

Azərbaycan Respublikası
Təhsil Nazirliyi

**Biznes fəaliyyətində insan resurslarının idarə
olunmasının təkmilləşməsi**

İntiqam Mütəllimov

UNEC SABAH

Azərbaycan Dövlət iqtisad Universiteti



May 2018

Təşəkkürnamə

Mən təşəkkür etmək istəyirəm

Elmi rehberim Müslümat Allahverdiyevaya

XÜLASƏ

Hər bir müəssisənin idarəedilməsində həlli zəruri olan məsələlərdən biri də müəssisənin işçi heyətinin formalaşdırılması, heyətin idarə olunmasıdır. Bu baxımdan hər bir müəssisədə kadrların hazırlanması, düzgün yerləşdirilməsi və idarə edilməsi xüsusi əhəmiyyət kəsb edir. Məhz buna görədir ki, bu gün uğurlu fəaliyyət göstərən müəssisələrin hər biri kadr siyasətini uğurla həyata keçirmiş olan təşkilatlardır. Elə isə, tədqiqatımızı idarəetmə sistemində kadrların hazırlanması, onların düzgün bölüşdürülməsi, eləcə də kadr siyasətinin həyata keçirilməsi üzərində əhatəli təhlil, sistemli yanaşma metodlarına əsaslanmaqla davam etdirək.

Qeyd etdiyimiz kimi, hər bir müəssisənin idarəedilməsində əsas məsələlərdən biri də kadrların düzgün seçilməsi, peşə ixtisas səviyyəsindən, təhsilindən, həmçinin də potensialından asılı olaraq onların düzgün yerləşdirilməsinin təmin olunmasıdır. Bu fəaliyyətin həyata keçirilməsində isə hər bir müəssisə, idarə və yaxud da təşkilat özünün kadr siyasətini əlində rəhbər tutur. Müəssisənin kadr siyasəti dedikdə nə başa düşülür?

Açar sözlər: insan resursları, insan resurslarının idarə olunması, Elmi-Texniki Tərəqqi, biznes mühiti

MÜNDƏRİCAT

XÜLASƏ	4
GİRİŞ.....	6
FƏSİL I. BİZNES MÜHİTİNDƏ İNSAN RESURSLARININ İDARƏ OLUNMASININ NƏZƏRİ-METODOLOJİ ƏSASLARI....	8
1.1. Biznes mühitində heyətin idarə olunmasının nəzəri konseptual əsasları.....	8
1.2. İnsan kapitalının idarə edilməsinin mahiyyəti	21
1.3. İnsan resurslarının idarə olunmasının əsas funksiyaları	23
1.4. İnsan resurslarının idarə olunmasının əsas funksiyaları	30
FƏSİL II. AZƏRSUN HOLDİNG TİCARƏT MÜƏSSİSƏSİNDƏ İNSAN RESURSLARININ İDARƏ EDİLMƏSİ SİSTEMİ.....	36
2.1. Müəssisənin insan resurslarının idarə edilməsi sisteminin qısa xarakteristikası	36
2.2. Müəssisənin insan resurslarının idarəedilməsi sisteminin təhlili .	39
2.3. Müəssisələrin heyətinin inkişafı, uçotu, cəlb olunmasının təşkili	42
FƏSİL III. AZƏRSUN HOLDİNG TİCARƏT MÜƏSSİSƏSİNİN İNSAN RESURSLARININ İDARƏETMƏ SİSTEMİNİN TƏKMİLLƏŞDİRİLMƏSİ ÜZRƏ TƏDBİRLƏR	49
3.1. Müəssisələrin insan resurslarının təkmilləşməsinin əsas istiqamətləri.....	49
3.2. İnsan resurslarının attestasiyasının keçirilməsi təşkilatın səmərəliliyinin qiymətləndirilməsi	53
NƏTİCƏ	59
ƏDƏBİYYAT	61

GİRİŞ

Mövzunun aktuallığı. Hər bir müəssisənin idarəedilməsində həlli zəruri olan məsələlərdən biri də müəssisənin işçi heyətinin formalaşdırılması, heyətin idarə olunmasıdır. Bu baxımdan hər bir müəssisədə kadrların hazırlanması, düzgün yerləşdirilməsi və idarə edilməsi xüsusi əhəmiyyət kəsb edir. Məhz buna görədir ki, bu gün uğurlu fəaliyyət göstərən müəssisələrin hər biri kadr siyasətini uğurla həyata keçirmiş olan təşkilatlardır. Elə isə, tədqiqatımızı idarəetmə sistemində kadrların hazırlanması, onların düzgün bölüşdürülməsi, eləcə də kadr siyasətinin həyata keçirilməsi üzərində əhatəli təhlil, sistemli yanaşma metodlarına əsaslanmaqla davam etdirək.

Qeyd etdiyimiz kimi, hər bir müəssisənin idarəedilməsində əsas məsələlərdən biri də kadrların düzgün seçilməsi, peşə ixtisas səviyyəsindən, təhsilindən, həmçinin də potensialından asılı olaraq onların düzgün yerləşdirilməsinin təmin olunmasıdır. Bu fəaliyyətin həyata keçirilməsində isə hər bir müəssisə, idarə və yaxud da təşkilat özünün kadr siyasətini əlində rəhbər tutur. Müəssisənin kadr siyasəti dedikdə nə başa düşülür?

Kadr siyasəti dedikdə, müəssisənin işçi personalı ilə aparılan elə siyasət başa düşülür ki, bu siyasət nəticəsində müəssisənin dayanıqlı, uzunmüddətli dövrdə effektiv və iqtisadi səmərə verə biləcək şəkildə işləməsinə təmin edə biləcək işçi personalının seçilməsi, yığılması, onların təhsilinin və peşə ixtisas səviyyəsinin artırılması, eləcə də ixtisas səviyyəsindən asılı olaraq işçi heyətinin düzgün rotasiyasının müəyyən edilməsinə təmin edən nəzəri baxışların, prinsiplərin, həmçinin də tələblərin məcmusu başa düşülür.

Yuxarıda qeyd olunanlar əsasında deyə bilərik ki, dissertasiya işinin mövzusu kifayət qədər aktualdır və bu sahənin tədqiqi məsələyə kompleks yanaşmanın olmasını tələb edir.

Tədqiqatın məqsədi və vəzifələri. Tədqiqatın məqsədi biznes mühitində insan resurslarının idarə olunmasının təkmilləşdirilməsi istiqamətlərinin tədqiq olunmasıdır. Bu məqsədin həyata keçirilməsi aşağıdakı vəzifələrin yerinə yetirilməsi hesabına ola bilər:

- Biznes mühitində heyətin idarə olunmasının nəzəri-konseptual əsasları təhlil olunur;
- İnsan kapitalının idarə edilməsinin mahiyyəti tədqiq olunur;
- İnsan resurslarının idarə olunmasının əsas funksiyaları tədqiq olunur;
- İnsan resurslarının idarə olunmasının təkmilləşməsinin metodologiyasının seçilməsi kompleks təhlil olunur;
- Müəssisələrin insan resurslarının idarə edilməsi sistemini təhlil olunur.

Tədqiqatın informasiya bazası. Tədqiqatın informasiya bazasının əsasında insan resurslarının idarə olunması sahəsində yerli və xarici iqtisadçıların nəzəriyyələri, bu sahəyə aid elmi məqalələr, konfrans materialları təşkil edir.

Tədqiqatın obyektı və predmeti. Tədqiqat işinin predmetinin əsasında biznes mühitində müəssisələrdə insan resurslarının idarə olunmasının təkmilləşdirilməsi sistemi dayanır. Tədqiqat işinin obyektində isə Azərsun Holding ticarət müəssisəsində kadrların idarə olunmasının əsas istiqamətlərinin tədqiqi dayanır.

İşin həcmi ilə strukturu. Dissertasiya işində giriş, 3 fəsil, 9 yarım fəsil, nəticə və təkliflər bölməsindən və istifadə olunmuş ədəbiyyat siyahısından ibarətdir.

FƏSİL I. BİZNES MÜHİTİNDƏ İNSAN RESURSLARININ İDARƏ OLUNMASININ NƏZƏRİ-METODOLOJİ ƏSASLARI

1.1. Biznes mühitində heyətin idarə olunmasının nəzəri konseptual əsasları

Hər bir müəssisənin idarəedilməsində həlli zəruri olan məsələlərdən biri də müəssisənin işçi heyətinin formalaşdırılması, heyətin idarə olunmasıdır. Bu baxımdan hər bir müəssisədə kadrların hazırlanması, düzgün yerləşdirilməsi və idarə edilməsi xüsusi əhəmiyyət kəsb edir. Məhz buna görədir ki, bu gün uğurlu fəaliyyət göstərən müəssisələrin hər biri kadr siyasətini uğurla həyata keçirmiş olan təşkilatlardır. Elə isə, tədqiqatımızı idarəetmə sistemində kadrların hazırlanması, onların düzgün bölüşdürülməsi, eləcə də kadr siyasətinin həyata keçirilməsi üzərində əhatəli təhlil, sistemli yanaşma metodlarına əsaslanmaqla davam etdirək.

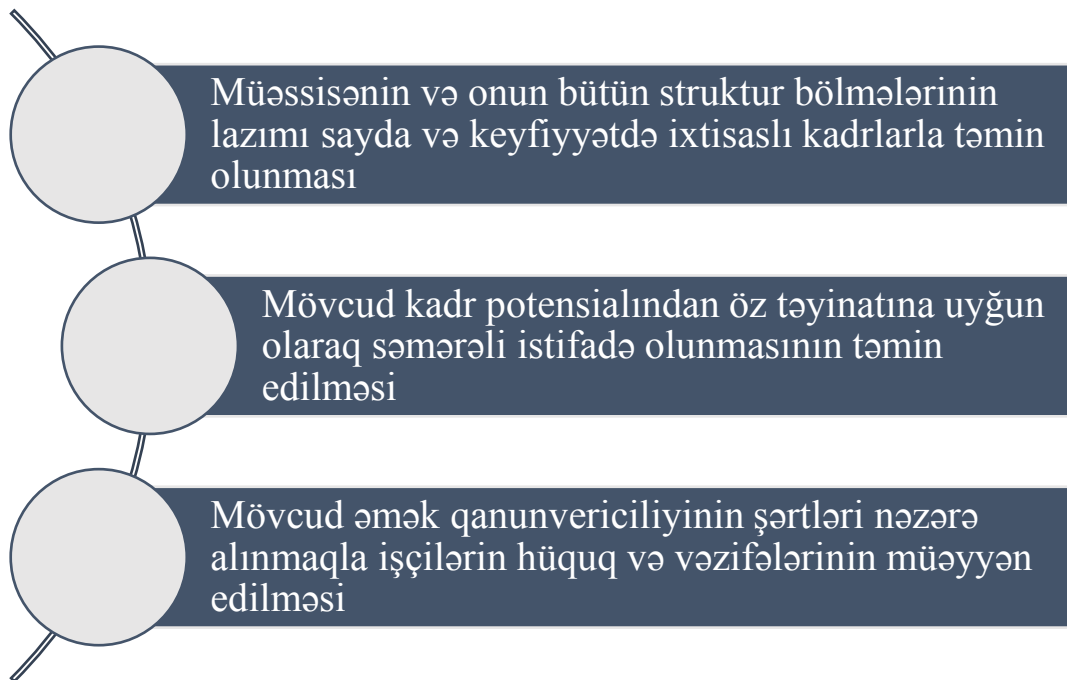
Qeyd etdiyimiz kimi, hər bir müəssisənin idarəedilməsində əsas məsələlərdən biri də kadrların düzgün seçilməsi, peşə ixtisas səviyyəsindən, təhsilindən, həmçinin də potensialından asılı olaraq onların düzgün yerləşdirilməsinin təmin olunmasıdır. Bu fəaliyyətin həyata keçirilməsində isə hər bir müəssisə, idarə və yaxud da təşkilat özünün kadr siyasətini əlində rəhbər tutur. Müəssisənin kadr siyasəti dedikdə nə başa düşülür?

Kadr siyasəti dedikdə, müəssisənin işçi personalı ilə aparılan elə siyasət başa düşülür ki, bu siyasət nəticəsində müəssisənin dayanıqlı, uzunmüddətli dövrdə effektiv və iqtisadi səmərə verə biləcək şəkildə işləməsini təmin edə biləcək işçi personalının seçilməsi, yığılması, onların təhsilinin və peşə ixtisas səviyyəsinin artırılması, eləcə də ixtisas

səviyyəsindən asılı olaraq işçi həyətinin düzgün rotasiyasının müəyyən edilməsini təmin edən nəzəri baxışların, prinsiplərin, həmçinin də tələblərin məcmusu başa düşülür. (Əmək bazarı və kadr hazırlığı problemləri: 2002: 56)

Kadr siyasətinin həyata keçirilməsi müəssisənin cari vəziyyətindən, eləcə də məqsədlərindən asılıdır və müəssisənin davamlı inkişafına xidmət edən əsas institusional siyasətlərdən biri sayılır. Kadr siyasətinin həyata keçirilməsində müəssisənin bir neçə əsas məqsədi vardır. Həmin məqsədlər aşağıdakı sxem vasitəsilə əhatəli təhlil olunmuşdur.

Sxem 1.1. Kadr siyasətinin həyata keçirilməsi məqsədləri



Mənbə: Ağamalıyev K.Q. “Azərbaycanda müasir peşə təhsili: kadr hazırlığı və idarəetmə”. Bakı, Mütərcim 2009 kitabının məlumatları əsasında müəllif tərəfindən tərtib edilmişdir.

Sxem 1.1-dən də görüldüyü kimi, müəssisənin kadr siyasətini həyata keçirməkdə əsas məqsədi müəssisənin və onun ayrı-ayrılıqda bütün struktur bölmələrinin kadrlarla təmin olunması, eyni zamanda da həmin kadrların sayının və iş keyfiyyətinin nəzərə alınması şərti ilə bu

təminatın həyata keçirilməsi, müəssisədə mövcud olan kadr potensialından, yaxud da yeni seçiləcək işçi həyətinin əməyindən səmərəli və məqsədyönlü istifadənin təmin olunması, həmçinin də ölkədə qüvvədə olan mövcud qanunverilik sisteminə uyğun olaraq işçilərin hüquq, azadlıq və vəzifələrinin düzgün müəyyənləşdirilməsinin təmin olunmasıdır.

İdarəetmə sistemində hər bir müəssisə özünün kadr siyasətini həyata keçirərkən müəyyən istiqamətləri əlində rəhbər tutur. Müəssisənin kadr siyasətinin formalaşmasında iştirak edən bir neçə əsas istiqamət mövcuddur. Həmin istiqamətlər aşağıdakı sxem vasitəsilə əhatəli tədqiq olunmuşdur.

Sxem 1.2. Kadr siyasətinin əsas istiqamətləri



Mənbə: T.Y.Bazarov, B.L.Yeremin. “Heyətin idarə edilməsi”
2012

Sxem 1.2-nin təhlilini verək. Sxem 1.2-dən də göründüyü kimi hər bir müəssisənin kadr siyasətinin həyata keçirilməsi istiqamətinin başında müəssisənin ümumi inkişafına xidmət edə biləcək işçi heyətinin formalaşdırılması dayanır. Belə ki, müəssisə ilk öncə özündə tələbatın olduğu və bu tələbatın onun gələcək dövrdə və uzunmüddətli fəaliyyətində mühim əhəmiyyət kəsb edən işçilərin seçilməsi istiqamətində özünün kadr siyasətini həyata keçirməlidir.

Kadr siyasətinin həyata keçirilməsində digər əsas istiqamət isə heyətin idarə olunmasını tənzimləyən prosedur qaydalarının müəyyən edilməsi ilə əlaqədardır. Belə ki, dünya təcrübəsi və inkişaf etmiş meqabrend müəssisələrin təcrübələri bir daha sübuta yetirir ki, işçilərin üzərində onların fəaliyyətinin qiymətləndirilməsinə imkan verə bilən, başqa sözlə desək, tənzimləyici mexanizmlərin, prosedurların olması müəssisənin davamlı fəaliyyətinin əsasında dayanan əsas amillərdən biridir.

Müəssisənin idarə olunması sahəsində, kadr seçimində həyata keçirmiş olduğu siyasətin əsas istiqamətlərindən biri də əməkhaqqı konsepsiyasının uğurla hazırlanmasıdır. Belə ki, hər bir heyət işçisinin əsas maraq obyektinə gördüyü işin müqabilində əldə etdiyi əmək haqqıdır. Hər bir müəssisədə çox azsaylı işçi tapmaq olar ki, yalnız və yalnız öz işini sevsin, əmək haqqı onu maraqlandırmınsın. Bu səbəbdən də əmək haqqı konsepsiyasının işçilərin maraqlarına xidmət edəcək səviyyədə müəyyən edilməsi əsas əhəmiyyət kəsb etməlidir. İşçilərə hesablanmış əmək haqqı elə səviyyədə olmalıdır ki, işçi öz işini itirməkdən ehtiyat eləsin. Yalnız bu halda işçi özünün bütün potensialından istifadə edərək işləyəcəkdir. Əmək haqqı konsepsiyası ilə əlaqədar digər bir nüans isə işlərin maddi və mənəvi tələbatının ödənilməsi sahəsində onların fəaliyyətinin stimullaşdırılmasıdır. Belə ki, bu sahədə uğur qazanmış müəssisələrin təcrübəsi onu deməyə imkan verir ki, müəssisədə daha səylə çalışan, özünün bütün bilik və bacarıqlarından istifadə edən işçilərin maddi və mənəvi tələbatlarının tam ödənilməsi həmin işçinin özü ilə yanaşı, digərlərinin də həvəslə işləməsinə şərait yaradacaq, başqa sözlə desək onları motivə edəcəkdir. (Quliyev, 2003: 99)

Müəssisələrdə kadr siyasətinin həyata keçirilməsində əsas seçilmiş istiqamətlərdən biri də işçilərin peşə ixtisas səviyyələrinin artırılmasını

təmin edəcək təlimlərin keçirilməsi, işçi personalının əlavə təhsil və ixtisasartırma kimi kurslara cəlb edilərək onların əməyindən daha çox iqtisadi səmərə götürmək imkanlarının dəyərləndirilməsidir.

Müəssisələrdə kadr siyasətinin həyata keçirilməsində ən əsas məsələlərdən biri də kadrların seçilməsi və onların yerləşdirilməsidir. Belə ki, kadrların düzgün seçilməsinin əsasında həmin kadrların öyrənilməsi prosesi dayanır. Kadrları öyrənmək üçün isə CV (Circulum Vitae) dediyimiz anket məlumatlar heç də əsas deyildir. Bu məlumatlar bir çox hallarda işəgötürəni aldatmağa yönəldilmiş olur. Potensialın olduğundan daha da artıq səviyyədə şişirdilməsi, bir çox hallarda müəssisə rəhbərliyinin aldanılması ilə nəticələnir ki, bu da qısa müddət ərzində işə götürülmüş yeni işçinin mövcud bilik və peşə səviyyəsini üzə çıxarmış olur. Odur ki, hər bir işçinin seçilməsi üçün onların düzgün öyrənilməsi ən vacib şərtlərdəndir. Bunun üçün isə aşağıdakı məsələlər öz həllini tapmalıdır: (Armstrong, 2016: 159)

- Elan edilmiş vakansiyalar üzrə müraciət etmiş namizədlər haqqında ümumi informasiya;
- Müraciət etmiş namizədlər haqqında zəruri olan məlumatların təhlil olunması;
- Müraciət etmiş namizədlərin keyfiyyət göstəricilərinin əhatəli təhlil olunması;
- Elan edilmiş vakansiya ilə müraciət etmiş namizədin keyfiyyət göstəricilərinin uyğunluğunun təhlil edilməsi;
- Elan edilmiş vakansiya üçün gələn namizədin seçilməsi;
- Seçilmiş namizədin konkret olaraq vakansiya üzrə işlə təmin olunması.

Müəssisələrin kadr siyasətini həyata keçirərkən diqqət etməli olduqları bir neçə qaydalar var. Həmin qaydalar aşağıdakılardan ibarətdir: (Ehnert, 2016: 287)

- Hər hansı bir vakansiya üzrə işlə təmin olunmuş namizədin keyfiyyət göstəricilərinin həmin vakansiyanın tələblərinə cavab verməsinin uyğunluğunun müəyyən edilməsi. Bu qayda bir çoxları üçün yetərinə sadə görünə də, məsələnin görünməyən tərəfləri də vardır. Belə ki, bir çox hallarda işçi işlə təmin olunarkən sadəcə olaraq ixtisas uyğunluğuna nəzər yetirilir. Lakin bu ixtisas üzrə işçinin peşə hazırlıq səviyyəsi və yaxud da biliyinin keyfiyyəti, eləcə də texniki-texnoloji avadanlıqlardan istifadə səviyyəsi nəzərə alınmır. Bu da məntiqi olaraq, son nəticədə müəyyən müddət keçdikdən sonra həmin işçinin təmin olunduğu vakansiya üzrə yetərinə peşəkar olmadığını, müəssisəyə öz bacarıqları ilə xeyir vermədiyini ortaya çıxarır.
- Gənc kadrlar ilə yaşlı kadrların düzgün əlaqələndirilməsinin təmin olunması. Belə ki, yaşlı kadrlar daha mühafizəkar xarakterdə olduqları üçün gənc kadrların daha ixtisaslı və yaxud da texniki-texnoloji avadanlıqlardan daha məharətlə istifadə etmə bacarıqlarını qəbul edə bilmirlər və bunun nəticəsində də işçilər arasında konflikt, mübahisələr və digər bu kimi xoşagəlməz hallar yaşanır. Odur ki, belə xoşagəlməz halların qarşısının alınması məqsədilə işçilər işə götürülərkən gənc və yaşlı işçilər arasında əlaqələndirmənin təmin olunması xüsusi əhəmiyyət kəsb edir.
- Rəhbər işçinin əmək keyfiyyətləri ilə onun tabeçiliyində işləyənlərin əmək keyfiyyətlərinin uyğunluğunun təmin olunmasıdır. Belə ki, yüksək ixtisaslı, peşə-ixtisas bilikləri yüksək səviyyədə olan rəhbər işçilər ilə onların tabeçiliyinə verilən sıradan işçilərin peşə ixtisas səviyyələri, peşəkarlıq dərəcələri, başqa sözlə desək əmək keyfiyyətləri müəyyən

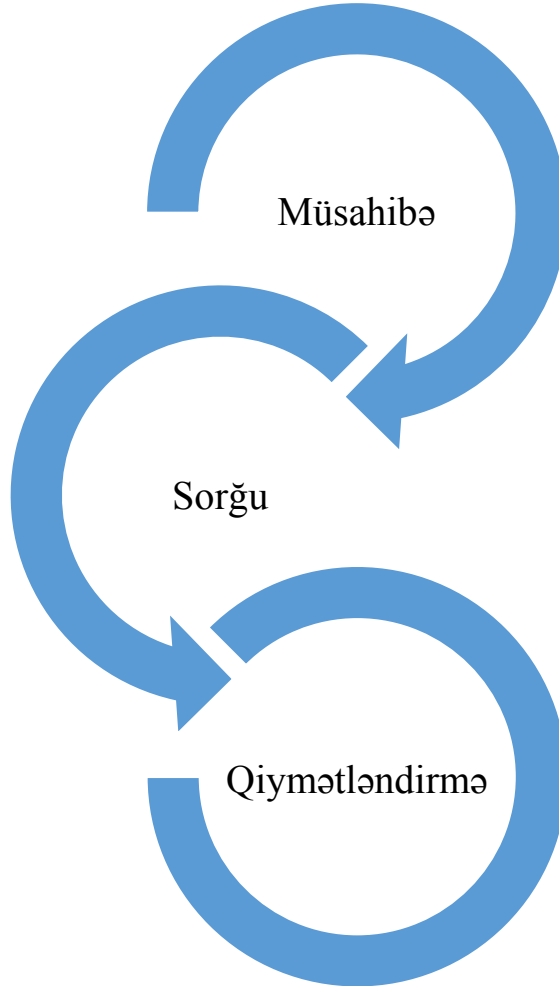
dərəcədə uyğunluq təşkil etməlidir. əks halda rəhbər işçidən narazı qalacaqdır.

Müəssisələrdə kadrların seçilməsi prosesi kadrlar şöbəsinin əməkdaşlarının üzərinə düşür. Kadrların seçilməsində şöbə əməkdaşları bir neçə pilləli seçim mərhələsindən istifadə edirlər. Belə ki, ilkin olaraq mövcud vakansiyaya peşə ixtisasi, təhsili uyğun gələn namizədlərin seçilməsi, digərlərinin anketlərinin isə ehtiyat işçi bazalarına yığılması mərhələsi olur. Digər mərhələdə isə seçilmiş namizədlərin digər keyfiyyət kateqoriyaları nəzərə alınmaqla seçimi baş tutmuş olur. Və bu sıralama ilə bir neçə mərhələdən sonra müvafiq vakansiya üçün ən uyğun işçinin seçimi həyata keçirilmiş olur.

Dünya təcrübəsinə baxsaq görərik ki, ABŞ-da kadrların seçilməsində daha çox müsahibə (intervyu) metodundan istifadə olunur. Belə ki, müəssisə işçilərinin 80 faizi və yaxud da 4/5 hissəsi müsahibə mərhələsindən seçilərək müəyyən vakansiya üzrə işlə təmin olunurlar. ABŞ-da fəaliyyət göstərən bəzi müəssisələrdə isə sorğu metodundan istifadə etməklə kadrların seçilməsi prosesi həyata keçirilir və statistik olaraq deyə bilərik ki, bu tip müəssisələrdə işçilərin 2/3 hissəsi məhz sorğu əsasında işlə təmin olunurlar. Eyni zamanda ABŞ-da fəaliyyət göstərən üçüncü qrup müəssisələr isə işçini seçərkən mərkəzi qiymətləndirmə metodundan istifadə edirlər. Belə tipli müəssisələrdə işlərin 1/3 hissəsi məhz bu metod vasitəsilə işlə təmin olunurlar. (Simon: 2001: 621)

Yuxarıda dediklərimizi aşağıdakı sxem vasitəsilə təsvir edək.

Sxem 1.3. ABŞ-da fəaliyyət göstərən müəssisələrdə kadrların seçilməsi metodları.



Mənbə: S.Simon. “Personnel and Human Resources Management”. 2001

İşçilərin seçilməsi və yerləşdirilməsi siyasətinin həyata keçirilməsində iki əsas metodu qarşılaşdırırlar. Bunlardan biri yapon modeli, digəri isə amerikan modelidir. Hər bir modelin özünəməxsus xarakterik xüsusiyyətləri, eləcə də üstün və mənfə cəhətləri vardır. Yapon təşkilatlarının işçi seçimi edərkən önə sürdükləri əsas ifadə onunla ölçülür ki, hər bir müəssisə işçi ilə uyğunlaşmalıdır. Yəni işçilərin firmaya uyğunlaşdırılması əvəzinə müəssisənin işçilərin mövcud peşə və bacarıqlarına uyğun olaraq özünə fəaliyyət növü

seçməsi son nəticədə daha çox iqtisadi səmərə verə bilər. Yapon modelinin başqa bir xarakterik xüsusiyyəti isə onunla ifadə olunur ki, yapon müəssisələri işçiləri uzunmüddətli dövrdə işlə təmin edirlər. Hətta yapon müəssisələri orta məktəbi bitirən məzunları işlə təmin edərək, onlara ilk öncə müvafiq peşə ixtisas, bilik öyrədərək özlərinin ixtisaslı işçilərinə çevirmiş olurlar və belə işçilərlə kifayət qədər yüksək əmək haqqı hesabına uzunmüddət işləyirlər. eyni zamanda da yapon modelinin təcrübəsi bir ha sübuta yetirir ki, idarəetmədə yapon modeli daha üstün xarakterik xüsusiyyətlərə malikdir, həmçinin də elmə qoyulmuş kapital uzunmüddətli dövrdə müəssisə üçün iqtisadi səmərə olaraq mütləq şəkildə geri qayıdacaqdır.

ABŞ-da fəaliyyət göstərən müəssisələrdə isə işçilərin seçilməsində ən çox vurğulanan bir neçə xarakterik xüsusiyyətlər mövcuddur. Həmin xarakterik xüsusiyyətlər aşağıdakılardan ibarətdir: (Marchington, 20016: 329)

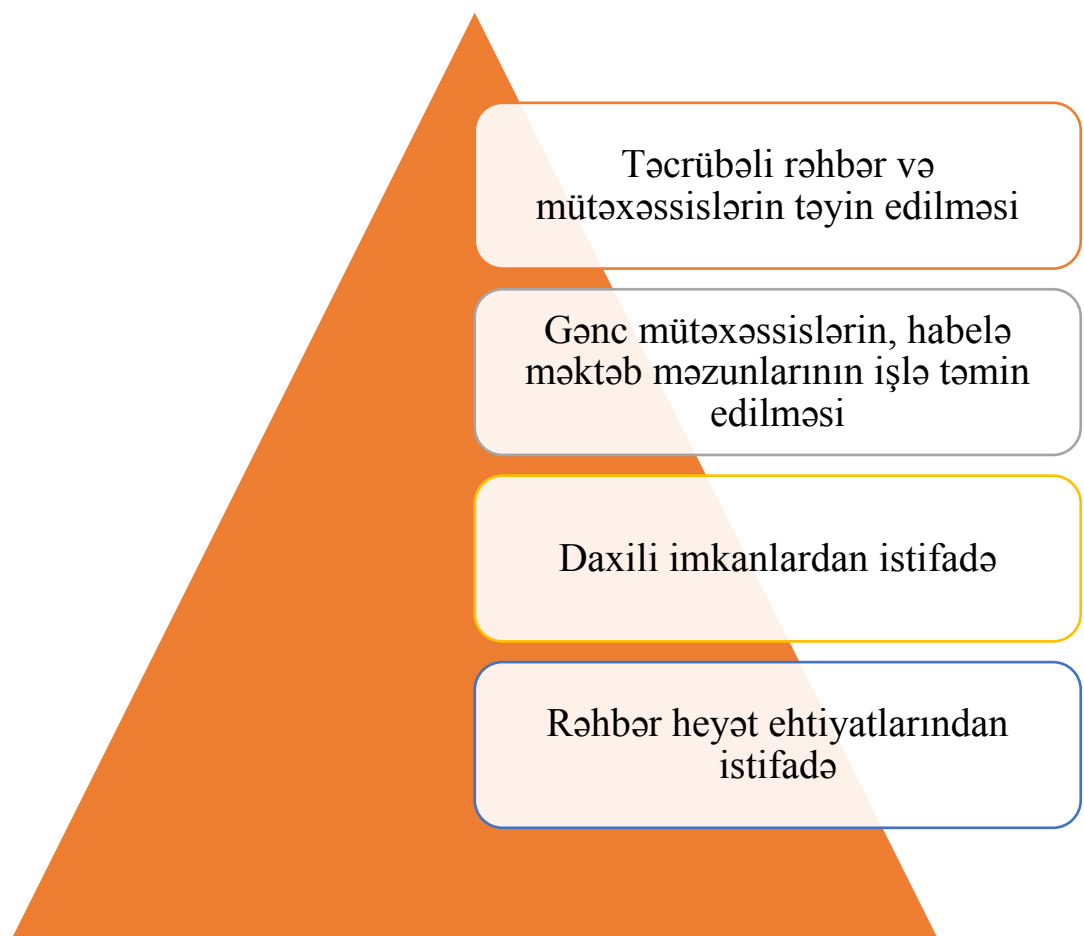
- İşçinin ixtisas biliyinin nəzərə alınması;
- Elmi, nəzəri və praktiki biliklərinin mövcud olması;
- Təhsildə şəxsi potensialının yüksək olması.

Yuxarıda qeyd olunan xarakterik xüsusiyyətləri dəyərləndirən ABŞ müəssisələri işçiləri bu kriteriyalar əsasında təyin edirlər. belə ki, bu müəssisələrin psixologiyasında belə formalaşmışdır ki, ixtisası uyğun olan, bu sahədə həm elmi, həm nəzəri, həm də praktiki bilikləri olan, təhsildə yüksək potensialı olan işçilərlə işləmək müəssisənin gələcək dövrlərdə daha çox iqtisadi fayda götürməsinə səbəb olacaqdır. ABŞ müəssisələrində işçilərin seçilməsi və yerləşdirilməsində digər bir fərqləndirici cəhət isə işçilərin daimi işləməməsidir. əgər daha yüksək ixtisaslı işçi əmək bazarında mövcud olarsa, bu halda müəssisə əvvəlki işçisindən asanlıqla imtina edə bilər. Odur ki, ABŞ müəssisələrində daimi olaraq işləmək istəyən işçi alternativsiz olmalıdır. Yalnız

alternativinin olmadığı müddət müəssisə ondan asılı olacaqdır. Alternativi tapıldığı təqdirdə isə artıq işçi müəssisənin tabeçiliyinə çevrilmiş olacaqdır.

Kadrların seçilməsi, hazırlanması və idarə edilməsi sistemində boş iş yerlərinə namizədlərin seçilməsi prosesində 4 üsuldən istifadə edilir. Həmin üsullar aşağıdakı sxem vasitəsilə verilmişdir.

Sxem 1.4. Müəssisələrdə boş iş yerlərinin doldurulması prinsipləri



Mənbə: Mick Marchington. “Human Resources Management at Work” 2016 kitabının məlumatları əsasında müəllif tərəfindən tərtib edilmişdir.

Sxem 2.4-ün təhlilini verək. Sxemdə verilmiş üçbucağı xəyalən hər hansı bir müəssisə kimi qəbul edək. Düzbucaqlılar isə müəssisədə mövcud olan boş iş yerlərini göstərir. Həmin düzbucaqlıların (yəni boş iş yerlərinin) doldurulması mexanizminin təhlilindən məlum olur ki, hər bir

müəssisələrdə boş vakansiyaların doldurulması ya peşəkar rəhbər və mütəxəssislərin cəlb edilməsi, ya gənc kadrların, xüsusilə də məktəb məzunlarının dərhal işlə təmin olunması ilə, ya daxili imkanları hesabına, ya da ki, rəhbər heyət ehtiyatlarının işə cəlb edilməsi nəticəsində həyata keçirilə bilər.

Boş iş yerlərinə namizədlərin seçilməsi prosesində rəqabətqabiliyyətli müəssisə daha çox yeni işçilərin seçilməsinin tərəfdarı olur. Lakin həmin vakansiyanın tələblərini ödəyə biləcək namizəd tapılmadığı hallarda məcbur qalıb daxili imkanlarından istifadəyə meyilli olur. Effektiv olmayan işçinin vakansiya üzrə işlə təmin olunması əvəzinə ehtiyat işçilərin işə cəlb olunması müəssisənin fəaliyyətində daha effektiv olur. Çünki ən azından daxili işçilər müəyyən müddət şirkətdə çalışdıqlarından müəssisənin tələblərinin nə olduğunu anlayır, eyni zamanda da müəssisənin missiyasının və məqsədlərinin hansı istiqamətdə olduqlarını qavramış olurlar.

Müəssisələr boş iş yerləri üzrə yeni işçilərin seçilməsi mərhələsində rəhbər şəxslər seçiləcək işçilərin əmək keyfiyyətini və məhsuldarlığını müəyyən etmək məqsədilə müxtəlif üsul və vasitələrdən, eləcə də metodlardan istifadə edirlər. yeni işlə təmin olunacaq işçilərin fəaliyyət xarakteristikalarının öyrənilməsində müxtəlif metodlardan istifadə oluna bilər. həmin xarakteristikalar qrupları aşağıdakı məlumatlardan təşkil edilmişdir: (Simon, 2001: 361)

- İctimai-vətəndaş yetkinliyi;
- Əməyə münasibət;
- İş təcrübəsi və eləcə də bilik səviyyəsi;
- Təşkilatçılıq bacarıqları;
- İnsanlarla (həm işçilərlə, həm də əhali qrupları ilə) işləmək və ünsiyyət qurmaq bacarıqları;
- İnformasiya ilə və sənədlərlə işləmək qabiliyyəti;

- Vaxtında qərarların qəbul edilməsi və onların icra edilməsi qabiliyyəti;
- Yeniliklərə hər zaman açıq olmaq, onları öyrənmək və öyrətmək qabiliyyəti;
- Xarakterin əxlaqi-etik davranış qaydaları.

Müəssisələrdə kadr siyasətinin həyata keçirilməsində əhəmiyyət daşıyan digər bir məsələ isə kadrların yerləşdirilməsidir.

Kadrların düzgün yerləşdirilməsi dedikdə isə, peşə ixtisas səviyyəsindən, ixtisasından, biliyindən asılı olaraq işçilərin boş iş yerləri və yaxud da struktur bölmələri üzrə yerləşdirilməsi siyasəti başa düşülür. Kadrların yerləşdirilməsi mərhələsində kadrların ixtisas səviyyəsi, peşə bilikləri, xidməti biliklərə münasibəti, icra edəcəyi işə uyğunluq səviyyəsinin yoxlanılması və digər bu kimi faktorlar əsas götürülür. Haqqında danışdığımız bu mərhələdə aşağıdakıların nəzərə alınması xüsusilə əhəmiyyət daşıyır: (Ehnert, 2013: 416)

- İşçilərin nəzərdə tutulmuş işi yerinə yetirmək üçün yaralı olmasının müəyyənləşdirilməsi;
- Mümkünlük dərəcəsi nəzərə alınmaqla işçilər barəsində zəruri informasiyaların toplanması;
- Seçiləcək namizədlərin şəxsi keyfiyyətlərinin, habelə digər keyfiyyət amillərinin qiymətləndirilməsi;
- Namizədin yerinə yetirəcək vəzifə ilə məcmu keyfiyyətin müqayisə olunması;
- Müraciət etmiş bütün namizədlərin müqayisə edilməsi və onların arasından ən layiqlisinin seçilməsi;
- Seçilmiş namizədin işlə təmin olunması və yaxud da vəzifəyə seçilməsi.

Yuxarıda qeyd olunan hər bir xarakterik xüsusiyyətin özünəməxsus cəhətləri vardır. Həmin cəhətlərdən bəziləri ilə tanış olaq.

Şəxsiyyətin keyfiyyətinin öyrənilməsi məsələsində beş əsas istiqamət önə çəkilmiş olur: (Armstrong's, 2016: 188)

- Qabiliyyətlilik: texniki, təşkilati və yaxud da evrestik yaradıcılıq;
- Yaradıcılıq: təfəkkür, diqqət və yaddaş, həmçinin də psixofizioloji komponentlər;
- Xarakter: məqsədyönlülük, ideyalılıq, təşəbbüskarlıq;
- Sosial təbiətli xassəsi: əməyə, özünə və digər insanlara münasibəti və mənəvi keyfiyyəti;
- Peşə-ixtisas hazırlığı: praktiki iş təcrübəsi, elmi-nəzəri bilikləri.

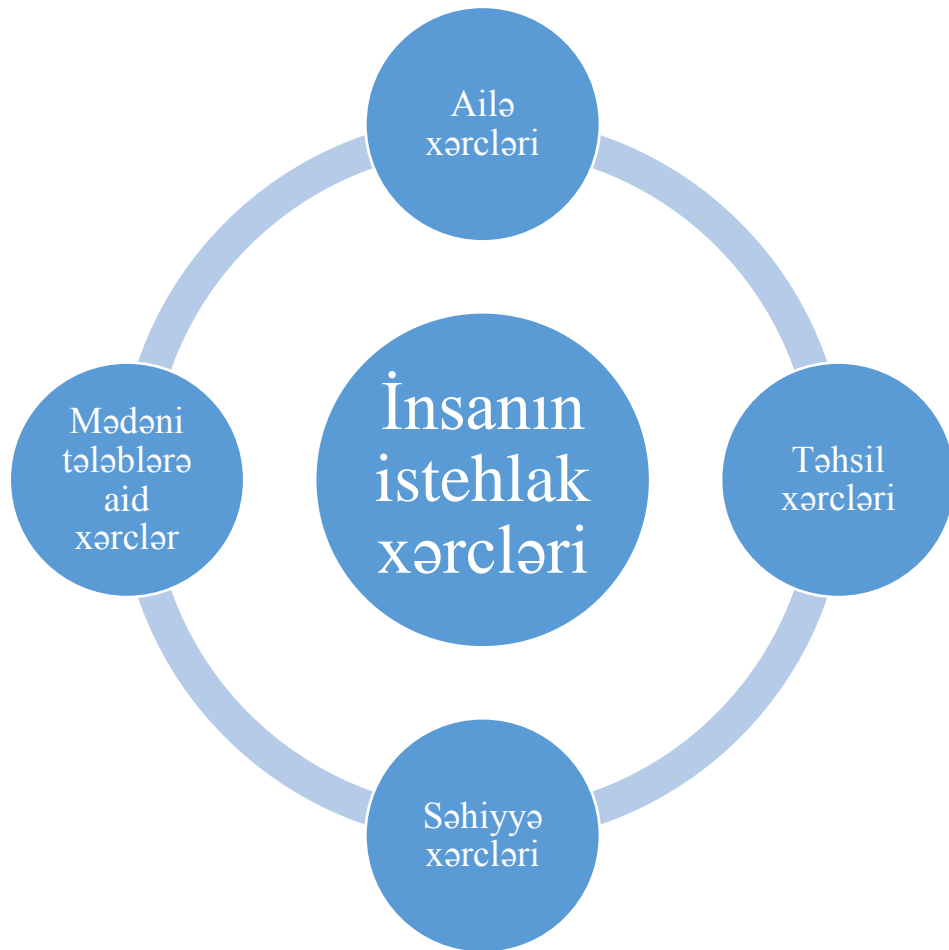
1.2. İnsan kapitalının idarə edilməsinin mahiyyəti

İnsan kapitalı dedikdə, ayrı-arı əhali qruplarının, insanların cəmiyyətin bütün imkanlarından istifadə edərək, eləcə də cəmiyyətdə özünü tam realizə etmək üçün insanların bacarıqlarının, biliklərinin, peşəkarlıqlarının və əlaqələrinin cəmi başa düşülür. İnsan kapitalı anlayışını elmə ilk dəfə Teodor Şults gətirmişdir, lakin bu anlayış daha sonralar Heri Bekker tərəfindən daha da araşdırılaraq inkişaf etdirilmişdir. Heri Bekker öz araşdırmalarında sübuta yetirmişdir ki, insan fəaliyyətinə effektiv iqtisadi baxışın mövcud olması kifayət qədər əhəmiyyətlidir.

Teodor Şultsun nəzəriyyəsinə əsaslanaraq, görərik ki, insan kapitalı insana sərf olunan investisiyaların məcmusundan ibarətdir. başqa sözlə desək, Teodor Şults insan kapitalını insana xərclənən maliyyə resurslarının cəmi dəyəri ilə ölçürdü. Daha sonralar isə insan kapitalı anlayışı bir qədər də geniş xarakter almağa başladı və Herri Bekkerin nəzəriyyələrinə görə insan kapitalının əsasında insana sərf olunan

xərclərlə yanaşı eyni zamanda da insanın əsas istehlak xərcləri də dayanır. Herri Bekkere görə insanın istehsal xərcləri bir neçə qrupa bölünür. Həmin istehsal xərcləri aşağıdakı sxem vasitəsilə əhatəli şəkildə verilmişdir.

Sxem 1.5. İnsanın istehsal xərclərinin quruluşu.



Sxem 1.5-dən də görüldüyü kimi insanın əsas istehsal xərcləri ailə xərcləri, səhiyyə xərcləri, təhsil xərcləri və eləcə də mədəni tələblərə aid edilən xərclərdən təşkil olunmuşdur. Belə ki, ailə xərcləri dedikdə, ailənin gündəlik tələbatının ödənilməsinə sərf olunan xərclər başa düşülür. Təhsil xərcləri dedikdə, insanların təhsillə əlaqədar çəkmiş olduqları xərclərin dəyəri başalır. Səhiyyə xərcləri isə insanların sağlamlıq vəziyyətlərinin təmin olunması istiqamətində xərclədikləri

maliyyə resurslarının dəyəri ilə ifadə olunur. Mədəni tələblərə aid xərclər dedikdə isə, insanların əyləncəyə sərf etdikləri və özlərinin istirahətlərinin təmin olunması istiqamətində çəkdiyi xərclərin ümumi məcmusu başa düşülür.

İnsan kapitalı insanların gələcək dövrlərdəki əmək fəaliyyəti zamanı mənfəət əldə etmək məqsədilə öz bilik və bacarıqlarının genişlənməsi istiqamətində həyata keçirdikləri investisiyaların ümumi cəminə bərabərdir. əgər insanların elmə marağı daha çoxdursa, bu sahəyə ayrılmış maliyyə vəsaitləri də insan kapitalı hesab olunur. Hətta insanların öz zehni qabiliyyətlərinin artırılmasının əsasında dayanan müaliə etmək kimi fəaliyyətə köklənən kitabların alınması da insan kapitalı hesab olunur. Lakin bir çox hallarda insan kapitalını yalnız elm sahəsinə qoyulmuş investisiya hesab edirlər ki, bu da son nəticədə insan kapitalı anlayışının düzgün ifadəsini ortaya çıxartmır. Belə ki, insan kapitalı yalnız elm sahələrinə investisiya qoyuluşu demək deyildir. Belə ki, bəzi hallarda insanların uşaqlıq illərindən idmana həvəsləri olur və bu sahənin daha da inkişaf etdirilməsi üçün idman sahələrinə investisiya qoyuluşu baş vermir olur. Deməli onda idman sahəsinə qoyulmuş investisiya da insan kapitalı hesab olunmalıdır. Belə ki, idman sahəsinə seçən vətəndaşlar gələcək karyeralarında idman sahələrindən əldə etdikləri uğurlara görə maddi mükafat ala bilirlərsə, bu o deməkdir ki, idman sahəsinə edilmiş investisiyalar da insan kapitalının əsas növlərindən biridir.

1.3. İnsan resurslarının idarə olunmasının əsas funksiyaları

İdarəetmədə əsas önəm daşıyan kadrların hazırlanması məsələsinə kompleks yanaşmanın həyata keçirilməsi müəssisənin yüksək ixtisaslı

kadrlarla təmin olunmasında müstəsna rol oynayır. Bu baxımdan da hər bir müəssisədə, idarə və təşkilatlarda idarəetmə səviyyəsində kadr hazırlığının həyata keçirilməsi əsas prioritet sahələrdən hesab olunur və kadr hazırlığının həyata keçirilməsində əsas məqsəd müəssisənin profilə uyğun kadrlarla təmin olunma və eyni zamanda da uzunmüddətli dövrdə kadr ehtiyacının və ona olan tələbatın aradan qaldırılmasıdır. Bu baxımdan da müəssisələrdə, idarə və təşkilatlarda əsas hədəf uzunmüddətli dövrdə müəssisənin əmək fəaliyyətində işçilərə olan tələbatın ödənilməsini təmin edə biləcək kadr siyasətinin işlənilməsi və hazırlanmasının təmin olunması aktual məsələ olaraq qalmaqdadır.

İnkişaf etmiş dünya ölkələrinin əksəriyyətində, eləcə də meqabrend müəssisələrdə kadr hazırlığının həyata keçirilməsində innovativ metodlardan mütəmadi olaraq istifadə edilir. İnnovativ metodlar vasitəsilə kadrların hazırlanması uzunmüddətli və gələcəkdəki fəaliyyəti təmin edə biləcək kadrların formalaşmasında müstəsna rol oynayır. Bir çox hallarda qabaqcıl firma və təşkilatlar, eləcə də digər təsərrüfat subyektləri kadr hazırlığı sahəsində innovasiya siyasətini kadrların peşə ixtisasının, eləcə də onların təhsilinin artırılması sahəsində həyata keçirirlər.

İşçilərin təhsilinin artırılması sahəsində “Saxlayıcı” və “innovativ tədris” xüsusilə fərqləndirilir. Ümumilikdə dünya təcrübəsi sübut edir ki, işçilərin formalaşmasında və öz bilik və peşə təhsillərinin genişləndirilməsində iki əsas mərhələ xüsusilə rol oynayır. Həmin mərhələlər aşağıdakı sxem vasitəsilə əhatəli təhlil olunmuşdur.

Sxem 1.6. İxtisaslı kadrın hazırlıq mərhələləri



Mənbə: T.Y.Bazarov, B.L.Yeremin. “Heyətin idarə edilməsi”.2012 kitabının məlumatları əsasında müəllif tərəfindən tərtib edilmişdir.

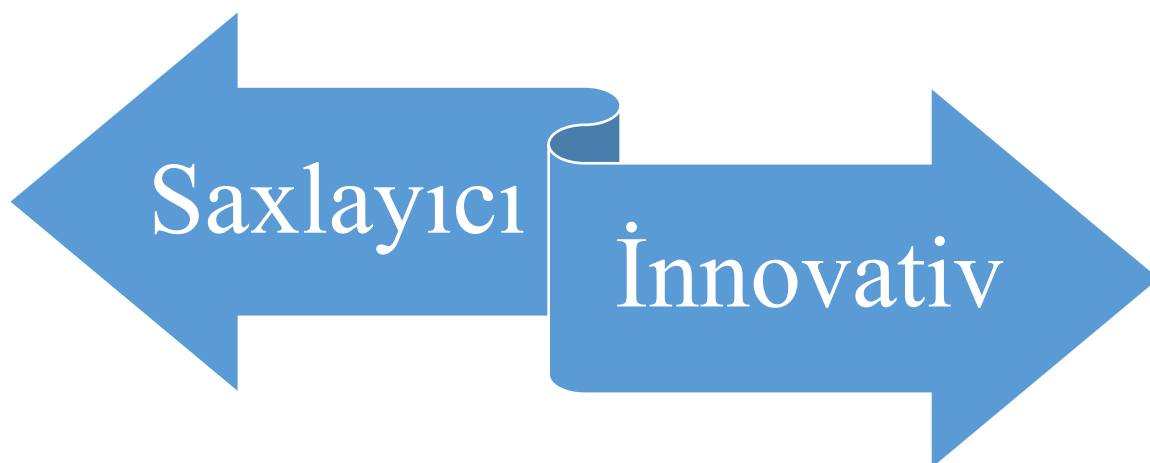
Sxem 1.6-dən də göründüyü kimi hər bir kadrın ixtisaslı işçi kimi formalaşmasında iki əsas mərhələ mühim rol oynayır ki, bunlardan ilki diplomdan öncəki təhsil sayılır. Diplomdan öncəki təhsil dedikdə, işçinin təhsil aldığı müddətdə oxuduğu, yiyələndiyi nəzəri metodoloji bilikləri nəzərdə tutulur. Diplomdan sonrakı təhsil dedikdə isə, işçinin bu sahədə öyrəndiyi nəzəri biliklərin praktiki tətbiqi, eləcə də ixtisasartırma və təkmilləşdirmə kurslarında iştirakı prosesi başa düşülür. Bu iki mərhələni əhatəli şəkildə başa vurmuş işçilər yüksək ixtisaslı kadr olmaqla yanaşı eyni zamanda da hər bir müəssisənin alternativli olmayan işçiləri kateqoriyasına aid edilirlər.

Diplomdan sonrakı təhsildə tədrisin həyata keçirilməsinin iki əsas növünü qeyd etmək olar. Həmin növlər aşağıdakılardan ibarətdir: (Bazarov, 2016: 329)

- Biliyin ötürülməsi;
- İşçilərin mövcud potensialının inkişafı və eləcə də müəyyən bacarıqlar toplusunun formalaşdırılması.

Diplomdan sonrakı təhsili iki əsas istiqamətdə həyata keçirmək olar. Həmin istiqamətlər aşağıdakı sxemdə əhatəli verilmişdir.

Sxem 1.7. Diplomdan sonrakı təhsilin növləri.



Mənbə: T.Y.Bazarov, B.L.Yeremin. “Heyətin idarə edilməsi”.2012 kitabının məumatları əsasında müəllif tərəfindən hazırlanmışdır.

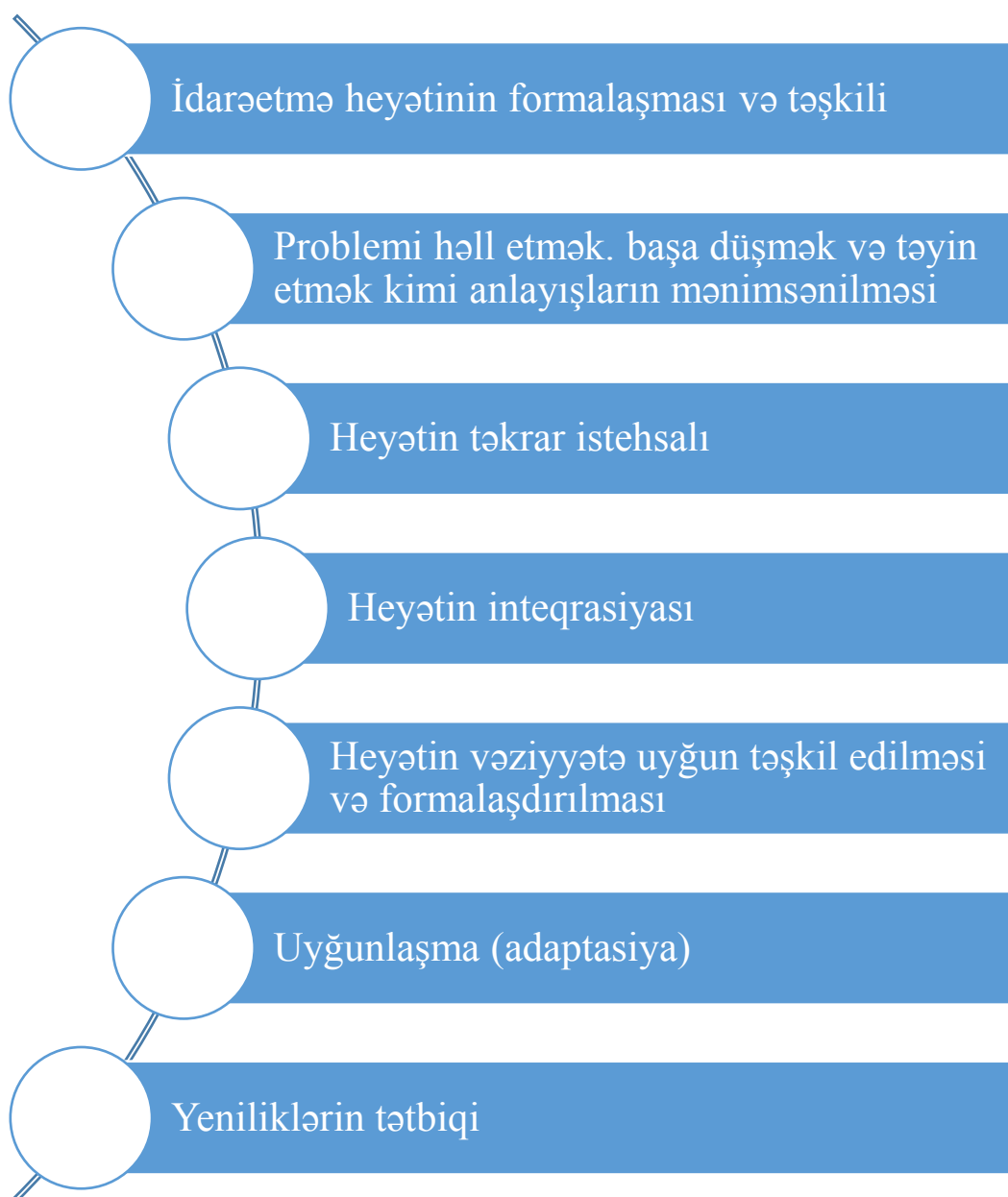
Sxem 1.7-dən də görüldüyü kimi diplomdan sonrakı təhsilin iki əsas növünü fərqləndirirlər. “Saxlayıcı” öyrətmə dedikdə, təyin edilmiş vasitələrin, baxışların və eləcə də qayda və metodların öyrənilməsi prosesi başa düşülür. “Saxlayıcı” metod əsasən, aktual problemlərin həllində, həmçinin də təkrar vəziyyətlərdə problemlərdən çıxış yolunun tapılmasında istifadə olunur. İşçilərdə mövcud olan köhnə fikirləri, yeni texnika və texnologiya ilə uzlaşmayan bilik və bacarıqların aradan qaldırılmasında əsas effektiv vasitələrdən biri hesab olunur.

Bu sahəni tədqiq edənlər belə düşünür ki. meqabrend müəssisələrdə, eləcə də daha uğurla fəaliyyət göstərən müəssisələrdə “saxlayıcı” metod daha çox tədqiq olunur və praktiki olaraq daha yüksək əhəmiyyətə malikdir. Çünki bu metod müəssisələrdə, idarə və təşkilatlarda aktual olan vəziyyətin sabitliyinin qorunub saxlanılmasına, kadrların hazırlanmasına və onların stabil vəziyyətinin saxlanmasına yönəldilib.

“Saxlayıcı” metod müəssisənin hal-hazırki aktual vəziyyətinin saxlanılmasına xidmət edirsə, “innovativ” təhsil metodu gələcəyə istiqamətlənib müəssisənin gələcəkdə daha uğurla fəaliyyət göstərməsinə şərait yaratmaqdadır.

Heyətin təhsilinin artırılmasında innovativ metod işəgötürənlə mütəxəssisin öyrətmə və öyrənmə baxışları arasında müəyyən qədər fərqlər vardır. Belə ki, alman mütəxəssisləri X.Şaybl və V.Barts belə hesab edirlər ki, işəgötürənin fasiləsiz öyrətmədə əsas məqsədləri vardır. Həmin məqsədlər aşağıdakı sxemdə verilmişdir. (Bazarov, 2016: 333)

Sxem 1.8. İnnovativ metodun həyata keçirilməsinin əsas məqsədləri

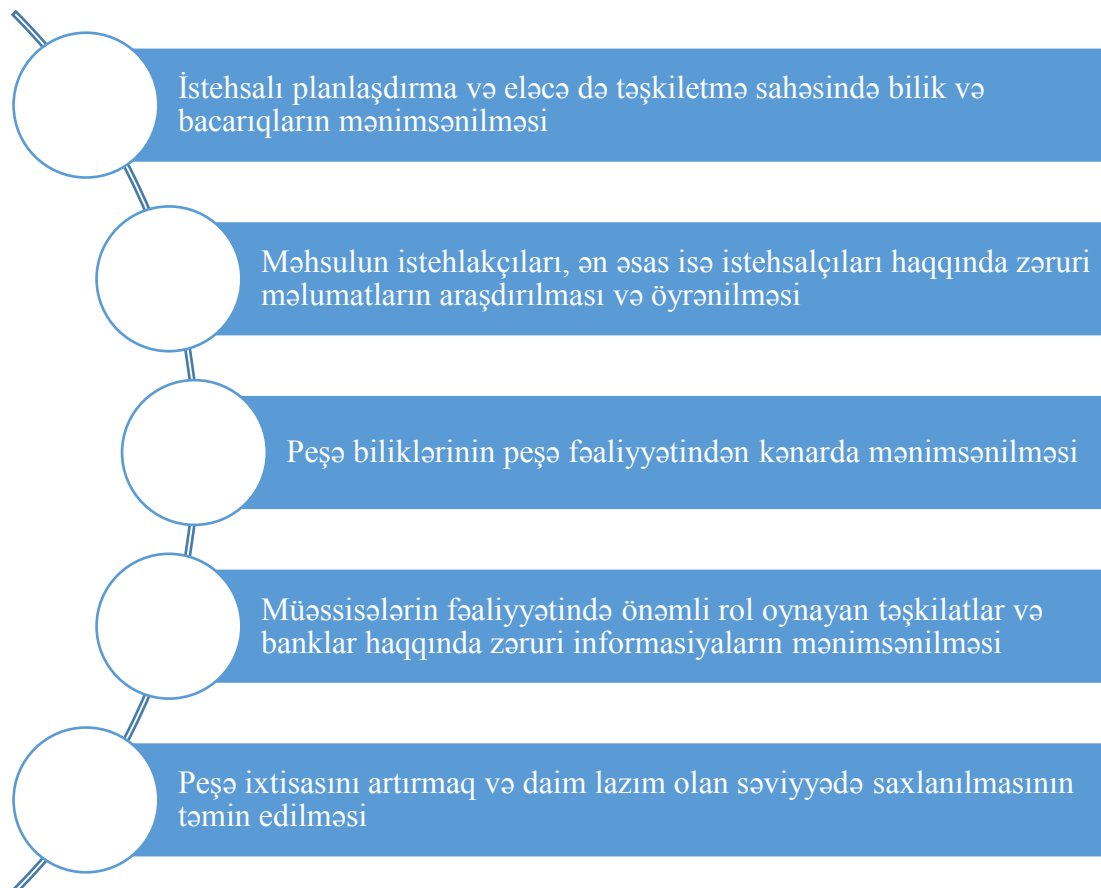


Mənbə: T.Y.Bazarov, B.L.Yeremin. “Heyətin idarə edilməsi”.2012 kitabının məlumatları əsasında müəllif tərəfindən hazırlanmışdır.

Sxem 1.8-dən də göründüyü kimi innovativ metodun heyətin təhsilinin artırılmasında əsas məqsədləri idarəetmə heyətinin

formalaşdırılması, heyətin inteqrasiyası, adaptasiya, yeniliklərin tətbiqi, heyətin təkrar istehsalı, heyətin vəziyyətə uyğunluğunun təşkil edilməsi və ən əsası isə heyət işçilərinə problemi həll etmək, başa düşmək və təyin etmək kimi əsas anlayışların mənimsənilməsini təmin etməkdir.

X.Şaybl və Barts müzdü işçinin özünün təhsilini artırmasında əsas məqsədlərinin müxtəlif olduqlarını əsaslandırır. Belə ki, adı çəkilən alman mütəxəssislərin fikrincə, müzdü işçilər də öz təhsillərinin durmadan artırılmasında maraqlıdırlar. Belə ki, yalnız yüksək ixtisasa malik heyət müəssisəsinin aparıcı və alternativ olmayan işçisinə çevrilmiş olur. Bu baxımdan da aşağıdakı sxem mühim rola malikdir.



Sxem 1.9. Müzdü işçinin təhsilinin artırılmasında məqsədləri

Mənbə: Mick Marchington. “Human Resources Management at Work”
2016

Amerika təşkilatlarında isə işçilərin innovativ metodla fəaliyyətinin, eləcə də peşə ixtisas səviyyəsinin qiymətləndirilməsi işçilərin bu sahə ilə əlaqədar olaraq təhsillərinin artırılması sahəsində sərf etdikləri məsrəflərin dəyəri ilə ölçülür.

1.4. İnsan resurslarının idarə olunmasının əsas funksiyaları

Məlum olduğu kimi XXI əsr texniki əsri hesab olunur. Elmi-texniki tərəqqinin iqtisadiyyata tətbiq edilməsi kadrların işlənilməsi, hazırlanmasında, seçilməsində, eləcə də ixtisaslı kadrların peşə-ixtisas səviyyələrinin qiymətləndirilməsində mühim amil hesab olunur. Bu baxımdan da hər bir müəssisə öz fəaliyyətində kadrların hazırlanması, xüsusilə də ixtisaslı rəhbər kadrların. İdarəetmə kadrlarının seçilməsi, hazırlanması və onların təhsilinin artırılması sahəsində müxtəlif metodlardan, xüsusilə də innovativ proseslərdən istifadə edir. Belə ki, idarəetmə kadrlarının seçilməsində aşağıdakılar əsas hesab olunur: (Bazarov, 2016: 339)

- Rəhbər vəzifəyə və rəhbər işə namizədin həmin vəzifəyə uyğunluğunun müəyyən edilməsi. İlk baxışda bu çox sadə proses kimi qəbul olunsada, əslində müəssisənin fəaliyyətində mühim əhəmiyyət kəsb edən əsas məsələlərdən biridir. İdarəetmə kadrlarının seçilməsində əsas nüans seçiləcək işçinin peşəkarlıq səviyyəsinin düzgün müəyyən edilməsidir. Çünki idarəetmə kadri müəssisənin əsas rəhbər işçilərindən hesab olunur. Bu isə qərar qəbul etmək səlahiyyətlərinə malik olan şəxs anlamına gəlir. Odur ki, rəhbər işçi seçilərkən bu kriteriyalar nəzərə alınmalıdır. Müəssisənin fəaliyyətində

qərarlar mühim rol oynayır. Belə ki, qərar mövcud alternativ variantlardan ən səmərəlisinin seçilməsidir.

- Gənc kadrlar ilə yaşlı rəhbər işçilər arasında koordinasiyanın düzgün qurulması. əvvəlki paraqrafda da dediyimiz kimi yaşlı işçilər daha mühafizəkar olurlar və gənc kadrların asanlıqla öyrənmə və tətbiq etmə bacarıqlarının asanlıqla qəbul edə bilmirlər.
- Rəhbər namizədin idarəetmə obyektinin, müəssisə, idarə və təşkilatın, eləcə də digər təsərrüfat subyektlərinin rəhbərlik səviyyəsinə - direktor, müavin və s uyğunluğunun müəyyən edilməsi;
- Rəhbər işçinin keyfiyyətləri ilə onun tabeçiliyində olan işçilərin keyfiyyətlərinin düzgün qiymətləndirilməsi.

İdarəetmə kadrların fərdi qabiliyyəti ixtisas səviyyəsindən asılıdır. Onların təhsili, intizamlılığı, ixtisas üzrə iş stajı və işlədikləri kollektivdə qarşılıqlı nümunəvi münasibətləri olmalıdır.

Bazar münasibətləri şəraitində peşəkar-ixtisaslı kadrların hazırlanması sistemlərini yenidən qurub, kadrlara olan tələbatı təmin etmək lazımdır. Bunun üçün peşəkar-ixtisaslı kadrların hazırlanması sistemlərinin təkmilləşdirilməsi üçün aşağıdakı konseptual təklif və məsələlərə diqqəti artırmaq məqsədəuyğundur: (Əliquliyev, 2009: 128)

- Peşələr üzrə peşəkar-ixtisaslı kadrlara ümumi tələbatın müəyyən edilməsi;
- Peşəkar-ixtisaslı kadrların hazırlanması sistemlərinin gələcək inkişafının elmi-texniki tərəqqi və istehsal texnologiyası ilə əlaqələndirilməsi;
- İxtisaslı kadrların hazırlanmasının peşəkar quruluşunun proqnozunun təmin edilməsi.

Əmək adamının formalaşdırılması ilk növbədə əmək potensialının tam realizə olunmasına imkan verən sosial-psixoloji keyfiyyətləri ön plana çəkir. Bununla əlaqədar əməyin motivasiyası sisteminin yaradılması böyük əhəmiyyətə malikdir. Beləliklə əmək adamının əməyə olan münasibəti yaşama vasitəsinin mənbəyi və özünü realizə vasitəsi kimi onun səciyyəvi xüsusiyyətidir. Şəxsiyyətin inkişafının prioritetliyinin qəbul edilməsindən çıxış edərək işçilərə onların şəxsi keyfiyyətlərini və maraqlarını nəzərə almayan “kadr” kimi birtərəfli yanaşmanın geniş yayılmış praktikasından imtina edilməlidir. Bu baxımdan kökü qarşılıqlı fəaliyyətdə olan fərdiyyətlərin (şəxsiyyətlərin) məcmusundan ibarət olan təsəvvürlə əlaqəli “heyət” anlayışından istifadə edilməsinin qanuna uyğunluğunu qəbul etmək lazımdır.

Bazar münasibətləri şəraitində heyətin formalaşdırılması müəssisədaxili bazar mexanizminin fəaliyyətinə söykənir. Belə bir mexanizmin yaradılması və istifadə edilməsi müəssisənin zəruri kadrlarla təmin edilməsinin daha çevik formasının yaradılmasına imkan verir.

Azərbaycan Respublikasında aparılan sosial-iqtisadi islahatlar prosesində bu anlayışların mahiyyətinin müəssisələrin struktur dəyişikliklərini aparılan mütəxəssislər tərəfindən dərk edilməsinin böyük praktiki əhəmiyyəti var.

Belə ki, müəssisə heyətinin formalaşdırılması fəhlələrin və mütəxəssislərin peşə strukturunun, funksional strukturunun, sosial strukturunun, işçilərə olan tələbatın və işçilərin şəxsi heyətinin müəyyən edilməsini tələb edir.

Müəssisə heyətinin formalaşdırılmasının ən əsas elementlərindən biri də onun tələb olunan səviyyəyə, yəni hər bir işçinin maraqları ilə müəssisə tələbatının uyğunluq səviyyəsinin adekvatlığının təmin

edilməsidir. Bunun üçün işçilərin və iş yerlərinin attestasiyasının aparılması zəruridir.

Eyni zamanda peşə, funksiya və sosial struktur baxımından heyətin kateqoriyalar üzrə daxili əmək bazarında təhlili aparılır.

Bu zaman struktur dəyişikliklərlə əlaqədar ixtisar edilmiş işçilərin işə düzəldilməsi və çatışmayan kadrlarla təmin olunmaq üçün regional əmək bazarına müraciət edilmə imkanları da araşdırılır.

Bu vəzifələrin həll edilməsində əməyin funksional təhlilinin böyük əhəmiyyətini qeyd etmək lazımdır.

Əməyin funksional təhlili ilkin mərhələ kimi funksiyaların müəyyən edilməsini, funksiyaların qiymətləndirilməsini və funksiyaların yenidən təşkil edilməsini əhatə edir.

Funksional təhlilin davamı kimi əmək prosesinin təhlili aparılır. Bu zaman işin və prosesin seçilməsi, müşahidə edilməsi, alınmış nəticələrin tənqidi təhlili və artıq proseslərin ləğvi və yeni əmək texnologiyasının layihələşdirilməsi aparılır.

İşçilərə olan tələbatın müəyyən edilməsində ehtimal olunan təşkilati strukturun böyük əhəmiyyətini qeyd etmək lazımdır. Müəssisənin təşkilati strukturu istehsal strukturunu və idarəetmə strukturunu əhatə edir.

Beynəlxalq təcrübəyə müvafiq olaraq hər bir müəssisənin (firmanın) strukturunu məhz onun strategiyası müəyyən edir. Eyni zamanda strateji kursun seçilməsinə müəssisənin ölçüləri, istehsal həcmi və mənfəətin miqdarı da təsir edir.

Müəssisənin strategiyası- onun resurslarının (əmək, əmtəə, kapital) koordinasiyası yolu ilə qarşıya qoyulmuş zəruri məqsədlərə (nizamnamə funksiyası) nail olmaq üçün ümumi fəaliyyət modelidir (Marchington,2016: 491)

Strategiyanın müəyyən edilməsi: müəssisədə tətbiq edilən texnika və texnologiyada, kadrların idarə edilməsində, resursların bölünməsində, əmək münasibətlərində və s. kritik nöqtələrin müəyyən edilməsini; daxili və xarici inkişaf amillərinin qiymətləndirilməsini və onların təsnifatının müəyyən edilməsini; müəssisədaxili şəraitin və qüvvələr nisbətinin ilkin müzakirəsini tələb edir.

Beləliklə, öz fəaliyyətini əsasən uçot və işçilərin işə qəbulu və azad edilməsi üçün lazım olan sənədlərin tərtib edilməsi funksiyaları ilə bitmiş hesab edən ənənəvi kadrlar şöbəsindən fərqli olaraq müəssisə heyəti ilə mükəmməl işin aparılmasının təşkili, bu xidmət sahəsinin formalaşdırılmasına tamamilə yeni bir yanaşma tələb olunur.

Fikrimizcə yeni iqtisadi şəraitdə heyətlə iş üzrə xidmətin fəaliyyəti:

- İşçilərə olan tələbatın əsaslandırılmış surətdə müəyyən edilməsinə və proqnozlaşdırılmasına;
- İşgötürənin müəyyən etdiyi və işçinin icraya qəbul etdiyi vəzifələrin (tapşırıqların), funksiyaların, işin məzmununun və tərkibinin təhlilinə;
- Daxili və xarici əmək bazarından istifadə etməklə heyətin komplektləşdirilməsinə;
- Peşə diaqnostikası və peşə yönümünün müəyyən edilməsinə;
- İşçilərin peşə hazırlığının təşkili, onların potensial imkanlarından istifadənin qiymətləndirilməsinə (yerlərdə kadrlardan səmərəli istifadə edilib-edilməməsi, peşə və vəzifə üzrə irəli çəkilmə imkanlarının araşdırılması) yönəldilməlidir.

Bazar münasibətlərinə keçid respublikada bir sıra iqtisadi islahatların keçirilməsini zəruri etmişdir. Həyata keçirilən iqtisadi islahatlar dövlətin sosial siyasətinin sürətləndirilməsi, insan amilinin rolunun artırılması və əmək ehtiyatlarından istifadənin səmərəliliyinin yüksəldilməsi proseslərindən bilavasitə asılıdır. İnzabati amirlik

sistemindən və mərkəzləşdirilmiş vahid iqtisadi idarəetmə sistemindən ayrılmış Azərbaycanın iqtisadi inkişafında insan amilinin aparıcı rol oynaması cəmiyyətin başlıca məhsuldar qüvvəsi olan iş qüvvəsinin təkrar istehsalının kadr hazırlığının aktuallığını xeyli artırmışdır.

FƏSİL II. AZƏRSUN HOLDİNG TİCARƏT MÜƏSSİSƏSİNDƏ İNSAN RESURSLARININ İDARƏ EDİLMƏSİ SİSTEMİ

2.1. Müəssisənin insan resurslarının idarə edilməsi sisteminin qısa xarakteristikası

Bazar iqtisadiyyatı şəraitində Azərbaycan fəaliyyət göstərən və öz fəaliyyətində uzunömürlülüüyü ilə seçilən ticarət müəssisələrindən biri də Azərsun Holdingdir. Adıçəkilən ticarət müəssisəsi bu günki uğurlu fəaliyyətinə daim rəqabət mübarizəsində uğurlu taktika və strategiyalar həyata keçirməklə nail olmuşdur. Belə ki, müəssisənin idarə edilməsi yüksək ixtisaslı menecerlərə həvalə olunmuşdur ki, bunun da məntiqi nəticəsi olaraq müəssisə bu gün uğurla fəaliyyətini davam etdirir.

Həyətin idarə edilməsi sahəsində müəssisənin fəaliyyətinin təşkilində insan resurslarının idarə edilməsi şöbəsi dayanır. Bu şöbənin fəaliyyətinin əsasında müəssisəyə yeni kadrların cəlb olunmasıdır. Müəssisə işçi işə götürən zaman ilk öncə öz missiyalarının düzgün qəbul edilməsini anlayən işçiləri seçməyə çalışır. Belə ki, müəssisənin insan resurslarının idarə edilməsi departamenti bilavasitə olaraq boş iş yerlərinə işçilərin seçilməsi prosesində diqqət yetirir ki, elə kadrlarla müəssisəni təmin etsin ki, bu kadrlar müəssisənin uzunömürlü və daimi fəaliyyətində müstəsna rol oynasınlar və eyni zamanda da müəssisəyə yalnız maaş mənbəyi kimi baxmasınlar.

Haqqında danışdığımız müəssisədə kadrların seçilməsi və onların idarə olunması xüsusiyyətləri kifayət qədər mürəkkəbdir. Belə ki, ilk öncə müəssisənin insan resurslarının idarə edilməsi şöbəsi mövcud kadrların müəssisənin missiyasının qavranılması sahəsində mühim addımlar atır, öz idarəetmə sistemlərində daha çox innovativ

metodlardan istifadə edirlər. Belə ki, müəssisə uğurlu idarəetmə siyasətinin əsasında innovativ tədbirlərin həyata keçirilməsini zəruri hesab edir.

Müasir dövrdə kadr hazırlığında başlıca diqqət iş qüvvəsinin kəmiyyət deyil, keyfiyyət baxımından yüksəldilməlidir. Çünki, yeni iqtisadi sistemin ən mühüm tələblərindən biri kadr və mütəxəssis hazırlığı ilə ETT-nin nailiyyətlərinə uyğun istehsal vasitələrinin ardıcıl surətdə inkişafına nail olmaqdır. Bu uyğunluq əmək ehtiyatlarının ümumi təhsil səviyyəsi və ixtisasının yüksəldilməsi baxımından ali və orta ixtisas təhsilli işçilərin sayının artması ilə yanaşı yüksək keyfiyyətli iş qüvvəsinin təkrar istehsalı deməkdir. (Ehnert, 2013: 427)

Bazar münasibətləri şəraitində ETT-nin istehsalata tətbiqi əmək şəraitinin yaxşılaşması, ağır əl əməyinin aradan qaldırılması, həmçinin zehni əmək və fiziki əmək arasında mürəkkəbliyə səviyyəsinə görə fərqi artmasına səbəb olur. Bu ETT-nin insan amilinə təsirini və kadr hazırlığına yeni aspektlərdən yanaşmanı zəruri edir.

Sahibkarlıq fəaliyyətinin genişləndiyi bir şəraitdə minimum əmək və vaxt sərfi ilə maksimum gəlir əldə etmək prinsipinin yüksəlməsi işçi qüvvəsinin keyfiyyəti baxımından iş vaxtı fondundan səmərəli istifadə problemini qarşıya qoymuşdur. Çünki, iş vaxtından səmərəli istifadə etmək məhsuldarlığının yüksəldilməsi, məhsul vahidinin dəyərinin aşağı düşməsi, əsudə vaxtın çoxaldılması ilə sıx əlaqədardır. Bunlar isə öz növbəsində əhalinin həyat səviyyəsinin yüksəldilməsinin başlıca şərtlərindəndir. Kadr hazırlığında iş vaxtına qənaət prinsipinin nəzərə alınması əsas və dövriyyə fondlarından, maliyyə vəsaitlərindən səmərəli istifadə və ən əsası iş qüvvəsinə olan əlavə tələbatı artırmış olur.

Bazar münasibətləri şəraitində kadr hazırlığında dövlət tərəfindən planlı qaydada idarəetmənin aradan qaldırılması əmək bazarında tələb və təklifin nəzərə alınmasını zəruri edir. Bu zaman işçi qüvvəsinə olan

tələbə təsir edən amillər mütləq nəzərə alınmalıdır. İşçi qüvvəsinin rəqabət qabiliyyətinə malik olması, onun ETT-nin nailiyyətləri ilə tanışlığı və əvvəlki illərdən fərqli olaraq intellektual səviyyəsinin yüksəkliyi belə amillərdən hesab olunur.

İqtisadi inkişafın sosial yönününün gücləndirilməsində daxili və beynəlxalq bazarların tələblərinə uyğun ixtisaslı kadrlar hazırlanması problemi diqqət mərkəzindədir. Hazırda dövlətimizin əsas məqsədi istehsal proseslərindən kənar qalan əmək qabiliyyətli əhalinin tam və səmərəli məşğulluğuna nail olmağa şərait yaratmaqdır. Bunun üçün əmək bazarının rolu əvəzsizdir. Dünya ölkələrinin təcrübəsindən görüldüyü kimi, əmək bazarının formalaşması son nəticədə əhalinin rifah halının xeyli yaxşılaşdırılmasına təsir edir.

Məlum olduğu kimi, bazar iqtisadiyyatı çox sərt rəqabət şəraiti yaradır. Əhalinin həyat səviyyəsinin yaxşılaşdırılmasına nail olmaq üçün dövlət sosial məsələlərin həlli ilə bağlı zəruri tədbirlər həyata keçirməsi ilə yanaşı, həmçinin işçi qüvvəsinin keyfiyyətini artırmaqla onun rəqabət qabiliyyətini yüksəltməyə, əhalinin səmərəli məşğulluğunu təmin etmək məqsədi ilə yeni iş yerlərinin yaradılmasına hər cür köməklik göstərməlidir.

Dünya təcrübəsi göstərir ki, bazar rəqabəti olmadan sosial-iqtisadi inkişafı təmin etmək qeyri-mümkündür. Müəssisə rəqabətə dözmək, daha çox mənfəət götürmək üçün əmək məhsuldarlığını artırmağa çalışır. Bu isə öz növbəsində daha yeni və məhsuldar müasir texnologiyalardan istifadəni zəruri edir. Nəticədə fəal işçi ardıcıl olaraq öz peşəkarlığını artırmaq zərurəti ilə üzləşir. Belə ki, əmtəə bazarında olduğu kimi, əmək bazarında da ciddi rəqabət gedir. Təsadüfi deyildir ki, iqtisadi baxımdan inkişaf etmiş ölkələrdə həqiqi ali təhsilin və ixtisas diplomu olan işçilər çox yüksək qiymətləndirilirlər və işə götürülərkən onlara üstünlük verilir. əmək haqqının artırılması da birbaşa təhsillə paralel gedir. Elə

buna görədir ki, ABŞ-da 25 yaşında fəaliyyətə başlayan hər hansı bir mühəndis 40 yaşına qədər 8 dəfə ixtisasartırma kursu keçməli olur. Əks təqdirdə, müəssisə təxminən hər beş ildən bir öz kadrlarını tamamilə dəyişmək məcburiyyətində qala bilər. Çünki texniki tərəqqi öz yerində dayanmır və texnologiya təxminən beş ildən bir yenisi ilə əvəz olunur. (Ehnert, 2013: 429)

2.2. Müəssisənin insan resurslarının idarəedilməsi sisteminin təhlili

Müstəqil Azərbaycan Respublikası öz inkişafını bazar iqtisadiyyatında görür və bu yolla inamla irəliləyir. Ölkəmizdə irimiqyaslı islahatlar aparılır. Bu islahatlar nəticəsində yeni miqyas sahələrinin yaranması ilə bərabər, mövcud olan sənaye müəssisələri daha mütərəqqi texnika və texnologiya hesabına təkmilləşdirilir.

İstehsalat proseslərinin avtomatlaşdırılması ilə əlaqədar işçilərin (ixtisaslı fəhlələrin) nəinki ixtisas, həm də ilkin peşə ixtisas səviyyəsinə qoyulan tələblər dəyişilir, İstehsalatın texniki bazasının dəyişməsi ilə çoxdan mövcud olan bir çox ənənəvi peşələrin məzmunu və əmək şəraiti dəyişir, əməyin ixtisaslığı və intellektuallığı artır, əmək funksiyasına qoyulan tələblərin inteqrasiyası baş verir. Son illər həm dövlət, həm də qeyri hokumət müəsisələrində istehsalata daxil olan texnikanın imkanları əhəmiyyətli dərəcədə genişlənmişdir. Yüksək məhsuldarlıqlı maşın, aqreqat və texnoloji qurğular yalnız fəhlənin fiziki əməyini yüngülləşdirmir, həm də istehsalat prosesində çox hallarda insanı əvəz edir, onun əqli fəaliyyətinin məhsuluna çevirilir.

Son illər respublikamızda istehsalat proseslərinin kompleks mexanikləşdirilməsi, avtomatlaşdırılması və robot texnikasından istifadə peşə məktəbi və liseylərində, eləcə də orta ixtisas məktəblərində

ümumtexniki və ixtisas məktəblərinin, istehsalat təliminin məzmununun yeniləşdirilməsinə yeni yanaşma tələb edir.

Bu mənada peşə təhsilinin strukturunda, məzmununda sənətkar hazırlığının təkmilləşdirilməsində, dövlət standartlarının və ixtisaslaşma klassifikatorunun layihələri hazırlanmışdır.

Məktəblərdə aparılan tədqiqatlar göstərir ki, tornaçı, frezerçi, çilingər kimi sənaye yönümlü peşələrin müvəffəqiyyətlə öyrənilməsi ilk növbədə şagirdlərin ümumtexniki hazırlığı ilə şərtlənir. Elmi Texniki Tərəqqi (ETT) şəraitində ixtisas anlayışı öz məzmununu tez dəyişir. Belə ki, texnika və texnologiyanın fasiləsiz yeniləşdirilməsi və istehsalatın yenidən təşkili fəhlə və texniklərin illərdə öyrəndikləri peşə bacarıqlarının yeniləşməsinə tələb edir.

Bu baxımdan texnika və texnologiyanın yeniləşməsinə nəzərə almaqla, ixtisaslı fəhlə kadrlarının kiçik mütəxəssislərin təhsil səviyyəsi, o cümlədən onlara ümumtexniki biliklərin aşılması keyfiyyətcə yüksəldilməlidir.

İstehsal proseslərinin kompleks şəkildə mexanikləşdirilməsi və avtomatlaşdırılması şəraitində yeni əmək alətləri və vasitələri, idarəetmə qurğuları yaranır, həddən artıq möhkəm və kövrək materialların dəqiq emalında lazer texnologiyasındna istifadə edilir. Xalq təsərrüfatında metalların elektron şüa, partlayışlı diffuziya qaynağı və yeni kəsmə metodları geniş tətbiq olunur.

Peşə məktəbi və liseylərin metal emalı peşələrinin öyrənilməsində materialşünaslıq, elektotexnika, texniki rəsmxət və s.fənlər tədris edilir. Bu fənlərin şagirdlər tərəfindən keyfiyyətlə mənimsənilməsi, zəruri ümumtexniki biliklərə yiyələnməsi ixtisas fənlərinin öyrənilməsində səmərəliliyin təmin olunması üçün mühüm şərtidir. Hazırkı şəraitdə, mürəkkəb texnika və texnologiyanın istehsalata daxil olduğu bir zamanda şagirdlərə ümumi və xüsusi əhəmiyyət kəsb edən ümumtexniki

biliklərin verilməsi vacibdir. Umumtexniki biliklər anlayışının mahiyyəti ondan ibarətdir ki, o, mühüm obyektlərdə texniki biliklərin nəzəri təsvirini verir. Bu anlayış vasitəsi ilə təsvir edilən, keçmiş bilikərdə əks etdirilən texniki proses texniki biliklərin qazanılması üçün əsas mənbə olur. Texniki prosesi tam və hərtərəfli öyrənmək üçün texniki biliklərin əsası kimi təşəkkül tapan obyektin ayrı-ayrı hissə və elementlərini müəyyən etmək lazımdır.

Azərsun Holdingdə insanresurslarının işlə təmin olunması prosesi elektron qaydada həyata keçirilir. Belə ki, müəssisədə mövcud olan vakansiyalar barədə müəssisənin elektron saytında mütəmadi olaraq məlumatlar yerləşdirilir. Boş vakansiyalar barədə əhatilə məlumat yalnız bu qaydada çatdırılır və eyni zamanda da müəssisə tez-tez karyera sərgilərində də özünün boş vakansiyaları barədə məlumat vermiş olur.

Karyera sərgilərinin həyata keçirilməsində müəssisənin əsas məqsədlərindən biri işçilərin hansı səbəbdən Azərsun Holding ticarət müəssisəsinin seçmələrinə yardımçı olmalarıdır.

Müəssisə daim yeni biliklərə malik, intellektual, kreativ düşüncə qabiliyyətinə malik olan işçilərin axtarışındadır. Bunun üçün müəssisədə uğurla fəaliyyət göstərən insan resursları bölməsi fəaliyyət göstərməkdədir.

İşçi qüvvəsindən istifadəyə qiymət vermək üçün qrup göstəricilərindən istifadə edilir. Həmin göstəricilər vasitəsilə işçi qüvvəsindən istifadənin kəmiyyət və keyfiyyət tərəfləri müəyyənləşdirilir. İşçi qüvvəsindən istifadənin kəmiyyət tərəfi iki göstərici vasitəsilə xarakterizə olunur:

1. İstehsal proseslərinə işçi qüvvəsinin cəlb olunma səviyyəsi. Bu göstərici istehsal proseslərində məşğul olanların ümumi işçilərin tərkibində tutduğu xüsusi çəkini müəyyənləşdirməyə imkan verir.

2. İl ərzində iş vaxtı fondundan istifadə səviyyəsi. Yuxarıda qeyd olunan göstəricilər barədə geniş fikir irəli sürüldüyünə görə, onların üzərində bir daha dayanmağa ehtiyac yoxdur. Yalnız işçi qüvvəsindən istifadənin keyfiyyət tərəfini şərh edəcəyik.

Qeyd etmək lazımdır ki, keyfiyyət göstəricisi işçi qüvvəsinin məşğulluq səviyyəsində ictimai istehsalın nəticəsini özündə əks etdirir. Bu göstərici orta illik bir işçiyə düşən ümumi məhsulun dəyərindən ibarətdir. O, demək olar ki, işçi qüvvəsindən istifadədə əmək məhsuldarlığı göstəricisini ifadə edir. Məşğulluğun səviyyəsində hər bir faktiki və potensial işçiyə düşən ictimai istehsalın nəticəsini nümayiş etdirir. (Simon, 2001: 36)

2.3. Müəssisələrin heyətinin inkişafı, uçotu, cəlb olunmasının təşkili

Hər bir cəmiyyətin əsas məhsuldar qüvvəsi insan ehtiyatlarıdır. Bu ehtiyatların ən yaxşı istifadəsinə, onun təkrar istehsalına və hər bir şəxsin maraqları nəzərə alınmaqla zənginləşməsinə, əməyin yüksək qiymətləndirilməsinə və səmərəliliyinin artırılmasına şərait yaradıldığı hər bir yerdə tərəqqi var.

Əmək ehtiyatlarının təkrar istehsalına, formalaşdırılmasına və istifadəsinə makro səviyyədə, yəni ölkə və region səviyyəsində baxılır. Bununla yanaşı bazar iqtisadiyyatı şəraitində müəssisələrə tam təsərrüfat müstəqilliyi verildiyindən, əmək ehtiyatlarının idarə edilməsi funksiyası yeni formada mərkəzi idarəetmə orqanlarından müəssisələrin özünə keçir.

Nəticə etibarilə müəssisə (firma) daxilində formalaşan ilkin əmək bazarı, əmtəə bazarı və kapital bazarı ümumi bazar sisteminin ayrılmaz

tərkib hissəsidir. Yəni onların hər biri, o cümlədən əmək bazarı müəssisə hədudlarından kənardakı bazarlarla funksional əlaqədədir.

Əmək bazarında hər bir şəxsin rəqabətə davamlılığı onun əmək qabiliyyətindən asılıdır. İnsanın əmək qabiliyyəti öz ifadəsini işçi qüvvəsi anlayışında tapır. Onu insanın əmtəə və xidmətlərin istehsalında istifadə olunan fiziki və mənəvi keyfiyyətlərinin məcmusu kimi müəyyən edirlər. İşçi qüvvəsinin imkan və qabiliyyəti barəsində daha geniş təsəvvürü əmək potensialı ifadə edir. Bütün bunlarla yanaşı “əmək ehtiyatları”, “işçi qüvvəsi” və “əmək potensialı” anlayışları mahiyyət etibarilə insanın işçi və şəxsiyyət kimi keyfiyyətlərinin öyrənilməsinə istiqamətlənmişdir.

Məhz bu baxımdan əmək potensialına malik, işçi qüvvəsinin sahibi, əmək ehtiyatlarının fərdiləşmiş elementi kimi “əmək adamı” anlayışı daha təbiidir.

Əmək adamının formalaşdırılması ilk növbədə əmək potensialının tam realizə olunmasına imkan verən sosial-psixoloji keyfiyyətləri ön plana çəkir.

Bununla əlaqədar əməyin motivasiyası sisteminin yaradılması böyük əhəmiyyətə malikdir.

Beləliklə əmək adamının əməyə olan münasibəti yaşama vasitəsinin mənbəyi və özünü realizə vasitəsi kimi onun səciyyəvi xüsusiyyətidir.

Şəxsiyyətin inkişafının prioritetliyinin qəbul edilməsindən çıxış edərək işçilərə onların şəxsi keyfiyyətlərini və maraqlarını nəzərə almayan “kadr” kimi birtərəfli yanaşmanın geniş yayılmış praktikasından imtina edilməlidir. Bu baxımdan kökü qarşılıqlı fəaliyyətdə olan fərdiyyətlərin (şəxsiyyətlərin) məcmusundan ibarət olan təsəvvürlə əlaqəli “heyət” anlayışından istifadə edilməsinin qanuna uyğunluğunu qəbul etmək lazımdır.

Bazar münasibətləri şəraitində heyətin formalaşdırılması müəssisədaxili bazar mexanizminin fəaliyyətinə söykənir. Belə bir mexanizmin yaradılması və istifadə edilməsi müəssisənin zəruri kadrlarla təmin edilməsinin daha çevik formasının yaradılmasına imkan verir.

Azərbaycan Respublikasında aparılan sosial-iqtisadi islahatlar prosesində bu anlayışların mahiyyətinin müəssisələrin struktur dəyişikliklərini aparılan mütəxəssislər tərəfindən dərk edilməsinin böyük praktiki əhəmiyyəti var.

Belə ki, müəssisə heyətinin formalaşdırılması fəhlələrin və mütəxəssislərin peşə strukturunun, funksional strukturunun, sosial strukturunun, işçilərə olan tələbatın və işçilərin şəxsi heyətinin müəyyən edilməsini tələb edir.

Müəssisə heyətinin formalaşdırılmasının ən əsas elementlərindən biri də onun tələb olunan səviyyəyə, yəni hər bir işçinin maraqları ilə müəssisə tələbatının uyğunluq səviyyəsinin adekvatlığının təmin edilməsidir. Bunun üçün işçilərin və iş yerlərinin attestasiyasının aparılması zəruridir.

Eyni zamanda peşə, funksiya və sosial struktur baxımından heyətin kateqoriyalar üzrə daxili əmək bazarında təhlili aparılır.

Bu zaman struktur dəyişikliklərlə əlaqədar ixtisar edilmiş işçilərin işə düzəldilməsi və çatışmayan kadrlarla təmin olunmaq üçün regional əmək bazarına müraciət edilmə imkanları da araşdırılır.

Bu vəzifələrin həll edilməsində əməyin funksional təhlilinin böyük əhəmiyyətini qeyd etmək lazımdır.

Əməyin funksional təhlili ilkin mərhələ kimi funksiyaların müəyyən edilməsini, funksiyaların qiymətləndirilməsini və funksiyaların yenidən təşkil edilməsini əhatə edir.

Funksional təhlilin davamı kimi əmək prosesinin təhlili aparılır. Bu zaman işin və prosesin seçilməsi, müşahidə edilməsi, alınmış nəticələrin tənqidi təhlili və artıq proseslərin ləğvi və yeni əmək texnologiyasının layihələşdirilməsi aparılır. (Əliyev, 2004: 42)

İşçilərə olan tələbatın müəyyən edilməsində ehtimal olunan təşkilati strukturun böyük əhəmiyyətini qeyd etmək lazımdır. Müəssisənin təşkilati strukturu istehsal strukturunu və idarəetmə strukturunu əhatə edir.

Beynəlxalq təcrübəyə müvafiq olaraq hər bir müəssisənin (firmanın) strukturunu məhz onun strategiyası müəyyən edir. Eyni zamanda strateji kursun seçilməsinə müəssisənin ölçüləri, istehsal həcmi və mənfəətin miqdarı da təsir edir.

Müəssisənin strategiyası- onun resurslarının (əmək, əmtəə, kapital) koordinasiyası yolu ilə qarşıya qoyulmuş zəruri məqsədlərə (nizamnamə funksiyası) nail olmaq üçün ümumi fəaliyyət modelidir.

Strategiyanın müəyyən edilməsi: müəssisədə tətbiq edilən texnika və texnologiyada, kadrların idarə edilməsində, resursların bölünməsinə, əmək münasibətlərində və s. kritik nöqtələrin müəyyən edilməsini; daxili və xarici inkişaf amillərinin qiymətləndirilməsini və onların təsnifatının müəyyən edilməsini; müəssisədaxili şəraitin və qüvvələr nisbətinin ilkin müzakirəsini tələb edir.

Beləliklə, öz fəaliyyətini əsasən uçot və işçilərin işə qəbulu və azad edilməsi üçün lazım olan sənədlərin tərtib edilməsi funksiyaları ilə bitmiş hesab edən ənənəvi kadrlar şöbəsindən fərqli olaraq müəssisə heyəti ilə mükəmməl işin aparılmasının təşkili, bu xidmət sahəsinin formalaşdırılmasına tamamilə yeni bir yanaşma tələb olunur.

Fikrimizcə yeni iqtisadi şəraitdə heyətlə iş üzrə xidmətin fəaliyyəti:

- İşçilərə olan tələbatın əsaslandırılmış surətdə müəyyən edilməsinə və proqnozlaşdırılmasına;
- İşəgötürənin müəyyən etdiyi və işçinin icraya qəbul etdiyi vəzifələrin (tapşırıqların), funksiyaların, işin məzmununun və tərkibinin təhlilinə;
- Daxili və xarici əmək bazarından istifadə etməklə heyətin komplektləşdirilməsinə;
- Peşə diaqnostikası və peşə yönümünün müəyyən edilməsinə;
- İşçilərin peşə hazırlığının təşkili, onların potensial imkanlarından istifadənin qiymətləndirilməsinə (yerlərdə kadrlardan səmərəli istifadə edilib-edilməməsi, peşə və vəzifə üzrə irəli çəkilmə imkanlarının araşdırılması) yönəldilməlidir.

Bazar münasibətlərinə keçid respublikada bir sıra iqtisadi islahatların keçirilməsini zəruri etmişdir. Həyata keçirilən iqtisadi islahatlar dövlətin sosial siyasətinin sürətləndirilməsi, insan amilinin rolunun artırılması və əmək ehtiyatlarından istifadənin səmərəliliyinin yüksəldilməsi proseslərindən bilavasitə asılıdır. İnzabati amirlik sistemindən və mərkəzləşdirilmiş vahid iqtisadi idarəetmə sistemindən ayrılmış Azərbaycanın iqtisadi inkişafında insan amilinin aparıcı rol oynaması cəmiyyətin başlıca məhsuldar qüvvəsi olan iş qüvvəsinin təkrar istehsalının kadr hazırlığının aktuallığını xeyli artırmışdır.

Müasir dövrdə kadr hazırlığında başlıca diqqət iş qüvvəsinin kəmiyyət deyil, keyfiyyət baxımından yüksəldilməlidir. Çünki, yeni iqtisadi sistemin ən mühüm tələblərindən biri kadr və mütəxəssis hazırlığı ilə ETT-nin nailiyyətlərinə uyğun istehsal vasitələrinin ardıcıl surətdə inkişafına nail olmaqdır. Bu uyğunluq əmək ehtiyatlarının ümumi təhsil səviyyəsi və ixtisasının yüksəldilməsi baxımından ali və orta ixtisas təhsilli işçilərin sayının artması ilə yanaşı yüksək keyfiyyətli iş qüvvəsinin təkrar istehsalı deməkdir.

Bazar münasibətləri şəraitində ETT-nin istehsalata tətbiqi əmək şəraitinin yaxşılaşması, ağır əl əməyinin aradan qaldırılması, həmçinin zehni əmək və fiziki əmək arasında mürəkkəblik səviyyəsinə görə fərqi artmasına səbəb olur. Bu ETT-nin insan amilinə təsirini və kadr hazırlığına yeni aspektlərdən yanaşmanı zəruri edir.

Sahibkarlıq fəaliyyətinin genişləndiyi bir şəraitdə minimum əmək və vaxt sərfi ilə maksimum gəlir əldə etmək prinsipinin yüksəlməsi işçi qüvvəsinin keyfiyyəti baxımından iş vaxtı fondundan səmərəli istifadə problemini qarşıya qoymuşdur. Çünki, iş vaxtından səmərəli istifadə etmək məhsuldarlığının yüksəldilməsi, məhsul vahidinin dəyərinin aşağı düşməsi, asudə vaxtın çoxaldılması ilə sıx əlaqədardır. Bunlar isə öz növbəsində əhəlinin həyat səviyyəsinin yüksəldilməsinin başlıca şərtlərindəndir. Kadr hazırlığında iş vaxtına qənaət prinsipinin nəzərə alınması əsas və dövriyyə fondlarından, maliyyə vəsaitlərindən səmərəli istifadə və ən əsası iş qüvvəsinə olan əlavə tələbatı artırmış olur.

Bazar münasibətləri şəraitində kadr hazırlığında dövlət tərəfindən planlı qaydada idarəetmənin aradan qaldırılması əmək bazarında tələb və təklifin nəzərə alınmasını zəruri edir. Bu zaman işçi qüvvəsinə olan tələbə təsir edən amillər mütləq nəzərə alınmalıdır. İşçi qüvvəsinin rəqabət qabiliyyətinə malik olması, onun ETT-nin nailiyyətləri ilə tanışlığı və əvvəlki illərdən fərqli olaraq intellektual səviyyəsinin yüksəkliyi belə amillərdən hesab olunur. (Marchington, 2016: 145)

Ölkədə baş verən iqtisadi böhranla əlaqədar istehsal müəssisələrində fəaliyyətin dayanması, iş yerləri ilə işçi qüvvəsinin sayı arasında qeyri-mütənasibliyin mövcudluğu, mövcud iş yerlərində çalışan işçilərin peşə və ixtisaslarındakı fərqlər kadr hazırlığının düzgün qurulmasına öz təsirini göstərmişdir. Belə ki, işçi qüvvəsinin tələb və təklifinin düzgün müəyyən edilməməsi ilə yanaşı gənclərdə peşə təhsilinə marağın azalması son illərdə kadr hazırlığında özünü

göstərmişdir. Bütün bu deyilənləri nəzərə alaraq bazar münasibətləri şəraitində kadr hazırlığında aşağıdakı istiqamətlər nəzərə alınmalıdır:

➤ Ölkədə düzgün kadr hazırlığı siyasəti işlənilib hazırlanmalı və burada əmək bazarında tələb, təklif nəzərə alınmalıdır.

➤ Ölkənin mövcud və inkişaf etməkdə olan xalq təsərrüfatı sahələrinin işçi qüvvəsinə tələbatı düzgün müəyyən etməlidir.

➤ Kadr hazırlığında dünya dövlətlərinin təcrübəsi əsas götürülərək hazırlanan işçi qüvvəsinin keyfiyyəti və rəqabət qabiliyyəti artırılmalı, ETT-nin nailiyyətləri nəzəri və təcrübi biliklərlə tədris olunmalıdır.

➤ İş vaxtından səmərəli istifadə olunması prinsipi kadr hazırlığında əsas şərt kimi nəzərə alınmalıdır.

➤ Gənclərdə peşə təhsilinə marağı artırmaqla peşə təhsilinin dövlət və özəl maliyyələşməsi təmin edilməlidir.

FƏSİL III. AZƏRSUN HOLDİNG TİCARƏT MÜƏSSİSƏSİNİN İNSAN RESURSLARININ İDARƏETMƏ SİSTEMİNİN TƏKMİLLƏŞDİRİLMƏSİ ÜZRƏ TƏDBİRLƏR

3.1. Müəssisələrin insan resurslarının təkmilləşməsinin əsas istiqamətləri

İqtisadi inkişafın sosial yönününün gücləndirilməsində daxili və beynəlxalq bazarların tələblərinə uyğun ixtisaslı kadrlar hazırlanması problemi diqqət mərkəzindədir. Hazırda dövlətimizin əsas məqsədi istehsal proseslərindən kənar qalan əmək qabiliyyətli əhalinin tam və səmərəli məşğulluğuna nail olmağa şərait yaratmaqdır. Bunun üçün əmək bazarının rolu əvəzsizdir. Dünya ölkələrinin təcrübəsindən görüldüyü kimi, əmək bazarının formalaşması son nəticədə əhalinin rifah halının xeyli yaxşılaşdırılmasına təsir edir.

Məlum olduğu kimi, bazar iqtisadiyyatı çox sərt rəqabət şəraiti yaradır. Əhalinin həyat səviyyəsinin yaxşılaşdırılmasına nail olmaq üçün dövlət sosial məsələlərin həlli ilə bağlı zəruri tədbirlər həyata keçirməsi ilə yanaşı, həmçinin işçi qüvvəsinin keyfiyyətini artırmaqla onun rəqabət qabiliyyətini yüksəltməyə, əhalinin səmərəli məşğulluğunu təmin etmək məqsədi ilə yeni iş yerlərinin yaradılmasına hər cür köməklik göstərməlidir.

Dünya təcrübəsi göstərir ki, bazar rəqabəti olmadan sosial-iqtisadi inkişafı təmin etmək qeyri-mümkündür. Müəssisə rəqabətə dözmək, daha çox mənfəət götürmək üçün əmək məhsuldarlığını artırmağa çalışır. Bu isə öz növbəsində daha yeni və məhsuldar müasir texnologiyalardan istifadəni zəruri edir. Nəticədə fəal işçi ardıcıl olaraq öz peşəkarlığını artırmaq zərurəti ilə üzləşir. Belə ki, əmtəə bazarında olduğu kimi, əmək

bazarında da ciddi rəqabət gedir. Təsadüfi deyildir ki, iqtisadi baxımdan inkişaf etmiş ölkələrdə həqiqi ali təhsilin və ixtisas diplomu olan işçilər çox yüksək qiymətləndirilirlər və işə götürülərkən onlara üstünlük verilir. Əmək haqqının artırılması da birbaşa təhsillə paralel gedir. Elə buna görədir ki, ABŞ-da 25 yaşında fəaliyyətə başlayan hər hansı bir mühəndis 40 yaşına qədər 8 dəfə ixtisasartırma kursu keçməli olur. Əks təqdirdə, müəssisə təxminən hər beş ildən bir öz kadrlarını tamamilə dəyişmək məcburiyyətində qala bilər. Çünki texniki tərəqqi öz yerində dayanmır və texnologiya təxminən beş ildən bir yenisi ilə əvəz olunur.

Deyilənlərlə əlaqədar daxili və beynəlxalq bazarların tələblərinə uyğun ixtisaslı kadrlar hazırlamaq problemi mütəxəssislərin çoxprofilli inkişafına nail olmaq, onların yenidən ixtisaslaşmasına şərait yaratmaq, kənd yerlərində əhalinin axınının qarşısını almaq üçün əmək ehtiyatları artıq olan rayonlarda müxtəlif ixtisaslaşmalara malik sənaye müəssisələrinin filiallarını yaratmaq, işdən azad olunmuş vətəndaşların yeni ixtisasa yiyələnməsinə kömək etmək, insanların qabiliyyətini milli mənafeyə uyğun tənzimləmək zərurətini yaradır.

Respublika iqtisadiyyatının bazar tələblərinə uyğunlaşması göstəricilərindən biri də əmək bazarının tələb və təklif səviyyəsinin müəyyənləşdirilməsinə və onun sosial-iqtisadi nəticələrinin araşdırılmasından ibarətdir. Milli əmək bazarının beynəlxalq əmək bazarına uyğunlaşdırılması və təkmilləşdirilməsinə təsir göstərən əsas amillərdən biri də əmək və intellektual potensial kimi xarakterizə olunan kadr hazırlığının həyata keçirilməsidir. Azərbaycanda kadr hazırlığının kəmiyyət və keyfiyyət göstəricilərinin həcmi ümumi təhsil səviyyəsinə uyğun olaraq iki amilə əsaslanır: Birinci, demokratik vəziyyət; ikinci amil isə milli əmək bazarının tələblərinə uyğun yüksək ixtisaslı mütəxəssislərin hazırlanmasıdır.

Əmək bazarının tarazlığının yaradılması standartlara uyğun ixtisaslı kadrların həm dövlət, həm də qeyri dövlət bölməsində hazırlanmasının artırılmasını tələb edir. 90-cı illərdən başlayaraq respublikada bir sıra qeyri-dövlət təhsil müəssisələrinin açılması və yeni ixtisasların mənimsənilməsi də milli əmək bazarımızın inkişafına təkan vermişdir. Lakin, 2000-2001-ci illərdə Azərbaycanda MDB ölkələri ilə müqayisədə yeni təhsil müəssisələrinin açılması tempi çox aşağıdır. Məsələn, bu göstərici Ukraynada 2, Qazaxıstanda 7, Qırğızıstanda 6, Moldovada 4, Rusiyada 26 təşkil etsə də, Azərbaycan və Tacikistanda 1 olmuşdur.

Məlumdur ki, kadr potensialının artırılması və qeyri-dövlət (özəl) təhsil müəssisələrinin həcmünün genişləndirilməsi iş qüvvəsi bazarının tənzimlənməsinə və ölkənin iqtisadi vəziyyətinin yaxşılaşdırılmasına xidmət edir. Dövlət və özəl təhsil müəssisələrindəki ödənişli fakültələrin bazarın tələblərinə uyğun yeni ixtisasların mənimsənilməsində rolu əvəzolunmazdır. Əsasən sosial-hümanitar və iqtisadi idarəetmə ixtisasları əmək bazarının normal fəaliyyətinə yardım edərək işə düzəlmə imkanlarını artırır və eyni zamanda nüfuzlu sahələri inkişaf etdirir.

Azərbaycanda güclü kapital və maliyyə axınları nəticəsində 90-cı illərin sonlarına yaxın mühəndis-texniki və kənd təsərrüfatı ixtisaslarına maraqların artmasına səbəb olmuşdur. 2000-2001-ci tədris ilində Azərbaycanda ümumi tələbələrin 21%-ni mühəndis-texniki peşələr üzrə tələbələr təşkil etmişdir. Azərbaycan Respublikası Dövlət Statistika Komitəsinin 1999-cu il əhalinin siyahıya alınmasına görə məşğul əhalinin təhsil səviyyəsinə görə bölgüsündə ali təhsilli mütəxəssislər şəhər yerlərində 315639, kənd yerlərində isə 116486 nəfər olmuşdur.

Əmək bazarının kadr potensialı ilə təminatındakı təhsil müəssisələrindən başqa digər ölkələrində təhsil müəssisələri xüsusi rol oynayır. Belə ki, yeni ixtisasların mənimsənilməsi və ixtisaslı

mütəxəssislərin daim təkmilləşdirilməsi əmək bazarının əsas atributlarından biridir. Onlar əsasən yeni texnologiyaların və idarəçilik təcrübəsinin öyrənilməsi ilə məşğul olurlar. Lakin, buna baxmayaraq təhsil və ixtisas hazırlığına MDB səviyyəsində büdcədən ayırmalar (4.8%-dən 4.1%-ə qədər) aşağı düşmüşdür. Milli əmək bazarı kadr hazırlığını gücləndirmək məqsədilə aşağıdakı istiqamətdə tənzimlənmə funksiyalarını yerinə yetirməlidir (Əliquliyev, 2009: 12):

➤ Əmək bazarının tələblərinə uyğun dövlət təhsil müəssisələri ilə yanaşı iqtisadi inkişafa operativ nəzarət edə biləcək özəl təhsil müəssisələrinin həcmnin artırılması və sağlam rəqabət aparılması üçün şəraitin yaradılması.

➤ Qeyri-dövlət bölməsinin inkişafına təminat kimi xidmət, kommersiya və bank fəaliyyətinin aparılması yeni texniki biliklərin mənimsənilməsi sahəsində vəsaitlərin alınmasına müvafiq icazələrin verilməsi.

➤ İnkişaf etmiş dövlətlər və MDB dövlətləri ilə əməkdaşlıq aparılaraq daha çox gənclərin yüksək təhsil alması və ixtisaslaşmasına yardım edilməsi və s.

Beləliklə, əmək bazarında kadr potensialının yaxşılaşdırılması həm dövlət, həm də özəl bölmə tərəfindən inkişaf etdirilərək tələbata uyğun tənzimlənmə funksiyalarının həyata keçirilməsi labüd şərt olaraq qiymətləndirilməlidir. Bu isə yaxın gələcəkdə respublikanın iqtisadi potensialının artmasına xidmət edərək sosial-iqtisadi göstəricilərin səviyyəsinin qalxmasına təminat yaradacaqdır.

3.2. İnsan resurslarının attestasiyasının keçirilməsi təşkilatın səmərəliliyinin qiymətləndirilməsi

Hər bir cəmiyyətin əsas məhsuldar qüvvəsi insan ehtiyatlarıdır. Bu ehtiyatların ən yaxşı istifadəsinə, onun təkrar istehsalına və hər bir şəxsin maraqları nəzərə alınmaqla zənginləşməsinə, əməyin yüksək qiymətləndirilməsinə və səmərəliliyinin artırılmasına şərait yaradıldığı hər bir yerdə tərəqqi var.

Əmək ehtiyatlarının təkrar istehsalına, formalaşdırılmasına və istifadəsinə makro səviyyədə, yəni ölkə və region səviyyəsində baxılır. Bununla yanaşı bazar iqtisadiyyatı şəraitində müəssisələrə tam təsərrüfat müstəqilliyi verildiyindən, əmək ehtiyatlarının idarə edilməsi funksiyası yeni formada mərkəzi idarəetmə orqanlarından müəssisələrin özünə keçir.

Nəticə etibarilə müəssisə (firma) daxilində formalaşan ilkin əmək bazarı, əmtəə bazarı və kapital bazarı ümumi bazar sisteminin ayrılmaz tərkib hissəsidir. Yəni onların hər biri, o cümlədən əmək bazarı müəssisə hədudlarından kənardakı bazarlarla funksional əlaqədədir.

Əmək bazarında hər bir şəxsin rəqabətə davamlılığı onun əmək qabiliyyətindən asılıdır. İnsanın əmək qabiliyyəti öz ifadəsini işçi qüvvəsi anlayışında tapır. Onu insanın əmtəə və xidmətlərin istehsalında istifadə olunan fiziki və mənəvi keyfiyyətlərinin məcmusu kimi müəyyən edirlər. İşçi qüvvəsinin imkan və qabiliyyəti barəsində daha geniş təsəvvürü əmək potensialı ifadə edir. Bütün bunlarla yanaşı “əmək ehtiyatları”, “işçi qüvvəsi” və “əmək potensialı” anlayışları mahiyyət etibarilə insanın işçi və şəxsiyyət kimi keyfiyyətlərinin öyrənilməsinə istiqamətlənmişdir.

Məhz bu baxımdan əmək potensialına malik, işçi qüvvəsinin sahibi, əmək ehtiyatlarının fərdiləşmiş elementi kimi “əmək adamı” anlayışı daha təbiidir.

Əmək adamının formalaşdırılması ilk növbədə əmək potensialının tam realizə olunmasına imkan verən sosial-psixoloji keyfiyyətləri ön plana çəkir.

Bununla əlaqədar əməyin motivasiyası sisteminin yaradılması böyük əhəmiyyətə malikdir.

Beləliklə əmək adamının əməyə olan münasibəti yaşama vasitəsinin mənbəyi və özünü realizə vasitəsi kimi onun səciyyəvi xüsusiyyətidir.

Şəxsiyyətin inkişafının prioritetliyinin qəbul edilməsindən çıxış edərək işçilərə onların şəxsi keyfiyyətlərini və maraqlarını nəzərə almayan “kadr” kimi birtərəfli yanaşmanın geniş yayılmış praktikasından imtina edilməlidir. Bu baxımdan kökü qarşılıqlı fəaliyyətdə olan fərdiyyətlərin (şəxsiyyətlərin) məcmusundan ibarət olan təsəvvürlə əlaqəli “heyət” anlayışından istifadə edilməsinin qanuna uyğunluğunu qəbul etmək lazımdır.

Bazar münasibətləri şəraitində heyətin formalaşdırılması müəssisədaxili bazar mexanizminin fəaliyyətinə söykənir. Belə bir mexanizmin yaradılması və istifadə edilməsi müəssisənin zəruri kadrlarla təmin edilməsinin daha çevik formasının yaradılmasına imkan verir.

Azərbaycan Respublikasında aparılan sosial-iqtisadi islahatlar prosesində bu anlayışların mahiyyətinin müəssisələrin struktur dəyişikliklərini aparılan mütəxəssislər tərəfindən dərk edilməsinin böyük praktiki əhəmiyyəti var.

Belə ki, müəssisə heyətinin formalaşdırılması fəhlələrin və mütəxəssislərin peşə strukturunun, funksional strukturunun, sosial

strukturunun, işçilərə olan tələbatın və işçilərin şəxsi heyətinin müəyyən edilməsini tələb edir.

Müəssisə heyətinin formalaşdırılmasının ən əsas elementlərindən biri də onun tələb olunan səviyyəyə, yəni hər bir işçinin maraqları ilə müəssisə tələbatının uyğunluq səviyyəsinin adekvatlığının təmin edilməsidir. Bunun üçün işçilərin və iş yerlərinin attestasiyasının aparılması zəruridir.

Eyni zamanda peşə, funksiya və sosial struktur baxımından heyətin kateqoriyalar üzrə daxili əmək bazarında təhlili aparılır.

Bu zaman struktur dəyişikliklərlə əlaqədar ixtisar edilmiş işçilərin işə düzəldilməsi və çatışmayan kadrlarla təmin olunmaq üçün regional əmək bazarına müraciət edilmə imkanları da araşdırılır.

Bu vəzifələrin həll edilməsində əməyin funksional təhlilinin böyük əhəmiyyətini qeyd etmək lazımdır.

Əməyin funksional təhlili ilkin mərhələ kimi funksiyaların müəyyən edilməsini, funksiyaların qiymətləndirilməsini və funksiyaların yenidən təşkil edilməsini əhatə edir.

Funksional təhlilin davamı kimi əmək prosesinin təhlili aparılır. Bu zaman işin və prosesin seçilməsi, müşahidə edilməsi, alınmış nəticələrin tənqidi təhlili və artıq proseslərin ləğvi və yeni əmək texnologiyasının layihələşdirilməsi aparılır.

İşçilərə olan tələbatın müəyyən edilməsində ehtimal olunan təşkilati strukturun böyük əhəmiyyətini qeyd etmək lazımdır. Müəssisənin təşkilati strukturu istehsal strukturunu və idarəetmə strukturunu əhatə edir.

Beynəlxalq təcrübəyə müvafiq olaraq hər bir müəssisənin (firmanın) strukturunu məhz onun strategiyası müəyyən edir. Eyni zamanda strateji kursun seçilməsinə müəssisənin ölçüləri, istehsal həcmi və mənfəətin miqdarı da təsir edir.

Müəssisənin strategiyası- onun resurslarının (əmək, əmtəə, kapital) koordinasiya yolu ilə qarşıya qoyulmuş zəruri məqsədlərə (nizamnamə funksiyası) nail olmaq üçün ümumi fəaliyyət modelidir.

Strategiyanın müəyyən edilməsi: müəssisədə tətbiq edilən texnika və texnologiyada, kadrların idarə edilməsində, resursların bölünməsinə, əmək münasibətlərində və s. kritik nöqtələrin müəyyən edilməsini; daxili və xarici inkişaf amillərinin qiymətləndirilməsini və onların təsnifatının müəyyən edilməsini; müəssisədaxili şəraitin və qüvvələr nisbətinin ilkin müzakirəsini tələb edir (Simon, 2016, 35).

Beləliklə, öz fəaliyyətini əsasən uçot və işçilərin işə qəbulu və azad edilməsi üçün lazım olan sənədlərin tərtib edilməsi funksiyaları ilə bitmiş hesab edən ənənəvi kadrlar şöbəsinə fərqli olaraq müəssisə heyəti ilə mükəmməl işin aparılmasının təşkili, bu xidmət sahəsinin formalaşdırılmasına tamamilə yeni bir yanaşma tələb olunur.

Fikrimizcə yeni iqtisadi şəraitdə heyətlə iş üzrə xidmətin fəaliyyəti:

➤ İşçilərə olan tələbatın əsaslandırılmış surətdə müəyyən edilməsinə və proqnozlaşdırılmasına;

➤ İşgötürənin müəyyən etdiyi və işçinin icraya qəbul etdiyi vəzifələrin (tapşırıqların), funksiyaların, işin məzmununun və tərkibinin təhlilinə;

➤ Daxili və xarici əmək bazarından istifadə etməklə heyətin komplektləşdirilməsinə;

➤ Peşə diaqnostikası və peşə yönümünün müəyyən edilməsinə;

➤ İşçilərin peşə hazırlığının təşkili, onların potensial imkanlarından istifadənin qiymətləndirilməsinə (yerlərdə kadrlardan səmərəli istifadə edilib-edilməməsi, peşə və vəzifə üzrə irəli çəkilmə imkanlarının araşdırılması) yönəldilməlidir.

Bazar münasibətlərinə keçid respublikada bir sıra iqtisadi islahatların keçirilməsini zəruri etmişdir. Həyata keçirilən iqtisadi islahatlar dövlətin sosial siyasətinin sürətləndirilməsi, insan amilinin rolunun artırılması və əmək ehtiyatlarından istifadənin səmərəliliyinin yüksəldilməsi proseslərindən bilavasitə asılıdır. İnzabati amirlik sistemindən və mərkəzləşdirilmiş vahid iqtisadi idarəetmə sistemindən ayrılmış Azərbaycanın iqtisadi inkişafında insan amilinin aparıcı rol oynaması cəmiyyətin başlıca məhsuldar qüvvəsi olan iş qüvvəsinin təkrar istehsalının kadr hazırlığının aktuallığını xeyli artırmışdır.

Müasir dövrdə kadr hazırlığında başlıca diqqət iş qüvvəsinin kəmiyyət deyil, keyfiyyət baxımından yüksəldilməlidir. Çünki, yeni iqtisadi sistemin ən mühüm tələblərindən biri kadr və mütəxəssis hazırlığı ilə ETT-nin nailiyyətlərinə uyğun istehsal vasitələrinin ardıcıl surətdə inkişafına nail olmaqdır. Bu uyğunluq əmək ehtiyatlarının ümumi təhsil səviyyəsi və ixtisasının yüksəldilməsi baxımından ali və orta ixtisas təhsilli işçilərin sayının artması ilə yanaşı yüksək keyfiyyətli iş qüvvəsinin təkrar istehsalı deməkdir.

Bazar münasibətləri şəraitində ETT-nin istehsalata tətbiqi əmək şəraitinin yaxşılaşması, ağır əl əməyinin aradan qaldırılması, həmçinin zehni əmək və fiziki əmək arasında mürəkkəbliyə görə fərqi artmasına səbəb olur. Bu ETT-nin insan amilinə təsirini və kadr hazırlığına yeni aspektlərdən yanaşmanı zəruri edir.

Sahibkarlıq fəaliyyətinin genişləndiyi bir şəraitdə minimum əmək və vaxt sərfi ilə maksimum gəlir əldə etmək prinsipinin yüksəlməsi işçi qüvvəsinin keyfiyyəti baxımından iş vaxtı fondundan səmərəli istifadə problemini qarşıya qoymuşdur. Çünki, iş vaxtından səmərəli istifadə etmək məhsuldarlığının yüksəldilməsi, məhsul vahidinin dəyərinin aşağı düşməsi, asudə vaxtın çoxaldılması ilə sıx əlaqədardır. Bunlar isə öz növbəsində əhəlinin həyat səviyyəsinin yüksəldilməsinin başlıca

şərtlərindəndir. Kadr hazırlığında iş vaxtına qənaət prinsipinin nəzərə alınması əsas və dövriyyə fondlarından, maliyyə vəsaitlərindən səmərəli istifadə və ən əsası iş qüvvəsinə olan əlavə tələbatı artırmış olur.

Bazar münasibətləri şəraitində kadr hazırlığında dövlət tərəfindən planlı qaydada idarəetmənin aradan qaldırılması əmək bazarında tələb və təklifin nəzərə alınmasını zəruri edir. Bu zaman işçi qüvvəsinə olan tələbə təsir edən amillər mütləq nəzərə alınmalıdır. İşçi qüvvəsinin rəqabət qabiliyyətinə malik olması, onun ETT-nin nailiyyətləri ilə tanışlığı və əvvəlki illərdən fərqli olaraq intellektual səviyyəsinin yüksəkliyi belə amillərdən hesab olunur.

Ölkədə baş verən iqtisadi böhranla əlaqədar istehsal müəssisələrində fəaliyyətin dayanması, iş yerləri ilə işçi qüvvəsinin sayı arasında qeyri-mütənasibliyin mövcudluğu, mövcud iş yerlərində çalışan işçilərin peşə və ixtisaslarındakı fərqlər kadr hazırlığının düzgün qurulmasına öz təsirini göstərmişdir. Belə ki, işçi qüvvəsinin tələb və təklifinin düzgün müəyyən edilməməsi ilə yanaşı gənclərdə peşə təhsilinə marağın azalması son illərdə kadr hazırlığında özünü göstərmişdir. Bütün bu deyilənləri nəzərə alaraq bazar münasibətləri şəraitində kadr hazırlığında aşağıdakı istiqamətlər nəzərə alınmalıdır:

➤ Ölkədə düzgün kadr hazırlığı siyasəti işlənib hazırlanmalı və burada əmək bazarında tələb, təklif nəzərə alınmalıdır.

➤ Ölkənin mövcud və inkişaf etməkdə olan xalq təsərrüfatı sahələrinin işçi qüvvəsinə tələbatı düzgün müəyyən etməlidir.

➤ Kadr hazırlığında dünya dövlətlərinin təcrübəsi əsas götürülərək hazırlanan işçi qüvvəsinin keyfiyyəti və rəqabət qabiliyyəti artırılmalı, ETT-nin nailiyyətləri nəzəri və təcrübi biliklərlə tədris olunmalıdır.

➤ İş vaxtından səmərəli istifadə olunması prinsipi kadr hazırlığında əsas şərt kimi nəzərə alınmalıdır.

NƏTİCƏ

İstehsalat proseslərinin avtomatlaşdırılması ilə əlaqədar işçilərin (ixtisaslı fəhlələrin) nəinki ixtisas, həm də ilkin peşə ixtisas səviyyəsinə qoyulan tələblər dəyişilir, İstehsalatın texniki bazasının dəyişməsi ilə çoxdan mövcud olan bir çox ənənəvi peşələrin məzmunu və əmək şəraiti dəyişir, əməyin ixtisaslığı və intellektuallığı artır, əmək funksiyasına qoyulan tələblərin inteqrasiyası baş verir. Son illər həm dövlət, həm də qeyri hokumət müəsisələrində istehsalata daxil olan texnikanın imkanları əhəmiyyətli dərəcədə genişlənmişdir. Yüksək məhsuldarlıqlı maşın, aqreqat və texnoloji qurğular yalnız fəhlənin fiziki əməyini yüngülləşdirmir, həm də istehsalat prosesində çox hallarda insanı əvəz edir, onun əqli fəaliyyətinin məhsuluna çevirilir.

Son illər respublikamızda istehsalat proseslərinin kompleks mexanikləşdirilməsi, avtomatlaşdırılması və robot texnikasından istifadə peşə məktəbi və liseylərində, eləcə də orta ixtisas məktəblərində ümumtexniki və ixtisas məktəblərinin, istehsalat təliminin məzmununun yeniləşdirilməsinə yeni yanaşma tələb edir.

Bu mənada peşə təhsilinin strukturunda, məzmununda sənətkar hazırlığının təkmilləşdirilməsində, dövlət standartlarının və ixtisaslaşma klassifikatorunun layihələri hazırlanmışdır.

Məktəblərdə aparılan tədqiqatlar göstərir ki, tornaçı, frezerçi, çilingər kimi sənaye yönümlü peşələrin müvəffəqiyyətlə öyrənilməsi ilk növbədə şagirdlərin ümumtexniki hazırlığı ilə şərtlənir. Elmi Texniki Tərəqqi (ETT) şəraitində ixtisas anlayışı öz məzmununu tez dəyişir. Belə ki, texnika və texnologiyanın fasiləsiz yeniləşdirilməsi və istehsalatın yenidən təşkili fəhlə və texniklərin illərdə öyrəndikləri peşə bacarıqlarının yeniləşməsinə tələb edir.

Bu baxımdan texnika və texnologiyanın yeniləşməsinə nəzərə almaqla, ixtisaslı fəhlə kadrlarının kiçik mütəxəssislərin təhsil səviyyəsi,

o cümlədən onlara ümumtexniki biliklərin aşılması keyfiyyətcə yüksəldilməlidir.

İstehsal proseslərinin kompleks şəkildə mexanikləşdirilməsi və avtomatlaşdırılması şəraitində yeni əmək alətləri və vasitələri, idarəetmə qurğuları yaranır, həddən artıq möhkəm və kövrək materialların dəqiq emalında lazer texnologiyasındna istifadə edilir. Xalq təsərrüfatında metalların elektron şüa, partlayışlı diffuziya qaynağı və yeni kəsmə metodları geniş tətbiq olunur.

Peşə məktəbi və liseylərin metal emalı peşələrinin öyrənilməsində materialşünaslıq, elektotexnika, texniki rəsmxət və s.fənlər tədris edilir. Bu fənlərin şagirdlər tərəfindən keyfiyyətlə mənimsənilməsi, zəruri ümumtexniki biliklərə yiyələnməsi ixtisas fənlərinin öyrənilməsində səmərəliliyin təmin olunması üçün mühüm şərtidir. Hazırkı şəraitdə, mürəkkəb texnika və texnologiyanın istehsalata daxil olduğu bir zamanda şagirdlərə ümumi və xüsusi əhəmiyyət kəsb edən ümumtexniki biliklərin verilməsi vacibdir. Umumtexniki biliklər anlayışının mahiyyəti ondan ibarətdir ki, o, mühüm obyektlərdə texniki biliklərin nəzəri təsvirini verir. Bu anlayış vasitəsi ilə təsvir edilən, keçmiş bilikərdə əks etdirilən texniki proses texniki biliklərin qazanılması üçün əsas mənbə olur. Texniki prosesi tam və hərtərəfli öyrənmək üçün texniki biliklərin əsası kimi təşəkkül tapan obyektin ayrı- ayrı hissə və elementlərini müəyyən etmək lazımdır.

ƏDƏBİYYAT

1. “Əmək bazarı və kadr hazırlığı problemləri”. Bakı, Xəzər universiteti 2002.
2. Əliquliyev R.M. “Elmi kadr hazırlığı”. Bakı, İnformasiya texnologiyaları 2009.
3. Ağamalıyev K.Q. “Azərbaycanda müasir peşə təhsili: kadr hazırlığı və idarəetmə”. Bakı, Mütərcim 2009.
4. “Elmi-texniki tərəqqi və sənaye işçilərinin quruluşunun dəyişməsi”. Bakı, AZETETİİ 2001
5. Əliyev T.N. “Texniki tərəqqi və əməyin elmi təşkili”. Bakı-2004
6. T.Y.Bazarov, B.L.Yeremin. “Heyətin idarə edilməsi”.2012
7. T.Ə.Quliyev. “İnsan resurslarının idarə edilməsi” Bakı-2013
8. “İnsan resurslarının idarə edilməsi” Mühazirələr. Bakı-2014
9. Armstrong’s handbook. “Human Resources Management Practice”. 2016
10. Ehnert Inna Harry. “Sustainability and Human Resources Management”. 2013
11. S.Simon. “Personnel and Human Resources Management”. 2001
12. Mick Marchington. “Human Resources Management at Work” 2016