – istehsal proqramının icra vaxtını (əmək tutumu);

T_{fay} - bir işçinin iş vaxtının faydalı fondu;

q_g - gəlmə sayının siyahıya çevrilmə əmsalını əks etdirir. T_{fay} – təyin etməkdən ötrü bir işçinin iş vaxtının balansı tərtib edilməlidir. İşçinin iş vaxtının balansı hər rüb üzrə doldurulur və illik qiymət kimi hər göstərici üzrə toplanır. Lazımi vaxt bölgüsü əmsalını təyin etməkdən ötrü aşağıdakı düsturdan istifadə edilir:

$$K_{LVB} = K_{ai} \cdot K_i \cdot q_g$$

Burada: K_{ai} – əlavə iş xərclərinin əmsalı ($K_{i0} = 1 \div 1, 4$); K_i - iş günündə istirahətə sərf olunan vaxtın əmsalıdır.

Vaxtın faktiki bölgü əmsalı aşağıdakı düstur ilə təyin olunur:

$$K_{LVB} = \frac{F_{\bar{u}}}{\sum_{i=1}^n m_i t_b}$$

Burada: $F_{\bar{u}}$ – bölmələrin işinin ümumi vaxt fondudur. Plan hesablamalarında Rozenkransın düsturu aşağıdakı kimi istifadə olunur:

$$C_{HP} = \frac{\sum_{i=1}^n m_i t_i}{T} \cdot K_{LVB}$$

Turizm sektorunda islahatların elmi əsasları hazırlanmadığı üçün bu sektorun inkişafında dövlət səviyyəsində konseptual tənzimləmə siyasətinə böyük ehtiyac vardır. Əsas məsələ turizmin müasir vəziyyəti, onun dinamikası və proqnozlaşdırılması üçün «makroiqtisadi» göstəricilərin elmi əsaslarını tərtib etmək və həmin göstəricilərdən istifadənin praktiki üsullarını, metodik fəndlərini aşkar etməkdir (Quluzadə M.M. 2016: s.223).

Rozenkrans düsturundan istifadə edərək təşkilatlarda inzibati idarə personalının sayının müəyyən edilməsi. Təşkilatlarda fəaliyyətində inzibati idarə personalı (İİP) xüsusi rol oynayır. Onun sayını hesablamaq üçün aşağıdakı düstur tətbiq edilir:

$$C_{ИП} = \frac{\sum_{i=1}^n m_i t_i}{T_i} K_{LVB} + \frac{t_p}{T_i} \cdot \frac{K_{FVB}}{K_{LVB}},$$

Burada, N – idarəçilərin bu kateqoriyasının həyata keçirdikləri idarə işləri növlərinin miqdarı;

m_i - müəyyən vaxt ərzində (rüb, il) i - idarə işləri kontekstində müəyyən fəaliyyətin (hesablama, müqavilələr və s.) orta kəmiyyəti;

t_i - i – idarəetmə iş növü kontekstində m – fəaliyyət vahidini icra etmək üçün mühim vaxt;

T_i - hesablamalarda (rüb, il) nəzərə alınmış müvafiq bir zaman kəsiyində müqavilə üzrə mütəxəssisin iş fəaliyyəti;

K_{LVB} – lazımi vaxt bölgüsü əmsalı;

t_p - ilkin hesablamalarda görüb nəzərə alınması qeyri-mümkün olan ayrı-ayrı iş növləri vaxtı;

K_{FVB} – faktiki vaxt bölgüsü əmsalını bildirir.

Qərarın verilməsi üçün hər hansı modelin ayırd edilməsi məsələnin növündən və onun həll edilməsi üçün ayrılan vaxtdan asılıdır, başqa sözlə desək situasiya yanaşması tələb edir.

Təşkilatlarda əməyin səmərəliliyinin əsas yolu innovasiyalar, turizm şirkətlərinin yeni texnologiyalarından istifadəsi, yeni nəqliyyat növləri təşkil edir. Başqa istiqamət turməhsulun keyfiyyətini artırmaq, turistin tələbinə və zövqünə müvafiq olaraq onun inkişaf etməsi və turizm xidmətində keyfiyyət məsələlərinin həll edilməsi rolunda digər bir amil turizmdə əməyin xarakterinə müvafiq şəkildə stimullar sisteminin tətbiq edilməsi və əmək haqqı sistemlərinin təkmilləşməsi təşkil edir. Əməyin təşkil edilməsi və idarə olunmasında onun elmi əsaslarla təşkili və idarə edilməsi sosial müdafiə alətlərinin istifadə olunması ilə müasir tipli əmək

prosesinin təşkili xüsusi rol oynayır. Təşkilatda əməyin səmərəliliyi turizm məhsulunun hazırlanması və ondan gələn gəlirlərin artırılması ilə mümkün olur. (Sarkar D. 2016: s. 419).

Müəssisənin inkişaf etməsi və sosial səmərəsinin artmasında insan amilinin rolunun qiymətləndirilməsi zamanı təşkilat kollektivlərinə səmərəli rəhbərlik qabiliyyətləri nəzərə alınmalıdır. İşçi kollektivlərinə əlverişli liderlik etmək üçün bəzi bacarıqlar olmalıdır:

- Rəhbər təbəçilikdəkilərin davranış reaksiyalarına fikir verir və intizam yaratmaq üçün cəzalandırma üsulu tətbiq edir.
- Təkamül prosesini anlamaqla, cəmiyyətdəki dəyişikliklərə müvafiq idarəetmə tərzini öyrənir.
- Vəzifəsini yerinə yetirən zaman ona nəyin təsir etdiyini aydın şəkildə təsəvvür edir.
- Tabelikdəkilərin işini qiymətləndirir.
- Cari işin qiymətləndirilməsini konspektləşdirməklə, səlahiyyətlərini bacarıqla bölüşdürməyə cəhd edir.
- Əməkdaşların işə daha ciddi yanaşması yollarını təhlil edir və uğur meyarlarını təyin etməyi bacarır.

Sadələndirən bütün vərdişlər kollektivə rəhbərlik edən menecerlər üçün zəruridir. Bu halda işçi qrupları mürəkkəb məsələlərin həll olunmasında daha səmərəli və əlbir fəaliyyət göstərirlər. Bu keyfiyyətlərin müsbət xüsusiyyətləri motivləşdirmə tədbirlərinin düzgün şəkildə icrasına zəmin yaratmış olur.

AR-da təşkilatın potensial tərəqqisi və onun sosial səmərəsinin çoxaldılmasında insan amilinin rolunun dəyərləndirilməsi zamanı kadr menecmentinin xüsusiyyətləri nəzərə alınmalıdır:

1. elm sektorunda:

- təşkilatda personalı seçim yolu;
- vəzifə irəliləyişinin planlaşdırılması;
- stimulyetmə sisteminin tərtib edilməsi;
- nəzarət formasının seçilməsi;

- əməyin məhsuldarlığının dəyərləndirilməsi;

-personalın istifadəsinin səmərəliliyi.

2. məhsul istehsalı sahəsində:

- işçiyə stimula vermək vəzifələri;

- icra olunan işin təhlil edilməsi;

- fərdi xüsusiyyətlərin tərtib olunması.

3. xidmət sektorunda:

- personala iş zamanı xüsusi iş metodlarından istifadə;

- müəssisədə personalın əməyinin səmərəliliyinin qiymətləndirilməsi.

Cədvəl 2: İşçinin iş vaxtının təxmini balansı

№	Göstəricilər	Cəmi	Rüblər			
			I	II	III	IV
	Vaxtın, günlərin təqvim fondu Həmçinin: bayram istirahət	366 8				
	Vaxtın, günlərin nominal fondu Gəlməmə, günlər	85 273 =				
	Həmçinin: Məzuniyyət üzürsüz işə gəlməmə, boş dayanmalar	= 366 – 8 – 85 31,2 30 0,7 0,5				
	Faktiki iş günlərinin sayı	241, 8 =				
	İş gününün planlı orta davamiyyəti (nominal) s.	= 273 – 31, 2				
	İş gününün uzunluğunun ixtisarı ilə bağlı itkilər, s	7, 67 0, 05				
	İş gününün orta faktiki davamiyyəti	7, 62 = = 7, 67 – 0, 05				
	İş vaxtının əhəmiyyətli fondu, s	1842, 5 = = 7, 62 · 241, 8				

Mənbə: Sarkar D. The role of human capital of economic growth revisited // Applied Economics Letter, 2016, N-14(6), p.419-423, s.420

Təşkilatlarda personalı idarəetmə sektorunda əməyin funksional bölgüsü mövqeyindən bloklar siyahısı vardır ki, bunlardan da hamısı menecerin mühim vəzifələrinin icrası ilə səciyyələnir (<http://www.imf.org/external/pubs/cat/longres.cfm?sk=4017>)(15.05.2018).

1. Personalı tələbatın müəyyən edilməsi:

- keyfiyyət və kəmiyyət ehtiyacının planlaşdırılması.

2. Təşkilatların personalla komplektləşməsinin təmini:

- personal üzrə marketinq informasiyasının toplanması və təhlil olunması;
- personala olan ehtiyacın təmin olunması vasitələrinin tərtib olunması və ya onların seçilməsi;
- personalın toplanması, dəyərləndirilməsi və seçimi.

3. Personaldan istifadə:

- personalın peşə yönümü (işçilər arasında izahat keçirilməli və firma onlardan nəyi gözləyir və burada hansı əmək təhlil edilir deyə təkmilləşdirilməlidir) və personalın uyğunlaşması;
- əməyin qorunması və uyğun şəraitinin yaradılması;
- personalın xidməti yerdəyişməsinin təşkil olunması.

4. Personalın tərəqqisi:

- ixtisasartırmanın təşkil edilməsi və personalın öyrədilməsi;
- vəzifə irəliləyişinin qeydə alınması və tərəqqisi;
- şirkətdə qarşılıqlı anlaşma ruhunun yaradılması.

5. Personalın əməyi və davranışının nəticələrinin əsaslandırılması:

- maaş və güzəşt strukturunun tərtib olunması;
- əmək davranışı əsaslandırılmasının məzmunu və prosesinin idarə olunması;
- ixtilafların idarə edilməsi.

6. İdarəetmə prosesinin hüquqi və informasiya təminatı:

- əmək əlaqələrinin hüquqi tənzimi;
- kadrları idarəetmə ilə əlaqəli informasiyaların uçotu və statistikas.

Təşkilatlarda kadr xidmətinin strukturu aşağıdakı mütəxəssislərlə idarə edilə bilər:

- əlavə hüquqi təhsilə sahib personal üzrə menecerlər;
- test mütəxəssisləri;
- kadrların təhsili və hazırlığının təşkil edilməsi üzrə mütəxəssislər;
- kompyuter yardımını təmin edən karguzarlar;
- personal seçimi ilə məşğul olan firmalarla əlaqədə olan mütəxəssislər;
- psixoloqlar;
- kadrlara tələbatın daxili planlaşdırılması üzrə mütəxəssislər.

İstənilən halda kəmiyyət tərkibi firmanın fəaliyyət sahəsi ilə təyin olunur.

İnsan tərəqqisi indeksini taparkən adambaşına düşən ÜDM, ümumi ömrün uzunluğu və savadlılıq səviyyəsi əsas götürülür. İnsan tərəqqisi indeksinin bu 3 vacib göstəricisinin hər birinin indeksi aşağıdakı düsturla hesablanır:

$$J_i = \frac{X_i - X_i \min}{X_i \max - X_i \min}$$

Burada: X_i – i-ci göstəricinin faktiki qiymətini, $X_i \min$ və $X_i \max$ – i-ci göstəricinin ən az və ən yüksək qiymətlərini göstərir.

İnsan tərəqqisi indeksini aşağıda qeyd edilən düsturdan istifadə etməklə hesablamaq mümkündür (Yipii):

$$Y_{ipii} = \frac{Y_1 + Y_2 + Y_3}{3}$$

burada: Y_1 – gözlənilən ömrün orta müddəti indeksini, Y_2 – təhsil səviyyəsi indeksi, Y_3 – ÜDM indeksidir.

Uzunömürlülüüyü göstərən zaman intervalı indeksi doğrulanda gözlənilən ömür müddəti ilə təyin edilir. Bilik səviyyəsini göstərən təhsil indeksi əhalinin bilik səviyyəsi və təhsilə cəlb edilməsinin kompleks göstəricisi üzrə hesablanır. BMT-nin təyin etdiyi standartlara əsasən İnsan tərəqqisi indeksi 0,5 - dən az olarsa ölkə aşağı, 0,5-dən 0,8-dək olarsa orta, 0,8-dən çox olarsa yüksək yaşam səviyyəli hesab olunur (Taban S., Kar M., 2016: s. 283).

2.2. Azərbaycan Respublikasında təşkilatların rəqabət qabiliyyətliliyi amillərinin təhlili

Hazırda mühüm sosial-iqtisadi problemlərin həll olunması zamanı müəyyən nailiyyətlər qazanmış ölkəmizin əsas vəzifələrdən biri əmək bazarının tələblərinə uyğun rəqabət qabiliyyətli kadrların hazırlanmasıdır. Peşəkar kadr hazırlığının kəmiyyət və keyfiyyətə bazar iqtisadiyatına uyğunlaşması, peşə hazırlığının müntəzəm təhsillə bağlı olması, peşəyönümü fəaliyyətin gücləndirilməsi, orta təhsilin peşəkarlaşması, məşğulluq xidmətlərinin təlim zamanı fəal iştirakının təşkili həlli vacib olan problemlərdəndir. Planetimizdə gedən cəmiyyətin informasiyalaşması prosesi qlobal e-mühitin sürətli tərəqqisi rəqabət qabiliyyətli kadrların hazırlanmasında informasiya texnologiyalarının təhsil və peşə hazırlığı sistemində geniş tətbiq edilməsini zəruri edir.

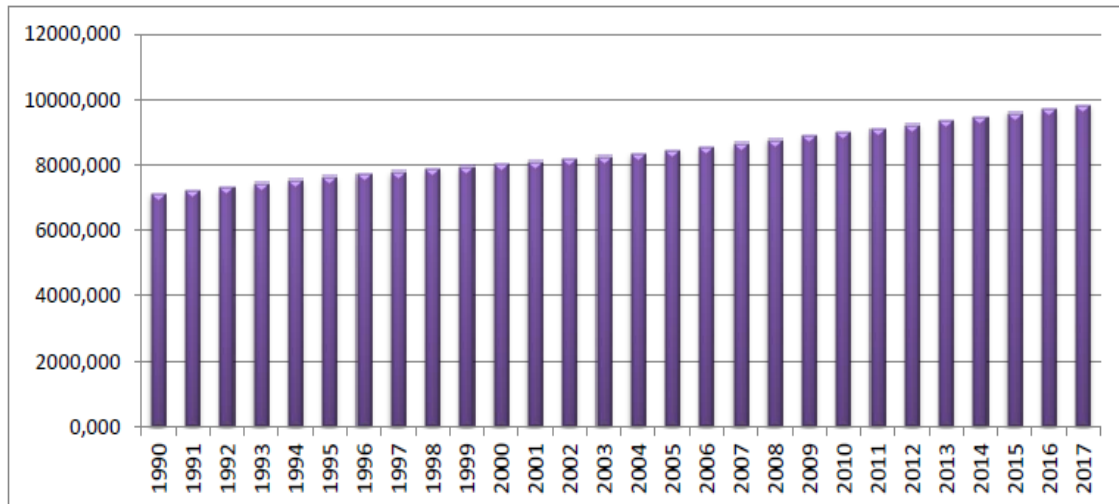
İqtisadiyyatda çalışanlara münasibətdə kadr hazırlığının əhəmiyyəti daima artır. “AR-nın milli iqtisadiyyat perspektivi üzrə Strateji Yol Xəritəsi”ndə də insan kapitalının tərəqqisi strateji hədəflərdən biri kimi qeyd edilib (AR-nın milli iqtisadiyyat perspektivi üzrə Strateji Yol Xəritəsi, 2016).

İşçilərin intellektual potensialı müəssisədə rəqabət üstünlüyünün növlərindən biri oldu. İşçilərin peşəkarlığının tərəqqisinə vəsait qoyulması isə rəqabət qabiliyyətlik səviyyəsinin saxlanılmasının zəruri şərti oldu. Günümüzdə insana, onun inkişafına zəruri investisiya qoymaqla arzu edilən gəliri əldə edə bilən insan kapitalı kimi baxılır. Storeyın fikrincə, “işçilərə öz işinə bağlılığı, uyğunluğu və əməyinin yüksək keyfiyyəti hesabına rəqabət üstünlüyünü yaradan qiymətli aktivlər kimi münasibət olmalıdır” (Storey J., 2018). Bu cür yanaşmanın əsas ideyası odur ki, rəhbərliyin və işçilərin maraqları üst-üstə düşə bilər və düşməlidir, yəni bu unitar yanaşmadır.

Ölkəmizdə təhsil səviyyəsinin yüksək səviyyədədir. Oxuma- yazma nisbəti 99.5% olan Azərbaycanda 6.500 mədəniyyət təsisi, 4,605 kitabxana, 125 musiqi məktəbi, 125 muzey, 43 xalq teatri və 3680 mədəniyyət evi mövcuddur. AR-da təhsil insan kapitalı üçün əhəmiyyətli bir ünsür olaraq qəbul olunur. Bunu Azərbaycandakı savadlılıq dərəcəsidəki məlumatlarda da görmək olar.

İqtisadiyyatda, iqtisadi artımın mənbələrindən biri olaraq göstərilən əhali, İEOÖ- dən biri olan ölkəmizdə hər il artır (Qrafik 1). Beckerin dediyi kimi təhsilli şəxslər təhsilli əhalini yaradar. Təhsilli əhali insan kapitalına, insan kapitalı isə iqtisadi artıma stimül verir.

Qrafik 1: Azərbaycanda əhalinin artım tempi (1990-2017)



Mənbə: <https://www.stat.gov.az/source/demography/>

SSRİ tərkibindən çıxdıqdan sonra AR 1994-ci ilə qədər savadlılıq dərəcəsidəki azalmanın qarşısını almaq üçün 1994-ci ildə savadlılığı artıracaq tədbirlər həyata keçirmişdir (Qrafik 2.) Azərbaycanın təhsil siyasətində əhəmiyyətli bir addım olan bu tədbirlərin ən əhəmiyyətli təhsilə başlama yaşının 7-dən 6-ya endirilməsidir.

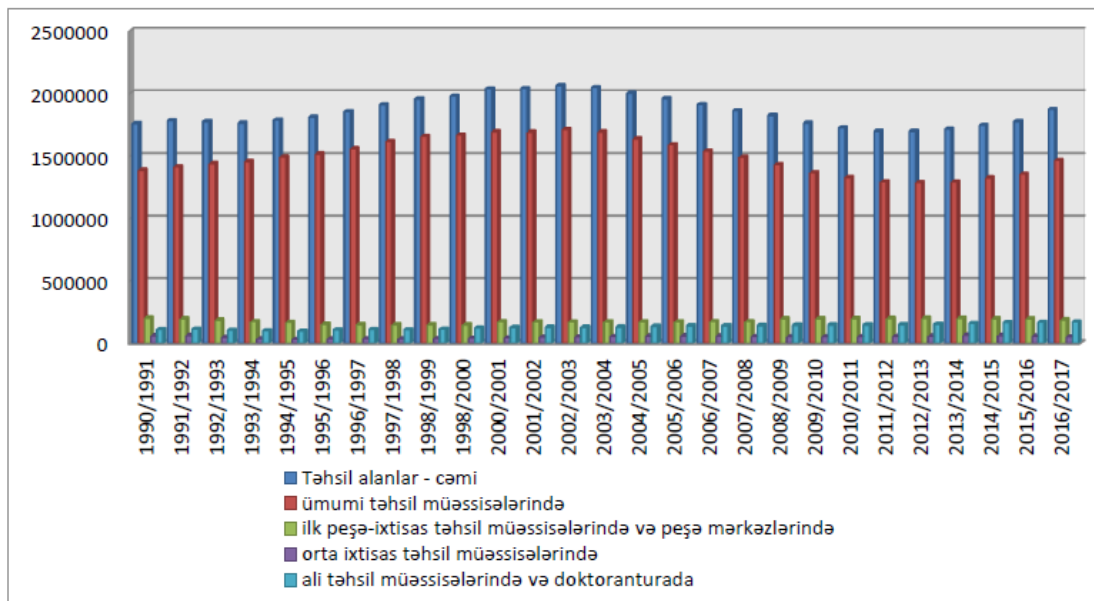
Eyni zamanda AR dövlət quruculuğu istiqamətində bir sıra tədbirlər görmüşdür. Beynəlxalq təşkilatlarla və İEOÖ ilə əlaqələr inkişaf etməyə başlamışdır. Ölkəmizdə müxtəlif sahələrdə yeni iş yerlərinin fəaliyyət göstərməsi və daxili və xarici siyasətin tərəqqi etməsi üçün görülən tədbirlər ölkədə bir çox ixtisaslar üzrə kadr çatışmazlığını ləğv etmişdir.

Bu siyasətin məqsədi qazanılan müstəqillik əsnasında ehtiyac duyulan keyfiyyətli insan kapitalının ən qısa müddətdə yaradılmasıdır.

AR XX əsrdən etibarən insan kapitalını formalaşdırmışdır. 1970- 1980-ci illərdə gənclərin ali təhsil alması üçün SSRİ-nin bir neçə təhsil müəssisələrinə göndərilməsi də atılan ilk addımlardan olmuşdur. Ancaq yenə də, 1990-cı ildən

sonra yenə də bəzi sahələrdə işləyənlərin yer üzündə gedən müasir proseslərlə ayaqlaşa bilmədikləri görülmüşdür.

Qrafik 2: Azərbaycanda savadlılıq dərəcəsi (1990-2017)



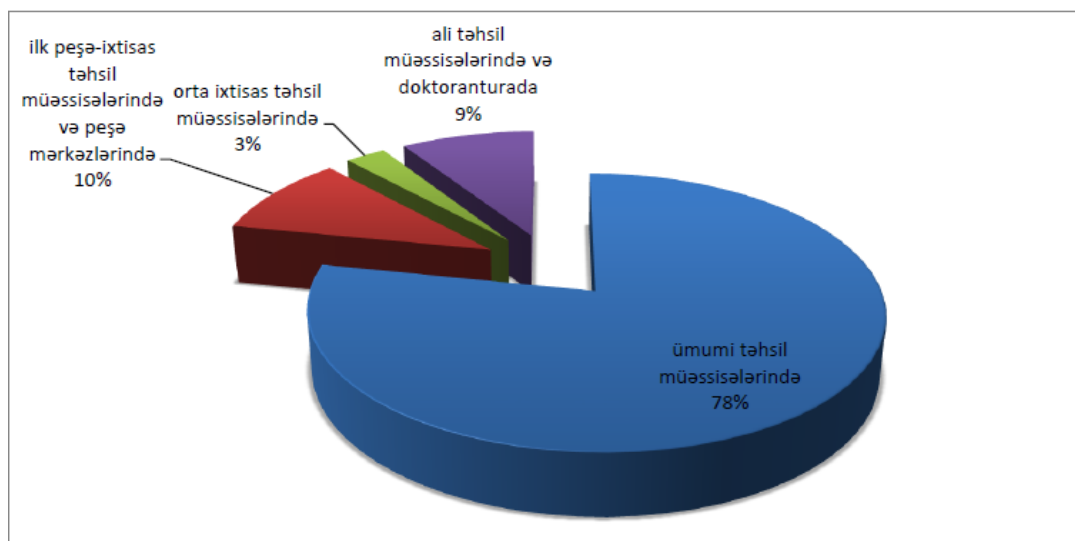
Mənbə: <https://www.stat.gov.az/source/gender/>

"İnsan kapitalı bir ölkənin beynəlxalq bazarlara çıxışında və iqtisadi tərəqqidə əhəmiyyətli rola malikdir. Bunun üçün mövcud insan kapitalı səmərəli istifadə olunmalı və təhsilin bütün pillələrində keyfiyyət yüksəldilməlidir" (AR-in milli iqtisadiyyat perspektivi üzrə Strateji Yol Xəritəsi, 2016: s. 83).

AR-da təhsil alanların sayında maksimum göstərici 2002-2003-cü tədris ilində müşahidə olunmuşdur. SSRİ dağıldıqdan sonra ölkəmizdə təhsil alanların sayında 2002-2003-cü tədris ilinə qədər artım nəzərə çarpmış, bu ildə maksimum səviyyəyə çatmış, 2012-2013-cü tədris ilinə qədər yenidən azalmış və bu tədris ilindən bugünə kimi artım meyli göstərmişdir. Ümumi təhsil alanların sayındakı bu dalğalanmaların səbəbinin eyni templə hərəkət etdiyi üçün daha çox ümumi təhsil müəssisələrində təhsil alan şagirdlərin sayı ilə bağlı olduğunu görürük. İlk peşə-ixtisas təhsil müəssisələrində və peşə mərkəzlərində təhsil alanların sayında 1999-2000- ci tədris ilində azalma müşahidə olunmuş, lakin bundan sonra 2012-2013-cü ilə qədər artmış və həmin ildən bugünə kimi yenidən azalmışdır. Orta ixtisas təhsili

müəssisələrində cüzi artma azalmalar nəzərə çarpmış, ancaq ali təhsil müəssisələrində və doktoranturada təhsil alan tələbələr sayında isə xarici ölkələrdən olan tələbələr də daxil olmaqla 1997-1998-ci tədris ilinə qədər dalğalanmalar olsa da həmin ildən günümüzdə qədər daim artım müşahidə olunmuşdur (<https://www.stat.gov.az/> (01.04.2018)).

Qrafik 3: Azərbaycanda təhsilin pay bölgüsü (2016-2017)



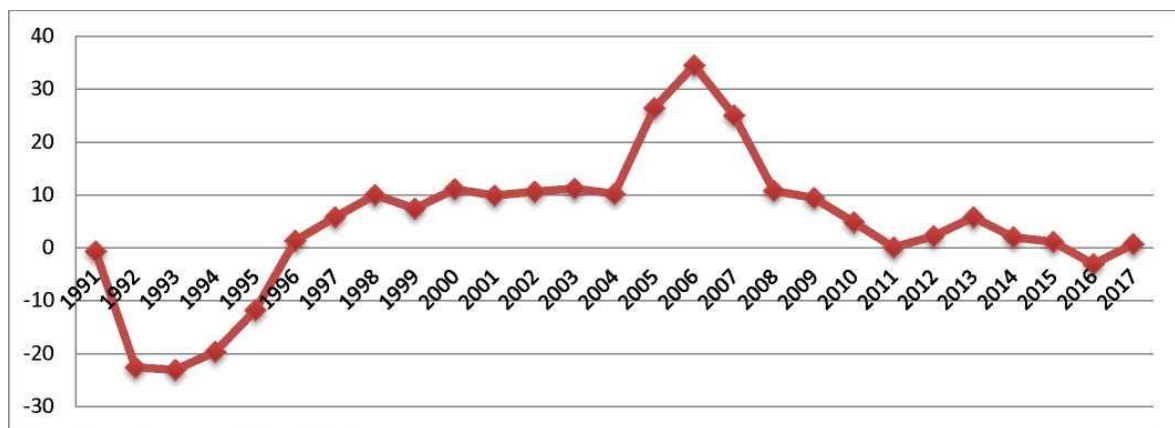
Mənbə: <https://www.stat.gov.az/source/gender/>

Müasir dövrdə ölkəmizdə təhsil alanların içərisində ümumi təhsil müəssisələrindəki şagirdlər ən böyük paya sahib olub ümumi təhsil alanların 78%-ni, ilk peşə-ixtisas təhsil müəssisələrində və peşə mərkəzlərində təhsil alanlar 10%-ni, ali təhsil müəssisələrində və doktoranturada təhsil alan tələbələr 9 %-ni və orta ixtisas təhsil müəssisələrində təhsil alanlar isə ən az paya sahib olaraq 3%-ni təşkil edir. AR xalqın təməl ehtiyaclarını qarşılamağa istiqamətli ictimai siyasətləri mənimsəyən bir dövlətdir. Bu təməl ehtiyaclar içərisində ən vacib ünsür təhsildir. Ölkəmizin təhsil siyasəti xalqın təhsilə olan bütün ehtiyaclarını qarşılaya biləcək şəkildə yaradılmışdır. Bundan əlavə təhsil müəssisələrində struktur olaraq böyük iqtisadi ixtisarlara aparmaq mümkün deyildir. Ona görə ki, mövcud şagird və yaxud tələbə sayına görə planlanmış bina, müəllim və bənzər xərclərin azaldılması da çox çətindir. Həm Azərbaycanın uzunmüddətli siyasəti, həm də təhsil sektorunun

quruluşu səbəbilə ölkəmizin ÜMM-dəki böyük azalma və artmalara baxmayaraq AR-da təhsil xərcləri sabit formada artmışdır.

2016-cı ildə ölkəmizin ÜDM həcmi 4 milyard 011,2 milyon manat təşkil edib ki, bu da 2015-cu ilin müvafiq dövrünə nisbətən 3,4 % daha azdır. 2017-ci ildə isə ölkənin ÜDM əvvəlki illə müqayisədə 0,7 faiz artaraq 70145,1 milyon manata çatmışdır. ÜDM 63,8 faizi iqtisadiyyatın qeyri-neft sahələrində, 37,2 faizi isə neft-qaz sektorunda istehsal olunmuşdur.

Qrafik 4: Azərbaycan ÜDM artım tempi (1990-2017)



Mənbə: Azərbaycan Respublikasının Statistika Komitəsinin rəsmi saytından əldə edilmiş məlumatlar əsasında müəllif tərəfindən tərtib olunub.

Müasir dövrdə AR-da qeyri-neft sektorunun tərəqqisi, iqtisadiyyatın şaxələndirilməsi, insan kapitalının tərəqqisi, biznes mühitinin yaxşılaşdırılması istiqamətində islahatlar həyata keçirilir. Bu islahatların davamlı olaraq həyata keçirilməsi orta və uzunmüddətli dövrdə təhsilin keyfiyyətinin yüksəldilməsində və şirkətlərin beynəlxalq bazarlarda iştirak etməsində xüsusi rol oynayır (AR-nın milli iqtisadiyyat perspektivi üzrə Strateji Yol Xəritəsi, 2016: s. 85) .

İEOÖ-dən biri olan Azərbaycan iqtisadi artımda insan kapitalının əhəmiyyətini başa düşmüş və insana verilən önəmin artırılmalı olduğunu qeyd etmişdir. Ona görə ki, insan kapitalının tərəqqisi üçün təhsilli və sağlam insan gücü tələb edilir. Bir ölkə iqtisadiyyatı üçün insan kapitalı yığımı əhəmiyyət kəsb edir. Bu yığım isə insan kapitalına qoyulan investisiyalarla həyata keçirilə bilər. Bu investisiya ilk olaraq insan kapitalının ölçülməsində faydalı göstərici olan təhsilə qoyulmalıdır.

Ölkəmizin təhsilə verdiyi əhəmiyyəti ölkənin təhsil strukturu ilə bağlı informasiyalarda görmək olar. 6500 mədəniyyət təsisi, 4605 kitabxana, 125 musiqi məktəbi, 125 muzey, 43 xalq teatri və 3680 mədəniyyət evi ilə Azərbaycanın 99.6 % nisbətində bir oxuma-yazma səviyyəsinə çatması bu vəziyyətin konkret göstəricisidir.

AR-nın təhsilə verdiyi önəmin və investisiyanın iqtisadiyyata yansıması da çox dəqiq olmuşdur. Respublikamız 1995-ci ildən 2015-ci ilə qədərki dövr ərzində təhsil xərclərinin mütəmadi olaraq artıraraq, bu xərclərin artan Milli gəlirə proporsional payını sabit tutmuşdur. Nəticədə (qlobal böhranın yaşandığı 2011 illəri çıxmaq şərtilə) Azərbaycanın Milli gəliri davamlı artım göstərmişdir

Müəssisədə heyətin yaranması prosesi işçilərdən səmərəli istifadəsi əsasında uğur qazanmaq üçün təşkilati qabiliyyətlərin tərəqqisini nəzərdə tutur. Burada əsas diqqət aşağıdakılara yönəlməlidir (Braverman, H., 2016: s.141):

- ixtisaslı, sədaqətli və motivləşdirilmiş işçi qüvvəsinin olması və saxlanılmasında müəssisəyə dəstək;
- 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 tərəqqisi üçün uyğun şəraitin yaradılması əsasında maksimum səmərə qazanmaqla gerçəkləşdirilməsi;
- heyətin yüksək səviyyədə sistemli şəkildə tərəqqisi, həmçinin konkret strukturlaşdırılmış işə qəbul və seçim prosesləri, əməyin nəticələri əsasında stimullaşdırılması, o cümlədən müəssisənin tələbatı ilə bağlı kadrlarının təlimi və tərəqqisi üzrə fəaliyyətin göstərilməsi;
- işçilərin dəyərini müəssisənin əsas marağı kimi qəbul etməsinə istiqamətlənmiş fəaliyyətdə olan praktikanın formalaşması, əməkdaşlıq və qarşılıqlı inam mühitinin stimullaşdırılması;
- komanda şəklində işləmək və proseslərin elastikliyinə təmin etmək üçün mühitin yaradılması; – maraqlı tərəflərin (cəmiyyət) tələbatlarının ödənilməsinə tarazlaşdırılmış və adaptiv yanaşmanın tərtibində müəssisəyə dəstək;

- insanların fəaliyyəti və nailiyyətlərinin nəticələrinə əsasən onların qiymətləndirilməsi və mükafatlandırılması üçün şərtlərin müəyyən edilməsi;
- əmək münasibətlərində, davranış tərzində və məqsədə çatmaq istəklərində fərdi və qrup şəklində fərqləri nəzərə alaraq əmək kollektivinə xas olan özəlliklərindən ümumi fəaliyyətdə səmərəli istifadəsi;
- işəgötürənlər və muzzdlu işçilər arasında səmərəli və harmonik partnyor münasibətlərin qurulmasına yönəldilən mühitin olması;
- müəssisənin bütün işçilərinə münasib olaraq bərabər imkanlar siyasətinin həyata keçirilməsi üçün şərtlərin müəyyən edilməsi;
- idarəetmədə ədalətli və şəffaf fəaliyyətə, işçilərin qayğısına əsaslanan etik yanaşmanın həyata keçirilməsi;
- işçilərin fiziki və mənəvi rifahının yaxşılaşdırılması.

Heyətin formalaşması prosesi özündə bir sıra fəaliyyətləri ehtiva edir. Bu fəaliyyətlərin içərisində əsas yer kadrların seçilməsinə aiddir. Kadrların seçilməsi aşağıdakı məsələləri əhatə edir.

Heyətin seçilməsi sistemində kadrların bacarığına qiymət verilməsi xüsusi rol oynayır. Burada heyətin keyfiyyət xarakteristikasının iş yerinə və vəzifəsinə uyğunluğu müəyyən edir. Yəni, heyətin qiymətləndirilməsi işçilərin keyfiyyət xüsusiyyətlərinin onların tutduğu vəzifənin və yaxud iş yerinin tələblərinə uyğunluğunun müəyyən edilməsi prosesidir. Qiymətləndirmə aşağıdakılara kömək edir:

I heyətin hazırlıq proqramının nəticələrini müəyyən etməyə;

II yüksək səviyyədə hazırlıq tələb edən işlərin müəyyən edilməsinə.

III tabe olanlarla rəhbərlik arasında işgüzar münasibətlərin müəyyən edilməsinə və möhkəmləndirilməsinə köməklik edir. Qiymətləndirmə işçilərin bir işdən o birinə keçmək, irəliləmək, təltif edilmək və işdən azad edilmək üçün hüquqi əsas verir. O, haqqı ödənilən iş yerlərini tutmağa suallar hazırlamaq üçün lazımi informasiya verir. Qiymətləndirmə işçiyə əməkhaqqının və ona müxtəlif növ əlavələrin təyin edilməsi ilə əlaqədar zəruri informasiyanın əldə edilməsinə imkan yaradır.

Aşağıda verilmiş şəkildən aydın olur ki, heyətin qiymətləndirməsi zamanı işçinin vəzifə və karyera yüksəlişi üçün mövcud potensialın aşkar edilməsi, onun təlim keçmək xərclərin müəyyən edilməsi, əməyin motivləşdirilməsinin artırılması, işin nəticələri üzrə rəylərin bildirilməsi, şəxsi və işgüzar keyfiyyətlərinin tərəqqisinə dair uyğun proqramlarının tərtib edilməsi və bu kimi başqa fəaliyyətlərin məqsədəuyğunluğu təyin olunur. İşçinin şəxsi və işgüzar keyfiyyətləri və yaxud xarakteristikaları üzrə qruplara aşağıdakılar aid olunur.

Şəkil 1: Xarakteristikaları qrupları



Mənbə: Öngen, T., 2015: s.126

I qrupa şəxsi keyfiyyətlər aiddir: insanın öz şəxsi maraqlarını ümumi (cəmiyyət, kollektiv, müəssisə) mənafeyə tabe olunması; özünə və ətrafında olanlara tənqidi yanaşmaq bacarığı; cəmiyyətdə daima aktiv olmaq; sosial-siyasi problemlər üzərində öz fikrini bildirməkdə sərbəst olmaq.

II qrupa müəyyən işgüzar keyfiyyətlər aiddir: gördüyü işlərə məsuliyyətlə yanaşmaq; insanlarla münasibətdə diqqətli olmaq; əməksevərlik; qarşıya qoyulan tələb və qaydalara əməl etmək, işlərin estetik cəhətlərini nəzərə almaq.

III qrupa bilik və iş stajı ilə əlaqəli əsas keyfiyyətlər aiddir: vəzifələrin insanlara uyğunluğu; istehsalın idarə olunmasında müəyyən biliyə yiyələnmək; çalışdığı müəssisə və yaxud təşkilatda iş stajı.

IV qrupa idarəetmə qabiliyyəti üzrə keyfiyyətlər aiddir: idarəetmə strukturunun təşkil etmə bacarığı; öz əməyindən səmərəli şəkildə faydalanmaq bacarığı; idarəetmənin mütərəqqi metodlarını öyrənmək bacarığı; işgüzar iclasların; öz əməyini və şəxsi qabiliyyətlərini obyektiv qaydada qiymətləndirmək bacarığı; başqa işçilərin əmək fəaliyyətini və potensialını dəyərləndirmək bacarığı.

V qrupa sənədlərlə işləmək üzrə keyfiyyətlər aiddir: tabeçiliyində olan işçilərlə işləmək bacarığı; başqa təşkilat rəhbərləri ilə əməkdaşlıq; iş sənədlərini, eyni zamanda əmrləri, sərəncamları tərtib etmək bacarığı; tapşırıqları aydın formada etmək və göndərmək qabiliyyəti; idarəetmənin müasir texniki imkanları haqqında biliyə yiyələnmək və onu öz işində tətbiq etmək bacarığı; sənədləri oxuya bilmə bacarığı.

VI qrupa bu keyfiyyətlər aiddir:

- müasir qərarlar verə bilmək bacarığı;
- çətin vəziyyətlərdən çıxış yolu seçmək bacarığı;
- mübahisələri və münaqişələri doğru şəkildə həll etmək bacarığı;
- psixogigiyenik qaydalara əməl etmək bacarığı;
- öz üzərində daima işləmək bacarığı;
- özünə güvənmək.

VII qrupa innovativ keyfiyyətlər aiddir: gələcəyi görmək bacarığı; yenilikləri bilmək və onların yarada bilmə bacarığı; qeyri-müəyyən, qeyri-real projətlərin mahiyyətini dəqiqləşdirmək və onların işlənməsinə son qoymaq; təşəbbüskarlıq; yeniliklərin idarə olunmasına və onların həyata keçirilməsinə cəhd etmək; riskə getmək bacarığı.

VIII qrupa aşağıdakı keyfiyyətlər aiddir:

- yenilik görmək bacarığını;
- yenilikçiləri, entuziasistləri və səmərələşdiriciləri anlamaq və onlara yardım edə bilmək bacarığını;
- işə əngəl olanları neytrallaşdırmaq bacarığını;
- yeniliklərə kömək etməkdə və onları tətbiq etməkdə təşəbbüskarlıq, mərdlik və qətilik göstərmək bacarığını;

-mərdlik və əsaslandırılmış risk etmək bacarığını.

IX qrupa mənəvi keyfiyyətlər aiddir: düzgünlük; vicdan; prinsiplilik; təmkinlik; sadəlik; vəfalıq; xarici görkəmdə səliqəlik; inadkarlıq; mülayimlik; ciddilik (Braverman, H., 2016, s.145).

İşgüzar qiymətləndirmənin iki növü vardır: boş vəzifəyə namizədin uyğunluğunun qiymətləndirilməsi və müəssisədə çalışanların fəaliyyətinin cari dövr üzrə qiymətləndirilməsi. İşgüzar qiymətləndirmə aparılanda ona hazırlığın təşkilatı üsulları, sonra isə meyarları müəyyən edilir. Heyətin ətraflı işgüzarlığının qiymətləndirilməsi tətbiqi nəticəsində əldə olunur və işgüzar qiymətləndirmə prosesində iştirak edənlər tərəfindən doldurulur. Bütün doldurulan vəərəqlər rəhbərə çatdırılır. Rəhbər təqdim edilən qiymətləndirmənin nəticələrinə öz fikrini bildirir. Sonra isə bütün məlumatlar idarə etmə xidmətinə verilir və konkret işçilər üzrə yekün qərar verilir: yüksək vəzifəyə keçmək, irəli çəkmək üçün ehtiyatda saxlamaq və s. (Öngen, T., 2015).

Aşağıda göstərilən cədvəldən aydın olur ki, göstərilən xarakteristikalar müəssisələrdə mövcud olan iş yerlərinin tələblərinə uyğun işçilərinin ayırd edilməsi üçün əsas parametrlər kimi müəyyən edilir. Namizədlərə və onlara veriləcək vəzifələrin tələblərini təyin etmək üçün əsas keyfiyyətlər öyrənilir. Bunun əsasında lazımi kadrların seçilməsi üzrə görülmə tədbirlərin müsbət nəticələrlə bitməsi mümkün olur.

Heyətin qiymətləndirilməsi üçün çox sayda üsullar vardır ki, onların vasitəsilə müəssisədə işçilərin bütün açıq və gizli keyfiyyətlərini, eyni zamanda şəxsi və peşəkar bilik və bacarıqlarını təyin etmək üçün şərait yaradılır. Məsələn, “360 dərəcə” qiymətləndirilmə şəxsin real iş şəraitində hərəkətləri və onun göstərdiyi işgüzar keyfiyyətləri haqqında informasiyaların alınması üçün əsas üsullardan biri hesab olunur. Həmin işçi haqqında informasiya bu şəxslə ayrı-ayrı səviyyələrdə ünsiyyət yaradan insanlardan: yuxarı səviyyəli rəhbərlik, həmkarları və komanda üzvləri, birbaşa və funksional şəkildə təbəçiliyində olanlar, müştərilər və s. əldə olunur.

Cədvəl 3: Heyətin şəxsi və işgüzar keyfiyyətlərinin qiymətləndirilməsi

Qiymətləndirilən keyfiyyət	Anket məlumatları	Psixoloji testləşdirilmə	İşdə qiymətləndirmə	İxtisas testləşdirilməsi	Rəylərin yoxlanılması	Müsahibə
1. İntellekt		++	++			+
2. Hər hansı bir sahədə bilik	+			++		+
3. Peşə bilikləri və vərdisləri	+			++	+	+
4. Təşkilətmə xüsusiyyəti və bacarıqları	+	+	+	+	+	+
5. Kommunikativlik xüsusiyyəti və bacarıqları		++	++		+	++
6. Şəxsi			++		+	++
7. İş qabiliyyəti və sağlamlıq	+		+			++
8. Xarici görünüş və manera			+			++
9. Motivasiya			+			++

Mənbə: Braverman, H., 2016, s.149

Həmin işçi haqqında informasiya bu şəxslə ayrı-ayrı səviyyələrdə ünsiyyət yaradan insanlardan: yuxarı səviyyəli rəhbərlik, həmkarları və komanda üzvləri, birbaşa və funksional şəkildə təbəçiliyində olanlar, müştərilər və s. əldə olunur. Qiymətləndirmənin konkret formaları dəyişilə bilər, ancaq qiymətləndirmədə bütün iştirak edənlər eyni formaları doldururlar və nəticələrin emalında anonimliyi təmin etmək üçün kompüter proqramlarından istifadə olunur. Başqa qiymətləndirmə üsulu kimi 10 (ya 100) ballı testlər vasitəsilə həyata keçirilən meyarlar üsulu çıxış edir (cədvəl 3). Burada qiymətləndirmə 3 istiqamət üzrə həyata keçirilir: şəxsi keyfiyyətlərin təhlil edilməsi, peşəkar bacarıqların qiymətləndirilməsi və mütəxəssisin nəticəyə doğru işləyə biləcəyinin müəyyən edilməsi.

Hazırda heyətin formalaşması üçün heyətin sertifikatı istifadə olunur. “Sertifikatın əsas məqsədi işçinin mövcud xarakteristikasının - təhsili və peşəkarlığının beynəlxalq standartlara nə dərəcədə uyğun olmasını təyin etməkdən ibarətdir” (Braverman, H., 2016: s.152).

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

1. karyera kouçinqi
2. biznes-kouçinqi

Müasir dövrdə karyera kouçinqi kimi adlanan müasir konsultasiya metodu peşə qabiliyyətlərinin, səriştənin qiymətləndirilməsi, karyeranın planlaşdırılması üzrə məsləhətləri, inkişaf yolunun seçilməsi, iş axtarışında dəstək və başqa əlaqəli məsələləri özündə əks etdirir.

Biznes-kouçinq təşkilatın məqsədlərinə çatmaq üçün ən təsirli yolların axtarışına yönəldilən metoddur. Burada həmçinin təşkilatın fərdi şəkildə menecerləri və komanda şəkildə işçilər qrupları ilə iş aparılır. Yəni, kouçinqin iştirakçılarına görə fərdi kouçinq və korporativ (qrup) kouçinq fərqlənir. Vurğulamalıyıq ki, kouçinqin bu növlərin hərtərəfli əlaqələndirilməsi və heyətin hazırlığı sisteminə müvafiq olması heyətin idarə olunması zamanı öz əksini tapır. Eyni zamanda, kouçinq təlimdən fərqlənir. Əgər təlimdə təlimci bilik və bacarığını təlim alana ötürürsə, kouçinqdə kouç ona müraciət edən hər bir şəxsə keyfiyyətə yeni nailiyyətlər qazanmaq üçün peşəkar xidmətləri göstərir. Öz üzərində çalışan hər bir işçinin peşəkarlığının artırılması onun açıq da olmasa, şüuraltı bir arzusudur. Kouçinqin tətbiq edilməsi işçiyə biliklərini yeni bir səviyyədə tərəqqi etdirməklə yanaşı, özünün məqsədə çatma gedişatını sürətləndirir, nəticələr üzrə fikrini toplamağa yardım edir və daha geniş seçim imkanları açır.

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

Postsovet məkanında kouçinqin tətbiq dairəsi geniş deyil. Ancaq müasir dövrün tələbi ilə yaranan bu təlim üsulu mütərəqqi rəhbərlərin diqqət mərkəzindədir. Bunun da əsas səbəbi kouçinq üsulu ilə təlim keçən hər bir şəxsin

daxili varlığı, arzusu, dünya görüşü əsas götürülərək onun qabiliyyətlərindən daha səmərəli şəkildə faydalanmaq üçün əlverişli şəraitin yaradılması ilə əlaqədardır.

Heyətin yaranması təkcə müəssisə kontekstində olan fəaliyyətlərlə məhdudlaşmır. Bu prosesə cəmiyyətdə göstərilən peşəyönümlü fəaliyyət də öz təsirini göstərir.

Peşəyönümü mürəkkəb, kompleks xarakterli proses olmaqla öz məzmun və üsullarına əsasən insanı əmək sferasına daxil etmək məqsədilə pedaqoji, psixoloji və tibbi tədbirlər sistemi kimi təyin edilir. İqtisadçıların və sosioloqların qeyd etdiyinə görə, peşəyönümü - ümumbəşəri mədəniyyətin mühüm komponentlərindən biri hesab edilir, insanların peşə bilik və bacarıqların təyin olunub formalaşdırılmasına, onların meyl və maraqlarına, fiziki imkanlarına, eyni zamanda sosial-iqtisadi tələblərinə müvafiq 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 cəhətdən özünütəyini məqsədi ilə həyata keçirilən xüsusi tədbirlər sistemidir.

YUNESKO-nun XV Baş Assambleyasının 1970-ci ildə Bratislavada keçirdiyi tədbirdə peşəyönümü anlayışına aşağıdakı kimi tərif verilmişdir: peşəyönümü intensiv şəkildə inkişaf edən həyat şəraitində (elm, texnika, təhsil, informasiya, rabitə, kommunikasiya, KİV-in intensiv inkişafı və s.) şəxsiyyətin fərdi qabiliyyətlərindən faydalanaraq 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 xüsusi rol oynayır. Müxtəlif metodik tövsiyyələrdən yararlanmaqla həyata keçirilən peşə məsləhətləri peşəyönümü işinin mühim tərkib hissələrindən olmaqla insanların gələcəkdə həyatda layiqli yerlərini tutmalarına xidmət edir.

Bazar iqtisadiyyatında insanların peşəyönümlüyü və adaptasiyası kadr hazırlığı sisteminin mühüm ünsürü və istehsalla təhsil sistemi arasındakı əlaqənin

tənzimləyicisi kimi özünü göstərir. Müəssisənin mənfəətini və heyətin rəqabət qabiliyyətliyini yüksəltmək üçün onu lazımi miqdarda və keyfiyyətdə işçi qüvvəsi ilə təmin olunması digər şərtlərlə yanaşı, peşəyönümlü fəaliyyətin təkmilləşdirilməsi əsasında realizə edili.

Peşəyönümlü fəaliyyət özündə cəmiyyətin tələbatına və insanın öz şəxsi qabiliyyətlərinə daha uyğun peşənin seçilməsinə kömək edən peşə informasiyası, peşə məsləhəti, peşə seçimi və peşə adaptasiyası üzrə tədbirlər sistemini özündə əks etdirir. Peşəyönümlü fəaliyyət və işgüzar adaptasiya o zaman uğurlu hesab edilər ki, kollektivin norma və dəyərləri hər işçi tərəfindən öz norma və dəyərləri kimi qəbul olunur və kollektivdə hər işçi özünün sosial rolunu dərk edir, mənimsəyir.

Əmək fəaliyyətində insan psixofizioloji, sosial-psixoloji, peşəkar adaptasiya proseslərində iştirak edir. Psixoloji adaptasiya insanın peşəkar, sosial və şəxsiyyətlərarası əlaqələr sistemində səmtləşməsinə qiymətləndirməyə imkan verən əsas sosial meyar hesab edilir.

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

İşçinin adaptasiyası nəticəsində onun karyera qurmaq meyli yaranır. Karyera - insanın həyat yolu, fəaliyyət sahəsi, xidmət pillələri üzrə hərəkətidir. Karyera dinamik bir fenomendir, başqa sözlə desək daima dəyişən və tərəqqi edən bir prosesdir.

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

İşçilərin işgüzar karyerası onların öz əmək fəaliyyəti ilə əlaqəli gələcəyini, gözləmələrini və arzularını bildirən tədbirlər sistemi kimi özünü göstərir. Böyük

səlahiyyət əldə olunması, daha yüksək statusa, hakimiyyətə sahib olması buna nümunə ola bilər. Karyera ancaq peşə üzrə irəliləyiş deyil.

Müəssisədaxili karyeranın tərəqqisi mövcud əmək şəraitindən, rəhbərin yaratdığı sosial mühitdən, kollektivdə yaranmış sosial və işgüzar münasibətlərdən xüsusi olaraq asılıdır. Karyeranın 2 növü vardır: peşəkar və təşkilatdaxili (müəssisədaxili). Peşəkar karyera insanın peşəkar fəaliyyətində nailiyyətlərinin fəal əlamətidir. Peşəkar karyera əmək həyatında işçinin səlahiyyətlərinin (rəqabət üstünlüklərinin) bərpası ilə əlaqədar fərdi şəkildə dərk olunmuş mövqeyi və davranışdır.

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

Təşkilatdaxili karyera 3 əsas istiqamətdə həyata keçirilir:

şaquli - struktur iyerarxiyanın daha yüksək səviyyəsinə qalxması;

üfui - 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 icrasını nəzərdə tutur (Öngen, T., 2015):

- təşkilatın və işçinin məqsədləri arasında əlaqənin yaradılması;

- karyeranın planlaşdırmasının konkret işçiyə onun xüsusi ehtiyacları və vəziyyətini nəzərə almaqla yönəldilməsi;

- karyeranın idarəetmə prosesinin açıqlığı;

- karyeranın planlaşdırılması prosesinin keyfiyyətinin yüksəldilməsi;

- karyeranın tərəqqisi üçün aydın və qəbul olunan meyarların formalaşması;

- işçilərin karyera potensialının öyrənilməsi, işçilərin karyera potensialının əsaslandırılmış formada qiymətləndirməsinin təmin edilməsi;

- uyğun vaxtda və struktur bölmələrdə heyətə kəmiyyət və keyfiyyət nöqtəyindən nəzərdən tələbatın ödənilməsini təmin edən karyeranın tərəqqi yollarının müəyyən olunması.

Karyeranın planlaşdırılması işçilərin tərəqqisi üzrə strategiyanın müəyyən edilməsinə yönəldilmiş kadr işinin mühüm istiqamətlərindən biridir. Karyeranın planlaşdırılması şəxsin potensial imkanlarını, qabiliyyətlərini və məqsədlərini təşkilatın tələbləri, strategiyası və tərəqqi planı ilə müqayisə etməkdən ibarətdir ki, onun nəticələri işçinin peşə və vəzifə inkişaf proqramının hazırlanmasında özünü göstərir.

Heyətin formalaşmasında bütün sadalanan tədbirlərdən başqa, müəssisə və təşkilatlarda çalışanların sırasından işdən çıxan insanların da qeydə alınması vacib bir məsələ kimi gözdən keçirilir. Əsas diqqət isə işdən çıxma səbəblərinə yetirilsə daha məqsədəuyğun olar. Təcrübən məlum olur ki, işdən çıxma səbəblərinin içərisində öz xahişi ilə işdən çıxanların daha yüksək xüsusi çəkisi mövcuddur .

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

Karyeranın tərəqqi planının baş tutması, bir tərəfdən, işçinin peşəkar tərəqqisini, həmçinin peşə təlimi, stajirovkanı, ixtisasartırma kursları, digər tərəfdən isə, hədəf mövqeyində işləmək üçün lazım olan iş təcrübəsinin toplanması məqsədilə ardıcıl şəkildə vəzifələrin dəyişilməsini nəzərdə tutur.

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

III FƏSİL. İŞÇİ QÜVVƏSİNİN KEYFİYYƏTİNİN YÜKSƏLDİLMƏSİ İSTİQAMƏTLƏRİ VƏ PERSPEKTİVLƏRİ

3.1. İşçi qüvvəsinin keyfiyyətinin yüksəldilməsinin idarəedilməsi modelinin işlənilib hazırlanması

İş həyatının keyfiyyətinin artırılması anlayışından, işin, qoyulan tələblərinin və iş ətrafının insanlara uyğun olması, işçilərin iqtisadi, psixoloji, ictimai tələb və istəklərinin ödənməsi, iş həyatından dolayı yaranan problemlərin azaldılması söyləri anlaşımaqdadır. Ölkəmizdə iş həyatının keyfiyyətinə lazımi keyfiyyətlər verildiyini qeyd etmək bir qədər çətindir. Bu laqeydlik isə ölkəmizin sosial-iqtisadi şərtlərindən dolayı meydana gələn mənfiliklərə əsasən baş verir. Bu mənfiləyin əsas səbəblərindən biri, təhsildə çatışmazlıqla əlaqədar fiziki və ruhi sağlamlılıqlarını qoruma şüuruna çatmamış olması səbəbi ilə bu mövzuda istəyin olmaması, digər tərəfdən əsas ehtiyaclarını qarşılaya bilməyən işçilərin, pul istəklər yanında başqa istəklərinin əhəmiyyətsiz olmasıdır.

İş qüvvəsi bir istehsal amil kimi bütün istehsal sistemlərində, üsulları da zəruri fizioloji, psixoloji keyfiyyətlərə müvafiq olan bilik və peşə təcrübəsinə sahib olmalıdır.

İşçinin əmək potensialı əmək fəaliyyətindəki iştirak etməsi imkanı ilə bağlıdır. İş qüvvəsinin keyfiyyətini mənimsəmək üçün əvvəlcə işçinin təhsili, peşə-ixtisası, yaradıcı potensial biliyi, həyat təcrübəsinə, mənəvi dəyərləri, işgüzarlığı, mütəşəkkiliyi nəzərə alınmalıdır, beləliklə bu işçinin potensialını artırmaq onun keyfiyyətlərini yüksəltməyin ilkin şərtidir.

İşçi qüvvəsinin keyfiyyəti, onun səviyyəsinin yüksəldilməsi istənilən peşə sahibinin, həqiqi işçinin kreativ imkanlarını genişləndirir. Ancaq iş qüvvəsinin keyfiyyəti özü-özlüyündə hər şey deyildir. İşçi qüvvəsinin keyfiyyəti günümüzdə daha mühüm əhəmiyyət daşıyır.

İstehsalın və insan şəxsiyyətinin inkişafının vacib şərtlərdən biri hər bir işçinin əmək fəaliyyətinin müəyyən iş sahəsi məhdudlaşmasından ibarətdir. Əmək fəaliyyətin məhdudlaşması peşə əmək bölgüsündə özünü göstərir. Peşə əmək

bölgüsü, insanların müəyyən əmək fəaliyyəti üzrə ixtisaslaşmasıdır. Peşə-ictimai əmək prosesində yaranan və xüsusi əmək vərdişlərinə uyğun bilik tələb edən işçilərin nisbətən daimi əmək fəaliyyətidir.

Əmək fəaliyyətinin daha da məhdudlaşması ixtisaslanar yaradır. İxtisas-peşənin müxtəlif cəhətlərdir ki, nəticədə bu fəhlənin daha dar peşə-texniki hazırlığını tələb edir. İxtisas bir peşə daxilində işçinin əmək fəaliyyətini təyin edir. Misal üçün, metal emalında eynicinsli əsas və köməkçi əməliyyatların icrası ilə bağlı olaraq dəzgahların yaranması revolverçi, tornaçı, karuselçi ixtisaslarını meydana gətirdi.

Qeyd etmək lazımdır ki, çox vaxt nə biliklər, nə bacarıqlar, nə də vərdişlər deyil, məhz təhsil xidmətləri iş qüvvəsinin əsas elementi hesab edilir. Təhsil kursunu bitirərək, yəni təhsil sahəsinin müəyyən xidmətlər məcmusunu istehlak etdikdən sonra, insan, təhsil xidmətləri bazarı fazasını tərk edir və iş qüvvəsi bazarının münasibətləri fazasına, müəyyən keyfiyyətlə səviyyələnən təhsil xidmətlərin mülkiyyətçisi kimi daxil olur. Öz işçi qüvvəsi bu bazarda sataraq, onun sahibi onun dəyərini, yəni, əmək haqqı alır. İşçi tərəfindən, onun bütün əmək fəaliyyəti zamanı əldə edilən yekun əmək haqqı (bundan sonra əmək haqqından danışılarkən, o nəzərdə tutulacaq), işçi qüvvəsinin istehsalı ilə əlaqəli əmək məsrəflərini, təhsil dövründə təhsil xidmətlərinin istehsalına sərf olunan vəsaitləri; təhsil xidmətlərini istehlakı prosesində şəxsi əmək məsrəflərini; fəhlə, qulluqçu və ya mütəxəssis kimi əmək prosesində maddi və qeyri-maddi nemətlərin yaradılmasında çalışdığı zaman, reallaşdıran şəxsi əmək məsrəflərini, ödəyir (Braverman.H, 2016: s.96).

Ayrı-ayrı istehsalat proseslərində iş qüvvəsinin əmək fəaliyyətindəki dəyişikliklərin öyrənilməsi, əmək bölgüsünü, əməyin dəyişilməsi fəhlə kadrların təhsil səviyyəsinin düzgün başa düşməyin fəhlə kadrların təhsil səviyyəsinin düzgün başa düşməyin başlıca şərtidir. Bunun fəhlələrin peşə hazırlığın, ümumtəhsil biliyinin doğru şəkildə əlaqələndirilməsində də xüsusi əhəmiyyəti vardır.

İş qüvvəsi əmək qabiliyyəti ilə bağlıdır. Bu səbəbdən də əmək iş qüvvəsinin təzahürü kimi özünü göstərir. İş qüvvəsinin şərti isə əməyin qiymət və keyfiyyət baxımından-ixtisaslı işçi qüvvəsinin şərt edilməsi prosesidir. İş qüvvəsinin dəyəri isə işçilərin hazırlığı ilə bağlı olan xərclər, onların yaşayışını təmin edən nemətlərin qiyməti ilə təyin edilir. İşin və işçinin təhsil dərəcəsinin müqayisəsi, düzgün qiymətləndirilməsi taarif sisteminin inkişafında xüsusi rol oynayır. Bu səbəbdən də tarif dərəcələri işim mürəkkəbliyini və işçinin təhsil səviyyəsini, o cümlədən əmək şəraitini konkret şəkildə əks etdirilməlidir.

Əməyin mürəkkəbliyi aşağıdakı yolla müəyyən edilir :

- 1. İş qiymətləndirməklə, onun texnoloji və təşkilatı-texniki xüsusiyyətlərini, əsas işçi funksiyalarını tədqiq etməklə;*
- 2. icrası üçün işçilərin ixtisasına qarşı olan tələbləri qiymətləndirməklə; bununla bağlı ixtisası müəyyən etmə üsulları da fərqli olur (təhsilini, iş stajını, istehsal prosesinin ünsürlərini nəzərə almaqla) (Braverman. H., 2016: s.97).*

Müasir elmi-texniki inkişaf biliyin nəsildən-nəsilə ötürülməsi prosesini xeyli intensivləşir ki, nəticədə bu elmin bilavasitə keçmişdə qazandığı bilik və istehsalat təcrübəsinə istinad edərək konkret, məqsədəuyğun əmək prosesinə başlayır. Bu səbəbdən də bilik və təcrübəni məqsədəuyğun fəaliyyətinin müqəddəm, ilkin şərt adlandırmaq olar. Biliksiz və təcrübəsiz də əmək fəaliyyəti ola bilər. Ancaq bu ictimai faydalı və fərdi-faydalı xarakter daşımazdı.

Karl Marks qeyd edir ki, işçi qüvvəsi inkişaf etmədən əməyin özü də inkişaf edə bilməz. İşçi qüvvəsinin təkmilləşməsi və ictimai inkişafda onun rolunun artmasına aşağıdakı istiqamətlər də təsir göstərir

1. işçi qüvvəsinin ikinci dəfə istehsalı prosesində insanlar bilik və vərdislərə yiyələnməklə daha mürəkkəb və məsul işləri görmək, əməyin funksional məzmununda xeyli dəyişikliklər əmələ gətirmək imkanını qazanırlar;
2. insanlar işçi qüvvəsinin təkrar istehsalında zəruri bilik və qabaqcıl prosesləri yaratmaq və istehsalatda onlardan faydalanmaq imkanına sahib olurlar. Bu isə iş qüvvəsinin xeyli dərəcədə tərəqqisinə səbəb olur.

İş qüvvəsinin yenidən istehsalda insan əsas məhsuldar qüvvə kimi inkişaf edir, onun ümumi təhsil və ixtisas hazırlığı yüksəlir, elmlərin əsasını öyrənir və bunun əsasında geniş elmi, siyasi, texniki və mədəni dünyagörüşü formalaşır.

Əmək məhsuldarlığı insanın, məqsədəuyğun fəaliyyətinin göstəricidir, yəni əmək məhsuldarlığı - əmək sərfinin əlverişlilik dərəcəsidir. İnsanın məqsədəuyğun fəaliyyətinin səviyyəsi və ya nəticəsi vaxt vahidi ərzində yaradılmış müəyyən miqdarı istehlak dəyərinin miqdarında, məhsul vahidinə xərclənmiş zaman intervalında ifadə edilir.

Əmək məhsuldarlığı ən az əmək sərfi ilə ən çox məhsul istehsal etməklə bağlıdır, məhz bunun nəticəsində iqtisadi inkişaf və təkrar istehsalı prosesi baş verir.

Əmək ölçüsü iş vaxtı olduğu halda, vaxt vahidi ərzində məhsul istehsalına sərf edilən bu vaxtın miqdarı əmək məhsuldarlığının göstəricidir. Əmək məhsuldarlığının əhəmiyyəti aşağıdakılarla səciyyələnir:

- ictimai istehsalın artımının əsas hissəsi əmək məhsuldarlığının artması hesabına başa gəlir;
- əmək məhsuldarlığı məhsulun dəyərinə və maya dəyərinə birbaşa təsir göstərir;
- günümüzdə əmək məhsuldarlığı ölkələrin iqtisadi yarışda müvəffəqiyyətlərinin təmin olunmasında xüsusi rol oynayır;
- əmək məhsuldarlığının artması xalqın maddi rifah halının yaxşılaşdırılması üçün əsas şərtidir.

Əmək məhsuldarlığının artırılması ehtiyatları onun konkret amillərinin təsiri ilə bağlı olduğu üçün bu amilləri və onun təsnifatını bilmək mütləqdir. Amil dedikdə, canlı əməyə qənaət prosesinin hərəkətverici qüvvəsi başa düşülür. Şərait dedikdə, onun daxilində hər hansı fəaliyyət, proses gedir və şəraitdən asılı olması başa düşülür. Amil hərəkətverici qüvvə olmaqla hər zaman konkret şərait daxilində fəaliyyət göstərir. Əmək məhsuldarlığına təsir edən amillərin doğru şəkildə təsnifatı, onun artımının müxtəlif amillər üzrə texniki-iqtisadi baxımdan

əsaslandırılmasında, planlaşdırılmasında və elmi nöqteyi-nəzərindən öyrənilməsində xüsusi əhəmiyyət daşıyır.

Bir çox sahələrdə, şirkətlərdə elm və texnikanın daha çox tətbiq olunması az ixtisaslı və ixtisas tələb etməyən işlərin azalmasına imkan yaradır. Kadrların ikinci dəfə hazırlanması zəruriyyəti məşinli istehsalın öz təbiətindən irəli gəlir və daha ixtisaslı kadrlara olan tələbatla şərtləşir. Kadrların yenidən tərtib olunması onların ixtisaslarının artırılması, əlavə biliklərin qazanılması və yeni peşələrə yiyələnməsi şəklində olur. Onların yenidən hazırlanması təkcə texniki-tərəqqi ilə deyil, müəssisələrin müəyyən bir peşə üzrə fəhlə kadrlarına tələbatının konkret səviyyəsindən də asılıdır. Müəssisələrdə fəhlələrin ixtisaslarının artırılması istehsal proqramının icrasının əsas şərtidir.

Kadrların ixtisasının artırılması istehsal amillərindən daha əlverişli formada yararlanmağa imkan verir. Fəhlələrin ixtisası bir neçə formada artırılır:

1. istehsalat-texniki kurslarda;
2. mütərəqqi əmək metodları məktəblərində;
3. məqsədli kurslarda;
4. ikinci peşə öyrədən kurslarda;
5. mütərəqqi istehsalat-texniki institut və universitetlərində, texniki-tərəqqi universitetlərində (Öngen, T., 2015: s.102).

Əmək resurslarına həm onun təkrar istehsalı, həm də əməyindən istifadəsi zamanı yeni formada sosial, iqtisadi qiymət vermə zəruriyyəti yaranmışdır. Bu səbəbdən kapitallaşmış resursa, indi və gələcək dövrlərdə gəlir qazandıran bir mənbə kimi, firma və şirkətlərin uzun müddətli aktiv, onun mühüm ünsürü kimi yanaşılır və dəyər verilir. Bu səbəbdən də sənayecə təkmilləşmiş ölkələrdə, əsasən Yaponiyada iş qüvvəsi investisiya obyektinə çevrilmişdir və insan kapitalına investisiya qoyuluşu sürətlənmişdir ki, nəticədə iş qüvvəsinin keyfiyyəti yüksəlmişdir.

3.2. Təşkilatlarda əmək potensialının idarə edilməsinin təkmilləşdirilməsinin müasir istiqamətləri

İnsan potensialı əmək məhsuldarlığının artmasında, dayanıqlı sosial-iqtisadi tərəqqidə xidmət və istehsal sektorlarının rəqabət qabiliyyətinin yüksəldilməsində və dövlətin global bazarlara integrasiya etməsində xüsusi rol oynayır. Bunun üçün təhsilin bütün pillərində keyfiyyətin artması müxtəlif təlimlər hesabına işçilərin bilik və bacarıqlarının təkmilləşməsi ixtisaslı işçi qüvvəsi hazırlığının əmək bazarının tələblərinə uzlaşdırılması, şirkətlərin tədqiqat və inkişaf etdirmə istiqamətində investisiya qoyuluşunun həvəsləndirilməsi, insan kapitalından əlverişli şəkildə istifadə edilməsi zərurətdir. İqtisadiyyatın transformasiyası istiqamətində aparılacaq islahatların mühüm tərkib hissəsi kimi, insan kapitalının tərəqqisində fasiləsizliyin təmin olunması, əmək məhsuldarlığının artması və biliyin iqtisadi tərəqqidə rolunun artırılması ilə bağlı geniş tədbirlər keçirilməsi mütləqdir.

Bu istiqamətlərdə 2 əsas problem vardır

1. Əmək imkanlarının ortaya çıxması və tərəqqisi üçün təhsilin bütün dövrlərində keyfiyyətin artması;
2. əmək məhsuldarlığını artırmaq üçün əmək imkanlarının davamlı olaraq tərəqqisinə investisiya qoyuluşunun stimullaşdırılması.

Ölkə iqtisadiyyatımızın möhkəm iqtisadi tərəqqisi istiqamətində əsas tələb, əmək potensialının tərəqqisinə və əmək üçün qısa və ortamüddətli aspektdə iqtisadi artımda sürətli əməyi həvəsləndirən sektorların meydana gəlməsi üstünlük təşkil etməlidir.

Orta və uzunmüddətli perspektivdə işə biliktutumlu modelə keçid təmin olunmalıdır. Əmək məhsuldarlığının və insan imkanlarının tərəqqisi 2 səbəbdən əhəmiyyətli amil hesab edilir:

I intensiv əmək tələb edən tərəqqi modelində əmək məhsuldarlığının artması ölkə iqtisadiyyatında əlavə dəyər yaratmaqla iqtisadi yüksəlişin təkanverici qüvvəsi olmalıdır.

II əmək məhsuldarlığını yüksəldərək daha sürətli bilik tələb edən tərəqqi modelinə maneəsiz keçid təmin olunmalıdır. Bunların hamısı AR məhsullarının dünya bazarlarda rəqabətqabiliyyətiliyini təmin edəcək, o cümlədən insan imkanlarına investisiya qoyuluşuna daha çəkici olunması çox aktualdır.

Bütün ölkələrin tərəqqi səviyyəsini nəzərə almaqla aparılan müqayisədən məlum olur ki, AR-da əmək məhsuldarlığın artması üçün xüsusi imkanlar mövcuddur. Dövlətlərarası Əmək Təşkilatının informasiyasına görə 2018- ci ildə Rusiyada əməklə məşğul əhali üzrə ÜDM Türkiyədə 56 min ABŞ dolları, 45 min ABŞ dolları, AR-da isə 36 min ABŞ dolları əhatə etmişdir.

AR aqrobiznes sahələrində əmək məhsuldarlığının yüksəldilməsinə istehsalın və innovasiya fəaliyyətinin həvəsləndirilməsini təmin etməklə nail olmaq olar. Ayrı-ayrı sektorlarda fəaliyyət göstərən ixtisaslı işçilərlə təlimlər vermək, sahibkarlara lap çox mənfəət qazanmaqda kömək etmək üçün təlim – tədris mərkəzləri yaradılmalıdır. Müəssisələrin elmi araşdırma işləri görməsini və innovasiyalı tərəqqisini təmin etmək və həvəsləndirmək üçün onlara nəticələr üzrə imtiziyalar və güzəştlərin verilməsi şərtidir.

Əmək məhsuldarlığının çoxalması istiqamətində tədbirlərin görülməsi və icrası prosesində mütərəqqi və əlverişli dünya təcrübələrindən istifadə edilməsi şərtidir. Fəaliyyət göstərən istehsal müəssisələrində insan resursları üzrə bacarıqların inkişaf etdirilməsi işçi qüvvəsinin bir daha hazırlanması prosesi həmişə davam etdirilməlidir. Ayrı-ayrı istiqamətlərdə əmək bazarının tələblərinə uyğun işçilərin hazırlanması üçün yaradılmış mərkəzlər tərəfindən həyata keçirilən təlimlər dövlət tərəfindən maliyyələşdirilməsi daha uyğundur.

AR-da innovasiyanın tətbiq edilməsinə təkan verəcək dövlət proqramları tərtib edilərkən bu fəaliyyətin faydası mütləq nəzərə alınmalıdır. İnnovasiya fəaliyyətinə stimuly vermək üçün ölkə elmi tədqiqat və inkişaf etdirmələrə yüksək keyfiyyətli texnologiyalı məhsulların istehsal olunmasına mükafatlar və kreditlər vermək üsulu ilə geniş əhatəli bilik şəbəkəsi yaratmaq sahəsində xeyli imkanlara sahibdir.

Müxtəlif bölmələr üzrə əmək məhsuldarlığının artırılması üçün həyata keçirilmiş tədbirlərlə yanaşı inkişaf etməli olan sahələrin ümumi şəkildə tədqiq edilməsi sürdürülməlidir. Burada əsas məqsəd istənilən sahə üzrə cavabdeh orqanlar, həmçinin dövlət və sahə təşkilatları arasında əlverişli əlaqələr qurmaq və əmək məhsuldarlığının artması üçün tələb edilən mexanizmlərin yaradılmasında onlara yardım etməkdir.

İnsan kapitalı konsepsiyasına əsasən müasir cəmiyyətin tərəqqisində əsas, aparıcı qüvvə insandır. Yəni, insan potensialı ölkədə mütəmadi və sabit tərəqqinin, işçi qüvvəsinin rəqabət qabiliyyətliliyinin, nəticədə əhalinin yaşam səviyyəsinin yüksəldilməsinin mühim amilidir.

Əmək potensialının struktur komponentlərinə aşağıdakılar aiddir:

- Təhsil və peşəkar bacarıqlar;
- Sağlamlıq;
- İntellektual səviyyə;
- Mobillik;
- Təbii, genetik qabiliyyət;
- İşçinin ümumi – texniki mədəniyyəti və s.

Bu komponentlər içərisində təhsil və sağlamlıq böyük yer tutur. Təhsil insan imkanlarının bir komponenti kimi özündə insanın varlığını, şəxsiyyətin inkişafını təmin edə biləcək qabiliyyətini və bilik vəsaitlərini müəyyən edir. İnsanın sağlamlığı onun fiziki, əqli qabiliyyətlərinin tərəqqisi üçün vacibdir. Sağlamlığı pis olan, aşağı təhsilli və yaxud təhsilsiz işçi, sağlam olan yüksək ümumi, peşə - ixtisas təhsili almış işçilərə nisbətən daha az məhsuldarlıq göstərilər və onların əməyin nəticələri də keyfiyyətli olmur. İntellektual qabiliyyət idrak və hər hansı fəaliyyətin müvəffəqiyyətli olması ilə xarakterizə edilən problemlərin həllini özündə birləşdirir. İşçilərin əmək fəaliyyətinin bütün cəmiyyətlər tərəfindən qəbul olunan və müəyyən sosial statusa sahib motivləşdirmə, mədəni, mənəvi, psixoloji norma və dəyərlərdən asılı olan bilik və vərdişlərin mövcudluğu, peşə-ixtisas vəzifələrinin icrasının vacibliyi, müəssisə və təşkilatların korporativ mədəniyyəti,

əməyin ödənilməsi və həvəsləndirilməsinin ədalətli olması sahəsində dövlət siyasətini özündə biruzə verir.

Əmək potensialının gerçəkləşdirilməsində daxili və xarici mühit faktorlarının da rolu çoxdur. Əmək potensialının gerçəkləşdirilməsi üçün münbit şəraitin olması əsas problemlərdən biridir. Əmək potensialının gerçəkləşdirilməsində əvvəlcə insanın özü, ailəsi, daha sonra işlədiyi şirkət və təşkilat nəticədə yaşadığı region və yaxud ölkə maraqlı olmalıdır. Bütün bunlardan məlum olur ki, əmək imkanlarının yaradılması və gerçəkləşdirilməsi üçün insana mikro, mezo və makro səviyyələrdə investisiyalar yönəldilməlidir.

Günümüzdə ölkə daxilində rəqabət qabiliyyətli iqtisadiyyatın formalaşması üçün təhsil sistemin yeniləşməsi çox vacibdir. Bütün dünyada artıq qəbul edilmişdir ki, ölkələrin sosial- iqtisadi tərəqqisinin mühim amillərindən biri təhsildir.

Təhsil səviyyəsi əmək potensialını yaradır, “İnsan kapitalını” yaradır ki, o da “fiziki” kapitalla birləşərək məhsuldarlığın artmasına və keyfiyyətin artmasına səbəb olur. Bir çox tanınmış iqtisadçılar yüksək təhsilə və biliklərə sahiblənmiş işçilərin məhsuldarlığını müasir dövrdə dünya iqtisadiyyatında ölkənin rəqabət üstünlüyü mühim amili sayırlar. İqtisadi artımın əsas yolu insan kapitalının və idarəetmənin keyfiyyətinin artması vasitəsilə iqtisadiyyatın tərəqqi potensialının artırılmasıdır. Bu eyni zamanda iqtisadi artımın intensivləşdirilməsi və iqtisadi artımın mütəmadi baş verməsi üçün insan potensialının və iqtisadi potensialın artırılması ilə yanaşı, sənayenin də çevik və intensiv tərəqqisi hər zaman diqqət mərkəzində olmalıdır.

Müasir dövrdə təkmilləşmiş ölkələrdə ümumtəhsil sisteminin və peşə - ixtisas təhsilinin istehsalın tələblərinə daha çox uzlaşdırılmasına, peşə çərçivələrinin böyüdülməsi yolu ilə davamlı olaraq təhsil ideyasının tərəqqisi üçün çalışırlar.

Təhsil üzrə beynəlxalq komissiyanın tövsiyəsinə əsasən təhsil xərcləri ÜDM 6 %-dən az olmalıdır. İşçilərin sağlamlığı əmək potensialının yaranmasında insan kapitalının tərəqqisində təhsil sistemi qədər önəmlidir. İşçinin sağlam olmadıqda, həmin adam nə qədər bilikli və bacarıqlı olsa da, o əmək fəaliyyətini davam etdirə

bilməyəcəkdir. Yəni səhiyyənin maliyyələşdirilməsinə dövlət büdcəsindən ayrılan vəsaitin miqdarı bütün ölkələrdə səhiyyə sisteminin tərəqqi səviyyəsinin qiymətləndirilməsinin mühim indikatorlarından biridir.

Əmək potensialı elementləri insanın yaradıcı enerjisinin formalaşdırır. İnsanın öz yaradıcı enerjisini özünün şəxsi maraqları və cəmiyyətin maraqları üçün faydalı olmasına və səmərəli istifadə edilməsinə yönəldilməsi mövcud şəraitdən asılıdır. Bütün insanlar bacarıqlı, savadlı, yaradıcı ola bilər, ancaq onun öz yaradıcı enerjisini hansı istiqamətdə - müsbət və yaxud mənfi tərəfə yönəltməsi, işçinin əmək fəaliyyəti göstərdiyi dəqiq şəraitdən, cəmiyyətin verdiyi stimullardan mütləq şəkildə asılıdır. Milli iqtisadiyyatın uğurlu tərəqqisi istənilən ölkə daxilində elmin, təhsilin səviyyəsi ilə yanaşı, informasiyanın əlverişli əldə olunması, istifadə olunması, əldə olunmuş biliklərin yayılması, mövcud texnologiyaların inkişafı üçün onların tətbiqini təmin edən təşkilati – texnoloji sərvətlərin və amillərin rolu da müəyyən edilmir. Hazırda hər bir ölkənin rəqabət qabiliyyətinin müqayisəsi zamanı ölkə əhalisinin fərdi kompyuterlər və e-rabitə vasitələri ilə təmin edilmə səviyyəsi ölkədə məlumat quruluşunun bəzi vəziyyəti göstəricilərindən istifadə edilir.

NƏTİCƏ VƏ TƏKLİFLƏR

İşçi qüvvəsinin keyfiyyətinin səmərəli idarə edilməsi mürəkkəb məsələdir. Bu məsələlərinin yoluna qoyulması zamanı ayrı-ayrı sosioloji, iqtisadi və demoqrafik faktorları nəzərə almaq, o cümlədən iqtisadi şirkətin, xalq təsərrüfatı sektorunun dəqiq iqtisadi və coğrafi özəlliklərini bilmək, o cümlədən kadr potensialından istifadənin optimal variantlarını təyin etmək tələb olunur. Modern elmi-texniki inkişaf kadrların öyrənilməsi, seçilməsi, yerləşdirilməsi, həmçinin tərtib olunmasında onların şəxsi və işgüzar keyfiyyətlərini, qabiliyyətini təyin edən obyektiv üsullardan istifadə edilməsini zəruri edir. Burada bəzi üsullardan, eyni zamanda sosial mövzular üzrə anketin doldurulması, işçilərin təfəkkürü və s. bilmək üçün idarəetmə situasiyalarından, testlərdən istifadə edilməlidir.

İşçi qüvvəsinin keyfiyyəti istehsalın səmərəsinin yüksəldilməsi ilə iş qüvvəsindən əlverişli istifadə arasında normal əlaqənin qurulmasından, o cümlədən texniki tərəqqi ilə bağlı olaraq müxtəlif istehsal sektorlarında kadrlara olan tələbatın müəyyən edilməsi və kadrların peşələrə görə doğru şəkildə bölüşdürülməsindən təşkil edilmişdir. Kadr potensialının əlverişli idarə olunması kadrların yerləşdirilməsi prinsiplərinə əməl edilməsi yolu ilə təmin edilir.

Yeni biznes qurumlarının işçiləri, onun elmi-texniki imkanları, yəni müəssisəyə aid olan kadrlar əmək vasitələri və predmetlərini inkişaf etdirir və texniki tərəqqinin fasiləsizliyində, bir sıra elmi-tədqiqat və proyekt təşkilatları ilə bərabər xüsusi rola malik olurlar.

Müəssisələrdə kadr potensialının idarə olunmasında daha çox praktiki əhəmiyyət daşıyan məsələlər aşağıdakılardır:

- işçilərin əmək bölgüsü və əmək kooperasiyasına müvafiq şəkildə düzgün yerləşdirilməsi;
- təşkilata və onun bölmələrinə hansı peşə-ixtisasdan və nə qədər işçinin lazım olduğunu müəyyən etmək;
- nə qədər yeni peşədən olan işçinin işə götürmək və əvvəlki işçilərdən nə qədərini işdən çıxarmaq;

- işçiləri öz potensiallarına əsasən istifadə etmək;
- əmək resursları, kadrları keyfiyyətcə tərəqqi etdirmək, bunun üçün lazım olacaq xərcləri müəyyən etmək;
- kadrlara olan tələbatı planlaşdırmaq;
- kadrların işə cəlb olunmasının təşkilat daxili və xarici mənbələrini tədqiq etmək.

Kadr potensialının məqsədəuyğun idarə olunması ilə müəssisə və təşkilatlar ilə rəqabətə üstünlük qazanırlar. Dünya Bankının 192 dövlət arasında etdiyi araşdırmalar nəticəsində sübut edilib ki, dünyada iqtisadi artımın 20%-i təbii vəsaitlər, 16%-i fiziki kapital, 63 %-i isə insan kapitalı payına müşahidə olunur. Bundan əlavə Qərbdə aparılan araşdırmalara görə İEO-də insan kapitalına qoyulan investisiyaların gəlirlilik norması səhmlərdən əldə edilən qazanc 2 dəfə üstələyir.

Müasir dövrdə ölkəmizdə də təhsil üçün ayrılan vəsaitin həcmi artsa da, adambaşına düşən təhsil xərcləri Avropa ilə müqayisədə çox aşağıdır. Burda lazım olan vacib məsələlərdən biri isə AR-da özəl şirkətlərin kadr hazırlanılmasına, işçilərinin ikinci dəfə hazırlanmasına maraq göstərməməsidir. Bir sıra şirkətlər təhsilə investisiya qoymağa önəmsiz bir məsələ kimi baxılır. Ölkəmizdə biznesi tərəqqi etdirmək istəyən firmaların kadr hazırlığına böyük diqqət ayırması əsas məsələlərindəndir. Bu səbəbdən isə şirkətlər peşə məktəblərinin tərəqqisi ilə bərabər, öz kadr potensialının davamlı hazırlıq kurslarında təhsil almasına zəmin yaratmalıdırlar.

İSTİFADƏ OLUNMUŞ ƏDƏBİYYAT

Azərbaycan dilində

1. Azərbaycan Respublikasının milli iqtisadiyyat perspektivi üzrə Strateji Yol Xəritəsi, Azərbaycan Respublikası Prezidentinin 2016-cı il 6 dekabr tarixli Fərmanı
2. Quliyev T.Ə., Əliyeva Ş.T., Əliyev R.T. (2012), İnsan resurlarının idarə edilməsi, Bakı, 300 s.
3. Quluzadə M.M. (2016), İnsan amili və sosial sferanın inkişafında onun rolu, Bakı, 223 s.
4. Muradov S.M. (2014), İnsan potensialı: əsas meyllər, reallıqla problemlər Bakı, 93 s.

Xarici dildə

1. BORCHERDS M. 2014. Mental health in the workplace: a strategy for mental health societies. Johannesburg : South African Federation for Mental Health. (Biennial conference.)
2. BRANHAM L. 2010. Keeping the people who keep you in business: 24 ways to hang on to your most valuable talent. New York: Amacom. P.72
3. CARTWRIGHT J. 2008. Cultural transformation: nine factors for continuous business improvement. London : Prentice Hall. P.112
4. CERONIO SF. 2011. Achieving Total Quality Management in a South African manufacturing environment. Johannesburg : RAU. (D Com-thesis). P.319
5. DIXON WAG. 2009 Affirmative Action: The perfect excuse or the perfect opportunity. Johannesburg : RAU. (Certificate: Advanced Business Management - short dissertation).
6. HERZBERG F. 2013 Work and the nature of man. New York : William Collins. P.95
7. JAMES P. 2012. Total Quality Management: an introductory text. London : Prentice Hall p.71
8. MASLOW AH. 2011. Motivation and personality. New York : Harper & Row p.15
9. MCGREGOR D. 2009 The human side of an enterprise. New York : McGraw-Hill.
10. PENNINGTON S. 2011. Human capital strategies for the 21st century. Rivonia : SPA p.21
11. ROSS J E. 2009 Total Quality Management: text, cases and readings. Washington DC : St Lucie. P.125
12. Sab R., Smith C. S. 2001. Human capital convergence: International Evidence // IMF Working Papers, 33p.

13. Sarkar D. 2016. The role of human capital in economic growth revisited // Applied Economics Letter, №14(6), p. 419-423
14. SMIT DBH. 2010. Total Quality Management: a strategic management approach. Johannesburg : RAU. (D Com-thesis).p.131
15. Storey J. 2018. New Perspectives on Human Resource Management. Routledge. London.
16. TEIFEL HHH. 2013. Corporate culture: a potential hurdle to Total Quality Management. Johannesburg: RAU. (M Com-dissertation). P.126
17. Braverman, H., 2016. Emek ve Tekelci Sermaye, Kalkedon Yayınları, İstanbul, 141 s.
18. Taban S., Kar M. 2016. Beşeri sermaye ve kalkınma, kalkınma ekonomisi seçme konular. Bursa: Ekin Kitabevi, s. 279-299
19. Öngen, T., 2015. Prometheus'un Sönmeyen Ateşi, Alan Yayıncılık, İstanbul.

İnternet resursları

1. Azərbaycan Respublikasının Dövlət Statistika Komitəsinin rəsmi saytı: <https://www.stat.gov.az/>
2. [http://www.imf.org/external/pubs/cat/longres.cfm?sk=4017\(15.05.2018\)](http://www.imf.org/external/pubs/cat/longres.cfm?sk=4017(15.05.2018))

Cədvəllərin siyahısı

Cədvəl 1. Təşkilatlarda peşəkar kadrlara olan tələbatının planlaşdırılma üsulları	38
Cədvəl 2. İşçinin iş vaxtının təxmini balansı	42
Cədvəl 3. Heyətin şəxsi və işgüzar keyfiyyətlərinin qiymətləndirilməsi	55

Şəkillərin siyahısı

Şəkil 1. Xarakteristikaları qrupları	52
--	----

Qrafiklərin siyahısı

Qrafik 1. Azərbaycanca əhalinin artım tempi (1990-2017)	46
Qrafik 2. Azərbaycanca savadlılıq dərəcəsi (1990-2017)	47
Qrafik 3. Azərbaycanca təhsilin pay bölgüsü (2016-2017)	48
Qrafik 4. Azərbaycanca ÜDM artım tempi (1990-2017)	49