

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

**“Müasir menecmentdə təşkilati inkişafın xüsusiyyətləri: Azərbaycan
timsalında” mövzusunda**

MAGİSTR DİSSERTASİYASI

Şıxalievə Günay Daxil qızı

BAKİ – 2019

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

BMDM-in direktoru

i.ü.f.d., dos. Əhmədov Fariz Saleh oğlu

_____ **imza**
“ ___ ” _____ **20__-cu il**

“Müasir menecmentdə təşkilati inkişafın xüsusiyyətləri: Azərbaycan timsalında” mövzusunda

MAGİSTR DİSSERTASIYASI

İxtisasın şifri və adı: 060407 Menecment

İxtisaslaşma: Menecment (sahələr üzrə)

Qrup: 232

Magistrant
Şıxaliyeva Günay Daxil qızı

_____ **imza**

Elmi rəhbər
i.ü.f.d. Muradov Rəşad Hüseyn oğlu

_____ **imza**

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

_____ **imza**

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

_____ **imza**

BAKİ – 2019

Characteristics of Organizational Development in Modern Management

Azerbaijan

SUMMARY

The relevance of the research: In modern period to exaggerate industrial in intensive form, increasing international and inside competition caused new economic sphere. The main objective of the research is to evaluate the characteristics of labor resource management in the conditions of market relations, to identify ways to analyze and eliminate the problems that may arise at this time.

Purpose and tasks of the research: The main purpose of the research is to evaluate the characteristics of labor resource management in the market environment, identify ways to analyze and eliminate problems that may arise at this time

Used Research methods: Empirical, statistical, comparative analysis and synthesis methods have been widely used in the research process.

Research restrictions: Theoretical and methodological shortcomings that are hindering the research, lack of sufficient data base and so on.

The result of the research: The results obtained from the research and proposed proposals can be used in the development of programs for the management of labor resources, the work done to improve the employment rate, as well as in the workflow management activities at enterprises.

The Scientifically-practical significance of the results: The results obtained from the research and proposed proposals can be used in the development of programs for the management of labor resources, the work done to improve the employment rate, as well as in the workflow management activities at enterprises.

Keywords: management, development, modernity, organization, economy

İXTİSARLAR VƏ İŞARƏLƏR

ABŞ	Amerika Birləşmiş Ştatları
AR	Azərbaycan Respublikası
ARDSK	Azərbaycan Respublikasının Dövlət Statistika Komitəsi
ETT	Elmi Texniki Tərəqqi
KSM	Korporativ Sosial Məsuliyyət
İBM	International Business Machines
ÜDM	Ümumi Daxili Məhsul
DİN	Daxili İşlər Nazirliyi
PR	Public relations

MÜNDƏRİCAT

GİRİŞ	7
I FƏSİL. MENECEMENTİN VƏ ONUN İNKİŞAFININ FORMALAŞMASININ NƏZƏRİ ƏSASLARI	11
1.1. Menecementin termini, məzmunu və vəzifələri.....	11
1.2. Təşkilati inkişafın yaradılmasının forma və prinsipləri.....	18
1.3. Kadr menecementinin paradiqmaları	22
II FƏSİL. MÜASİR İDARƏETMƏ MEXANİZMLƏRİNİN TƏTBİQİ İSTİQAMƏTLƏRİ ..	30
2.1. Təşkilat daxili münaqişələr və onların həlli yolları.....	30
2.2. Menecementdə nominasiya prosesinin idarə edilməsi	41
2.3. Menecementdə qrup davranışlarının təhlili.....	45
III FƏSİL. MÜASİR DÖVRDƏ TƏŞKİLATI İNKİŞAFA PROBLEM YARADAN SƏBƏBLƏRİN TƏNZİMLƏNMƏSİ	52
3.1. Kadr ehtiyatları və onun formalaşması mexanizminin təkmilləşdirilməsi.....	52
3.2. Strateji resurs potensialı və onun idarə edilməsi	65
NƏTİCƏ VƏ TƏKLİFLƏR	74
İSTİFADƏ EDİLMİŞ ƏDƏBİYYAT	78
ƏLAVƏLƏR	81
Cədvəllərin siyahısı	83
Şəkillərin siyahısı	83
Qrafiklərin siyahısı	83

GİRİŞ

Mövzunun aktuallığı: Bütün dövlətlərin maddi rifahının yaxşılaşdırılması, iqtisadi tərəqqisinin təmin olunması, əhalinin yaşayış səviyyəsinin artması, dövlətlərarası inteqrasiyası və ictimai, sosial, siyasi münasibətlərin yaradılmasında iştirak etməsi, dövlətin dünya iqtisadiyyatında əsas mövqelərdən birində durması əvvəlcə həmin ölkənin əmək resurslarının doğru şəkildə idarə olunmasından asılıdır. Əhalinin əmək fəaliyyətinə tam cəlb olunması və onların əməyindən əhəmiyyətli istifadə olunması iqtisadi tərəqqinin intensivliyindən, insanların alıcılıq bacarığından, ÜDM-un və gəlirlərin miqdarından, təklifin və tələbin ödənilməsi səviyyəsindən asılı olmaqla bərabər, o cümlədən bu proseslərə olduqca böyük təsir edir.

Cəmiyyətin tərəqqisinin əsas təkanverici qüvvəsi olan əmək resursları istehsal prosesinin yaradıcısı sayılır. Əmək resursları cəmiyyətin üzvlərinin ictimai istehsalatda iştirakı vacib sayılan, fiziki və əqli qabiliyyətlərə sahib, əmək fəaliyyəti göstərən hissəsini təşkil edir.

Dövlət səviyyəsində olan əmək resurslarının idarə olunması zamanı əsas götürüləcək əsas məsələlərdən biri əmək resurslarına qarşı yaranan tələbin iqtisadi, demoqrafik, sosial faktorların, o cümlədən elmi-texniki inkişafın təsirinə uğrayaraq müəyyən qədər dəyişməsidir. Bunu da qeyd edə bilərik ki, ayrı-ayrı dövlətlərdə, bölgələrdə və iqtisadi rayonlarda meydana gələn demoqrafik tərəqqinin vəziyyəti, əmək resursları axınının intensivliyi, onların miqdarı və təyinatı, ictimai istehsala cəlb olunması prinsipləri, ofisələrin sayının verilmiş əmək resurslarına müvafiqliyinin təmin olunması imkanları fərqlidir.

Müasir dövrdə AR-nın əmək resurslarının ən məhsuldar qismi olan əmək qabiliyyətli insanların əməyindən geniş formada istifadə olunması ölkəmizin əsas iqtisadi məqsədlərindən biri olmuşdur. AR-da işsizlik səviyyəsinin azaldılması, ictimai istehsalın plana uyğun inkişafı, əmək məhsuldarlığının artırılması və intensiv iqtisadi-

sosial tərəqqi əldə etmə yönündə bir sıra tədbirlər aparılır, proqramlar tərtib edilir və qanunvericilik protokolları qəbul olunur.

Hazırda istehsal prosesinin sürətlənməsi, beynəlxalq və milli firmalar arasında rəqabət qabiliyyətliliyinin çoxalması, təzə innovasiyalar üzrə xüsusi sektorların yaranması ilə xidmətlərin səviyyəsinin artmasına qarşı yaranan tələb ölkədəki əmək resurslarının ictimai istehsala cəlb olunması zamanı onların əməyindən istifadə edilməsinin əlverişliliyinin artmasının, o cümlədən əmək resurslarının idarə olunması özəlliklərin nəzərə alınmasının vacib siyasi və sosial-iqtisadi mövzu kimi qabağa keçməsinə imkan verir. Bunların hamısı məsələnin elmi nöqtəyi-nəzərdən geniş şəkildə öyrənilməsini şərtləndirir və mövzunun aktuallığının nə dərəcədə mühüm olduğunu müəyyən edir.

Problemin qoyuluşu və öyrənilmə səviyyəsi: Təşkilatları dəyişən ətraf mühit şəraitinə bir neçə onilliklər ərzində uyğunlaşdırmaq problemi müasir idarəetmə nəzəriyyəsi və praktikasının ən vacib problemlərindən biri kimi qəbul edilmişdir. XX əsrin 70-ci illərin sonlarında təşkilati inkişaf idarəetmədə çox məşhur bir sahə oldu.

Təşkilati inkişaf proqramında bir sıra "moda" var idi. Əvvəllər tamamilə fərqli mövqelərə sahib olan işçilərə təşkilatın inkişafı ilə bağlı fəaliyyətləri təşəbbüs edən və həyata keçirəcək bir komanda yaratmağı tapşırırdılar. Ən yaxşı halda, PR haqqında bildikləri hər şey həftə sonu iki günlük qısa bir təlimdən götürülürdü. Təbii ki, bu yanaşma ilə təşkilati inkişaf prosesi səmərəli şəkildə həyata keçirilə bilməz və heç bir fayda gətirməyəcəkdir, əksinə, təşkilatdakı problemləri daha da ağırlaşdıracaq və hətta yeniləri də yaradacaqdır. Azərbaycan müəssisələrində təşkilati inkişaf və onun proqramlarının hazırlanması, həyata keçirilməsi zəifdir. Bu işə təşkilatda müxtəlif səviyyəli işçilər arasında konfliktlərin yaranmasına gətirib çıxara bilər. Bu zaman rəhbərliyə qarşı inamsızlıq formalaşır.

Bu problemlərin öyrənilməsində İ.M.Abbasov, V.Q.Əhmədov, Ə.H.Ələkbərov, M.T.Əliyev, T.Q.Əliyev, Azərbaycanlı alimlərdən başqa bu mövzu ilə bağlı D.B.Kwon, S.J.Root, D.H.Taylor və başqalarının əsərlərindən, məqalələr və digər

akademik qaynaqalardan menecment, onun məzmun və vəzifələri, təşkilati inkişafının yaradılmasının forma və prinsipləri, müasir idarəetmə mexanizmləri, təşkilati inkişafın xüsusiyyətləri və o inkişafa mane olan problemlər təhlil və tədqiq olunmuşdur.

Tədqiqatın məqsəd və vəzifələri: Tədqiqatın başlıca məqsədi bazar münasibətləri mühitində əmək resurslarının idarə olunması özəlliklərinin təhlil edilməsi, bu zaman meydana gələcək problemlərin təyin olunması və həlli yollarının tapılmasından ibarətdir.

Dissertasiya işində əsas məqsədə çatmaq üçün aşağıda göstərilən vəzifələrin icrası nəzərdə tutulmuşdur:

- əmək ehtiyatlarının iqtisadi mahiyyətinin mənimsənilməsi və onlardan faydalı istifadə məsələlərinin araşdırılması;
- müəssisələrdə əmək resurslarının idarəetmə strategiyasının təyin olunması;
- əmək resurslarına sərmayə qoyuluşları kimi insan kapitalının və onun inkişaf etməsi istiqamətlərinin öyrənilməsi;
- əmək resurslarının fəaliyyətinin həyata keçirildiyi əmək bazarının sosial-iqtisadi önəminin tədqiq edilməsi;
- əmək resurslarının idarə olunması zamanı məşğulluq və işsizlik problemlərinin öyrənilməsi;
- demoqrafik proseslərin əmək resurslarının idarə olunmasına təsirinin təhlil olunması;
- əmək resurslarının bir qismi olan cavanların və qadınların əmək bazarına cəlb edilməsi istiqamətlərinin tədqiq edilməsi;
- AR-da əmək resurslarının idarə olunması zamanı meydana gələn problemlərin müəyyən olunması və onların həll edilməsi yollarının tədqiq edilməsi;
- əmək resurslarının idarə olunmasında dünya təcrübəsinin öyrənilməsi və onun AR-da tətbiq olunması istiqamətlərinin müəyyən olunması.

Tədqiqatın obyektı və predmeti: Tədqiqatın obyektini ölkəmizdəki əmək resursları, tədqiqatın predmetini isə əmək resurslarının idarə olunması prosesinə təsir göstərən problemlərin öyrənilməsi əhatə etməkdədir.

Tədqiqat metodları: Tədqiqat zamanı statistik, müqayisəli, empirik analiz və sintez üsullarından çox istifadə olunmuşdur.

Tədqiqatın informasiya bazası: Dissertasiya işində informasiya mənbəyini Azərbaycan Respublikası DSK-nin statistik məcmuələri, illik hesabatları, mətbu məlumatları, AR Əmək və Əhalinin Sosial Müdafiəsi Nazirliyinin, AR İqtisadiyyat Nazirliyinin illik hesabatları, “Məşğulluq haqqında” AR Qanunu və başqa qanunvericilik protokolları, Dövlət Proqramları, iqtisadi nəzəriyyələr, AR və başqa xarici ölkələrin iqtisadçı alimlərinin elmi yazıları təşkil edir.

Tədqiqatın məhdudiyyətləri: Tədqiqatın aparılmağına əngəl olan nəzəri-metodoloji çatışmazlıqlar, yetərli informasiya bazasının olmamağı və s.

Nəticələrin elmi-praktiki əhəmiyyəti. Tədqiqat sonrası alınan nəticələrdən və edilən təkliflərdən əmək resurslarının idarə olunması məqsədli proqramların tərtib olunmasında, məşğulluq səviyyəsinin artması üçün yerinə yetirilən işlər zamanı, o cümlədən müəssisələrdə işçi axınının idarə olunması üçün təşkil edilən tədbirlərdə istifadə edilə bilər.

Dissertasiya işinin sturukturu və həmcı: Tədqiqat işi giriş, 3 fəsil, nəticə və istifadə edilmiş ədəbiyyat siyahısından ibarətdi. Giriş hissədə mövzunun mahiyyəti əsaslandırılır, işin elmi yeniliyi, nəzəri və praktiki əhəmiyyəti, tədqiqatın obyektı və predmeti, qarşıya qoyulan məqsəd və həmçinin vəzifələr müəyyənləşdirilir. Ümumilikdə dissertasiya işi 83 səhifədən ibarətdir.

I FƏSİL. MENECEMENTİN VƏ ONUN İNKİŞAFININ FORMALAŞMASININ NƏZƏRİ ƏSASLARI

1.1. Menecmentin termini, məzmunu və vəzifələri

İngilis sözündən meydana gələn "menecment" (management) "əl, güc" mənasını verən yunan sözü olmuş "manus" dan gəlir. Hazırkı dövrdə "menecment" ifadəsi başçılıq etmək, düzgün qərarları qəbul etmək qabiliyyəti ilə eyniləşdirilir insanların və müəssisələrin idarə olunması sahəsini bildirir.

Başqa anlamda desək menecment başqa insanların biliyindən, əməyindən həmçinin hərəkət motivindən istifadə etməklə qarşıya qoyulan əsas məqsədlərə çatmaq bilmək bacarığı kimi başa düşülür. "Menecment" və "idarəetmə" anlayışlarını bəzən eyniləşdirirlər. Baxmayaraq ki, geniş mənada onlar sinonim kimi işlənir, amma fəaliyyət əhatəsi nöqtəyi-nəzərindən onlar arasında fərqlər vardır. Bununla belə, idarəetmə lap geniş sayılır və insan fəaliyyətinin fərqli sahələrinə (misal üçün, cansız təbiətin idarə edilməsi, bioloji sistemlərin idarə edilməsi və s.), idarəetmə orqanlarına tətbiq edilir. "Menecment" termini isə ancaq müəssisələr və təşkilatlar miqyasında iqtisadi- sosial proseslərin idarə olunmasında tətbiq edilir (Şahbazov K.A., Məmmədov M.H. və Həsənov H.S., 2007: s.97-101).

İdarəetmə nəzəriyyəsi və praktikasının inkişafının tarixini dövr olaraq 4 hissəyə ayırmaq olar:

İlk dövr - qədim dövr hesab edilir. Bizim eradan əvvəl 9-7-ci minillikdən etibarən 18-ci əsrə kimi davam etmişdir. Bizim eradan 9-7 min il əvvəl Yaxın Şərqi əksər ölkələrində mənimsəmə təsərrüfatında istehsal iqtisadiyyatına keçid idarəetmənin yaranması ilə əlaqədar bilik və təcrübənin qazanılmasında dönüş nöqtəsi sayıla bilər.

İdarəetmənin inkişafının ikinci mərhələsi - sənayeləşdirmə dövrü sayılır. XVIII-19-cu əsrlərdə olan Böyük sənaye inqilabı bundan əvvəlki inqilablardan kəskin idarəetmə nəzəriyyəsi və təcrübəsinə təsir etmişdir.

Üçüncü dövr - sistemləşdirmə dövrüdür. İdarəetmə elmi daim inkişaf edir.

Yeni istiqamətlər, məktəblər, cərəyanlar formalaşır, elmi aparat təkmilləşdirilir və nəhayət, tədqiqatçıların özləri və onların dünyagörüşü dəyişir

Dördüncü dövr isə informasiya dövrü adlanır (1960-cı ildən hazırkı dövrə qədər). Təşkilatların, ümumilikdə cəmiyyətin həyatında informasiya resursunun son dərəcə əhəmiyyətli olması ilə bağlıdır.

Qərb alimləri bu cür hesab edirlər ki, birinci dəfə idarəetməyə elmi baxımdan yanaşma 1911-ci ildən əmələ gəlmişdir. Məhz o zaman, Frederik Uilson Teylor “Elmi idarəetmənin prinsipləri” kitabını ərsəyə gətirmişdir. Elə o zamandan da menecment ənənəvi şəkildə idarəetmə elmi və azad fəaliyyət sahəsi kimi qəbul olunur. Belə ki, təşkilatın məqsədinə əhəmiyyətli şəkildə nail olmaq üçün onu sistemli olaraq idarə etmək mümkündür. Həmin konsepsiya öz inkişafını tarixdə uzun bir mərhələdə - XIX əsrin ortalarından yeni XX əsrin 20-ci illərinə kimi keçmişdir (Şahbazov K.A., Məmmədov M.H. və Həsənov H.S., 2004: s.67).

Menecment inkişafına başlıca təkan verən qüvvə, İngiltərədə yaranmış sənaye inqilabı olubdur. Ancaq idarəetmənin inkişafı və müvəffəqiyyətlərində əhəmiyyətli sıçrayış birinci dəfə Amerikada baş vermişdir. XIX əsrin başlanğıc illərində ABŞ tək bir ölkə idi ki, orada adam özünün milləti və həmçinin mənşəyi ilə əlaqəli problemləri unutmaqla öz peşəsinə uyğun iş tapırdı. Öz həyat yaşayış səviyyəsini yaxşılaşdırmaq üçün çalışan yüz minlərlə avropalı XIX-cu əsrdə Amerikaya köç etmiş və orada əməksevər şəxslərdən ibarət böyük işçi qüvvəsi yaratmışdılar. ABŞ qurulduğu gündən təhsil alma arzusunda olanları ciddi dəstəkləyibdir. Təhsil, adamlar arasında intellektual səviyyədə yüksəlməni, ayrı-ayrı sahələrdə, həmçinin biznes sahəsi ilə idarəetmədə üstünlük əmələ gətirirdi. Maraqlısı budur ki, o zamanda biznesi tənzim edən dövlət nəzarəti orqanı mövcud deyildi. Azadlıq, iş adamlarına tam imkan yaradırdı ki, onlar öz ticarət işlərinin ilkin mərhələsində inhisarçı olsunlar. Bu və ya başqa amillər iri istehsal sahələrinin əmələ gəlməsinə səbəb yaradırdı ki, bu da onların yeni elmi üsulla təkmilləşdirilməsini və təzə idarəetmə üsullarının əsas tətbiqini tələb edirdi.

“Menecment” kəlməsinin özünə uyğun tarixi inkişaf yolu var. . Bu özünü aşağıda olanlar formasında ehtiva edir (Manafov Q.N., 2011: s.226).

1. Antik dövr ərzində “menecment” sözü işlənməsə belə, insanları idarəetmə bacarığı, yunanca, qəribə də olsa indiki mənaya zidd sayılan “demaqoq” sözü ilə ifadə edilmişdir.

2. Despot anlayışı : a) ev sahibi, hər hansısa bir şeyin sahibi olma, b) rəhbər, şəxslərin şüuruna və ürəyinə təsir göstərmək, c) despotiya - hökmranlıq, despotizm - amansız rəhbərlik forması, d) pedaqogika, təlimləndirmə, təşkilətmə bacarığı mənasında işlənmişdir.

3. Alman tarixçisi olan İ.Şaydın dediyi şəkildə “menecment” anlayışı, italyanca - atları idarə etmə məharəti”, ingiliscə də idarəetmə və eyni zamanda ağıllı hərəkət etmə, bununla yanaşı uğurları tutma mahiyyətində, sonralar isə adamları idarə etmək mənasında işlənibdir.

4. Menecerin muzzdlu fəhləyə çevrilməsi, menecer vəzifəsinin dəyişməsi, menecerin rolunun çoxalması.

5. Menecer işinin xüsusi mülkiyyətçi - sahibkar işindən ayrılması, onun kapital ilə istehsal üzərindəki nəzarəti aparması.

6. Menecer fəaliyyətinin funksiyalarda (planlaşdırma, istehsal və yaxud satış və s.) ixtisaslaşması, ümumi koordinatorluğu. Alimlər belə düşünür ki, həmin meyllər ilk öncə menecer və sahibkarlığın bir şəxsin əlində cəmlənməsi, sonralardan da idarəetmənin istehsaldan ayrılmasına səbəb yaratmışdır.

7. Kooperativ menecmentdə formalaşma, necə deyərlər, burada olan adi kapitalistin menecer-kapitalist olması.

8. Bürokratik aparatın, dövlət məmurları fəaliyyətinin güclənməsi həmçinin menecerin sosial təbəqə, sinif olaraq formalaşması.

9. Menecer kapitalizmində formalaşma - “menecerlik inqilabı” nın yaranması.

10. Müasir menecmentin müxtəlif sahələr və istiqamətlər baxımından (strateji, istehsal menecmenti, marketinq, maliyyə, informasiya menecmenti və s.)

formalaşması.

Ümumilikdə, menecmentin təkamülü deyilərkən, transformasiya onun dəyişilməsi, formalaşması, tarixi tərəqqisi və konspektləşdirilmiş elmi fənnə çevrilməsi ardıcılığı başa düşülür Hal-hazırda idarəetmə nəzəriyyəsi və praktikasının inkişafına dörd əhəmiyyətli yanaşma var. Bunlara aşağıdakılar aiddir (Məmmədov M.H., Şahbazov K.A., Həsənov H.S., 2004: 85-88):

1. Proses yanaşma. Bu yanaşma idarəetməni bir-biri ilə qarşılıqlı münasibətdə olan funksiyaların toplusu kimi nəzərdən keçirir. Bu funksiyalara planlaşdırma, təşkilətmə, motivasiya və nəzarət aid edilir.

2. Situasiyalı yanaşma. Bu yanaşmaya görə idarəetmədə bütün situasiyalara uyğun faydalı olan ümumi qəbul edilmiş metod, üsul yoxdur. Müəyyən zamandakı situasiyada təsirli üsul bu situasiyaya ən müvafiq üsul sayılır.

3. Sistemli yanaşma. Buradaisə təşkilat “qarşılıqlı əməkdaşlıq və qarşılıqlı asılılıqda olan komponentlərin toplusu” kimi gözdən keçirilir. Sistem nəzəriyyəsi birinci dəfə konkret elmlərdə və texnikada tətbiq edilmişdir. 50-ci illərin axırlarında idarəetmədə sistem nəzəriyyəsiindən istifadə edilməsi idarəetmə elmi məktəbinin böyük nailiyyətlərindən biri olmuşdur.

4. Müxtəlif məktəblərin idarəetmədə fəaliyyətinin fərqləndirilməsi baxımından yanaşma. Bu cəhətdən aşağıdakı məktəblər fərqləndirilir:

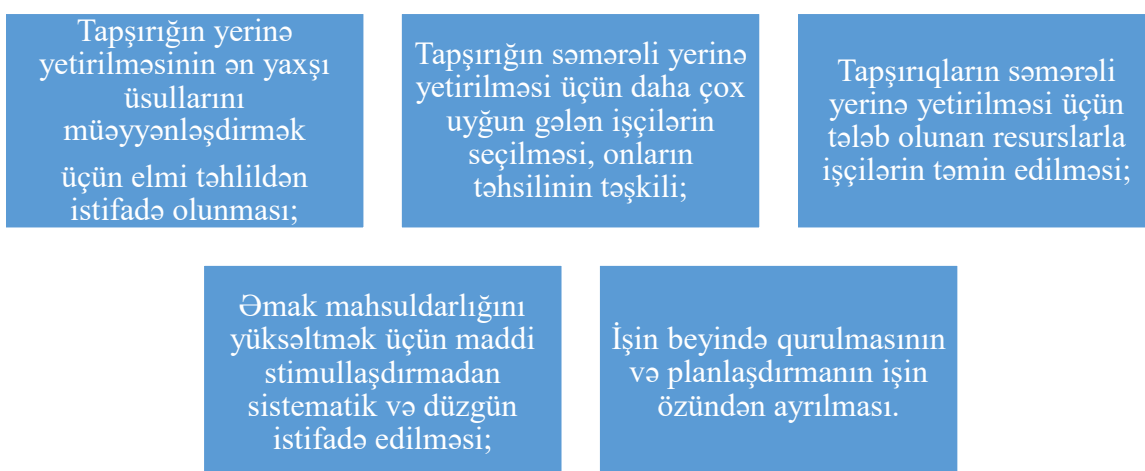
- 1) Elmi idarəetmə məktəbi (1885-1920 illəri ərzində)
- 2) Klassik və yaxud inzibati idarəetmə məktəbi (1920-1950 dövründə);
- 3) Psixologiya və insan münasibətləri məktəbi (1930-1950), davranış məktəbi (1950-dən etibarən);
- 4) Müasir idarəetmə (kəmiyyət) məktəbi (1950-ə qədər).

Elmi idarəetmə məktəbi. Bu, elmi idarəetmə məktəbində əsasən Frenk və Liliya Qilbretlər, F.U.Teylor, Henri Hanttın fəaliyyətləri ilə daha çox əlaqəlidir və orta hesabla 1885-1920-ci illəri təşkil etməkdədir. Həmin məktəbin qurucuları düşünürdülər ki, müşahidə həmçinin ölçmə, məntiq və yaxud təhlildən istifadə edərək bir çox əməyi

inkişaf etdirmək olar və bununla yanaşı elə etmək olar ki, həmin işlər daha faydalı görülsünlər. Frenk və Liliya Qilbretlər, işin icra edərkən nəzarəti həyata keçirən cihaz kəşf etdilər və həmin cihazı mikroxronometr olaraq adlandırılmışdır. Onlar, bu cihaz vasitəsilə müəyyən əməliyyatlarda hansı hərəkətlər icra edildiyini və onların hər birində nə qədər zaman apardığını qeyd edirdilər. Əldə edilən məlumatlar əsasında, onlar effektsiz hərəkətləri ortadan götürmək üçün iş proseslərini dəyişir və standart qayda və avadanlıqlardan istifadə etməklə işin faydasını artırmağa çalışırdılar. Öncəki sistemlər və iş rejimlərinə nəzərən, bu, fenomenal səmərə gətirirdi (Həsənov H.S., 2012: s.129-135).

Elmi idarəetmə məktəbinin idarəetmədə rolunu aşağıdakı şəkil 1- də olduğu kimi qeyd edə bilərik:

Şəkil 1: Elmi idarəetmə məktəbinin idarəetmədə rolu



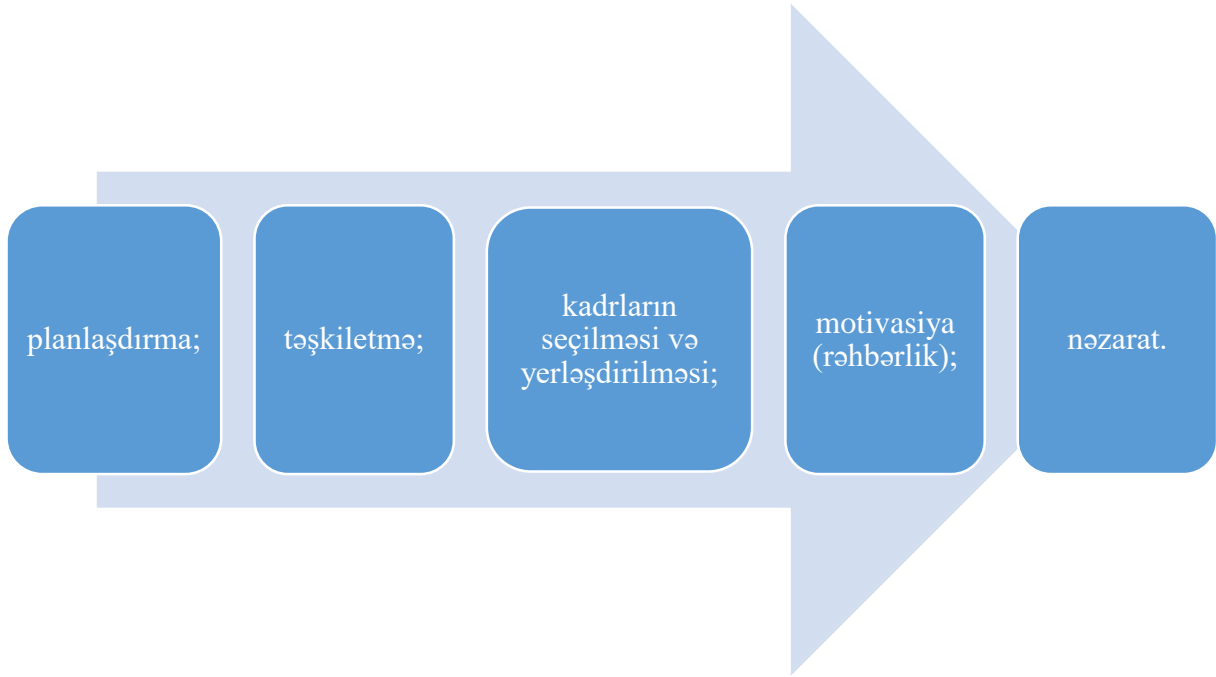
Mənbə: Həsənov H.S. “Korporativ idarəetmənin təməl daşları”. Materiallarına əsasən müəllif tərəfindən tərtib olunmuşdur.

Klassik yaxud inzibati idarəetmə məktəbi. Elmi idarəetmədən danışan müəlliflər öz tədqiqat hissələrini əsasən istehsalın idarə olunmasına həsr edirdilər. Müəlliflər idarəetmə səviyyəsinin yüksəldilməsinin effektiv olması üzərində işləyirdilər. Teylor, eyni zamanda F. və L. Qilbretlər, öz karyeralarına adi fəhlə olaraq başlamışdılar, bu da onların baxışları və təşkilatın idarə olunması yollarının müəyyən

olunmasına öz təsirini etmişdi.

A. Fayol idarəetmə nəzəriyyəsinə birinci töfhəsi ondan ibarət olur ki, o, idarəetmə əməliyyatlarını sistemləşdirdi və bir neçə bir-birilə bağlı funksiyaları menecmentin universal funksiyaları olaraq təqdim etməklə onların tətbiq edilməsinə tam proses kimi baxmışdı. Həmin funksiyaları aşağıdakı şəkil 2- də göstərmək olar (Həsənov H.S., 2007: s.87):

Şəkil 2: A. Fayolun idarəetmə nəzəriyyəsi



Mənbə: Həsənov H.S. “İri sahibkarlıq strukturları”. Materialları əsasında müəllif tərəfindən tərtib olunmuşdur

Həmin məktəbə ona görə klassik deyilir ki, tarix boyu yaranmış bütün idarəetmə prinsipləri həmçinin funksiyaları və üsulları bu məktəb tərəfindən sistemləşdirilərək nizamlanmış və menecmentdə tətbiq edilməyə başlanmışdır. Klassik idarəetmə məktəbinin cəmiyyət üçün etdiyi başlıca yenilik, əvvəllər tətbiq edilən idarəetmə təcrübəsinə əsasən yeni elmi yanaşmalar ilə çalarlar gətirməsidir. Klassik idarəetmə məktəbi idarəetmə prinsiplərini, funksiyalarını, metodlarını və üslublarını müəyyən etməklə yanaşı, onların təcrübə olaraq həyata keçirilməsi (icrası) mexanizmini də hazırlamış oldu.

İnzibati (klassik) idarəetmə məktəbi idarəetmə əməliyyatlarını aşkarladı, idarəetmə funksiyalarını göstərdi və təşkilatın ümumilikdə idarə edilməsinə sistemli yanaşmanı izah etmişdi.

Klassik məktəbin idarəetmədə yeri aşağıda göstərilənlərdən təşkil olunmuşdur (Əliyev T.N., 2005: s.121):

- İdarəetmə əməliyyatlarının işlənərək hazırlanması;
- İdarəetmə funksiyalarının təsvir edilməsi;
- təşkilatın idarə olunmasına sistemli yanaşmanın işlənilib hazırlanması.
- Klassik siyasi iqtisadi məktəblər.

Klassik iqtisadi nəzəriyyə məktəbi İngiltərədə meydana çıxmışdır. Dövlətdə XVIII əsrin 60-70-ci illəri İngiltərədə başlayan “sənaye çevrilişi” (sənaye inqilabı) prosesi İngiltərədə klassik iqtisadi nəzəriyyə məktəbinin formalaşmasına şərait yaratmışdır. İstehsal əməliyyatlarının yeni, daha yaxşı texniki baza əsasında yaradılmasının səmərəsi olmuşdur. A.Smit – klassik siyasi iqtisad banisi sayılır. Adam Smit cəmiyyətdə iqtisadi əlaqələrin qanunauyğunluqlarını araşdıraraq təhlil etmişdir. Onun “Xalqlar sovetinin təbiəti ilə səbəbləri barədə traktat” 1776-cı ildə yazılmışdır. Yazıçı insan cəmiyyətinə mübadilə ittifaqı olaraq baxırdı. Həm şəxsi, həm də xüsusi marağa diqqət yetirirdi. Klassik iqtisad məktəbinin nümayəndələri tərəfindən Bazarın “görünməyən əl” (tələb-təklif, dəyər, rəqabət mənasında) tərəfindən idarə edilməsi vacib hesab edilir. David Rikardo klassik siyasi iqtisad məktəbin yaradıcısı və davamçılarından olmuşdur. O, öz nəzəriyyələrini “Siyasi iqtisadın və vergi qoyulmasının əsasları” kitabında yazmışdır. İqtisadiyyatın pul tədarükü, kredit və vergilər barədə təhlili, beynəlxalq əmək ayrımı, dünya ticarəti, renta, maaş, mənfəət, qiymət, istehsal məsrəflərinin iqtisadi təhlili bu məktəbin təhlil etdiyi məsələlər olmuşdur. Əsas və dövriyyə kapitalı ilə iqtisadi böhranlara aid elmi-nəzəri baxışlarının təhlili də burda əks olunmuşdur. Klassik siyasi iqtisadi məktəbin nümayəndələrindən biri də U.Petti olmuşdur. (1623-1687), Bu məktəbin nümayəndələri qədim tarixə sahib iqtisadi biliklərə, yeni prinsiplərə əsasən təhlil və tədqiqat obyektinə çevrilmişlər.

1.2. Təşkilati inkişafının yaradılmasının forma və prinsipləri

İdarəetmə sistemində yaxşı fəaliyyəti təmin etmək üçün peşəkar rəhbərlik etməyin üç əsas şərtinə əməl etmək vacibdir (Quliyev T.Ə., 2000: s.126):

- tapşırıq və sərəncamların hamısı formalaşdırılmalı, onların icra edilməsi müddəti və yaxud bu iş üçün məsul şəxs müəyyən edilməlidir;
- hansısa bir tapşırıq və sərəncamın zamanında icra edilməsi üçün müəyyən olunmuş zamana dəqiq nəzarət olunmalı, nəzarət üzrə heç bir güzəştə yol verilməsi mümkün olmamalı, nəzarət idarəetmə texnologiyasının vacibli elementi olmalıdır;
- səmərəsindən asılı olmayaraq icra edilən hər bir iş bir rəhbər tərəfindən təhlil olunmalı və dəyərləndirilməlidir.

Bu üç tələblərin aydın və ardıcıl şəkildə yerinə yetirilməsi idarəetmə sisteminin istənilən formada təhlükəsiz işləməsini təmin edə bilər. Biz rəhbərlik üslubundan danışdıqda, şərtlərin hazırlanmasının, qəbul edilməsinin və həmin onların yerinə yetirilə bilməsinə nəzarətin necə həyata keçirildiyini başa düşməliyik. Rəhbərlik üslubu deyildiyi zaman hər hansısa bir rəhbərə aid olan metodlar, addımlar və bununla yanaşı fəndlər sistemidir. “Üslub” ifadəsi yunan sözüdür. Başlangıç dövrdə bu söz mumlu kağızda yazı yazmanın əsası, daha sonralar isə “xətt” kimi istifadə edilmişdir. Bunun əsasında da qeyd etmək olar ki, rəhbərlik üslubu dediyimiz zaman, bir növ menecerin fəaliyyətinin dəsti - xətti, taktikası başa düşülür. Üslubu rəhbər formalaşdırır və rəhbərin idarəetmə manevrasını əhatə edir. Aşağıda indiki dövr üçün mühüm olan rəhbərlik üslubunun bəzi xüsusiyyətləri verilmişdir. Öz qüvvəsini əsas məsələnin həll olunmasına cəmləşdirmək zərurəti. Buna görə bütün işlər əhəmiyyətinə əsasən təsnifləşdirilməli və müasir dövr üçün vacib və əsas olan işdən başlamalı, daha sonra isə ikincisi, üçüncüsü və sonrakılar yerinə yetirilməlidir.

İlk dəfə olaraq rəhbərliyin üslub məsələləri K.Levim tərəfindən araşdırılmışdır. Rəhbərlik üslubu təsnifatının əsasən üç tipi tətbiq olunur. Bu üslublar aşağıda qeyd olunmuşdur (Qeybullayev Q., 2000: s.126-128):

- 1) Direktiv üslub (bunu çox zaman avtoritar üslub da adlandırırlar);
- 2) Demokratik üslub;
- 3) Liberal üslub.

Tarixən boyu yaranmış və bu dövrə qədər praktikada daha çox yayılmış rəhbərlik tipi direktiv, yəni avtoritar tipdir. Avtoritar üslub, ən universal tip sayılır. Bu, tip aşağıda qeyd olunanlara əsaslanır (Abbasov İ.M. və Sadıqov R.F., 2013: s.59):

- Rəhbərlər işçilərinə əmr formasında göstərişlər verirlər. Bu zaman rəhbər tabelikdə olanlara verilən əmr haqqında heç bir məlumat vermir;
- Rəhbər işçiləri ilə aralarında məsafə saxlayır. Və işçilər bu məsafəni qıra bilməzlər;
- Rəhbər iş mühitində əmri verərkən tabelikdə olanlar ilə rəsmi əlaqələrə daha çox yer verir;
- Rəhbər öz fikrini və qərarlarını işçilərə yeritmək üçün lazımi qədər hakimiyyətə malik olmalıdır.

İdarəetmənin direktiv tipi əsasən yaradıcı insanlara məxsusdur. Bu rəhbərlik üslubunun tətbiq olunması yalnız o zaman faydalı ola bilər ki, işçilər ümumilikdə rəhbərliyin tabeliyində fəaliyyət göstərsinlər və yaxud da tabelikdə olanlar öz rəhbərlərinə həddindən artıq dərəcədə inansınlar. Rəhbər isə əmin olmalıdır ki, onun işçiləri sərbəst formada iş prosesini apara bilməzlər. Direktiv üslubun əsas xüsusiyyəti ondan ibarətdir ki, ümumi formada mərkəzləşdirilmiş hakimiyyət yalnız bir şəxsdir, yəni bir rəhbərin əlində cəmləşsin. Təşkilatda gedən bütün proseslər haqqında avtoritar rəhbərə məlumat verilir. Bu vaxt rəhbərin tabelikdə olanlarla əlaqəsi çox məhdudiyətli formada olur. Rəhbər yalnız öz fikri əsasında qərarlar verir və yaxud onları ləğv edir. Və beləliklə, işçilərin təşəbbüs göstərmək imkanları məhdudlaşır. Bu üslubda olan rəhbərlərin fikri qəti olur və bir çox hallarda işçilərlə kobud münasibət yaradır, əmr edərək danışır, göstəriş verir və heç kimə xahiş edərək müraciət etmir. Başqa formada desək, avtokrat rəhbərin idarəetmə fəaliyyətinin əsasını sərt əmr və göstərişlər verir. Avtokratlar üçün düşüncə tərzinin məhdud olması və əhəmiyyət kimi

problemlər xarakterikdir. İstənilən yeniliklər və bu yeniliklərdən doğan inkişaf avtokrat tərəfindən ya çox ehtiyatla qəbul edilir, ya da ümumiyyətlə qəbul edilmir. Çünki o, idarəetmə işlərində praktiki olaraq yeni üsullardan istifadəni həyata keçirir. Beləliklə, bütün hakimiyyət avtokratın əlində birləşmiş olur. Hətta iclas zamanı belə işçilərin hansı ardıcılıqla və hansı sırada oturması ideologiyası onun fikrinə əsasında formalaşır (iştirakçılar hər zaman rəhbərin gözü önündə olmalıdırlar).

İki amilə əsasən rəhbər avtokrata çevrilir. 1-ci amilə görə, o, öz şəxsi özəlliklərinə əsasən başçılıq etdiyi işçilərdən geri qalır, 2-ci isə onun rəhbərlik etdiyi insanların peşəkarlıq, bacarıq və ümumi mədəniyyət səviyyəsi zəif olur. Belə üslubda çalışmaq işçilərin təşəbbüskarlığını məhdudlaşdırır və inkişafın qarşısını alır, hətta bir çox hallarda göstərilən hər hansısa bir təşəbbüs cəhdinə görə işçi cəzalandırılır. Beləliklə nəticədə müəssisədə işin effektivliyinin, səviyyəsinin, keyfiyyətinin artırılması mümkün olmur. Avtokratın başçılığı ilə çalışmaq çətin hesab olunur, bəzi hallarda isə rəhbər bəyənmədiyi işçiləri işdən çıxarır və bu onun başçılığının əsas hissəsini təşkil edir. Münaqişələrdə avtokrat rəhbərin ən sevimli sözü “Biz səninlə çalışa bilməyəcəyik” olur. Əlbəttə ki, bu vəziyyətdə işçi öz əməyini qənaətbəxş görmür və yaradıcı qüvvəsi öz tətbiq sahəsini müəyyən edə bilmir.

Demokratik rəhbərlik üslubu direktiv rəhbərlik üslubundan tamamilə fərqlənir hətta demək olar ki, bu üslub direktiv üsluba tam zidd üslubdur. Avtokratdan fərqli olaraq demokratik rəhbər öz çalışanlarının səlahiyyətlərini və haqlarını daha sadə və mülayim formada reallaşdırma bilməsini istəyir. O, öz düşüncə və iradələrini işçilərə yeritmir, sadəcə olaraq hər hansı bir qərarın verilməsində işçi qüvvəsinin də fikri ilə maraqlanır və öyrənir, rəhbər öz şəxsi fikirlərini əsasən təşkilatyönümlü edir, bu da işin gedişatına olan nəzarətin dərəcəsini artırır. Demokratik rəhbər öz işçi qüvvəsinə güvənir, onların düşüncələri və özlərini iş prosesində necə hiss etmələri ilə maraqlanır, onlarla qarşılıqlı olaraq məsləhətləşir, işçilərin irəli sürülmüş təkliflərindən ən yaxşısını seçməyə səy göstərir (Yahudov X.M., 2007: s.276).

Demokratik rəhbərin işçilərindən kimi isə günahlandırmağı, cəzalandırmağı çox az hallarda baş verə bilər. Bu tipli rəhbərlik üslubundan işçilər hər zaman razıdırlar və çox hallarda öz sevimli rəhbərlərinə yardım etmək istəyirlər və öz rəhbərlərinə lazım olan zamanlarda dəstək olurlar. Aparılan araşdırmalar göstərdi ki, direktiv rəhbərlik üslubunda həyata keçirilən işlərin həcmi ona zidd olan demokratik rəhbərlik üslubunda həyata keçirilən işlərin həcmindən iki dəfə çoxdur, amma onun yeniliyi, orijinallığı, keyfiyyəti, yaradıcı işlərin, yeniliklərin işdə özünü göstərməsi demokratik üsluba görə çox aşağı olur. Bunlardan bu cür nəticə əldə etmək olar ki, direktiv rəhbərlik üslubu üzrə daha sadə fəaliyyət növləri izah olunur və demək olar ki, əsasən işin kəmiyyət göstəricilərinə əsaslanır, bunun əksi olaraq isə demokratik rəhbərlik üslubunu mürəkkəb fəaliyyət növləri əhatə edir və bu üslubun başlıca göstəricisi keyfiyyət hesab olunur.

Demokratik üsluba uyğun olaraq fəaliyyət göstərən menecer çalışır ki, bir çox məsələlər və problemlər kollektiv formada həll edilsin, sistemli olaraq işdəki vəziyyət haqqında işçilərə mütəmadi məlumat verilsin və tənqidi mülahizələrə doğru yanaşılsın. Bu cür rəhbər öz çalışanları ilə daima hörmət, qayğıkeş və xeyirxahlıq münasibətləri qurub, bir çox idarəetmə funksiyalarını başqa mütəxəssislərə tapşırıraq öz işçilərinə güvəndiyini, inandığını göstərir. Bu üslubda rəhbər tələbkar olur və ədalətli davranır. İdarəetmə məsələlərinin həyata keçirilməsində kollektivin bütün çalışanları yaxından iştirak edir (İmanov Ə.Ş., 2011: s.165).

Demokratik menecer işgüzar müşavirələr edərkən hər zaman öz işçilərinin mərkəzində olur. Buna görə də təşkilat qarşısında duran problemlərin həlli yollarının müzakirəsində tam sərbəstlik təmin edilir. Qeyd olunanlardan aydın görünür ki, avtokrat və demokrat menecerin tabelikdə olan çalışanlara təsir etmə formaları, metod və qaydaları bir-birinə zidd olaraq fərqlənir.

Rəhbərlik üslubunun üçüncü növü Liberal rəhbərlik üslubudur. Liberal üslubun mahiyyəti bundan ibarətdir ki, rəhbər işçilərin qarşısında problemi qoyur, qaydaları müəyyənləşdirir, lazım olan məhdudiyyət göstəricilərini verir, özü isə ikinci plana keçir

və daha sonra əldə olunmuş nəticələri qiymətləndirən, analiz edən məsləhətçi və ekspert nümayəndəsi kimi çıxış edir. Çalışanlar öz qərarlarını qəbul etməkdə tamamilə azaddırlar və özləri öz fəaliyyətlərinə nəzarət etməklə məsuliyyətlərini dərk edirlər.

Demokratik rəhbərlik üslubu direktiv rəhbərlik üslubundan tamamilə fərqlənir hətta demək olar ki, bu üslub direktiv üsluba tam zidd üslubdur. Avtokratdan fərqli olaraq demokratik rəhbər öz çalışanlarının səlahiyyətlərini və haqlarını daha sadə və mülayim formada reallaşdırma bilməsini istəyir.

Rəhbər öz tabeliyində olanları lazımi məlumatlarla təmin edir, onların fəaliyyətini qiymətləndirir, onları lazımi istiqamətə yönəldir və vacib olan hər bir şeyi öyrədir. Amma bütün bunlara rəğmən son qərarı yenə də rəhbər özü qəbul edir. Bu cür rəhbərlik üslubunun ən çox tətbiq edildiyi istiqamət elmi tədqiqatlar, sınaq konstruksiya işləridir və bunlar savadlı ixtisasçılar tərəfindən həyata keçirilir. Bu üsluba məxsus olan menecer öz fəaliyyətində kollektivin işinə qarışmır və onlara tam olaraq sərbəstlik təmin edir. Və nəticədə kollektivdə olan işçilərin fərdi yaradıcılıq xüsusiyyətinin üzə çıxması üçün münbit şərait yaranmış olur. Liberal üslubda işləyən rəhbər əsasən tabeçilikdə olanlar ilə hörmətlə münasibət qurur, öz rəğbətini və işçi ilə rəhbər arasında olan hörməti itirmək təhlükəsi olduqda öncədən qəbul etdiyi qərarı ləğv edə bilər.

1.3. Kadr menecmentinin paradigmaları

Əvvəlki idarəetmə paradigması iqtisadi inkişafa Marksist yanaşmaya əsaslanmışdı. İstehsal vasitələrinə ictimai mülkiyyət sistemində, plan istehsalın tənzimləyicisi kimi çıxış etmişdir Sosializmin iqtisadi nəzəriyyəsi bəzi prinsiplial məsələlərin zəruriliyini əsaslandırır: istehsalın konsentrasiyası, dövlət müəssisələrində onun inhisarlaşdırılması, emalın milli iqtisadiyyatın səmərəliliyinə ixtisaslaşmasının istiqamətləri və ölkənin ümumdövlət mürəkkəbliyinin həyata keçirilməsi. XX - əsrin sonunda idarəetmə paradigmasının kəskin dəyişməsi bazar-sahibkarlıq iqtisadi əlaqələrinin inkişafı ilə bağlıdır. Aşağıdakı cədvəldə müqayisəli tədqiqatlarda ənənəvi

və modern paradigmanın xarakterik xüsusiyyətləri verilmişdir (Ələkbərov Ə.H. və İbrahimov F.V., 2004: s.116).

Cədvəl 1. Ənənəvi və müasir paradigmanın əsas cəhətləri

<i>Ənənəvi paradigma</i>	<i>Müasir paradigma</i>
1. Müəssisə “qapalı” sistemdir. Onun təyinatı, vəziyyəti və iş şəraiti kifayət qədər sabitdir. 2. İstehsal və xidmətlərin miqyasının artırılması 3. İstehsalın rəşional təşkil, əməyin idarə edilməsinin və məhsuldarlığının artırılması kimi bütün növ resurslardan səmərəli istifadə	1. Müəssisəyə daxili və xarici amillərin birliyi baxımından "açıq" sistem kimi baxır. 2. Məhsul və xidmətlərin keyfiyyətinə və istehsalçıların ehtiyaclarının ödənilməsinə diqqət yetirir. 3. İdarəetmə Situasiya Yanaşması..

Mənbə: Ələkbərov Ə.H., İbrahimov F.V. (2004) “Menecment”. Bakı. materialları əsasında müəllif tərəfindən tərtib edilmişdir.

İdarəetmənin əsas mahiyyəti onun statik durumda olması ilə deyil, dinamik halı ilə müəyyən olunur. Əks halda idarəetmə prosesi aparıla bilməz. Bu, ilk növbədə, idarəetmənin vəhdətliyi və idarəetmədə mövcud olan əmək bölgüsü və əmək kooperasiyası ilə müəyyənləşir. İdarəetmə elminə dair ədəbiyyatlarda idarəetmənin aşağıda göstərilən komponentlərdən təşkil olunması göstərilir (Əhmədov V.Q., 2000: s.87):

- idarəetmə mexanizmi;
- idarəetmə strukturu;
- idarəetmə prosesi;
- idarəetmə sisteminin inkişaf mexanizmi.

Məlum oldu ki, idarəetmə mexanizmi idarəetmənin komponentlərindən birini təşkil etməkdədir. İdarəetmə mexanizminin özü isə aşağıda göstərilədiyi kimi üç ünsürdən ibarətdir (İqtisadi İslahatlar Mərkəzi. “Korporativ sosial məsuliyyətin (KSM) ölçülməsi və hesabatlılığı” layihəsi. Bakı-2008):

- ümumi idarəetmə prinsipləri;
- müxtəlif nəzarət funksiyaları;
- Sistemin idarə edilməsinin aktual metodları.

İdarəetmə mexanizminin qeyd olunan ünsürləri arasında üzvi əlaqə mövcuddur. Bu ünsürlərin hər birinə ayrılıqda diqqət yetirək. Prinsip kəlməsi latın dilində olub və

“əsas” deməkdir. İdarəetmə əməliyyatları cəmiyyətdə obyektiv fəaliyyətdə olan qanun və qanunauyğunluqların onlara məxsus olan ümumi cəhətləri ilə xarakterik xüsusiyyətlərinin və əlamətlərinin ümumiləşdirilən nəticəsi hesab olunur. İdarəetmə prinsipi deyildikdə idarəetmənin subyekti tərəfindən hazırlanmış biznesin oyun qaydaları, rəhbər və işçilərin əsas davranış xətti kimi başa düşülür. Ümumilikdə idarəetmə prinsipi idarəetmə sisteminə, strukturuna və prosesinə olan tələbləri müəyyənləşdirir. Ümumi şəkildə prinsiplər ümumi və xüsusi olaraq iki yerə bölünür. Ümumi prinsiplər kimi aşağıda göstərilənləri qeyd etmək olar:

Dəyərlərə istiqamətlənmə- bu, o deməkdir ki, təşkilat öz fəaliyyət dövründə ekologiyaya, insan sağlamlığına ziyan vuracaq məhsulların istehsalını etməməli, cəmiyyətə qarşı etik davranışlara diqqət yetirməli və ən əsası sosial məsuliyyətli olmalıdır.

Çox funksiyalıq prinsipi- idarəetmənin hər bir fəaliyyət sahəsini əhatə edir.

İnteqrasiya prinsipi – müəsisənin bütün bölmələrinin və bütün təşkilat üzvlərinin fəaliyyətinin koordinasiya edilməsini və qarşıya qoyulmuş məqsədlərə çatmasını nəzərdə tutur. Tətbiq edilməsi mümkün olan xüsusi prinsiplər isə bunlardır (SOCAR - illik hesabat-2009, 2010, 2011, 2012, 2013.):

- Mərkəzləşdirmə və idarəetmədə mərkəzləşdirmə arasında optimal qarşılıqlı əlaqə prinsipi;
- İdarəetmə sahəsində hüquqların, vəzifələrin və məsuliyyətin əlaqələndirilməsi prinsipi; komandanın vəhdətliyi, birliyi;
- Özündən razılıq prinsipi - bir insanın qərar qəbul etməsi
- Komandanın vəhdətliyi və birliyi prinsipi;
- Təkbaşçılıq prinsipi - qərarın bir şəxs tərəfindən qəbul olunmasını nəzərdə tutur;
- Kollegiyalıq - qərarların qəbul olunmasında müxtəlif səviyyə üzrə rəhbərlərin iştirak etməsini nəzərdə tutur;

- Kollektivçilik - kollegiyanın bir növü kimi sayılır. Bu prinsip özündə səs çoxluğu ilə qərarların qəbul edilməsini əhatə edir;

- İdarəetmənin demokratikləşməsi prinsipi. Bu prinsip qərarların qəbul edilməsində bütün təşkilat üzvlərinin iştirak etməsini nəzərdə tutur;

- Planlılıq prinsipi;

- İyerarxik və əks əlaqə prinsiplərinin gözlənilməsi.

Menecmentin funksiyası - əmək bölgüsündən əmələ gələn, idarəetmənin obyektiv məqsədlərinin və idarəetmənin vəzifələrinin ümumiliyi ilə xarakterizə olunan, istehsal fəaliyyətində və prosesin idarə edilməsində insanlara məqsədəuyğun təsir etmək üçün tətbiq olunan xüsusi fəaliyyət növü sayılır. İstehsalın xüsusiyyətinə və istehsal sisteminin inkişaf formalarına görə menecmentin funksiyaları universal, yəni əsas və yardımçı, yəni köməkçi funksiyalara ayrılır. Müasir idarəetmənin əsas funksiyaları aşağıdakılardır (Uzunay V., 2007: s.316):

- planlaşdırma;

- təşkilətmə;

- motivasiya;

- nəzarət.

Menecmentin yuxarıdakı əsas funksiyaları ilk növbədə bazar iqtisadiyyatı dövründə fəaliyyətdə olan müəssisələrin, təşkilatların idarə olunması ilə bağlıdır. Yardımçı funksiyalara isə misal olaraq aşağıda göstərilənləri aid etmək olar (İqtisadi İslahatlar Mərkəzi. "Korporativ sosial məsuliyyətin (KSM) ölçülməsi və hesabatlılığı" layihəsi. Bakı-2008.):

- marketinq;

- texniki-texnoloji;

- kadr;

- maliyyə;

- enerji təchizatı;

- nəqliyyat və s.

İdarəetmənin birinci və ən mühüm funksiyası planlaşdırma funksiyasıdır. Planlaşdırma funksiyası müəssisənin öz qarşısına qoya bildiyi məqsədə çatmaq üçün münasib yolları və vasitələri müəyyənləşdirir. Planlaşdırma prosesi zamanı təşkilatın məqsədi müəyyən olunur və bu məqsədə çatmaq üçün heyət üzvlərinin nə edəcəyi haqqında qərarlar qəbul edilir. Bununla da lazımi planlar işlənib tərtib olunur. Plan müəssisənin gələcək dövrdəki vəziyyətinin mürəkkəb sosial-iqtisadi modelidir. Plan təşkilatın müəyyən zamanda keçəcəyi yol xəritəsidir. Təşkilatın iyerarxiyasına uyğun olaraq tutduqları mövqelərə görə menecerlər müxtəlif planlaşdırma formalarını işləyib hazırlayırlar və həyata keçirirlər. Bu məqsədlə planlaşdırmanın aşağıda göstərilən növləri fərqləndirilir: taktiki, operativ, strateji.

Strateji planlaşdırma uzun müddətli perspektivdə təşkilatın fəaliyyətinə nəzər yetirmək, bunun ətrafında hansı təmayüllərin müşahidə edildiyini qiymətləndirmək, rəqiblərə aid davranışı proqnozlaşdırmaq və s. məsələlərlə bağlıdır.

Taktiki planlaşdırma isə öz növbəsində, idarəetmənin orta səviyyəsində ərsəyə gəlir. Bu, onu göstərir ki, taktiki planlaşdırma strateji məqsədlərin, habelə vəzifələrin əldə edilməsi yolunda aralıq məqsədləri müəyyənləşdirir.

Son olaraq operativ planlaşdırılma həyata keçirilir ki, bu da aşağı idarəetmə səviyyəsinə təsadüf edir. Bütün menecerlər operativ plan ilə qısamüddətli fəaliyyət taktikasını işləyib hazırlaya bilirlər.

Yuxarıda izzahını verdiyimiz planlaşdırmanın üç əsas forması ümumi sistemi əhatə edir ki, buna da ümumi plan və ya biznes plan deyilir. Biznes plan təşkilat və ya müəssisənin ali inkişaf strategiyasını işləyib hazırlamaqla, kənardan pul vəsaitlərini cəlb etmə və təşkilatın inkişaf planlarının reallaşdırılması üçün şəxsi kapitala malik olan potensial tərəfdaşları cəlb etməkdən ötəri işlənib hazırlanılır. Biznes planın bir neçə növləri mövcuddur: (Root S.J., 2008: s.76):

- 1) məhsulun və ya xidmətin növü;
- 2) satış bazarının təhlil edilməsi və rəqabətin ölçülməsi;
- 3) marketinq startegiyası;

- 4) istehsalın planı;
- 5) təşkilati plan;
- 6) risklərin təhlil edilməsi və sığorta olunma;
- 7) maliyyə planı və maliyyələşdirmə strategiyası.

İdarəetmənin ikinci vacib funksiyası təşkilətmədir. Həmin funksiyanın məqsədi qəbul edilmiş istehsal planının təşkilini təmin edə bilməkdən ibarətdir. İdarəetmə aparatı tərəfindən həmin funksiyanın icra edilməsi istehsal heyəti fəaliyyətinin məqsədəuyğun təşkilinin təmin edilməsində öz əksini tapır. İdarəetmənin təşkili funksiyası iqtisadi həmçinin mənəvi, inzibati təsiretmə üsulu ilə reallaşır. Burada işçinin öz əmək fəaliyyətinin nəticəsinə uyğun olaraq maddi həvəsləndirilməsi böyük əhəmiyyət kəsb etməkdədir. Təşkilətmə funksiyası sistemdəki bütün elementlər arasında həmişəlik və mütərəqqi əlaqələri aşkar edir, onların fəaliyyət qaydalarını və şərtlərini müəyyən edir. Həmin funksiya plan tapşırıqlarının dinamik və nəzərdə tutulan həcmdə icra edilməsinin təmin edilməsi üçün xüsusilə önəmlidir. Plan tapşırıqlarının zamanında və keyfiyyətlə icra edilməsi idarəetmənin “təşkilətmə” funksiyasının əsas istiqaməti və mühüm məsələsidir. İşin təşkilətmə prosesi üç mərhələyə ayrılır: Birinci mərhələ - işin bölüşdürülməsindən ibarətdir. Menecer ümumi işi o qədər də iri olmayan tərkib hissələrə bölür. Onların hər birinin öz vəzifəsi mövcuddur və bir nəfər şəxs tərəfindən aparıla bilər. İşin böyüklüyünü müəyyən edən zaman işçinin ixtisasını nəzərə almala çalışmaq gərəkdir ki, işçilərdən biri olduqca artıq, digəri isə o birindən olduqca az iş yerinə yetirməsin (Taylor D.H., 2008: s.29).

İxtisaslaşmanın təşkilat üçün çox böyük üstünlükləri var. Bu, işi daha əhəmiyyətli bölüşdürməyə və mənfəəti ən yüksək həddə çatdırmağa imkan yaradır. Ancaq bütün üstünlüklərinə baxmayaraq ixtisaslaşdırma həmçinin mənfi nəticələrə də gətirib çıxara bilməsi mümkündür. Odur ki, həddən çox ixtisaslaşdırma fəaliyyəti monoton edərək işi maraqsızlaşdırır.

İkinci mərhələ isə - məntiqi blokda vəzifələrin uyğun olaraq qruplaşdırılmasıdır. Bir sıra kompaniyalarda bir yerdə çalışan iki və daha çox işçidən ibarət olan qruplar fəaliyyət göstərirlər. Şəxslər bir şöbədə və bölmədə çalışdıqları zaman, bir sözlə desək qruplar şəklində fəaliyyətdə olduqda iş daha da effektiv olur. Əksər kompaniyalarda qruplaşdırmalar funksional əlamətə uyğun olaraq həyata keçirilir. Digərlərində isə bölmələr buraxılan məhsula görə, coğrafi əlamətlərə görə formalaşır.

Üçüncü mərhələyə işin koordinasiyası deyilir. Həmin mərhələdə ayrı-ayrı şöbələrin işi koordinasiya olunmalıdır. Koordinasiya münaqişələri azaltmağa, onları ləğv etməyə və beləliklə də təşkilat strukturunu möhkəmləndirməyə imkan yaradır. Mükəmməl fəaliyyət göstərən və yüksək tənzimlənmiş koordinasiya mexanizmi menecmentin axırncı iki funksiyasının, yəni ki, motivasiya və nəzarətin daha müvəffəqiyyətlə həyata keçirilməsinə kömək edir. İşin koordinasiya prosesi 2 yerə ayrılır: üfüqi və şaquli.

Şaquli koordinasiya da hesabat verən şəxs ilə təbəçilikdə olan çalışanlara nəzarət edən şəxslər (menecerlər) başa düşülür.

Üfüqi koordinasiya da isə tək bir idarəetmə səviyyəsindəki əməkdaşların əlaqəsi nəzərdə tuta bilir. Bunu da qeyd etməliyik ki, bir sıra iqtisadçılar koordinasiyanı menecmentin ayrıca bir funksiyası olaraq qəbul edirlər.

İdarəetmənin üçüncü əsas funksiyası motivasiya sayılır. Motivasiya deyildikdə, işçini müəyyən fəaliyyəti və işi icra etməyə sövq edən, həvəsləndirən hərəkətverici qüvvələrin toplusu kimi başa düşülür. Motivasiya - insanı fəaliyyətə can atdıran, insanın fəaliyyətinin sərhədlərini və formalarını müəyyənləşdirən, müəyyən məqsədlərə nail olmağa yönləndirərək bu fəaliyyətə istiqamətlər verən daxili, xarici hərəkətverici qüvvələr toplusudur. Motivasiya xarici və daxili formasına görə 2 yerə bölünür. Daxili motivasiyada motivlər şəxsin öz daxilində yaranır. Bu cür motivlərə uğur qazanmaq, işi bitirməyə cəhd etmə, öyrənmə həvəsi, mübarizə arzusu və s. misallar ola bilər.

Xarici motivasiyada isə daxili motivasiyanın əksinə olaraq motivlər kənar, xarici təsirlərə görə yaranır. Bu cür motivasiya formasına stimullaşdırma vasitələrini daxil

etmək olar. Misal olaraq, əmək haqqı artımı, işçi ilə davranış formaları, mükafatlar və s. aid etmək mümkündür. Stimullaşdırma maddi, eyni zamanda qeyri-maddi ola bilər.

Təşkilatın planı hazırlanıb, strukturası yaradıldıqdan və iş yerləri doldurulduqdan, insanların hərəkət motivləri yaradıldıqdan sonra, gerçəkləşdirilməli olan tək bir funksiya qalır ki, o da nəzarət funksiyasıdır. Nəzarətin müddəti və dəqiq zamanı ilk funksiya olan planlaşdırma da müəyyən edilir. Effektivli idarəetmənin əldə olunması üçün nəzarətin strateji planlaşdırma prosesi ilə birləşməsini təmin etmək gərəkdir.

II FƏSİL. MÜASİR İDARƏETMƏ MEXANİZMLƏRİNİN TƏTBİQİ İSTİQAMƏTLƏRİ

2.1. Təşkilat daxili münaqişələr və onların həlli yolları

Münaqişə məvhumunu aqlımıza gətirdikdə birinci növbədə bu bizdə yaxşı olmayan təəssüratlar əmələ gətirir: təhlükə, düşmənçilik, anlaşılmama, cəhd, ümitsizlik, haqlılıq sübut etmə, nifaq və s. hisslər. Bunun üçün də, belə bir fikir əmələ gəlmişdir ki, münaqişə - həmişə neqativdir. Hər birimizə, bilavasitə rəhbərlər, menecerlər üçün konflikt arzu edilməz haldır, ona görə ki, onlar konfliktlərlə lap tez-tez qarşılaşırlar. Münaqişələr əsasən qaçılmalı olan situasiyalar kimi qiymətləndirilir. Hər bir konfliktin mərkəzində hansısa bir səbəbdən şəxslərin əks mövqeləri, mövcud mühitdə əks vasitə, məqsədə çatmaq üsulları, və ya maraqların, tələbatların üst-üstə düşməməsi dayanır (Ələkbərov U. 2016: s.200).

Münaqişə - rəqibin neytral vəziyyətə gətirilməsi, ona zərbə vurulması və onun məhv olunması üçün qarşıya qoyulmuş məqsəd, konflikt halının açıq toqquşmaya səbəb yaradacaq dərəcədə genişlənməsi, sərvət üçün və ya konkret status üçün mübarizədir.

Münaqişə problemi ilə onun təbiətinin öyrənilməsinin ən önəmli anı konfliktlərin səbəbləri sayılır. Sosioloji və sosial-psixoloji tədqiqatlar münaqişənin aşağıda qeyd edilən əsas səbəblərini göstərməyə imkan yaradır.

- Sosial iqtisadi konfliktlər - hazırki cəmiyyətimizdə var olan obyektiv olan sosial-iqtisadi ziddiyyətlərdən yaranır.
- Sosial psixoloji konfliktlər - ayrı-ayrı şəxslərin tələbatları, motivləri, iş məqsədləri və davranışlarından yaranır.
- Sosial-demoqrafik konfliktlər - davranma motivlərindən, sosial quruluşdan, şəxslərin cinsindən asılı olaraq arzuladığı məqsədlərindən, təhsilin fərqli səviyyələrdə olmasından yaranır.

Bütövlükdə 4 qrup səbəbə nəzər yetirmək olar:

1. Şəxslərin tərbiyəsindəki individual müxtəlifliklər

2. Kommunikativ səhvlər
3. Mədəni ziddiyyətlər
4. Təşkilati (qrupların ümumi və həmçinin fərdi məqsədləri arasında olan müxtəlifliklər)

Konfliktin səbəbi konfliktin əmələ gəlməsinin və inkişafının bütün prosesinə təsir edir. Bunlar konflikt yaratmağa gətirib çıxaran səbəblərdir (Əliyev M.Ə., Həmidov H.İ., 2013: s.460):

- Obyektiv;
- Subyektiv;
- Aşkar;
- Gizli;
- Yaxın;
- Uzaq;
- Əsas;
- İkinci dərəcəli dəyişikliklər.

Qeyd olunan çoxsaylı səbəblər arasından onların iki formasını ayırmaq olar:

- Obyektiv- resursların az olması ilə bağlı olan (material, nüfuz, prestijin yoxluğu və s.)
- Subyektiv- psixoloji (tərbiyə həmçinin psixikada defisit və s.)

Sosial konfliktlər – yalnız obyektiv səbəblərin nəticəsi sayılmır, eyni zamanda insan psixologiyasının nəticəsi sayılır. Münaqişədəki ən ümumi səbəb adamlar arasındakı sosial ziddiyyətlərdən (şəxsiyyətlərarası, qruplararası) ibarətdir. Eyni zamanda konfliktin səbəbi və onun bəhanəsini ayırmaq lazımdır. Odur ki, bəhanə münaqişənin fəaliyyətinə təkan verən dəqiq insidentdir.

Nəticədə təşkilatdakı konfliktlərin başlıca səbəbləri bölüşdürülməsi mühüm olan resursların az olması, tapşırıqların qarşılıqlı asılı olması, məqsədlər arasındakı fərqlər, təqdim olunmuş dəyərlərdə olan fərqlər, davranış formasındakı fərqlər, təhsilin

səviyyəsi, neqativ kommunikasiya və iş yerlərinin balanslaşdırılmaması motivasiyanın azlığı və s.dir.

Resursların bölüşdürülməsi. Təşkilatdakı resurslar həmişə məhdud olur. Təşkilatın rəhbərliyi material, məlumat, insan resursları maliyyə resurslarını müxtəlif qruplar şəklində elə ayırmalıdır ki, təşkilatı məqsədinə çatdırma bilmək ən effektiv yolla gerçəkləşmiş olsun. Bir qayda olaraq adamlar öz problemlərini daha həssas şəkildə qəbul edirlər və buna görə də çox şey qazanmaq istəyirlər. İri həcmdə resursu hər hansı bir rəhbərə, tabelikdə olana və ya qrupa bölmək o deməkdir ki, qalan bölmə və ya rəhbərlərə əsasən ümumi resursun çox az hissəsi veriləcəkdir. Resursların bölüşdürülməsinin zəruriliyi fərqli təbiətli konfliktlərə gətirib çıxarmaqdadır.

Məqsədlərin fərqliliyi. Təşkilatın ixtisaslaşan bölmələri, hətta onların alt qrupları özlərinin məqsədini aşka edir, onlara çatmanın məsuliyyətini daşıyır və əldə edilən nəticəyə əsasən haqq alırlar. Buna görə də bölmələr öz məqsədinə çatmağa lap çox diqqət göstərirlər, nəinki bütün təşkilatın ümumi məqsədinə çatmasına. Məqsədlərdə olan müxtəlifliklər əksər hallarda şəxsiyyət ilə qrup arasında olan fərq şəklində özünü göstərir.

Münaqişələrin özü təşkilat ixtisaslaşma istiqamətinə getdikcə və müxtəlif bölmələrə ayrıldıqca artmağa başlayırlar. Bu o səbəbdən yaranır ki, ixtisaslaşan bölmələr məqsədlərini özləri müəyyənləşdirirlər və bu məqsədlərə nail olmaq üçün çalışmalı olurlar. Məsələn, satış bölməsi əsasən daha çox fərqli rənglər və ayrı-ayrı məhsulların istehsalının tərəfdarı kimi çıxış edirlər, çünki belə istehsal onların rəqabət üzrə davamlılığını artırır və bu da satış həcmi yüksəldir. Həmçinin istehsal bölməsi ən effektiv nəticəyə çatmaq və məsrəflərə qənaət etmək üçün məhsul nomenklaturunun bir olmasının tərəfdarıdır. Təchizat şöbəsi də öz-özlüyündə məhsul vahidinin qiymətini aşağı salmaq üçün xeyli miqdarda xammal və material alma niyyətindədir. Digər yəndən maliyyə şöbəsi mal-materialına nəzərdə tutulmuş maliyyə vəsaitlərindən istifadə etməklə onları investisiya kapitalı olaraq istifadə etmək arzusunda ola bilər.

Təqdim olunmuş dəyərlər arasındakı fərqlər. Hansısa bir situasiya barədə əmələ gəlmiş fikir məqsədə çatmaq niyyətindən irəli gəlməkdədir. Situasiyanı obyektiv dəyərləndirmək əvəzinə adamlar qrup və şəxsi tələbatlara pozitiv təsir edəcəyini fikirləşərək situasiyanın alternativləri və başqa aspektləri üzərində düşünürlər və fikirlərini yünəldirlər. Həmin tendensiya satış şöbəsinin rəhbəri, kadrlar şöbəsi və alıcı ilə xidmət şöbələrinin rəhbərlərinin bir məsələni həll etmək cəhdi zamanı əmələ gəlmişdir. Onların da hər biri məsələnin öhdəsindən tək-cə onun funksional bölməsinin gələcəyini fikirləşirlər.

Dəyərlərdə olan müxtəlifliklər- konfliktin ən çox yayılmış səbəbidir. Misal üçün, tabeçilikdə olan düşünə bilər ki, ondan fikrini soruşan zaman öz fikrini bildirməyə daima hüququ vardır və ona verilmiş tapşırıqları sözsüz icra etməlidir. Araşdırma, layihələndirmə şöbəsindəki yüksək ixtisaslı personal müstəqillik və düşüncə azadlığını həmişə yüksək dəyərləndirir. Əgər onların rəhbəri tabeçilikdə olanların işinə ciddi nəzarət etməyi tələb etmişsə, dəyərlər arasında olan müxtəliflik böyük ehtimal konfliktə gətirib çıxaracaq.

Natamam kommunikasiya. İnformasiyanın doğru ötürülməməsi konfliktin səbəbi, eyni zamanda vasitəsidir. O işçilər ilə qrupa bir-birlərinin fikirlərini anlamaqda, eyni zamanda situasiyanı düzgün dəyərləndirməyə əngəl törətməklə konfliktin katalizatoru olaraq çıxış edə bilər. İnformasiyanın ötürülmə məsələsinin genişlənməsi - keyfiyyət kriteriyalarının doğru müəyyən olunmaması, vəzifə öhdəliklərinin doğru anlaşılınmaması, eyni zamanda işçilər ilə şöbələrin öz funksiyalarını qavramaması, işçinin işinə olan tələbatın dəyişilməsi və s. kimi konfliktlərin çoxalmasına gətirib çıxarır. Həmin problemlər rəhbərlərin işçilərinin iş təlimatlarının doğru işləyib hazırlanmamasından da yarana bilər.

İnformasiyanın doğru ötürülməməsi konflikt səbəbi olaraq çıxış edə bilər. Odur ki, onun iştirakçılarının arasında olan kommunikasiya səviyyəsi aşağı düşür, şəxslərin bir-biri barədə yaxşı təsəvvürü yaranmır, zidd əlaqələr yaranır- bunların hamısı konfliktin güclənməsini, davam etməsini yaradır. Belə ki, rəhbərlik tabeçilikdə olanlara

əməyin verilməsinin istehsalla əlaqəli olmasını və təşkilatın gəlirinin çoxaldılmasının onun rəqibləri qarşısında daha güclü və davamlı mövqe tutması ilə başa sala bilmirsə, tabeçilikdə olanlar məhsuldarlığı azaldaraq həmin prosesə reaksiya göstərəcəklər.

İş yerlərinin balanslaşdırılmaması əsasən təşkilatdakı konfliktlərin daha çox yayılan mənbəyi sayılır. Vəzifə funksiyaları vəsaitlər və buna müvafiq olaraq qaydalar və həmçinin nüfuzla möhkəmlənmədiyi vaxtlarda baş verir.

Düzgün olmayan nəzarət. İdarəetmə üzrə nəzarət şübhə təəssüratı yaratmamalıdır. Bisavad hakimiyyət müəyyən olmayan və həmçinin ümumi nəzarətdən istifadə edir: Hamı, həmişə şübhə altındadır və bu o mənanı verir ki, işçi həmişə günahkar sayılır. Bu cür situasiyada adamın istər istəmən əsəblərini cilovlaması qeyri-mümkün olur, özünü idarə etməni itirə bilər və pis fəaliyyət göstərməyə başlayır.

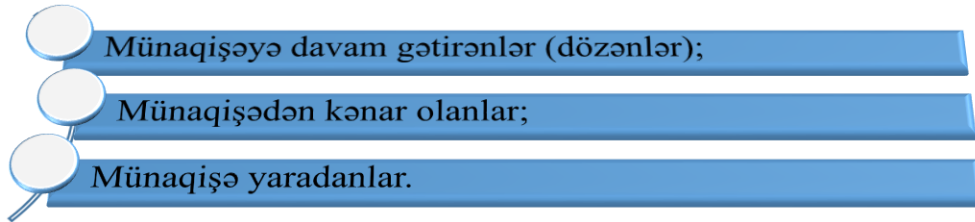
Davranış tərzində olan fərqlər və həyat təcrübəsi. Şəxs eyniliyi hiss eləmir və digər şəxsləri anlamağa çalışır. Bu vaxt ünsiyyətdə baryer əmələ gəlir. Əlbəttə ki, hamımızın həyatında qarşılaşdığımız aqressiv olan və münaqişəyə meyilli adamlar vardır ki, hər söylənilən sözü şişirərək böyük nifaq yarada bilərlər. Eyni zamanda belə inadçı adamlar ətrafda konflikt saçan situasiyalar əmələ gətirirlər. Araşdırmalardan aydın olur ki, avtoritar, fikrində konkret olan, hansısa bir fikrə qarşı etinasız olan adamlar tez-tez konflikt yaradırlar. Digər tədqiqatlardan məlum olur ki, həyat təcrübəsi, təhsil, iş təcrübəsi, dəyərlər, yaş və sosial xüsusiyyətlərdə olan müxtəlifliklər şöbələr arasında qarşılıqlı anlaşma və əməkdaşlığın səviyyəsini aşağı salır.

Bundan əlavə araşdırmalardan aydın olur ki, işçilərin hamısını konflikt mənasibətdə 3 yerə bölmək olar və bu şəkil 3- də qeyd olunmuşdur (Əliyev T.Q., Əliyeva Ş.T., Əliyev R.T., 2012: s.98-112):

Şəkil 3. də göstərilən axırıncı qrupu təmsil edənlər bütün heyət üzrə cəmi 6-7 %-dən ibarətdilər. İngilis tədqiqatçısı Robert Bramsonun fikrincə, şöbələrdə yaxşı psixoloji mühiti yaratmaq üçün təşkilat üzvlərinin 1/10-i olan çətin subyektlərə olduqca çox diqqət göstərmək gərəkdir. Qalan 9/10-u özləri qanun-qaydaya can atacaqlar. “Çətin işçilər”in arasında olan Bramson iğtişaş yaradan 5 tipi seçib qeyd

edir. Onları qısa olaraq xarakterizə edək: Aqressiv işçi, şikayətçi, tərəddüd edən, məsuliyyətsiz və “hər şeyi bilənlər”.

Şəkil 3: İşçilərin konfliktə münasibətləri



Mənbə: Əliyev T. Q., Əliyeva Ş. T., Əliyev R. T. İnsan resurslarının idarə edilməsi. Materialları əsasında müəllif tərəfindən tərtib edilmişdir.

Rəhbərliyə olan hörmətsizlik yəni əgər işçilərin çoxu idarəetmə formasının və metodlarının praktiki tələblərə cavab vermədiyini fikirləşirlərsə, o vaxt həmin konflikt situasiyanın əmələ gəlməsi üçün səbəb yarada bilər. Rəhbərdə işgüzar yaxud idarəetmə səriştəsinin olmaması böyük demotivasiya potensialı sayılır.

Motivasiyanın çatışmaması. Belə ki, ayrıca şəxslərin tələbatı ilə təşkilatın tələbatı üst-üstə düşürsə, bu halda personal həmin tələbatların ödənilməsinə can atacaqlar ki, bunu isə heç bir vaxt məcburetmə əvəz edə bilməz.

Münaqişə situasiyanın həll olunmasında idarəetmə iyerarxiyası, funksiyaların arasında bağlılıq yaradan xidmətlərdən istifadə olunması, funksiyalararası qruplar, məqsədli qruplar və şöbələrarası iclaslar şəklində inteqrasiya vasitələri xeyli əhəmiyyətlidir. Tədqiqatlardan aydın olur ki, onlara lazımı səviyyədə inteqrasiyanı dəstəkləyən təşkilatlar bunu dəstəkləməyən başqa təşkilatlarla müqayisədə olduqca çox səmərəliliyə nail olurlar. Misal üçün, bir-biri ilə qarşılıqlı münasibətdə olan bölmələr arasında konflikt əmələ gəlibsə - satış, istehsal şöbəsi sifarişlərin həcmi ilə satış koordinasiya edən aralıq xidmət yaratmaqla məsələni həll edə bilərlər. Sözügedən xidmət satış şöbəsi ilə istehsal şöbəsinin arasında əlaqə yaratmaqla satışa tələb və istehsal güclərinin müəyyənləşdirilməsi, qiymətin əmələgəlmə prosesi və çatdırılma

qrafikləri şəklində problemləri həll edəcəkdir (Əliyev T.Q., Əliyeva Ş.T., Əliyev R.T., 2012: s.137).

Ümumtəşkilati kompleks məqsədlərin müəyyənləşdirilməsi münaqişələrin həll olunmasının daha bir struktur üsuludur. Həmin məqsədlərə əhəmiyyətli nail olunması iki və daha çox əməkdaş, qrup və şöbənin birlikdə səylərini (gücünü) tələb edir. Həmin yüksək məqsədə aid olunan ideyalar iştirakçıların hamısını güclərinin ümumi məqsədlərə nail olunmasına istiqamətlənəcəkdir. Misal üçün, istehsal şöbəsinin üç növbəsi üzrə çalışan işçilər öz aralarında münaqişə yaradırlar. Həmin münaqişənin qarşısını almaq məqsədilə, hər növbə üçün yox ümumilikdə istehsal şöbəsi üzrə ümumi məqsədlərin qoyulması tələb edilir.

Analoji cəhətdən bütün təşkilat üzrə konkret və dəqiq formalaşdırılmış məqsədlərdə şöbə rəhbərlərinə yalnız öz şöbələri üçün yox, bütün təşkilatın mənafeyinə xidmət göstərəcək qərarların qəbul olunmasına şərait yaradcaqdır. Təşkilati cəhətdən yüksək prinsip ilə dəyərlərin əmələ gəlməsi kompleks məqsədlərin tərkibini müəyyənləşdirir. Təşkilatda bütöv heyətin fəaliyyəti üzrə lap çox uyğunluğa nail olmaq məqsədilə münaqişənin ehtimalını aşağı salmaq üçün ümumtəşkilati məqsədlər qoyur. Bu cür bir misala nəzər yetirək.

Tanınmış Mcdonalds şirkəti üçün kompleks məqsədləri müəyyənləşdirən professorlar Paskal və Atos bu cür deyirlər: Cəld xidmət edən restoranlar zincirini yaradan Mcdonalds diqqəti yalnız qiymətə yox keyfiyyətə və bazar payına da istiqamətləndirmişdir. Şirkət rəhbərliyi düşünürdü ki, onlar doğurdanda da məhdud pulları olan amerikalılara xidmət edirlər. Sözügedən “sosial missiya” operativ məqsədlərə lap çox diqqət edilməsinə gətirib çıxardı. Müəssisələrdə işləyən aşbazlar ilə ofisiantlar yaxalarına asdıqları “Mcdonalds” brendi ilə işləməklə, bu məqsədlərə əhəmiyyətli nümunə kimi yanaşırlar, keyfiyyətə nəzarətin ciddi və davamlı olmasına xidmət edirlər. Belə ki, yüksək standartlar cəmiyyətə xidmət göstərsə, onlara tabe olmaq asan olur.

Böyük təşkilat rəhbərləri əsasən öz mühafizəkar iqtisadi və sosial yönünə görə tənqidə məruz qalsalar belə onlar fikirləşirlər ki, onların fikirlərinin ölməməsi elə özlərindən asılıdır, ona görə ki, bürokratlar öz ideyaları ilə zamanı qabaqlaya bilməmişdilər. Hazırda 200 ildən sonra əksər təşkilatlarda dəyişikliklər keçmiş nəzərə daha da sürətlə gedir və təcrübəli olan rəhbərlər dəyişikliklərə zamanında və effektiv reaksiya verməyi önəmli hesab edirdilər (“Əmək bazarı” Statistik məcmuə. Azərbaycan Respublikasının Dövlət Statistika Komitəsi. Bakı, 2016).

Dəyişikliklər - təşkilatların hamısına aid məsələlərdir. C. Kotler və L. Hezinderin fikrincə iri şirkətlərin firma və şöbələri bu cür nəticəyə gəlmişlər ki, ildə bir dəfə balaca yenidənqurma tədbirləri olan zaman, 4-5 ildən bir böyük təşkilati tədbirlər gerçəkləşdirilməlidirlər. Təşkilatın içərisində baş verən dəyişikliklər ümumilikdə onun xaricində yaranan dəyişikliklərə cavab reaksiyası sayılır. 80-ci illərdən etibarən effektiv idarəetmə problemi amerikalı təşkilatlarına böyük məna kəsb etməkdə idi. Ümumiyyətlə məhsulun maya dəyərinin endirilməsi və xarici rəqiblərlə mübarizə zamanı məhsuldarlığın artırılmasına görə mövcud təşkilatın hər hansı şöbəsinin yenidən təşkil edilməsinə ehtiyac vardır. 1974-cü il yanacağın qiymətinin yüksəlməsinə cavab olaraq iri avtomobil istehsalçısı olan “General Motors” öz zavodunu modernləşdirərək yanacağa qənaətcil avtomobillərin istehsalını artırmışdır. Burada ilkin kapitalın qoyuluşu 16 mlrd dollar olmuşdur. 10 il müddətində ilkin addımlar sonrası “General Motors” “Ford” və həmçinin “Krayslerlə” bərabər irimiqyaslı proqram yaratmağa başladı.

Digər bir nümunəyə baxaq. Tez xidmət edən ucuz restoranların satışını çoxaldan “McDonalds” və həmçinin “Berger King” bir çox balaca restoranları qiymətləri endirməyə, menyunu dəyişməyə və bununla yanaşı iqtisadi və texnoloji baxımdan daha əhəmiyyətli yeməklərin hazırlanmasına səbəb yaratmışdır.

Belə ki, bütün səviyyələr dəyişikliyə bir reaksiya verməlidirlər, dəyişikliyin effekti, ona reaksiya fərqli səviyyələrdə olur. Misal üçün, modernləşdirmə barədə faktiki qərar olaraq “General Motors”-un yuxarı rəhbərliyinin tərəfindən verilibdir.

Orta səviyyə rəhbərləri ilə texniki mütəxəssislər rəhbərliyə hansı mühüm dəyişikliklərin olması, məsrəflərə dair alternativ variantları, yenidən təşkil etmənin effekti, eyni zamanda texniki seçmələrə reaksiyanı təqdim edirdilər. Aşağı şöbə rəhbərləri konkret tapşırıqlar əsasında gerçəkləşdirilən modernləşdirmə, belə ki, maşınların və avadanlıqların doğru istismarının təmin olunması, dəqiq tapşırıqların səviyyəsi haqda rəhbərliyə informasiya verir. İşçilər isə öz-özlüyündə yeni prosedurlar, yeni texnologiyadan istifadə edərək məhsulun keyfiyyətinə olan tələbatın icra edilməsini həyata keçirirlər.

Dəyişikliklər təşkilatdakı təşkilati strukturun kökündən dəyişməsinə, müasir məhsul və texnologiyanın qurulmasına gətirib çıxarır. Bu cür dəyişikliklərin uğurla həyata keçirilməsi məlumdur. Pol Lorensin sözlərinə görə mühüm olan “kiçik” dəyişikliklər həmişə baş verir - iş üsulunun dəyişməsi, gündəlik kargüzarlıq əməliyyatları, təchizat və ya stolun yerinin dəyişdirilə bilməsi, vəzifələrin isimlərinin və vəzifələrə rəhbərlərin seçilməsi balaca və sadə dəyişikliklərdir. Mümkündür ki, bu cür kiçik dəyişikliklər bütövlükdə təşkilat üçün əhəmiyyət kəsb etməsin, ancaq bu işlərlə bilavasitə bağlılığı olan adamlar üçün balaca dəyişikliklərin xeyli əhəmiyyəti vardır. Xüsusilə şəxsiyyətlər təşkilatın məqsədinə nail olmasına kömək göstərdikləri üçün rəhbərliyin də onların dəyişikliklərə olan potensial baxışına biganə qalması mümkün olmur.

Təşkilati dəyişikliklərdən danışan zaman biz rəhbərliyin təşkilat daxilində dəyişiklik etməsi, təşkilatın məqsədində, strukturunda, tapşırıqında, texnologiyada və həmçinin insan faktorunun dəyişdirilməsini nəzərdə tutmuş qərarlarından danışırıq. Belə qərarları qəbul edən zaman rəhbərlik özü də planlı, programlı, təşəbbüskar olmalıdır, bir sözlə ya özü fəal olmalı və ya situasiyanın tələbatına reaksiya verməlidir. Nəzarət sisteminin müəyyən elədiyi yanlışları düzəltmək üçün tətbiq edilən dəyişikliklərə tipik reaktiv fəaliyyət deyilir. Faktiki problemin olmadığı vaxtlarda bu cür mövcud ətraf mühitə reaksiya bildirmə proaktiv fəaliyyət hesab edilir.

Dəyişiklikləri təhlil edən zaman rəhbər bilməlidir ki, dəyişikliklərin hamısı qarşılıqlı olaraq əlaqədəirlər. Bir dəyişikliyin təsiri o birilərində də özünü göstərir. Harold Hebit buna bu cür şərh verir: təzə avadanlığın tətbiqi, misal üçün kompyuterlərin tətbiqi, strukturda dəyişikliyə (bir sözlə kommunikasiya və təşkilatın səlahiyyət strukturu), şəxsin resurslarının (onların ixtisas səviyyəsi həmçinin münasibət ilə fəaliyyəti), tapşırıqların icra edilmə səviyyəsinin dəyişdirilməsinə gətirib çıxarmaqdadır. Ona görə ki, bəzi tapşırıqlar ilkin dərəcəli, gerçək olur və öz həllini tez bir vaxtda tələb edir. Dəyişikliyin hər birini gələcəkdə müzakirə edən zaman biz başqa qarşılıqlı əlaqələri də qeyd edəcəyik. Araşdırmalardan aydın olur ki, yeniliklərin tətbiq edilməsi proqramı yalnız bir dəyişikliyə istiqamətlənibsə onlar effektiv olurlar. Həmçinin bir neçə dəyişikliyə istiqamətlənən proqramlar daha effektiv olurlar (Əmək və məşğulluq sahəsində dövlət siyasəti təhlil sənədi. Məmmədov S. ümumi elmi redaktəsi ilə: 2014).

Məqsədlər. Təşkilatın dağılmamamsı üçün rəhbərlik dövrü şəkildə məqsədlərini təzədən dəyərləndirməli və onları təşkilatın ətraf mühiti ilə təşkilatın daxili mühitinə müvafiq olaraq aşkar etməlidirlər. Məqsədlərin dəyişdirilməsi belə ki, ən müvəffəqiyyətli təşkilatlara da vacibdir, çünki gündəlik məqsədlərə hazırda nail olunmuşdur. Əsasən məqsədlərin dəyişdirilməsinin zəruriliyi təşkilatın məxsus olduğu şöbələrində effektivlik haqqında məlumat verən nəzarət sisteminin yardımı ilə müəyyən olunur. Məqsədlərin radikal olaraq dəyişdirilməsi başqa dəyişikliklərdə də özünü göstərir. Misal üçün, məşhur İBM şirkəti fərdi kompyuterlər bazarının böyük hissəsini əldə etmək istədikdə şirkət təzə məhsula cavabdeh ola bilən istehsal texnologiyasını işləyərək hazırlayan və tətbiq edən başqa tapşırıqların icra edilməsini təmin edən personalı hazırlamaqla, eyni zamanda böyük miqdarda kompyuterlərin təmiri ilə xidmətini gerçəkləşdirən texniki işçilərin öyrədilməsi və işə götürülməsini təmin edə bilən şöbələr qurmuşdur.

Struktur. Struktur dəyişiklikləri təşkilat üzrə prosesin bir hissəsini təşkil etməklə səlahiyyət və məsuliyyətin qruplaşdırılması, koordinasiya və inteqrasiya edilmiş mexanizmlər, şöbələrə ayrılma, idarəetmə ierarxiyası, mərkəzləşdirmənin komitə ilə

mərhələsinin dəyişdirilməsi sisteminə məxsusdur. Struktur dəyişikliyi təşkilati dəyişiyin ən çox yayılmış və tanınan formalarından biri sayılır. Əgər məqsədlər və strategiyalar üzrə dəyişikliklər varsa, onlar gerçək məcburiyyətdirlər. İri bir təşkilat fəaliyyəti olan yeni bir yönünü açırsa o, həmin fəaliyyətə görə əsasən məsuliyyət sahəsi qurur və həmin istiqamətin rəhbərliyini təşkilatın digər bütün rəhbərliyi tərəfindən inteqrasiyasını təmin etmiş olur. Misal üçün, Coca-Cola özünün əsasən dietik içkisini bazarda nümayiş üçün xüsusi şöbə qurmuşdu. Təzə şöbənin mövcud şöbələrə əlavə olunması korporativ olaraq funksional şöbələrin qarşılıqlı əməkdaşlığı sistemində dəyişikliyi tələb edibdir. Struktur dəyişiklikləri şəxs ünsürünə açıq təsir edir, beləki, təşkilata təzə insanlar gəlir və tabeçilik üzrə dəyişikliklər yaranır. Struktur dəyişikliklərində sosial və vəzifə əlaqələrini dəyişdirə bilmə qorxusu, əsasən belə dəyişikliyə qarşı göstərilən müqavimət səbəb yaradır. Texnologiyanın dəyişdirilməsi lap çətin olur, ona görə ki o, yeni strukturla xüsusilə əlaqədardır. Məsələn, bu məqsədlə informasiyanın idarəedilməsi sistemi dəyişdirilməli, informasiya yeni şöbələrə çatdırılmalı və şöbələrin işinə də nəzarət olunmalıdır.

Texnologiya və tapşırıqlar. Bir-biri ilə sıx əlaqəli olan dəyişikliklər texnologiya ilə tapşırıqlardır. Onlar proses dəyişikliyi ilə tapşırıqların icra edilməsi qrafikinə yeni avadanlıqların yaxud metodların tətbiq üsuluna, normativlərin və ya iş xarakterinin dəyişdirilməsinə daxil edilir. Struktur dəyişikliklərdəki kimi texnoloji dəyişikliklərdə də əsasən sosial stereotiplərin məhv edilməsi və planlara təzədən baxılması tələb edilir. Texnologiyanın dəyişdirilməsi strukturun modifikasiyası ilə işçi qüvvəsi tələb etməkdədir. Misal üçün, qəzetlər informasiyaların ötürülməsinin elektron şəklinə keçdikdən sonra onlar informasiya toplayan işçiləri işdən azad etmişdilər. Qəzetlərin demək olar ki, hər biri xəbər yayımının yeni formasına keçəndən sonra onlar həmçinin həmkarlar ittifaqının güclü müqaviməti ilə rastlaşmışdılar (Əsgərov Ə., Hüseynov E., Hüseynov S., 2009: s.352).

2.2. Menecmentdə nominasiya prosesinin idarə edilməsi

İnsan kapitalı indeksinin mühüm məqsədi bura qoyulan keçmiş və eyni zamanda indiki sərmayələrin nəticəsini təyin etmək və dövlətin gələcək rəqabət qabiliyyətliliyini təyin etməkdən ibarətdir. 2016-cı ildə Dünya İqtisadi Formunun hazırladığı bütün xarici ölkələrin insan kapitalı indeksi siyahısı 130 ölkənin insan kapitalı imkanlarından istifadə və tərəqqi səviyyəsini özündə ehtiva edir.

Sözgedən indeks dövlətlərin demoqrafik profilini müəyyən etmək məqsədilə təhsil və iş nəticələrini beş ayrı yaş qrupuna əsasən 0 (ən pis) - 100 (ən yaxşı) səviyyəsində təyin edir (Muradov Ş. M., 2004: s.600).

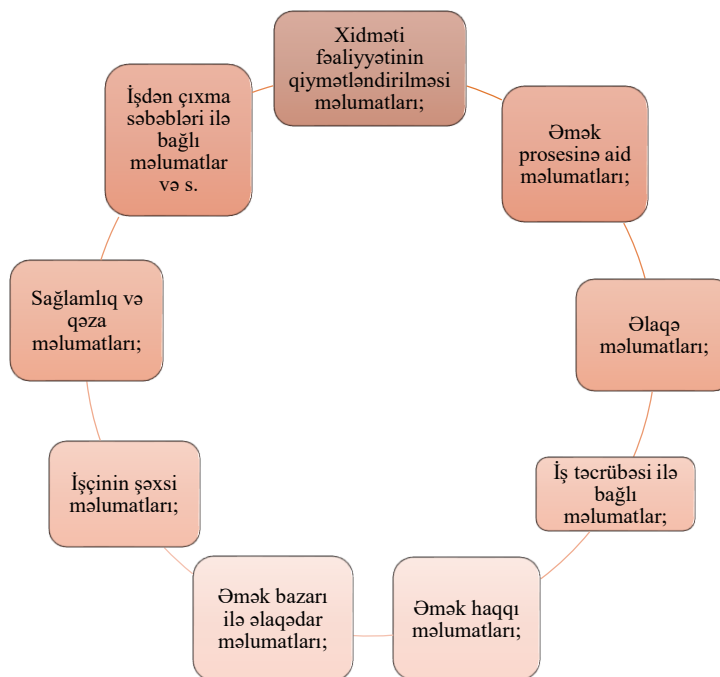
Bu 5 müxtəlif yaş qrupuna aşağıdakılar aiddir:

- 0-14 yaş – ölkə əhalisinin ən cavan üzvləri sayılırlar və bu yaş qrupunda təhsil vacib amil kimi təhlil edilir.
- 15-24 yaş - bu yaş qrupu gənclərdən ibarətdir. Gənclər üçün ali təhsil, bacarıq və vərdişlərin iş yerində istifadə edilməsi xüsusi əhəmiyyət daşıyır.
- 25-54 yaş - iş qüvvəsinin əsasını əhatə edir. Onlarda təhsilin xüsusiyyətləri və iş keyfiyyətləri təhlil edilir.
- 55-64 yaş - işçi qüvvəsinin ən yaşlı üzvlərindən təşkil edilən bu qrupda uğurlar və vəzifə öhdəlikləri təhlil edilir.
- 65 və bundan böyük yaş – ölkə əhalisinin ən yaşlı üzvlərindən ibarətdir və onlarda imkanlar, eyni zamanda sağlamlıq vəziyyəti təhlil edilir (Muradov Ş. M., 2004: s.604).

Siyahıya uyğun olaraq ilk üçlüyü Finlandiya, Norveç və İsveçrə təşkil edir. Daha sonra isə Yaponiya, İsveç və Yeni Zelandiya ölkələri bu siyahınnı davam etdirir. Cədvəl 2 də siyahı qeyd edilmişdir (Cədvəl 2, Əlavə 1.).

İnsan resurslarına aid olan informasiya sisteminin idarə edilməsində diqqət edilməli olan əsas məsələ informasiya sisteminin hansı göstəriciləri əhatə etməsidir. Və bunlar insan resursları informasiya sistemini əks etdirir. Bu göstəricilər aşağıdakı şəkil 4- də qeyd edilən kimi ola bilər:

Şəkil 4: İnsan resursları informasiya sistemi



Mənbə: Muradov Ş. M. İnsan potensialı: Əsas meyillər, reallıqlar, problemlər materialları əsasında müəllif tərəfindən tərtib edilmişdir.

Müəssisələrdə əmək intizamına əməl edilə bilməsi insan resurslarının idarə edilməsi probleminin ciddi mövzularından biri sayılır. Əmək intizamı dediyimiz zaman, əmək münasibətləri iştirakçılarının bəzi davranış qaydalarının toplusu anlaşılır. Əmək intizamı normal faydalı iş üçün lazımı təşkilati, iqtisadi şərtlərin yaradıla bilməsi ilə təmin olunur. Çalışanlar əmək funksiyasını yüksək peşəkarlıq şəklində icra etməli və müəssisədaxili intizam qanunlarına əməl etməlidirlər. Azərbaycan Respublikası Əmək Məcəlləsinin 182 - ci maddəsinə görə, təşkilatlarda əmək müqavilələri, həmçinin imzalanmış kollektiv müqavilələrdə tərəflərin öhdəliklərinin icra edilməsinə nəzarətin edilməsi, əmək qanunvericiliyinin tələbatının gözlənilməsi və həmçinin əmək intizamının təmin edilməsi üçün müəssisə daxili qayda qanunları qadağaları qəbul edilə bilər.

Əmək intizamı sahəsi üzrə işəgötürənin də üzərinə bir sıra öhdəliklər düşür. İşəgötürən işçilərin fəaliyyətini düzgün təşkil etməli və əmək istehsalının artırılmasına imkan verməli, əmək ilə istehsal intizamını təşkil edə bilməli, əmək qanunvericiliyi ilə

əmək mühafizəsi qaydalarına tabe olmalı, işçilərin ehtiyacları ilə müraciətlərinə diqqətli yanaşmalı, onların nəinki iş, habelə məişət şəraitlərinin yaxşılaşdırılması üçün köməklik etməlidirlər (Muradov Ş. M., 1987: s.96).

Əmək funksiyasının yüksək peşəkarlıqla icra edilməsində, müəssisədaxili intizam qaydalarına əməl olunmasında fərqlənən işçilər işəgötürən tərəfindən:

- pul yaxud qiymətli əşyalar hədiyyə olunmaqla;
- əlavə məzuniyyət günü verilməklə;
- maaşına fərdi əlavə olunmaqla;
- daha yüksək həcmdə fərdi sığorta olunmaqla;
- sanatoriya-kurort müalicəsi və turist səfərləri yollayışının haqqı verilməklə;
- müəyyən olunmuş qaydada dövlət təltifinə təqdim edilmək barədə vəsatət qaldırmaqla və başqa həvəsləndirmə vasitələri ilə birlikdə mükafatlandırılı bilərlər.

Müasir dövrdə ölkəmizdə xidməti fəaliyyətin ölçülməsi və dəyərləndirilməsi çox ciddi problemdir. Xidməti fəaliyyətin qiymətləndirməsi zamanı yol verilən səhvlər təşkilatın imicinə çox böyük zərər vura bilər. Bu səhvlərə aşağıda qeyd olunanları göstərmək olar:

- Həddindən artıq yumşaqlyq göstərmək – işçinin qiymətləndirilməsində ona dəyərindən çox bal verməkdir. Bu qiymətləndirmə inflyasiyası hesab olunur. Bəzən menecerlər hesab edirlər ki, işçini hər adi səhvə görə cəzalandırmağa gərək yoxdur və qiymətləndirmə zamanı kiçik səhvləri nəzərə almadan işçiləri motivasiya etməkdən ötəri müsbət tərəflərini göz önünə alaraq yüksək ballar vermək olar. Amma bu, işçilərdə rahatlyq hissini artıraraq məhsuldarlyğı aşağı salır.
- Həddindən artıq sərtlik göstərmək – işçinin qiymətləndirilməsində ona dəyərindən az bal verməkdir. Bu zaman dəyərləndirməni aparan şəxs işçilərin əsasən səhvlərinə, zəif göstəricilərinə və çatışmazlyqlarına diqqəti

yönəldir. Belə qiymətləndirmə üsulu işçilərin motivasiyasını və məhsuldarlığını aşağı endirir.

- Halo effekti və yaxud ümumiləşdirmə - işçinin bir sahədə yüksək nəticələrinə nəzər yetirərək, digər göstəricilərini də müsbət qiymətləndirməkdir. Bəzən əksinə olması da mümkündür. Bir işçinin hansısa bir sahədə uğursuzluğunu əsas tutaraq digər sahələrdə olan fəaliyyəti də mənfi qiymətləndirir. Belə halın yaranmaması üçün işin bütün istiqamətlərinə eyni vaxtda diqqət yetirilməlidir.
- Mərkəzi tendensiya üsulu – işçiyə qiymətləndirmə zamanı orta balın verilməsidir. Qiymətləndirilən şəxs haqqında çox yaxşı və ya çox pis söyləmək cəsarət tələb edir. Menecer iki cavabdan birini seçdiyi halda başının ağrıyacağını düşünərək qiymətləndirmə sistemi üzrə şəxsə orta qiymət verir.
- Yaxın zaman effekti üsulu - işçinin son dövrdəki işinə uyğun olaraq fəaliyyətinin qiymətləndirilməsi sayılır.

İşçinin xidməti fəaliyyətinin dəyərləndirilməsinin müxtəlif metodları vardır. Və həmin metodlar problemin həll olunmasında önəmli rol oynayırlar. Biznesdə baş vermiş dinamik dəyişikliklər çalışanların mükafatlandırılması məqsədi ilə elə bir sistem qurulmasını tələb edir ki, burada pul və qeyri-pul xüsusiyyətli bütün motivasiya faktorlarından geniş istifadə etmək mümkün olsun və şirkətin işlərinin yerinə yetirilməsi üçün bir-biri ilə tamamlansın və güclənsin. Ona görə ki bu, insan resurslarının effektiv şəkildə idarə edilməsinə imkan yaradır. Heyətin motivasiyası üçün doğru seçilmiş sistem təşkilatın fəaliyyətinin bütün uğur və ya uğursuzluğunu müəyyən edə bilir, axı, nəticədə təşkilatın planlarının və məqsədlərinin düzgün və zamanında həyata keçməsi yalnız mütəxəssislərin öz işlərində maraqlı olmalarından, onların işə qarşı diqqətli və məsuliyyətli davranmasından asılıdır. Son dövrə uyğun, müasir metodların istifadə edilməsi şirkətin hər bir çalışanın fəaliyyətinə effektiv təsir etməyə və onun kompleks və korporativ işə sadıq olduğunu göstərməyə imkan verir.

Şirkətlər tam fərqli xarakterli işçilərdən təşkil edilir. Onların xüsusiyyətini dəyişməyə çalışmaq mənasız iş olar. Ancaq doğru motivasiya ilə davranışlarına təsir göstərmək, bununla yanaşı işçinin məhsuldarlığını yüksəltmək olar. Buna motivasiya deyilir. Bir sözlə, motivasiya işçini “işlədən” amillər sayılır. Həmin amillərin aşağıdakılar olması mümkündür:

- Yüksək maaş;
- Pul formasında həvəsləndirmələr;
- Xarici dövlətə səfərlər;
- İş mühiti (şəxsi kabinet, və s.);
- Başçının münasibəti;
- İşçiyə hörmət
- İş prosesinin maraqlı olması;
- Karyerada yüksəlmə perspektivi və s.

Menecerlərin zamanlarını alan və enerjilərini tükədən əsas problemlərdən biri təşkilat daxilində yaranan münaqişələr və onların idarə edilməsidir. Təşkilatlarda hər bir mövzuda fərqli nüanslar mövcuddur. Bu fərqliliklər işçilərin istəklərində, mənəvi dəyərlərdə və s. ola bilər. Belə fərqlər təşkilatlarda mübahisələrə səbəb olur. Münaqişələrin bir sıra problemləri yaratmağa gücü çatsa da, düzgün idarə olunduğu zaman yeniliklərə və inkişafa apara bilər.

2.3. Menecmentdə qrup davranışlarının təhlili

Təşkilatın sosial baxımdan məsuliyyətliyini təsdiq etmək üçün ictimai şəraitə münasibətdə olan onun özünü necə aparması barədə iki nöqtəyi nəzər vardır. Birinci nöqtəyi-nəzərə əsasən təşkilatın mənfəəti xeyli yüksəldikdə sosial məsuliyyətli hesab olunur. Bu zaman o, qanunların tələbləri ilə dövlət tənzimlənməsi normalarını pozmur. Bir sözlə demək olar ki, ancaq iqtisadi məqsədlər güdməlidir. Digər qeyd olunan nöqtəyi-nəzərin mahiyyəti isə bundan ibarət olur ki, təşkilat ancaq iqtisadi məqsədlər

güdməməli, həmçinin öz fəaliyyətlərində işçilərə, işgüzar istehlakçılar ilə yerli icmalara təsir göstərən şəxs və həmçinin sosial amilləri nəzərə almalıdır. Eyni zamanda fəaliyyətini gerçəkləşdirədiyi mühitin sosial problemlərinin həlli üçün müəyyən qədər müsbət təsirlər də göstərməlidirlər. Əksər tədqiqatçılar təşkilatların hüquqi və sosial məsuliyyətini bir-birindən ayırırlar.

Hüquqi məsuliyyət dediyimiz zaman təşkilatın nəyi bacaracağı və nəyi bacara bilməyəcəyini müəyyən edən qayda-qanunlar və dövlət tənzipləmə normaları anlaşılır. Hər bir məsələ üçün xeyli sayda qanunlar və normativlər vardır. Bu aktların hamısına əməl edən təşkilatlar özlərini hüquqi baxımdan məsuliyyətli göstərirlər. Hüquqi məsuliyyətə baxmayaraq sosial məsuliyyət müəssisə tərəfindən sosial məsələlərə könüllü şəkildə yəni, öz istəyi ilə məcburiyyət olmadan reaksiya verilməsinin bir sıra səviyyələrini nəzərdə tutur. Həmin reaksiya qanunla yaxud tənzipləmə orqanlarının tələblərinə əsasən müəyyən edilir, müəyyən məsələlərə münasibətdə özünü göstərə bilər. (Məsələn: təşkilat idman yarışlarına sponsorluq edir).

Menecerlərin hüquqi borcu qayda-qanunlara əməl etməklə kontraktın icra edilməsidir. Ancaq bununla problemə nöqtə qoymaq olarmı? Əlbəttə ki yox. Sənaye inqilabı zamanında sahibkarlıq sistemi tənqidçiləri də bunu israr edirdilər. İstehlakçıların əlli hüquqlarının bugünkü müdafiəçiləri və ekoloji nəzarət tərəfdarı olanı sahibkarları sosial məsuliyyət problemləri ilə daha dərinədən məşğul olmaq üçün çağırırlar. Həmin problemin iki aspektinə nəzər yetirək (Muradov R. Ş., 2014: s.68):

- 1) öz fəaliyyətinin ekoloji nəticələrinə görə menecerin məsuliyyəti;
- 2) alıcılar qarşısında məsuliyyət.

Yaşayışın təbii şəariti olan təmiz təbiət, su, istirahət zonaları bizim vardövlətimizdir. Təbiət xeyli incədir. Su ilə hava çirklənir, meşə ağacları qırılır, canlılar zərər görür və bunların hamısında biznesi günahkar bilirlər. Biznesi əsasən iki sahədən ötəri tənqid edirlər. İlk olaraq, müəssisələr öz növbəsində ətraf mühitin çirklənməsi ilə təbiətin məhv olmasının mənbəyi hesab edilir. İkincisi, təbiətin çirklənməsinin çox hissəsinin alıcıların vicdanı ilə əlaqəli olduğuna baxmayaraq,

sahibkarlar ekoloji baxımdan təmiz olmayan malların istehsal edilməsində günahkardırlar. Müəssisə cəmiyyətin bir üzvü sayıldığına görə əxlaq normaları da onun davranışını idarə etməlidir. Cəmiyyətin üzvlərindən biri hesab olunan müəssisə cəmiyyətin mənəvi əsaslarını gücləndirməyə kömək edərək sosial cəhətdən olduqca məsuliyyətli davranmalıdır. İşgüzar təşkilatın sosial cəhətdən məsuliyyətli hesab olması baxımından onu dəstəkləyən, yəni lehinə olan və bunun əksinə əleyhinə olan arqumentlər mövcuddur. Sosial məsuliyyətin lehinə olan göstəricilər aşağıda qeyd olunmuşdur:

- 1) Təşkilat üçün faydalı olan uzunmüddətli perspektivlər;
- 2) İctimai kütlənin istəyi və istehlakçının xüsusiyyətinin dəyişməsi;
- 3) Sosial problemlərin həll edilməsinə yardım üçün vəsaitlərə sahib olması;
- 4) Təşkilatın özünü sosial ədalətli göstərməsi üçün mənəvi öhdəliklərin qəbul olunması.

Sosial məsuliyyətin əleyhinə olan göstəricilər isə bunlardır (Hacızadə E. M., 2006: s.227) :

- 1) Mənfəətin artırılması, maksimumlaşdırılması prinsipinin pozulması;
- 2) Sosial ehtiyacların ödənilməsinə görə sərf edilən xərclərin istehlakçılar tərəfindən ödənilməməsi;
- 3) Əksər kütlənin tələb edə biləcəyi hesabat səviyyəsinin yuxarı olmaması;
- 4) Sosial məsələləri həll edə bilmə bacarığının olmaması.

İnsanlar. İnsanların dəyişilməsi imkanları dəyişdirir, işçinin təşkilatda davranışına təsir edir. Sözügedən texniki hazırlığı insanlar arasındakı və qrup əməkdaşlığının hazırlığı, motivasiya, öndərlik, işin icra edilməsinin keyfiyyətinin dəyərləndirilməsi rəhbərlik heyətinin səriştəliliyinin yüksəlməsinə, qrupların formalaşdırılmasına, işdən razılıq və həvəsin artıla bilməsi üçün proqramların tətbiq olunması işgüzar həyat keyfiyyətinin yüksəldilməsini əhatə edə bilər. İnsanlardakı dəyişikliklər tələbatın ödənməsi zamanı razı qalmama hissi əmələ gəldiyindən bu dəyişikliklər çox zaman

qeyri-effektiv ola bilir. Motivasiya qanunlarına müvafiq olaraq rəhbərlik heç zaman obyektiv və əhəmiyyətli qəbul olunan dəyişikliklərdən imtina edə bilmir.

Ümumiyyətlə, heç də hər kəs daha da çox məsuliyyəti öz üstünə götürmək və lap çox öyrənmək, bilik artırmaq istəmir. İnsanlardakı dəyişiklikləri uğurla həyata keçirmək məqsədilə onu başqa dəyişikliklərə uyğunlaşdırmaq gərəkdir. Misal üçün, rəhbər firma siyasətinin işlənilib hazırlanması sahəsi üzrə seminara istiqamətləndirilmişdir. Nəticədə təşkilat ondan ayrıca məsuliyyət gözləyir. Əgər praktika zamanı bu olmazsa hazırlıq üçün ayrılan vəsait boşuna sərf olunmuş hesab olunacaq və rəhbər narahatlıq keçirəcək. Ən vacib və diqqət göstərilməli olan an insanlarda dəyişikliklər aparılan zaman dəstəyin həmişəlik olmasının zəruriliyidir. Məsələn, firmalardan birində aparılmış tədqiqatlardan aydın olur ki, aşağı rəhbər şəxslərdə dəyişikliklər aparmaq fikrindədirsə və yuxarı rəhbərlik həmin dəyişikliyə anoloji hazırlığa sahib deyilsə dəyişikliklər yarımçıq olacaqdır və nəticə gözlənilən effekti verməyəcəkdir.

Azərbaycan təşkilatlarındakı konfliktlərin araşdırılması, münaqişələrin təhlili, onların səbəbləri, konflikt prosesi modeli, münaqişənin nəticələri ilə funksiyalarının araşdırılmasını “Azercell” şirkəti timsalında araşdırmışam. Şirkət 15 ildən çoxdur ki, ölkəmizin kommunikasiya bazarında fəaliyyətdədir və həmin sahədə güclü təcrübə ilə səriştəyə, təşkilati mədəniyyətə sahib təşkilatdır. Bu təşkilat rabitə bazarının böyük bir qismini ələ keçirərək, yaxın rəqiblərini əksər göstəriciləri baxımından üstələyir (bazar payı 55 %). Həmçinin istənilən təşkilatdakı kimi şirkət daxilində şəxsiyyətlərarası həmçinin qrupdaxili, qruplararası, təşkilatdaxili (şöbələr arası) konfliktlər vardır. Həmin münaqişələr daxili və həmçinin xarici səbəblərdən ortaya çıxırlar.

Təşkilatda konfliktlərin müəyyənləşdirilməsi insan qaynaqları departamenti üzrə (human resources) kollektiv əlaqələrin tənzimlənməsi şöbəsi tərəfindən müəyyənləşdirilir. Ümumilikdə aparılan araşdırmalardan aydın olmuşdur ki, mükafatlandırma sistemi və karyerada yüksəliş, təşkilatda insanlar arası konfliktlərin başlıca səbəbləri olaraq çıxış edir. Bilavasitə gənc, savadlı, ancaq iş təcrübəsi lazımı

qədər olmayan işçilər təşilatdakı karyera yüksəliş şərtləri ilə razılaşa bilmir və bu da şöbənin rəhbərləri, məsləhətçilər və cavan işçilər arasında çox zaman şəxsiyyətlərarası konfliktlərin yaranmasına gətirib çıxara bilər.

Təşkilat şəxsiyyətlərarası olan konfliktlərin həlli zamanı adətən kompromis, əməkdaşlıq və məsələnin həll edilməsi üsullarından istiadə edir. Rəhbərlər tabe olanlarla ünsiyyətdə olur, onların şəxsi həyatında olan məsələlərlə maraqlanır. Əgər bu cür problemlər vardırırsa işdə baş verən münaqişələri həmin məsələlərin olması ilə əlaqələndirir və birinci növbədə işçinin şəxsi məsələlərinin həll olunmasına yardım olunması (ödənişli məzuniyyət, avans, həmçinin mənəvi dəstək və iş yükünün yüngülləşdirilməsi) ilə nail olmağa çalışırlar. İnsanın münaqişə halına düşməsi izlənilir, burada problemin həll olunması üçün (problem solution) **problemin həll edilə bilməsi** üsulundan istifadə olunur. Münaqişə yaradan şəxs yəni, işçi bir neçə dəfə təşkilatda münaqişə situasiyasını əmələ gətirirsə ona xəbərdarlıq, töhmət və son olaraq işdən uzaqlaşdırma kimi cəza növləri tətbiq olunur.

Aparılan araşdırmalara əsasən aydın olur ki, Azercell şirkətində şöbələrin arasında konfliktlər də yaranır. Burada adətən marketinq ilə satış şöbəsi, mühasibatlıq ilə maliyyə departamenti, maliyyə departamenti ilə informasiya texnologiyaları şöbəsi arasında münaqişələr yaranır. Münaqişələrin başlıca səbəbləri məlumatların doğru ötürülməməsi, məlumatların doğru işlənilib hazırlanmaması, bazarda araşdırma, şirkətdənkənar yoxlamalar, resurs ayrımı və s. ola bilər (Hacızadə E. M., 2009).

Hüquqi məsuliyyət dediyimiz zaman təşkilatın nəyi bacaracağı və nəyi bacara bilməyəcəyini müəyyən edən qayda-qanunlar və dövlət tənzimləmə normaları anlaşılır. Hər bir məsələ üçün xeyli sayda qanunlar və normativlər vardır. Bu aktların hamısına əməl edən təşkilatlar özlərini hüquqi baxımdan məsuliyyətli göstərirlər. Hüquqi məsuliyyətə baxmayaraq sosial məsuliyyət müəssisə tərəfindən sosial məsələlərə könüllü şəkildə yəni, öz istəyi ilə məcburiyyət olmadan reaksiya verilməsinin bir sıra səviyyələrini nəzərdə tutur. Həmin reaksiya qanunla yaxud tənzimləmə orqanlarının

tələblərinə əsasən müəyyən edilir, müəyyən məsələlərə münasibətdə özünü göstərə bilir.

Bütün qeyd olunanlara real nümunə gətirək. Şirkətin təzə məhsulu ola biləcək 3G-MAX modeminin reklam kampaniyası marketinq ilə satış şöbəsi arasında konfliktlərin böyük vüsət almasına gətirib çıxarıbdır. Odurki, marketinq şöbəsinin hazırlamış olduğu və gerçəkləşdirdiyi reklam kampaniyası satışı stimullaşdırmaq üçün və satış həcmi artırmaq üçün yönəlsə belə, alıcılarla bilavasitə təmasda ola bilən satış şöbəsi kampaniyada tələsik bir qərar olduğu üçün və satışın belə tez bir vaxtda gerçəkləşməyəcəyini, əksinə satışın həcminə neqativ təsir edəcəyi qənaətinə gəlibdir (məhsul bazara vaxtından öncə daxil ola bilər və alıcı onu başa düşməyə bilər, həmçinin şirkətin yeni bir məhsulun işlənilib hazırlanması dinamikasına da neqativ təsir edə bilər).

Münaqişə zamanında həll edilə bilməyib və tezliklə təşkilatın başqa şöbələrinə də yayılıbdır. Bu münaqişə böyüdükcə maliyyə departamenti və istehsal şöbəsi də münaqişədən kənar qalmamış və konfliktə qoşulmuşdur. Odur ki maliyyə şöbəsi reklam məsrəflərinə bilavasitə nəzarət edir və bu vəsaitin ayrılmasını təmin edə bilər, bununla yanaşı uğursuz kampaniyanın gerçəkləşdirilməsi şirkətin vəsaitinin faydasız xərclənməsinə gətirib çıxaracaqdır. İstehsal şöbəsinə gəldikdə isə onlar təzə məhsulun işlənilib hazırlana bilməsini müəyyən plana müvafiq gerçəkləşdirirlər və bazara çıxarılmış məhsulun zamanından əvvəl köhnəlməsi onların layihəsinə neqativ təsir edir. Mövcud münaqişənin həll olunması rəhbərlik səviyyəsində (idarəetmə heyəti) gerçəkləşdirilmişdir.

Burada təşkilatdaxili münaqişələrin həll olunmasının struktur üsullarından istifadə olunmuşdur. Əsas metod olaraq ümumtəşkilati kompleks məqsədlərin gerçəkləşdirilməsi nəzərdə tutulmuşdur. Bu üsul bütün strukturların rəhbərlərinin qarşısında ortaq məqsədlərin qoyulması yaxud məqsədlərin yenilənə bilməsini təmin edəcəkdir. Struktur bölmə rəhbərlərinin birlikdə fəaliyyəti, təşkilatdaxili aralıq qrupların qurulması mövcud problemin həll olunmasına səbəb yaratmışdır. Bundan başqa təşkilatdakı münaqişələrin həll olunması təşkilati strukturunun təzədən qurulması

ilə həll olunmuşdur. Odur ki təşkilatı struktur təşkilatda olan konfliktlərə xeyli təsir edir, bu səbəbdən Azercell şirkəti üzrə struktur dəyişiklikləri edilmişdir.

Misal üçün, maliyyə departamenti bir neçə şöbəyə bölünmüş, mühasibatlıq şöbəsindən hesabat şöbəsi ayrılıbdır, nəticədə cavabdehlik üçün hər bir şöbənin müvafiq rəhbəri təyin olunmuş, satış şöbəsi ilə marketinq şöbəsinin işini asanlaşdırmaq məqsədilə onlar arasında aralıq qruplar yaradılmaqla ortaq məqsədlər təyin edilmişdir.

FƏSİL III. MÜASİR DÖVRDƏ TƏŞKİLATI İNKİŞAFA PROBLEM YARADAN SƏBƏBLƏRİN TƏNZİMLƏNMƏSİ

3.1. Kadr ehtiyatları və onun formalaşması mexanizminin təkmilləşdirilməsi

AR-da iqtisadiyyatın bazar əlaqələri sisteminə keçid etməsi və burada əmək bazarının formalaşması əmək resurslarından istifadə edilməsi probleminin ciddiləşməsi və işsizlik səviyyəsinin artması ilə nəzərə çarpmışdır. Nəticə bu işsizlərə sosial yardımını da özünə daxil edən dövlət məşğulluq siyasəti və onun gerçəkləşdirilməsi mexanizminin işlənilməsi və hər zaman təkmilləşdirilməsini zəruri etmişdir (Muradov R. Ş., 2006: s.151).

Ölkənin bazar iqtisadiyyatına keçid etməsi zamanı ölkə əhalisinin məşğulluğunun bərpası ölkəmizin 1-ci dərəcəli vəzifəsi olmuşdur. Sosial-iqtisadi siyasətin əsas məsələsi olaraq, əvvəlcə məşğulluq konsepsiyasının, o cümlədən əmək bazarında vəziyyətin qaydaya salınması məqsədilə aktiv və ümumi strategiyanın tərtib olunması vacib əhəmiyyət daşıyır. Görülən fərqli iqtisadi və sosial tədbirlərin bir-birilə uyğunlaşmaması iş məşğulluq sektorunda mənfi meyillərin ciddiləşməsinə gətirib çıxarır.

AR-da məşğulluq mövzusunun modern vəziyyətini aşağıdakı göstəricilər sisteminin yardımı ilə təhlil etmək mümkündür:

1. məşğulluq səviyyəsini səciyyələndirən göstərici. Bu məşğulluğun səviyyəsinin müstəqil faktorlardan asılılığını əks etdirən peşəkar əmək ilə bağlıdır;
2. əmək qabiliyyətli ölkə əhalisinin məşğulluq səviyyəsini xarakterizə edən göstərici. Bu göstərici məşğulluq sektoruna əmək qabiliyyəti olan ölkə əhalisinin cəlb olunma dərəcəsini göstərir;
3. məşğulluğun hər hansı bir sahəyə məxsus quruluşu (Азизова Г. А., 2005: s.122-123).

İşsizlik əmək bazarının tərkib hissəsidir. AR-da işsizlik səviyyəsi əsas xüsusiyyətlərə sahibdir. Vurğulamalıyıq ki, AR-da SSRİ-nin süqutuna kimi gizli

işsizlik nəzərə çarpırdı. Keçid zamanı işsizlik problemi ciddiləşdi. Əvvəlcə bu vahid dövlətin süqutu ilə bağlı idi, ona görə ki, AR-nın iqtisadiyyatı SSRİ iqtisadiyyatına inteqrasiya edilmişdi. Əksər müəssisələr SSRİ-nin süqutu ilə birgə bu dövrdəki potensial alıcılarını əldən verdilər (Азизова Г. А., 2005: s.145).

AR-da məşğulluq probleminin bəzi ənənəvi əlamətləri vardır. Bu əlamətlər arasında əvvəlcə demoqrafiya ilə əlaqədar göstəricilər fərqlənir. AR-a doğum göstəricisi hər zaman yüksək səviyyədə olmuşdur.

AR-da ölkə əhalisinin məşğulluq dinamikasında hələ də olması müşahidə edilən mənfi meyillər bunlardır:

- məşğul əhalinin artım meyli zəifdir;
- uzun müddət işsiz qalan insanlar zamanla çoxalmaqdadır;
- məşğulluğun sahələr üzrə strukturu vaxtaşırı dəyişməkdədir;
- yaşayış səviyyəsi azaldıqca, işsizlərin maddi vəziyyəti lap da pisləşir;
- işçi qüvvəsinin mobillik səviyyəsi aşağıdır (Mehbaliyev S. S., 2002: s.99).

Bu mənfi meyillərin ləğv edilməsi üçün ölkəmiz məşğulluq və əmək bazarının xidmətlərindən faydalanması mövzularına dair qanunverici sənədlər paketi, məşğulluq barəsində və dövlət məşğulluq fondunun ərsəyə gətirilməsi barəsində qanunlar və bəzi başqa qanunverici sənədlər qəbul etmişdir. “Məşğulluq haqqında” AR-nın Qanununda ölkə əhalisinin məşğulluğunun hüquqi, iqtisadi, təşkilati prinsipləri və əmək hüququnun təşkili üçün zəmanətlər təyin olunmuşdur.

Əmək resurslarının idarə olunması zamanı problemlərin olmaması üçün bəzi icra ediləcək vəzifələr vardır ki, aşağıdakılardır:

- əmək imkanlarından əlverişli istifadə edilməsində bazar və qeyri-bazar vasitələrinin doğru şəkildə əlaqələndirilməsi;
- əmək vəsaitləri və işçi qüvvəsi sistemləri, yarım sistemlərin bir-birinin tamamlanmasının təmin olunması;
- əmək vəsaitlərinin ümumi ideologiya kimi təhlil edilməsi;

- əmək vəsaitlərinin başqa vəsaitlərə nisbətən prioritet olması;
- cavanlar və qadınların işlə təmin edilməsi üzrə xüsusi proqramların hazırlanması;
- əmək resursları çərçivəsində aktiv sosial siyasətin həyata keçirilməsi;
- sahə strukturu və investisiya addımı ilə məşğulluqun yüksək səviyyədə əlaqələndirilməsi, əmək ehtiyatına olan tələbatın proqnozlaşdırılması.
- əmək resursları çərçivəsində aktiv sosial siyasətin həyata keçirilməsi.
- əmək resurslarını, demoqrafik prosesləri proqnozlaşdırmaq üçün ilkin əmək resursları balansının tərtib olunması (Quliyev T. Ə., 2003: s.121-122).

2016-cı ildə dövlətimizdə 15-28 yaşlı məşğul ölkə əhalisinin sayı 1177,6 min nəfər təşkil etmişdir ki, onlardan 236,3 min nəfəri ali təhsil, 129,4 min nəfəri orta ixtisas, 48,0 min nəfəri isə ilk peşə-ixtisas təhsili alanların payına düşmüşdür qalanları isə fərqli təhsillərdə və təhsilsiz əhalidir. 2016-cı ildə ali təhsil alan gənclərin sayında öncəki ilin müvafiq dövrünə nəzərən 2,3% azalma müşahidə olunmuşdur.

2005 - 2017-ci illərdə AR-da iqtisadi aktiv əhalinin sayında artım qeyd edilmiş və bu illərdə iqtisadi aktiv əhali 693.7 min nəfər artmışdır. Ümumilikdə 2017-ci ildə iqtisadi aktiv əhalinin 2609 min nəfəri kişilərin payına, 2464,8 min nəfəri isə qadınlara aid olur. İqtisadi aktiv ölkə əhalisinin 4822,1 min nəfəri məşğul olanlara aid edilir ki, onlardan 2502,8 min nəfəri kişilər, 2319.3 min nəfəri isə qadınlar olmuşdur. Həmin ildə iqtisadi aktiv əhalinin ümumi sayından asılı olaraq məşğul olanlar 95 % təşkil edibdir ki, bu da 2005-ci il ilə nəzərən 2.3% artım deməkdir.

2016-cı ildə respublikamızda iqtisadi aktiv əhalinin 4%-i, başqa sözlə desək 245,7 min nəfəri işsizlərə aid olmuşdur. İşsizlərin 102,7 min nəfəri kişilərdir. İşsizlərin sayında 141,2 min nəfər qadınlara məxsusdur.

2017-ci il aprel ayının 1-i durumuna görə AR-da iqtisadi aktiv ölkə əhalisinin sayı 5073.8 min nəfər təşkil etmişdir ki, onlardan 4822.1 min nəfərini məşğul olan əhalidən ibarət olmuşdur. 2016-cı ildə iqtisadi aktiv əhalinin sayı 5012,7 min nəfərdən

ibarət olmuşdur. Məşğulluq xidməti sistemi tərəfindən 2016-cı ildə respublika üzrə də rəsmi işsiz statusu verilən şəxslərin sayı 32972 min nəfər olmuşdur. 2017-cı ildə isə iqtisadi aktiv əhalinin sayı 5073.8 min nəfərdən ibarət olmuşdur. Məşğulluq xidməti orqanları tərəfindən 2017-ci ildə respublika üzrə rəsmi işsiz statusu verilən əhalinin sayı 38481 min nəfər olmuşdur. Onların 38,1%-i qadınlardan ibarət olmuşdur. Cədvəl 3- də qeyd olunmuşdur (Cədvəl 3, Əlavə 2.).

Elektron informasiya sisteminin məlumatı əsasında əmək müqaviləsi üzrə 2018-ci ildə 1 yanvar tarixinə müddə ilə işləyən əhalinin sayı 2017-ci il yanvar ayının 1-i ilə müqayisə üzrə 15,3 min nəfər artaraq 1265,5 min nəfərdən ibarət olmuşdur. 2017-ci ildə 403,7 min ədəd əmək müqaviləsi imzalanmışdır. Qeyd etməliyik ki, bu əmək müqavilələrinin 4,5 %-i ştatların ixtisarı və şirkətlərin ləğv edilməsi səbəbi ilə bağlı olmuşdur. (www.mlsp.gov.az - 2018).

Ölkəmizdə əmək məhsuldarlığının artırılması üçün, əmək ehtiyatlarının kariyerasını yüksəltmək həvəsini artırmaq vacibdir.

Bu bölümdə karyera planlama fəaliyyəti sorğu vasitəsilə qiymətləndirilmiş və təhlil edilmişdir. Sorğu müxtəlif təhsil və yaş səviyyəsinə malik 126 respondent arasında sempinq üsulu ilə onlayn şəkildə həyata keçirilmişdir. Sorğudan əldə edilən nəticələr respondentlərin fikir və düşüncələrini əks etdirir. Sorğunu əsas bazasını təlimlərin önəmi, faydalılığı və işçilərin hazırda karyeralarında inkişaf imkanlarına malik olmadıqları haqda suallar təşkil edir. Sorğunun ilk bölümü respondentlər haqqında ümumi məlumatları əks etdirir.

Respondentlərin 70%-i kişi, 30%-i qadın cinsidir. Ailə vəziyyətinə görə respondentlərin 44%-i evli, 56%-i subaydır.

Aşağıdakı cədvəllərdə ümumi şəkildə sorğu iştirakçılarının yaş və təhsil səviyyələri haqqında nəticələr verilmişdir. Cədvəl 4-dən görüldüyü kimi, sorğu iştirakçılarının 56%-i 19-25, 30%-i 26-45, 8%-i 45-dən çox və 6%-i 18-ə qədər yaş qrupuna daxildir.

Cədvəl 4: Respondentlər haqqında məlumat

Yaş aralığı	Respondentlərin sayı	Faizlə ifadəsi
18-ə qədər	8	6%
19-25	70	56%
26-45	38	30%
45 və daha çox	10	8%
Cəmi	126	100%

Mənbə: Müəllif tərəfindən tərtib edilmişdir

Respondentlərin təhsil səviyyəsi cədvəl 5-də əks etdirilmişdir. Cədvəldən görüldüyü kimi, respondentlərin 28%-i orta təhsil səviyyəsinə, 26%-i bakalavr təhsil səviyyəsinə, 33%-i magistratura təhsil səviyyəsinə və 13%-i doktrantura təhsil səviyyəsinə malikdir.

Cədvəl 5: Respondentlər haqqında məlumat

Təhsil səviyyəsi	Respondentlərin sayı	Faizlə ifadəsi
Orta təhsil	35	28%
Bakalavr	33	26%
Magistr	42	33%
Doktrantura	16	13%
Cəmi	126	100%

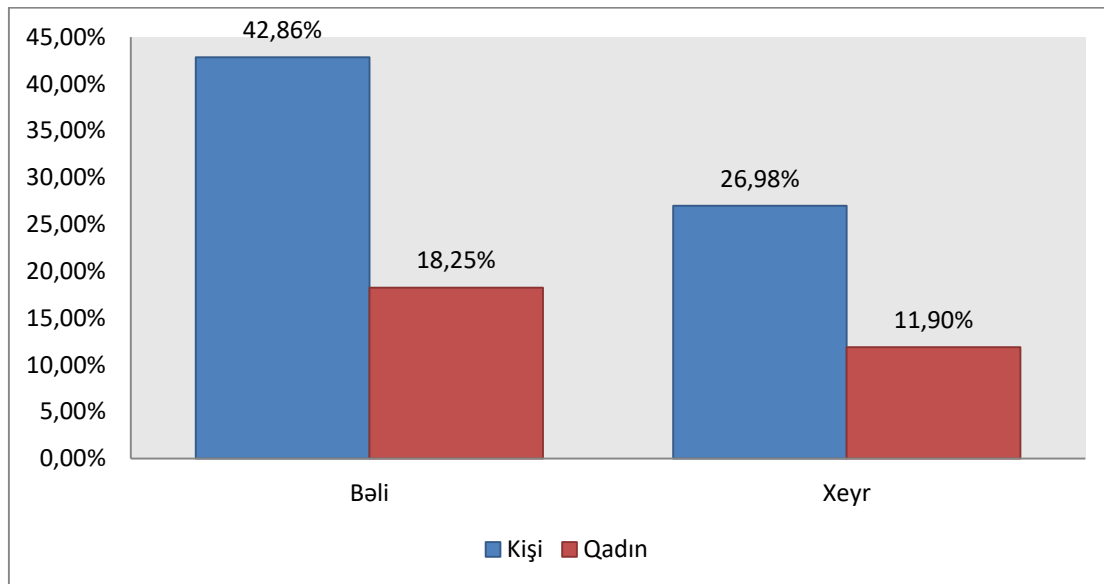
Mənbə: Müəllif tərəfindən tərtib edilmişdir

Sorğunun ikinci bölümü isə, karyera planlama fəaliyyəti ilə bağlı suallar yer alır. İlk olaraq respondentlərə sahib olduqları vəzifədən məmnun olub olmadıqları sualı yönləndirilmişdir. Nəticələr aşağıdakı kimidir;

Respondentlərin 61%-i sahib olduqları vəzifədən məmnundur, 29%-i isə sahib olduğu vəzifədən məmnun deyildir.

Daha sonra respondentlərə çalışdıqları şirkətin onlar üçün vəzifə artımı imkanı yaradıb yaratmamağı soruşulmuşdur. Respondentlərin 47%-i bu suala müsbət cavab versə də, 53%-i çalışdıqları şirkətdə vəzifə artımı imkanına malik deyildir.

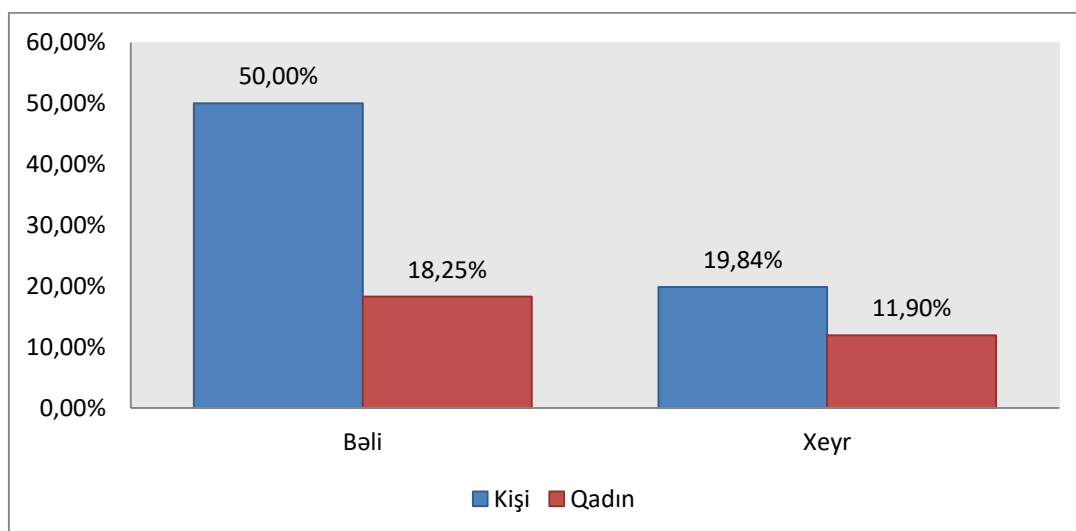
Qrafik 1: İşçilərin vəzifələrindən məmnuniyyəti



Mənbə: Müəllif tərəfindən tərtib edilmişdir

Respondentlərə karyera inkişafı üçün sahib olduqları təhsil imkanlarının yetərli olub olmadığı soruşulmuşdur. Nəticələr aşağıdakı kimidir;

Qrafik 2: Karyera inkişaf imkanları



Mənbə: Müəllif tərəfindən tərtib edilmişdir

Respondentlərin 68%-i mövcud təhsil imkanlarının karyera inkişafı üçün yetərli olduğunu, 32%-i isə yetərli olmadığını ifadə etmişdir.

Respondentlərə son illərdə karyelərində nə kimi dəyişikliklər olduğu soruşulmuşdur. Nəticələr aşağıdakı kimidir;

Cədvəl 6: İşçilərin karyelərində dəyişikliklər

Son illərdə karyeranızda nə cür dəyişikliklər baş verib	Frekans	Faiz	Etibarlı faiz	Kumulyativ faiz
Heçbir dəyişiklik baş verməyib	26	20.63%	21.0%	21.0%
Maaşım artdı	30	23.81%	24.0%	45.0%
Öhdəliklərim artdı	43	34.13%	34.0%	79.0%
Vəzifəmi qaldırdılar	27	21.43%	21.0%	100.0%
Cəmi	126	100%	100%	

Mənbə: Müəllif tərəfindən tərtib edilib.

Respondentlərin 21%-i karyerasında heç bir dəyişikliyin olmadığını, 24%-i maaşının artığını, 34%-i öhdəliklərinin artdığını, 21%-i isə vəzifəsinin qaldırıldığını bildirib. Karyerasında dəyişiklik olmayan respondentlər azlıq təşkil edir.

Növbəti sualda respondentlərə çalışdıqları şirkət tərəfindən təlimlərə göndərilib göndərilmədikləri soruşulmuşdur. Respondentlərin 47%-i çalışdıqları şirkət tərəfindən təlimlərə göndərildiyini, 54%-i isə təlimlərdə iştirak etmədiklərini bildirib. Təlimdə iştirak etməyən işçilər üstünlük təşkil edir.

Respondentlər bir il ərzində hər bir işçi neçə təlimə göndərməlidir sualını cavablandırmışdılar. Ümumi respondentlərin 33%-i il ərzində işçilərin ən az 2 təlimdə, 47%-i ən az 5 təlimdə, 20%-i isə ən az 10 təlimdə iştirak etməli olduqlarını bildirdilər.

Respondentlərə xarici təlim şirkətlərinin yerli təlim şirkətlərindən fərqli cəhətləri soruşulmuşdur. Nəticələr cədvəl 7-də xarici təlim şirkətlərinin fərqli cəhətlərində təqdim edilmişdir.

Cədvəl 7: Xarici təlim şirkətlərinin fərqli cəhətləri

Sizcə xarici təlim şirkətlərinin yerli təlim şirkətlərindən nə kimi üstünlükləri var?	Frekans	Faiz	Etibarlı faiz	Kumulyativ faiz
Heç bir üstünlüyü yoxdur	16	12.80%	13.0%	13.0%
Keyfiyyəti daha yüksəkdir	78	62.40%	62.0%	65.0%
Qiyməti daha aşağıdır	32	24.80%	25.0%	100.0%
Cəmi	126	100%	100.0%	

Mənbə: Müəllif tərəfindən tərtib edilmişdir

Respondentlərin 13%-i xarici təlim şirkətlərinin yerli təlim şirkətlərindən heç bir fərqi olmadığını, 62%-i keyfiyyətinin daha yüksək olduğunu, 25%-i qiymətin daha aşağı olduğunu bildirib. Respondentlərin əksəriyyəti yerli təlim proqramlarının təqdim etiyi xidmətin keyfiyyətsiz olduğunu düşünür.

Növbəti sualda respondentlərə təlim imkanlarından günümüzdə yararlanma dərəcəsi soruşulmuşdur. Nəticələr aşağıdakı kimidir;

Cədvəl 8: Təlimlərdən yararlanma dərəcəsi

Günümüzdə olan təlim imkanları lazımı dərəcədə istifadə olunmur	Frekans	Faiz	Etibarlı faiz	Kumulyativ faiz
Tamamilə razı deyiləm	12	9.52%	10.0%	10.0%
Razı deyiləm	26	20.53%	20.0%	31.0%
Razıyam	40	31.7%	32.0%	63.0%
Tamamilə razıyam	48	38.10%	38.0%	100.0%
Cəmi	126	100%	100.0%	

Mənbə: Müəllif tərəfindən tərtib edilmişdir

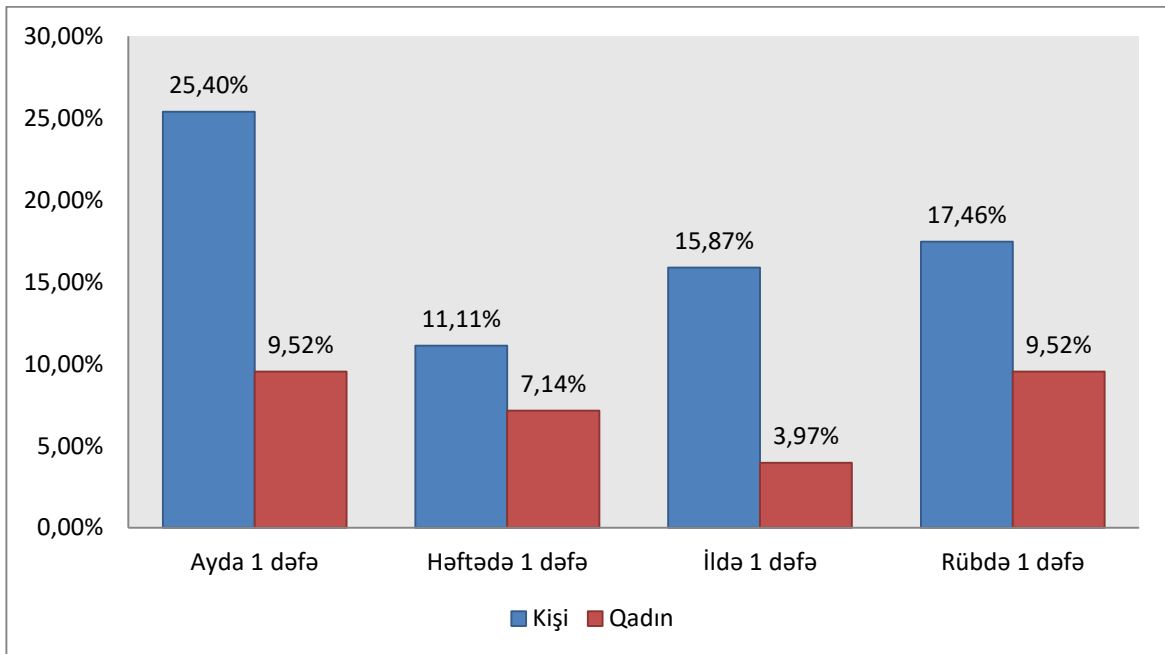
Respondentlərin 30%-i günümüzdə olan təlim imkanlarının yetərincə istifadə edilmədiyini, 70%-i isə yetərincə dəyərləndirildiyini düşünür. Daha sonra respondentlərə təlimdə təqdim olunan məlumatların faydalı olub olmadığı soruşulmuşdur. Ümumi respondentlərin 43%-i təlimdən əldə olunan məlumatların çox hissəsinin lazımsız olduğunu düşünsə də, 57%-i təlimdən əldə olunan məlumatların faydalı olduğunu düşünür.

Respondentlərə təlimdə qazanılan bilik və bacarıqların karyera inkişafında önəmi soruşulmuşdur. Respondentlərin 15%-i təlimlərdə əldə olunan bilik və bacarıqların karyera inkişafında rolunun olmadığını, 85%-i isə önəmli rol oynadığını düşünür.

Respondentlərə işçi vəzifə təlimatlarının şirkətin məqsədlərinə uyğun olaraq dəyişməsi haqda nə düşündükləri soruşulmuşdur. Respondentlərin 41%-i bu suala mənfi rəy, 59%-i isə müsbət rəy vermişdir. Respondentlərin əksəriyyəti vəzifə təlimatlarının şirkət məqsədlərinə görə dəyişməsinin müsbət qarşılıdır, lakin bunula razı olmayan respondentlərin sayı da kifayət qədərdir.

Respondentlərə əməyin düzgün qiymətləndirilməsi hansı tezlikdə həyata keçirilməlidir sualı soruşulmuşdur. Nəticə aşağıdakı kimidir;

Qrafik 3: Əməyin qiymətləndirilməsi



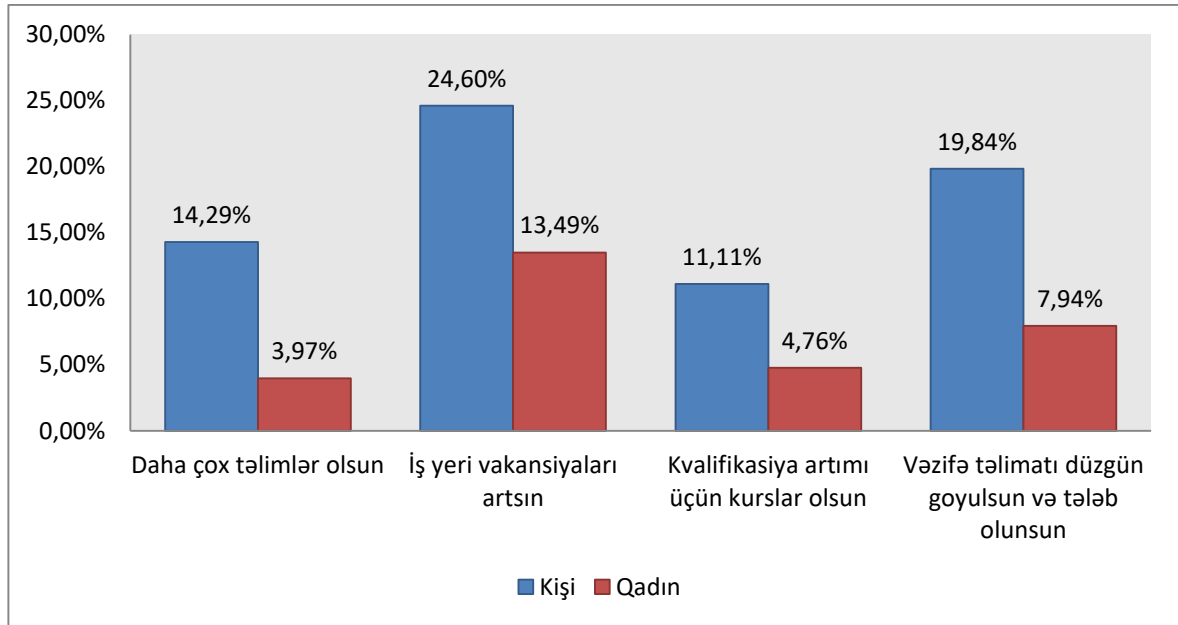
Mənbə: Müəllif tərəfindən tərtib edilmişdir

Respondentlərin 35 %-i əməyin düzgün qiymətləndirilməsinin ayda 1 dəfə, 27%-i rübdə 1 dəfə, 20%-i ildə 1dəfə, 18%-i isə həfdə 1 dəfə həyata keçirilməli olduğunu bildirib.

Son olaraq respondentlərə karyera inkişafı üçün hansı imkanlara sahib olmaq istədikləri soruşulmuşdur. Nəticələr aşağıda qrafik 4-də əks etdirilmişdir.

Respondentlərin 39%-i karyera artımı imkanı üçün ilk öncə vakansiyaların sayını artırmasını, 28%-i vəzifə təlimatının düzgün qoyulması və tələb edilməsini, 18%-i daha çox təlimlərin olmasını, 15%- isə kvalifikasiya artımı üçün kursların təşkil olunmasını istəyir.

Qrafik 4: İşçilərin karyera artımı üçün istəkləri



Mənbə: Müəllif tərəfindən tərtib edilmişdir

Sorğudan əldə olunan nəticələr göstərir ki, respondentlər karyera artım imkanlarında təlimlərin xüsusi əhəmiyyət kəsb etdiyini düşünür. Karyera həyatına ilk addım atanların uğurlu inkişaf kontenstində güclü struktur rolu oynayan məhz təlimlərdir. Təlim həm də ilkin bazadır və uğurlu bir karyeranın təməl məlumatlarının əldə edilməsində təlimlər ən effektiv seçimdir.

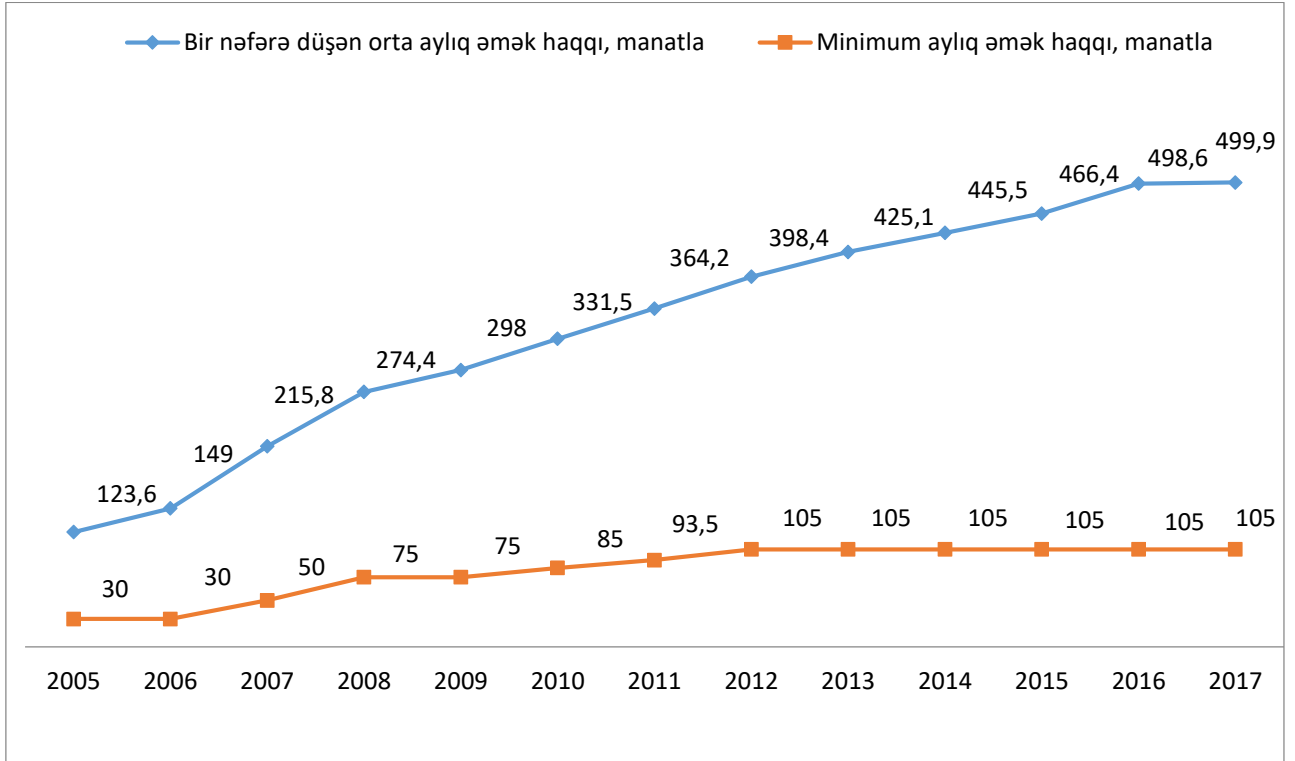
Digər tərəfdən maaş, işçilərin işə davam etməsi və ya ayrılmağına səbəb olan əsas faktor olaraq göstərilə də, işin keyfiyyəti, menecerlərin səlahiyyətləri, təlim və fərdi inkişaf imkanları iş məmnuniyyətinin əsas amilləridir. Buna görə də, rəqabət mühiti üstün olan iş həyatında fərqlilik yaratmaq üçün sahib olduqları ən önəmli elementin işçiləri olduğunu düşünən şirkətlər, işçilərinin inkişafına sərmayə qoyan proqramları dəstəkləməlidir.

Ölkəmizdə əmək haqqı iqtisadiyyatın ayrı-ayrı sektorları üzrə fərqləndirmələrlə özünü göstərir. Əmək haqqı cəmiyyətin həyatında mühüm rol oynayaraq ölkə əhalisinin gəlirində vacib yeri tutur. AR-da 2015-ci ildə 2005-ci ilə nəzərən bir nəfərə düşə bilən orta aylıq maaşda 74% artım müşahidə edilmişdir. Odur ki, 2005-ci ildə bir nəfərə düşən orta aylıq maaş 123,5 AZN, 2015-ci ildə isə 465,3 AZN olaraq göstərilmişdir. Milli iqtisadiyyat üzrə muzzla işləyə bilən işçilərin orta aylıq nominal maaşı 2016-cı ilin yanvar və dekabr aylarında öncəki ilin müvafiq dövrünə nəzərən 6,8 % çoxalaraq 498,5 manat təşkil etmişdir. 2005-2017 ci illər üzrə qeydə alınmış əmək haqqı göstəricilərini qrafik üzərində göstərmişəm.(Qrafik 5.)

Qrafik də bir nəfərə əsasən orta aylıq əmək haqqı və minimal aylıq əmək haqqı nəzərə alınmışdır.

Ölkə iqtisadiyyatındakı muzzla çalısa bilən işçilərin orta aylıq nominal maaşı 2017-ci il ərzində yanvar-fevral ayları öncəki ilin müvafiq dövrünə nəzərən 5,9 faiz yüksələrək 499,9 manat olmuşdur. Maaş neft sahəsində 3007,2 manat, qeyri-neft sektoru üzrə isə 440,5 manat olmuşdur. Özəl müəssisələrdəki işçilərin maaşı 671,5 manat, ölkə müəssisələrindəki işçilərin əmək haqqı 378,7 manat təşkil etmişdir. Maliyyə və sığorta fəaliyyəti, inşaat, informasiya ilə rabitə, mədənçıxarma sənayesi, həmçinin elmi, peşə və texniki fəaliyyət sahələrinə görə orta aylıq nominal əmək haqqı digər fəaliyyət sahələrindən daha da yüksək olmuşdur ([www.economy.gov.az-2017](http://www.economy.gov.az)).

Qrafik 5: 2005 - 2017-ci illər ərzində qeydə alınmış əmək haqqı göstəriciləri



Mənbə: www.mlspp.gov.az məlumatları əsasında müəllif tərəfindən tərtib edilmişdir

2017-ci ildə təşkil edilən məşğulluq tədbirləri üzrə görülən işlərin nəticəsində Dövlət Məşğulluq Xidmətləri Orqanlarına 204279 nəfər müraciət etmişdir. Onlardan 56642 nəfəri münasib işlə təmin olunmuş, 3352 nəfəri peşə hazırlığı kurslarına, 1151 nəfəri haqqı ödənilmiş ictimai işlərə cəlb edilmiş, 11012 nəfəri işsizlik statusu almış, 11552 nəfərə isə işsizlik müavinəti təyin olunmuşdur. Əvvəlki ilə nəzərən 2017-ci ildə işlə əlaqədar müraciət edənlərin, işlə təmin edilənlərin, işsiz statusu alanlar ilə işsizlik müavinəti təyin oluna bilənlərin sayında artım müşahidə edilmişdir. (www.economy.gov.az-2017). (Cədvəl 9.)

2017-ci ildə ölkənin 54 şəhər və rayonunda keçirilə bilmiş əmək yarmarkalarında 1635 müəssisə tərəfindən təqdim edilmiş 14845 boş (vakant) üzrə iş yerinə 4416 nəfər işsiz üçün göndəriş verilmişdir. Onlardan 77,5 %-i, başqa sözlə desək 3422 nəfəri uyğun bir işlə təmin olunmuş, 141 nəfəri haqqı ödənilmiş ictimai işlərə, 160 nəfəri isə peşə hazırlıq kurslarına cəlb edilmişdir. (www.economy.gov.az-2017).

Cədvəl 9: 2016-2017-ci illərdə Dövlət Məşğulluq Xidmətləri Orqanlarına müraciət edənlər (müqayisəli)

Göstəricinin adı	2016	2017	Mütləq müqayisə, nəfər
Müraciət edənlərin sayı	59252	204283	145031
İşsiz statusu alanların sayı	3520	11010	7490
İşsizlik müavinəti alanların sayı	3844	11552	7708
İşə düzələnlərin sayı	28936	56631	27695
Müxtəlif səbəblərdən qeydiyyatdan çıxanların sayı, o cümlədən:			
İşsiz statusu olanlar	472	6915	6443
Dövrün sonuna qeydiyyatda olan işaxtaranların sayı, o cümlədən:	119119	227024	107905
İşsiz statusu olanlar	28877	32972	4095
İşsizlik müavinəti alanlar (ödəmələrin sayı), o cümlədən:	23319	68177	44858
Minimum məbləğdə alanların sayı (ödəmələrin sayı)	5472	18846	13374
Peşə kurslarına cəlb edilənlərin sayı, o cümlədən:	4147	3352	-795
İşsiz statusu olanlar	2	6	4
Peşəni başa çatdıranların sayı, onlardan:	3738	3570	-168
İşə düzələnlərin sayı	1583	1223	-360
İctimai işə cəlb olunanların sayı, o cümlədən:	1626	1147	-479
İşsiz statusu olanlar	41	0	-41

Mənbə: www.mlspp.gov.az məlumatları əsasında müəllif tərəfindən tərtib olunmuşdur

2017-ci ildə Dövlət Məşğulluq Xidmətinin yerli orqanları vasitəsilə təxminən hər 100 vakansiyaya 52 nəfər işsiz işlə təmin olunmuşdur. Həyata keçirilən tədbirlər nəticəsində 2017-ci ilin mart-iyun aylarında xitam verilmiş əmək müqavilələrinin sayı ilə müqayisədə imzalanan əmək müqavilələrinin sayında artım olmuşdur, bir sözlə, işçi qüvvəsinin hərəkəti zamanı müsbət saldo yaranmışdır. Ancaq ilin ortalarında və ilin ikinci yarısında yaranmış nisbi sabitlik dəyişmişdir. Sistemin məlumatlarına əsasən 2018-ci ilin yanvar ayının 1-dək dövlət şirkətlərinin 2017-ci ilin fevral-mart ayları üzrə işsiz vətəndaşlarla bağladığı müvəqqəti olaraq əmək müqavilələrinin 13,5 min ədədinə xitam verilmişdir (www.economy.gov.az-2017).

Verilmiş vəziyyət sosial məsuliyyətlərin paylaşdırılması kontekstində ilin başlanğıcında dövlət şirkətləri ilə həyata keçirilə bilmiş birlikdə fəaliyyətin

göstərilməsi zərurətini çoxaltmışdır. 2017-ci ilin dekabrın axırında AR-nın Prezidenti tərəfindən verilmiş tapşırığa uyğun olaraq məşğulluq sektorunda bu fəaliyyətin həyata keçirilməsi qərarı alınmışdır.

2017-ci ildə xarici dövlətlərdə iqtisadi böhran daha çoxalsa da, AR-da bütün yönlərdə uğurlu tərəqqi dinamikası üzrə müdafiə edilmiş, ölkə əhalisinin sosial müdafiəsinin artması, sosial proqramların icra olunması, sosial nöqtəyi-nəzərdən daha çox həssas əhali qruplarına dövlət qayğısı göstərilmiş, fəal məşğulluq tədbirlərinin görülməsi, sosial təminat, pensiya və ekspertiza sistemlərinin inkişaf etdirilməsi üzrə islahat tədbirləri uğurla aparılmışdır. AR Prezidenti İlham Əliyevin siyasi və iqtisadi sektorlarda həyata keçirdiyi yeni islahatlar kursu ilk növbədə ölkədaxilində sahibkarlığın dövlət tərəfindən dəstək görməsi hesabına qeyri-neft sahəsində rəqabət qabiliyyətli məhsul istehsalının çoxalmasını dəstəkləməyi, yəni qeyri-neft sahəsinin intensiv tərəqqisinə, əmək resurslarından istifadə edilməsinin genişlənməsinə istiqamətləndirilmişdir.

3.2. Strateji resurs potensialı və onun idarə edilməsi

Bazar əlaqələri mühitində ölkə əhalisinin optimal demoqrafik yenidən istehsalının təmin olunması, demoqrafik tərkibinin yaradılması, onların bir-birilə əlaqələndirilməsi və struktura təsir göstərən faktorların, demoqrafik situasiyanın nəzərə alınması mürəkkəb problemlərdəndir. Ölkə əhalisinin yenidən istehsalının ideal tipinin meyarları və parametrlərinin təyin olunması və həyata keçirilməsi nəzəri-metodoloj və o cümlədən, demoqrafik investisiyanın az olması səbəbindən praktiki olaraq çətin problemlərə aid olunur.

Ona görə ki, burada miqdar və təyinat göstəricilərinin ölçüsünün və ona təsir edən faktorlar arasındakı əlaqənin ümumi şəkildə qiymətləndirilməsi və mürəkkəb demoqrafik proseslərin tərəflərinin ardıcıl şəkildə öyrənilməsi tələb edilir. Burada əsas

məsələ dövlətin iqtisadi-sosial imkanlarının, sosial-iqtisadi vəzifələrinin çoxaldılmasıdır.

ÜDM-un, ölkədaxili gəlirin fərdi, sosial istehlak fonduna ayrılma potensialı, yəni iqtisadi yüksəliş burada böyük əhəmiyyət daşıyır. Əmək qabiliyyətli ölkə əhalisinin təzə iş yerləri ilə birgə təmin edilməsi nöqtəyi-nəzərindən ölkədaxili gəlirin istehsal yığımı əmsalının əsas götürülməsi, onun minimum və maksimum həddinin əvvəlcədən proqnozlaşdırılması da zəruridir. Başqa sözlə desək demoqrafik proseslər yalnız coğrafi şərait ilə, sakinləşmə ilə bitmir, o cümlədən iqtisadi əlaqələrlə, əmək bölgüsü ilə, əmtəə-pul əlaqələri ilə, ailə, etnik, tibbi-bioloji, sosial-psixoloji problemlərlə qarşılaşır. (Quliyev T. Ə., 2003: 1998: s.76-77).

Demografik proseslər zamanı miqrasiya xüsusi rol oynayır. Hazırda miqrasiya meyilləri lap çox möhkəmlənməkdədir. Ölkə əhalisinin miqrasiyası həmişə vardır və o olmadan cəmiyyətin tərəqqisini düşünmək mümkün deyildir. Miqrasiya insanların bir bölgədən digərinə yerdəyişməsidir ki, bu kənddən-şəhərə, kənddən-kəndə, ölkədən-ölkəyə baş verə bilər.

Miqrasiyanı ölkə əhalisinin ancaq bir rayondan digər bir rayona hərəkəti olaraq təhlil etmək düzgün deyildir. Miqrasiya təsərrüfatın, coğrafi iqlimin, ictimai həyatın və uyğun olaraq yaşayış məntəqələri şəbəkəsinin funksional tərəqqisi, o cümlədən ölkə əhalisinin məskunlaşması ilə əlaqədardır.

Geniş mənada, əhalinin miqrasiyası – ölkə əhalisinin bölgələr üzərində müəyyən bir formada yerləşməsi, məskunlaşması deməkdir. Dar mənada, ölkə əhalisinin miqrasiyası - onların nisbətən müəyyən bir vaxtda öz yaşayış yerlərini dəyişməsidir. (Muradov Ş. M., 2004: s.402).

Əmək resurslarının miqrasiyası xalq təsərrüfatının müxtəlif sektorları daxilində və sahələr arasında təşkil edilir. Əmək resurslarının miqrasiyasını bir sıra hallarda kadr axıcılığı ilə səhv salırlar, bu yanlışdır. Ona görə ki, kadr axıcılığında kadrlar adətən yaşayış məskənini dəyişmədən iş yerini dəyişirlər. (Sərdarov M. Ə., 2004: s.20).

2016-cı ildə DİN-in və o cümlədən Dövlət Miqrasiya Xidmətinin uyğun təşkilatları tərəfindən daimi yaşamaq üçün dövlətimizə 3,1 min nəfər gələn və o cümlədən 1,6 min nəfər dövlətdən gedən müşahidə edilmişdir ki, 2017-ci il yanvar-fevral aylarında AR-na daimi yaşamaq üçün köç edənlərin sayı 305, gedənlərin sayı isə 197 nəfər təşkil etmişdir. (www.stat.gov.az – 2016).

Demoqrafiya sahəsi üzrə dövlət siyasətinin milli prioritetləri aşağıda göstərilənlərdən təşkil olunmuşdur:

- əhalinin ümumi sosial-demoqrafik qrupları ilə təbəqələri üçün sağlam həyat şəraitinin təmin olunması;
- əhalinin, bilavasitə ana ilə uşaqların və həmçinin əmək qabiliyyətli yaşında olan insanların ölüm səviyyəsinin ardıcıl şəkildə azaldılması üsulu ilə yaşlar və cinslər üzrə ömür vaxtının uzadılması;
- az təminatlı, uşaqlı ailələrə və əlillərə, qaçqın ilə məcburi köçkünlərə ünvanlı sosial köməkliyin edilməsi;
- ana ilə uşaqların sosial müdafiəsi və qorunmasının gücləndirilməsi;
- tam məhsuldar və bununla yanaşı dəyərli həyat şəraitinin təmin olunması üçün təhsil və məşğulluq sisteminin inkişafı;
- əhalinin sağlamlığı ilə yaşayışının normallaşması;
- miqrasiya prosesinin tənzimlənməsi;
- əhalinin demoqrafiya sektorunda biliklərinin artması, demoqrafiya sektoru üzrə elmi araşdırmaların genişləndirilməsi və təhsil ocaqlarında demoqrafiyanın tədris edilməsi (Mehbaliyev S. S. və İsgəndərov R. K..2002: s.213-214).

Bununla belə, ölkənin əlverişli demoqrafik siyasətinin yürüdülməsində demoqrafik vəziyyətin, onun sahəvi əlamətlərinin və sosial-iqtisadi proseslərlə münasibətlərinin tədqiq edilməsi, o cümlədən, gələcək vəziyyətin planlaşdırılması xüsusi əhəmiyyət daşımaqdadır. Demoqrafik proseslərin və əhalinin yüksəliş sürətinin dəyişməsinə istiqamətləndirilən demoqrafik siyasətin yürüdülməsi üçün ölkə əhalisinin

yenidən istehsalının əlamətləri tədqiq edilməli, onun qanunauyğunluqları müəyyən edilməli və buna əsasən tədbirlər sisteminin hazırlanması üzrə təklif və tövsiyələr verilməlidir.

Müxtəlif dövlətlərdə ərsəyə gələn demoqrafiyanın və işçi qüvvəsindən istifadə ilə əlaqədar vəziyyətin onların iqtisadi- sosial tərəqqi perspektivlərinə, iqtisadi və siyasi güclərin dünya səviyyəsində tutduğu mövqeyə təsir etməsi, ölkə əhalisinin yerləşdirilməsi və işçi qüvvəsinin yenidən istehsalı məsələləri cəmiyyətdə daima gündəmdədir.

Bütün dövlətlərdə əmək imkanlarının yaranması və onun miqdarı əvvəlcə burada məskunlaşmış əhalinin sayından, ölüm, təbii artım, doğum, niğah və boşanma səviyyəsindən, cins-yaş tərkibindən, sağlamlığından, təhsil səviyyəsi, peşəsi, ixtisası, ailə vəziyyətindən asılıdır. Bu proseslərin normal şəkildə gedişi istənilən ölkənin sahib olduğu məhsuldar qüvvələrin tərəqqi səviyyəsi və istehsal əlaqələrinin xarakterindən asılı olub mövcud istehsal əlaqələri üzrə iqtisadi qanunlar sistemi ilə nizama salınır. (Muradov R. Ş., 2014: s.31).

Amerikanın dünya təsərrüfatındakı yerinin möhkəmliyi ETT-nin alınmış səviyyəsi, investisiya mühiti, risk kapitalının olması, tərəqqi etmiş struktur, işçi qüvvəsinin dəstəklənməsinin əlverişliliyi üzrə təmin olunur. İxtisaslı işçi qüvvəsinə Amerikada daima böyük ehtiyac var. Amerikanın işçi qüvvəsinin ixtisas özəllikləri başqa İEÖ-in bir çoxundan fərqlidir. Bununla belə, burada yüksək ixtisaslı işçilərin sayı çox olsa da, işçi qüvvəsinin çoxu aşağı ixtisaslı işçi qüvvəsindən ibarətdir.

İşçi qüvvəsinin üçdə bir hissəsi korporativ hazırlıq sistemi ilə 10 ildə peşəsini dəyişir. ETT-nin sürətlə tərəqqi etdiyi mühitdə, ABŞ-da düşünülür ki, təhsil insanın bütün ömrü boyu faydalana biləcəyi daimi funksiyasına çevrilməlidir. Ali təhsilli amerikalıların gəlirlərinin səviyyəsi orta məktəb məzunlarının gəlirləri ilə nisbətdə 60% daha çoxdur (Lomakin V. K., 2013: s. 355).

Son 20 ilin iqtisadi artım burada işsizliyin azalmasına imkan yaratdı. İşçi qüvvəsi ilə sahibkarlar arasındakı iqtisadi əlaqələr daha çox ABŞ məhsullarının

rəqabətqabiliyyətliliyinin artması və elm tutumunun artırılması tələbatlarının qarşılınması üçün işçi qüvvəsinə ehtiyacın və onun təklifinin təsiri ilə inkişaf edir. Bu yanaşmalara çalışanların şirkətin fəaliyyətində iştirakını həmçinin səhmdar kapitalına sahibliyini şamil etmək olar ki, Amerikada işçilərin 10%-dən çoxu işlədikləri müəssisələrin səhmlərinə sahib olurlar (Lomakin V. K., 2013: s. 357).

Qərbdə 20-ci əsrin axırlarında iş yerlərinə gələn qadınların artımı işçi qüvvəsinin gender balansına bir xeyli təsir etmişdir. Amerikada işçi qüvvəsinin sayında qadınların artımını 3 pillədən ibarət dövr şəklində təhlil etmək olar: 19-cu əsrin sonları o cümlədən 20-ci əsrin 30-50-ci illəri arası və 20-ci əsrin 50-70-ci illəri arası.

19-cu əsrin axırlarından başlayaraq iyirminci əsrin 20-ci illərinə kimi olan dövrdə iqtisadiyyatın fərqli sektorlarında çox az qadın çalışırdı. İyirminci əsrin 30-cu illərindən bəri idarə işçilərinə, ali məktəblərdə qadın iştirakına ehtiyacın yaranması işçi qüvvəsinin sayında qadınların artımına gətirib çıxardı. Müasir dünyada Birləşmiş Krallıqda əmək bazarı dəyişən iqtisadi mühit ilə bağlı bəzi təsirlərə uğramışdır. Əsasən də istehsal ilə əlaqədar sektorlarda azalma, xidmət sahəsində isə başqa sahələrdən fərqli olaraq artma nəzərə çarpmışdır. O cümlədən burada əmək bazarının elastikliyi ilə bərabər özünü məşğulluqda və yarımgünlük işlərdə artma, o cümlədən qadınların əmək bazarında iştirakının çoxalması halı da nəzərə çarpmışdır. Birləşmiş Krallıqda 1999-cu ildə ölkədaxili ən az maaşın müəyyən edilməsindən sonra ölkədaxili ən az maaş orta əmək haqqına nisbətdə daha intensiv olaraq artır.

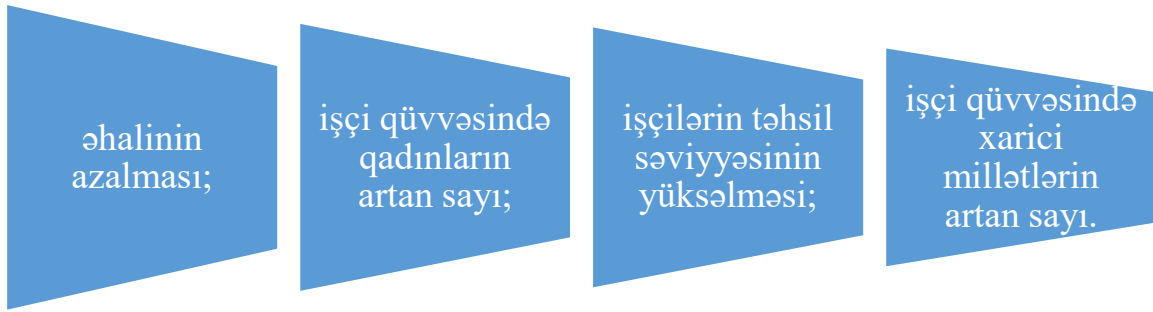
Qabaqcadan verilmiş proqnozlara görə ən az əmək haqqı artacaq və ən aşağı ödənişlərin təyin olunmasında bu cür mühüm şərtlərdən birinə çevriləcək. (<http://www.economicshelp.org/labour-markets/changes-uk-labour-markets> - 2016).

İsveçdə tam günlük işdə işləmək üçün əmək qabiliyyətli ölkə əhalisinin ən aşağı yaşı 16 sayılır ki, bu da qanunla nizamlanır. Ancaq 18 yaşı olmamış şəxslər ancaq gündüz nəzarət altında iş görə bilirlər. İsveçdə standart iş həftəsi 40 saatdır, ancaq iş saatlarından əlavə iş vaxtı 48 saat ola bilər. İsveçdə ölkədaxili ən az maaş müəyyən olunmamışdır. İşçilərin maaşı əmək müqaviləsi üzrə seçilir. Eyni zamanda minimum

maaş alan işçi belə öz ailəsinin yaşayış səviyyəsini təmin edə bilər. 2018-ci ilin fevral ayının 1-i vəziyyətinə görə İsveçdə məşğul əhalinin sayı 4930,0 min nəfər, işsiz əhalinin sayı 382 min nəfər, işsizliyin səviyyəsi isə 7,5 % təşkil etmişdir (www.encyclopedia.com -2017).

Yaponiyanın əmək bazarının tərkibi 20-ci əsrin sonlarından yavaş-yavaş dəyişilmiş və bu dəyişiklik 90-cı illərdə də olmuşdur. Yaponiyada əmək əlaqələri “firma bizim ümumi evimizdir” fəlsəfəsinə əsaslanır. Yaponiyanın əmək bazarının strukturuna aşağıdakı şəkil 5-də göstərilən amillər təsir göstərir:

Şəkil 5: Yaponiyanın əmək bazarının quruluşu



Mənbə: www.encyclopedia.com -2017 – Materialları əsasında müəllif tərəfindən tərtib edilib

Son 10 ildə Yaponiyada iqtisadiyyatın tərəqqisi daha çox işçi qüvvəsinin keyfiyyətli peşə hazırlığı və o cümlədən yüksək təhsil və savad almasına toxuna bilər. Gənclərin 96%-dən çoxu tam orta məktəb səviyyəsini bitirir. Üçüncü təhsilini alan 25-35 yaşlı şəxslərin maksimum səviyyəsi (55 %) Kanadadan sonra Yaponiyadadır. (Lomakin V. K., 2016: s.376).

Əksər yapon şirkətlərinin menecerləri hesab edirlər ki, iş müəyyən mənə daşdıqda və müxtəlifliklərlə fərqləndikdə işçi yerinə yetirdiyi işdən lap çox məmnun olur. Bu zaman işin xüsusiyyətlərini, keyfiyyətinə nəzarətini, sərf edilən məsrəflərini, təhlükəsizliyini və s. amillərini işçinin özü təyin edir. Onlar müəssisələri üfqi, o cümlədən şaquli xətt üzrə təşkil edir. (Lomakin V. K., 2016: s. 384).

Cənubi Koreyada əmək bazarında işsizlərin sayının artmasını əngəlləmək üçün dövlət xırda sahibkarların müflisləşməsinə qarşı çıxır. Burada işsizlik səviyyəsi zəifdir.

Məşğulluq ikili xarakterlidir ki, işçi qüvvəsi məşğulluğa əsasən iki hissəyə ayrılır. Onların mühüm hissəsini əməyi yüksək səviyyədə ödənilən “ömürlük mizdlü” işçilər, başqa hissəsini isə müvəqqəti işçilər, daha çox orta və xırda şirkətlərdə istifadə edilən günəməzd işçilər əhatə edir. Burada özünüməşğulların payı yüksək (35 %) təhlil edilir. İşçi qüvvəsinin belə bölgüsü özünüməşğulların, xırda və orta müəssisələrin işçilərinin öz ixtisas səviyyəsini yüksəltmək imkanlarını azaldır və nəticə etibarilə ölkədaxili təsərrüfatda əmək məhsuldarlığının artması yavaşlayır. (Lomakin V. K.,2013: s. 442, 443).

Cənubi Koreyada indiyə kimi əmək qabiliyyətli ölkə əhalisinin sayı artırdı. Ancaq gələcək ildən əmək qabiliyyətli ölkə əhalisinin sayında azalmaların olacağı düşünülür. Çünki əhalinin təbii artımı azalır. (<http://www.tradingeconomics.com/south-korea/unemployment-rate>)

Bütün ölkələrdə yürüdülməşğulluq siyasətini gözdən keçirmək və AR-da onların təcrübəsindən istifadə edilməsinin imkanlarını müəyyən etmək elmi və təcrübəvi əhəmiyyətə sahibdir. Buna görə də günümüzdə iqtisadi nöqtəyi-nəzərdən İEÖ-də yürüdülməşğulluq siyasəti modellərinin gözdən keçirilməsi vacibdir. (Muradov Ş. M., 2004: s.143).

Daxili əmək bazarının ən sadə nümunəsi olan Yapon modelində əmək əlaqələri sistemi “ömürlük mizd” sistemi üzrə qurulur. Sistemin mahiyyəti odur ki, işçilər dəqiq bir müəssisədə ən yaşlı dövrünə kimi - 55-60 yaşa qədər çalışmaq təminatı alır. “Ömürlük mizd” sisteminə məxsus işçilərin maddi yaşayış şəraitinin yaxşılaşmasına maaş, sosial müavinətlər və o cümlədən mükafatların verilməsini həyata keçirmək metodu ilə təminat verilməsini planlaşdırır bilər. Qurumlarda kadrların “ömürlük mizd”la gücləndirilməsi müəssisə o cümlədən şirkət ilə kompaniyalara şərait yaradır ki, şirkətdaxili səviyyədə tələb olunan ixtisasları üzrə işçiləri komplektləşdirsin, o cümlədən kadrların peşə-ixtisas tərkibini ofislərin tərkibinə, istehsal olunan malların

modifikasiyasına uyğunlaşdırınsınlar. İşçilər ilk 10-12 ildə öz peşə ixtisaslarını böyütmək və şirkətdaxili mobilliyə hazır olmaq üçün planlı olaraq 3-4 dəfə yeni ofislərə keçirlər. (Muradov Ş. M., 2004: s.143).

Bu modeldə işçilərin maaşı və onlara olan sosial ödəmələrin miqdarı işlədikləri illərin sayından asılıdır. İşçilər ardıcıl olaraq uyğun şirkət daxili xidmətlərdə ixtisaslarını yüksəldir və plan üzrə yeni ofislərində yerləşdirilirlər. Bu siyasət şirkətin işçilərinə işin təyinatına görə məsuliyyət hissi, öz vəzifələrini icra etməyə yaradıcı münasibət bəsləyir. (Mehbaliyev S. S., və İsgəndərov R. K., 2002: s.72).

Amerika modeli üzrə mərkəzləşdirilməmiş əmək bazarı səciyyəvidir. Müasir dövrdə Amerikada bütün ştatlarda məşğulluqa, işsizliyə kömək göstərilməsinə aid öz qanunvericiliyinə əsasən işsizlərin sığortalanması üçün fondu vardır. İşçilər və müəssisələr ştatların kapitalları ilə federal kapitalla vəsait daxil edirlər. ABŞ-da konyukturanın dəyişilməsi ilə işçilərin işdən çıxarılması zərurəti yarandıqda mövzunun həll edilməsi iş müddətinin azaldılması metodu ilə deyil, işdən işçilərin çıxarılması metodu ilə həyata keçirilir. (Muradov Ş. M., 2004: s.144).

İsveç modeli məşğulluq sektounda dövlətin aktiv siyasəti ilə səciyyələnir ki, nəticədə bu dövlətdə işsizlik səviyyəsi ən aşağı dərəcədədir. Burada tam məşğulluq aşağıdakı tədbirlərin görülməsi vasitəsi ilə əldə edilmişdir:

1. Maaşın çoxaldılmasında şirkətlər arasında inflyasiya rəqabətini zəiflətmək məqsədilə yüksək gəlirli şirkətlərin mənfəətini əngəlləmək və mənfəəti az olan şirkətlərə dəstəyə yönəldilmiş məhdud xəzinə siyasətinin həyata keçirilməsi ilə;

2. Rəqabət qabiliyyəti güclü olmayan işçiləri qorumaq üçün əmək bazarında aktiv siyasət həyata keçirməklə.

3. Müəyyən şirkətin maliyyə vəziyyətindən asılı olmayaraq maaşda bərabər əməyə görə bərabər də ödəniş məqsədli olan “həmrəylik siyasəti” yürütmək metodu ilə;

4. Fəaliyyətinin nəticələri az olan, ancaq sosial mövzuların həll edilməsi təmin olunan iqtisadiyyat sahəsində məşğulluğu sabit saxlamaqla (Mehbaliyev S. S., 2002: s.72-73).

Müəyyən əmək bazarı modelinin yaranmasından məlumdur ki, onun məşğulluq səviyyəsinin artması sahəsində qazandığı uğurlar burada siyasi mühitin, ölkədaixli adət-ənənələrin və ictimai rifahın hansı dərəcədə nəzərə alınmasından asılıdır (Muradov Ş. M., 2004: s.147). Bununla belə, əmək resurslarının idarə edilməsində dövlətlərarası təcrübənin pozitiv tərəflərinin AR-da tətbiq edilməsi əmək resurslarından səmərəli istifadə olunmasına, yüksələn iqtisadi tərəqqiyə şərait yaradacaq.

NƏTİCƏ VƏ TƏKLİFLƏR

Hazırda bazar əlaqələri mühitində əmək resurslarının idarə olunması məsələsi önəmli əhəmiyyət kəsb etməkdədir. Cəmiyyətin iqtisadi-sosial ehtiyaclarının ödənilməsində xüsusi rola sahib olan əmək resursları dövlətin iqtisadi imkanlarını təyin edir və onun idarə olunması dövlətin gələcək tərəqqi yolunun müəyyən edilməsinə təsir edir. Həyata keçirilən elmi araşdırmaları ümumiləşdirərək bu cür nəticəyə gəlmək mümkündür ki, əmək resursları iqtisadiyyatın möhkəmliyinin təməlini təşkil edən faktorlardan biridir.

Araşdırmanın elmi-nəzəri nəticələri üzrə qeyd etməliyik ki, əmək resurslarının idarə olunması zamanı müəyyən problemlər yaranır və ancaq onların həll edilməsi ilə dövlətin əmək resurslarından istifadə etmək olar. Tədqiqat işi üzrə aşağıda qeyd edilən nəticələr əldə olunmuşdur:

1. Dövlətin iqtisadi tərəqqi səviyyəsinin artmasında əmək resurslarından əlverişli şəkildə istifadə xüsusi əhəmiyyət daşıyır və bu məsələnin yoluna qoyulması fərqli sosioloji, demoqrafik, iqtisadi faktorları və dövlətin dəqiq iqtisadi-coğrafi əlamətlərini bilməklə ola bilər.

2. Müəssisələrdə əmək resurslarının idarə olunması təşkilatın kadr siyasəti ilə əlaqədardır və kadr ehtiyatının təşkili, onlara olan tələbatı aşkar etmək müəssisənin tərəqqiyə yönəlmiş fəaliyyətini həyata keçirir.

3. Hər bir ölkənin iqtisadi-sosial fəaliyyətində yaradıcılığın və innovasiyalılığın həyata keçirilməsi dövlətin sağlamlığın, insan kapitalının, əhalinin yaşayış səviyyəsinin, elmin tərəqqi səviyyəsinin və biliklərin keyfiyyətinin səviyyəsi ilə təyin olunur. Bu səbəbdən də innovasiyalı iqtisadiyyatın tərəqqisi üçün dövlət və eyni zamanda insan kapitalına maraqlı olanlar ciddi tədbirlər həyata keçirməlidir.

4. Fərdi kapitalla, milli insan kapitalına və firmanın insan kapitalı sayılan kadrların tərəqqisinə ediləcək sərmayələr innovasiyaların iqtisadiyyata tətbiq edilməsini intensivləşdirməklə dövlətin dünya bazarında rəqabətqabiliyyətliliyinin

yüksəlməsinə və dünya iqtisadiyyatında əsas mövqelərdən hər hansı birini tutmasına imkan verir.

5. Təhsil insan kapitalının, insanların əməyinin məhsuldarlığının, o cümlədən işçilərin və işəgötürənlərin, nəticədə dövlətin gəlirlərinin çoxalmasında kifayət qədər xüsusi rola sahibdir.

6. Dövlətdə keyfiyyətli ali və o cümlədən orta ixtisas təhsilli ölkə əhalisinin sayı nə qədər çox olarsa, bu zaman əhalinin inkişafı və iqtisadi tərəqqinin səviyyəsi də bir o qədər yüksək olar.

7. İnsan kapitalı istehsalatın, sahibkarın mənfəətinin, əmək məhsuldarlığının, işçinin biliyinin, işçinin gəlirlərinin çoxalmasına imkan verir.

8. Bazarda əsas mövqeyə sahib olan əmək bazarı əmək resurslarının idarə olunmasına təsir edən iqtisadi əlaqələr sistemidir və əmək bazarını qayadaya salmaq və onun gələcək vəziyyətini əvvəlcədən təxmin etmək üçün müasir sosial-iqtisadi vəziyyəti təhlil etmək çox mühümdür.

9. Bazar əlaqələri olan mühitdə əhalinin məşğulluq səviyyəsi və işsizlik problemləri sosial- iqtisadi nöqtəyi-nəzərdən əmək resurslarının idarə olunmasına bir xeyli təsir göstərir və bu problemlərin həll edilməsi üçün əhalinin məşğulluq quruluşu inkişaf etdirilməlidir.

10. Əhalinin və onun tərkib hissəsində olan əmək potensialının formalaşmasının maddi əsasından ibarət olan demoqrafik proseslər əmək resurslarının idarə olunması zamanı əsas götürülməlidir. Ona görə ki, bu proseslər məşğulluq siyasətinin tempinə və səviyyəsinə, əmək resurslarının o cümlədən, iqtisadi baxımdan aktiv əhalinin keyfiyyət göstəricilərinə təsir göstərir.

11. Əhalinin təbii təkrar istehsalının və onun vacib tərkib hissəsi əmək resurslarının təşkili və tərəqqisinin təbii əsasını təşkil edən gənclərin əməyinin doğru şəkildə təşkil olunması və onların faydalı məşğulluğunun həyata keçirilməsinə dövlət qayğısının çoxaldılması xüsusi əhəmiyyətə sahibdir.

12. Gənclərin təzə açılan iş yerləri barəsində xəbərsiz olması, burada bir neçə illik iş təcrübəsi olan şəxslərə önəm verilməsi məzun olmuş gənclərin bir müddət işsiz qalmasına və cavan əmək ehtiyatlarının potensial imkanlarından əlverişli istifadə edilməsinə səbəb olur.

13. Elmi Texniki inkişafın təsiri və iqtisadiyyatda innovasiyaların çox tətbiq olunması ilə bir sıra peşə və ixtisaslara tələbin çox olmaması bu istiqamət üzrə ixtisaslaşmış gənclərin başqa istiqamətlərə yönəlməsinə şərait yaradır. Lakin əsas istiqamətlər üzrə də təhsilli gənclərin olması onların işini bir xeyli mürəkkəbləşdirir.

14. AR-nın əmək imkanlarının yaranmasında qadın əmək ehtiyatlarının xüsusi rolu və yeri onların sayı ilə bərabər, həmçinin əhalinin təkrar istehsalı prosesində iştirak etməsi ilə təyin olunur.

Əmək resurslarının idarə olunması prosesində ortaya çıxan problemlərin həll edilməsi üçün bəzi təklifləri uyğun sayırıq:

1. İEÖ-in insan kapitalının tərəqqisi istiqamətində həyata keçirdiyi siyasət müşayiət edilməli və pozitiv nəticələr alınan tədbirlərin ölkə daxilində görülməsinə diqqət yetirilməlidir.

2. Məşğulluq problemi özbaşına həll edilə bilmədiyindən ölkə əhalisinin məşğulluğunun təmin edilməsi üçün ölkə və müxtəlif bölgələr üçün təzə məşğulluq proqramları tərtib edilməli və bu kontekstdə tədbirlər görülməlidir. O cümlədən, məşğulluq proqramlarının təşkilinə uyğun dövlət orqanları tərəfindən nəzarət təşkil edilməlidir.

3. İşçilərin daha yaxşı əmək şəraitində fəaliyyət göstərmələri üçün müəssisələr tərəfindən ciddi işlər görülməli, işçi hərəkətinin səbəbləri tədqiq edilməsi, işdən çıxma sorğuları, statistik göstəricilər və hesabatlar vasitəsilə kadr axıcılığının aradan qaldırılması üçün tədbirlər görülməlidir.

4. Əmək resurslarının potensialının müəyyən edilməsi üçün təhsil çox lazımdır. Gənclərin keyfiyyətli təhsili üçün təhsil sistemi tez-tez yenilikləri özündə canlandırmalı,

artıq özünü təsdiqləmiş xarici təcrübənin təhsil sistemində tətbiq olunmasına imkan yaradılmalıdır.

5. Təhsil üçün investisiya qoyuluşları perspektivli kapital qoyuluşları sayılmalı, bu sektora investisiya qoyacaq şəxslərə şərait yaradılmalıdır. O cümlədən, gənclərin xaricdə dövlət dəstəyi ilə təhsil alması üçün projektlər təşkil edilməlidir.

6. Gənclərə təzə fəaliyyət göstərən iş yerləri haqqında məlumat verilməsi, bu haqda məlumatların kütləvi informasiya vasitələrində, həmçinin sosial mediada göstərilməsi üçün vahid mexanizmin təşkili, əmək yarmarkalarının vaxtaşırı təşkil edilməsi, bu yarmarkaların nə qədər səmərəli olması haqda müqayisəli təhlilin həyata keçirilməsi və gələcək dövrlərdə əvvəlki yarmarkaların göstəricilərinə görə gənclərə iş verən şirkətlərin təzədən bu projektlərə cəlb edilməsinə imkan yaradılması vacibdir.

7. Müasir dövrün tələblərinə uyğun mütəxəssislərin yetişdirilməsi üçün təkrar hazırlanma, ixtisasın yüksəldilməsi və distant təhsil xüsusi əhəmiyyət daşıyır. Gənclərə bu sektorlar üzrə məlumat verilməsi üçün vahid bir sistem ərsəyə gətirilməli, bu sahələr üçün müəyyən edilən vəsait çoxaldılmalı və təhsil ocaqlarının aktiv iştirakı təmin edilməlidir.

8. Qadınların əmək fəaliyyəti zamanı aktiv iştirak etməsi üçün müəssisələr kişi və qadın əməyindən istifadə edilə biləcək sahələrdə qadınların əməyinə önəm verməli, işləyən anaların hamısına qısa iş günü və o cümlədən iş həftəsi kimi güzəştlərin olunmasına xüsusilə diqqət edilməlidir. Bununla belə, əmək resurslarının idarə olunması üçün istənilən yaş qrupu və bu qrupların fərqli sahələr üzrə əmək fəaliyyəti gözdən keçirilməli, onların fəaliyyəti dəstəklənməli, bu işə uyğun olan kadrlarla təmin edilməsinə, məşğulluq proqramlarının təşkilinə nəzarət olunmalıdır.

İSTİFADƏ OLUNMUŞ ƏDƏBİYYAT SİYAHISI

Azərbaycan dilində

1. Abbasov A. (2005) Biznesin əsasları. Azərbaycan Dövlət İqtisad Universiteti, dərslik // B. ümumi elmi redaktəsi ilə. Bakı, “Nurlan”, 656 səh.
2. Abbasov İ.M., Sadıqov R.F. (2013) “Menecment”. Bakı, “Elm” 247 səh.
3. Azərbaycan gəncləri 2016” (2016) Statistik məcmuə. Azərbaycan Respublikasının Dövlət Statistika Komitəsi. Bakı, 176 səh.
4. Əhmədov V.Q. (2000) “Sahibkar-menecment”. Bakı. 365 səh.
5. Ələkbərov Ə.H., İbrahimov F.V. (2004) “Menecment”. Bakı. 244 səh.
6. Əliyev M. Ə., Həmidov H. İ. (2013) Biznesdə insan resurslarının idarə edilməsi. Bakı, “İqtisad Universiteti”, 500 səh.
7. Əliyev M. T. (2001) Azərbaycan iqtisadiyyatının formalaşması və inkişaf problemləri. Bakı, 764 səh.
8. Əliyev T. Q., Əliyeva Ş. T., Əliyev R. T. (2012) İnsan resurslarının idarə edilməsi. Bakı, ADNA, 303 səh.
9. Əliyev T.N. (2005) “Menecmentin iqtisadi və təşkilati mexanizmi.” Bakı . 415 səh.
10. Əmək bazarı” (2016) Statistik məcmuə. Azərbaycan Respublikasının Dövlət Statistika Komitəsi. Bakı, 160 səh.
11. Əsgərov Ə., Hüseynov E., Hüseynov S. (2009) Davamlı insan inkişafı. Bakı, “Azərbaycan Dövlət Aqrar Universiteti”, 494 səh.
12. Hacızadə E. M. (2006) Sosiallaşan iqtisadiyyat. Bakı, Elm, 227 səh.
13. Həsənov H.S. (2007) “İri sahibkarlıq strukturları”. Bakı, 545 səh.
14. Həsənov H.S. (2012) “Korporativ idarəetmənin təməl daşları”. Bakı, 365 səh.
15. İqtisadi İslahatlar Mərkəzi. (2008) “Korporativ sosial məsuliyyətin (KSM) ölçülməsi və hesabatlılığı ” layihəsi. Bakı, 125 səh.
16. İmanov Ə.Ş. (2011) “Biznes və menecment”. Bakı, 358 səh.
17. Qeybullayev Q. (2000) “İdarəçiliyin-menecmentin əsasları”. Bakı, 214 səh.
18. Quliyev T. Ə. (2003) Əməyin iqtisadiyyatı. Bakı, “Nağıl evi”, 695 səh.
19. Quliyev T. Ə. (2008) Əməyin sosiologiyası. Bakı, “Maarif”, 336 səh.
20. Lomakin V. K. (2013) Dünya iqtisadiyyatı (dərslik) // tərcümə. Bakı, “İqtisad Universiteti”, 625 səh.
21. Manafov Q.N. (2011) “Sahibkarlıq nəzəriyyəsi”. Bakı, 432 səh.
22. Mehbalıyev S. S., İsgəndərov R. K. (2002) Əmək bazarı və əhəlinin sosial müdafiəsi. Bakı, “Çaşıoğlu”, 544 səh.
23. Muradov Ş. M. (1987) Azərbaycan SSR-in əmək ehtiyatları. Bakı, “Elm”, 260 səh.
24. Muradov Ş. M. (2004) İnsan potensialı: Əsas meyillər, reallıqlar, problemlər. Bakı, “Elm”, 660 səh.
25. SOCAR – İllik hesabat-2009, 2010, 2011, 2012, 2013.

26. Şahbazov K.A., Məmmədov M.H., Həsənov H.S. (2004) “Müasir menecment.” Bakı, 475 səh.
27. Şahbazov K.A., Məmmədov M.H., Həsənov H.S. “Menecment.” Bakı- 2007. 354 səh.
28. Uzunay V. (2007) “Avrupa Birlighinde ve Türkiye’de Kamu İç Mali Kontrol Sistemi ve Bu Alanda Yapılan Düzenlemeler”. Ankara, 458 səh.
29. Yahudov X.M. (2007) “Menecmentin əsasları”. Bakı, 475 səh.

İngilis dilində

1. Azizova G. A. (2005) The labor market of Azerbaijan. Baku, “Elm”, 303 pp.
2. Genkin BM, (2015) Nikitina I. A. Human Resource Management. Moscow, “Norma”, 464 pp.
3. Golovanova, E. N., (2015) Human Capital: Theory and Practice of Management in Social and Economic Systems. Moscow, Infra-M, 290 pp.
4. Golovanova E. N., Lochan S. A., Havin D. V. (2014) Investment in the human capital of an enterprise. Moscow, Infra-M, 88 pp.
5. Shahbazov KA (1994) Management of personnel adaptation in the conditions of formation of the labor market. Baku, “Azerneshr”, \ 100 p.

Rus dilində

1. Глобальные тенденции занятости молодежи 2015. Международная организация труда. Женева, 2015, 92 с.
2. Квон Д. Б. Человеческий капитал и его измерение. Всемирный форум ОЭСР. Пусан, 2009, 15 с.
3. Корень С.Я. «За пределами COSO: внутренний контроль для улучшения корпоративного управления». Нью-Йорк-2008.
4. Шульц Т. В. Инвестиции в человеческий капитал. Американский экономический обзор, Vol. 51, № 1, 1961, с. 1-17
5. Тейлор Д. Х. «Аудит: интегрированные концепции и процедуры, четвертое издание». Нью-Йорк-2008.
6. Доклад о человеческом капитале 2016 года // Всемирный экономический форум. 2016, 39 с.
7. Рынок труда в Азербайджане. Рахманов Р., Гасымов А., Тахирова Г. // Рабочий документ серии. Баку, №02 / 2016, 20 стр.

İnternet resursları

1. http://www.bbc.com/azeri/international/2015/05/150514_rating_human_capital
2. <http://www.economicshelp.org/labour-markets/changes-uk-labour-markets>
3. <http://www.tradingeconomics.com/south-korea/unemployment-rate>
4. www.economy.gov.az

5. www.encyclopedia.com
6. www.migration.gov.az
7. www.mlsp.gov.az
8. www.stat.gov.az

Əlavə 1.

Cədvəl 2. İnsan kapitalı indeksi 2016

Ölkə	Cəm indeks		0 – 14 yaş qrupu		15 – 24 yaş qrupu		25 – 54 yaş qrupu		55 – 64 yaş qrupu		65 və yuxarı yaş qrupu	
	Hesab	Sıra	Hesab	Sıra	Hesab	Sıra	Hesab	Sıra	Hesab	Sıra	Hesab	Sıra
Finlandiya	85.86	1	98.17	1	85.35	1	81.24	1	83.90	7	72.95	9
Norveç	84.64	2	94.69	11	84.72	2	80.11	4	85.34	3	74.53	2
İsveçrə	84.61	3	95.76	7	83.34	4	80.51	2	83.54	8	73.28	7
Yaponiya	83.44	4	95.78	6	77.26	19	79.13	5	85.72	1	75.61	1
İsveç	83.29	5	93.25	14	81.03	9	80.17	3	84.58	4	70.43	16
Yeni Zelandiya	82.79	6	95.20	9	82.25	7	76.25	17	85.70	2	74.07	3
Danimarka	82.47	7	91.77	22	81.89	8	78.17	8	83.99	6	74.04	4
Kanada	81.95	9	93.46	13	77.74	16	77.61	9	84.22	5	73.05	8
Almaniya	81.55	11	89.56	38	79.78	10	78.39	7	83.31	9	73.54	6
Avstriya	81.52	12	92.29	20	82.41	6	76.75	15	79.06	23	72.00	12
Sinqapur	80.94	13	95.81	5	76.12	25	78.70	6	75.17	39	60.59	52
İrlandiya	80.79	14	95.87	4	75.84	29	76.32	16	78.16	28	67.77	26
Estoniya	80.63	15	95.09	10	77.35	18	74.02	24	82.98	10	71.77	13
Fransa	80.32	17	93.07	15	76.00	26	77.32	12	77.59	30	66.32	31
Avstraliya	80.08	18	91.36	24	82.56	5	74.33	22	80.85	15	67.27	27
Birləşmiş Krallıq	80.04	19	91.91	21	76.64	22	76.78	14	79.07	22	66.43	30
Azərbaycan	70.72	54	83.18	68	61.65	87	66.66	48	78.85	24	60.93	50
Nigeriya	48.86	127	53.19	128	56.58	105	46.96	123	45.71	122	32.62	121
Çad	44.23	128	52.03	130	44.38	128	43.96	128	37.28	128	27.87	126
Yəmən	42.98	129	70.40	103	45.36	127	33.25	130	25.82	130	17.79	130
Mavritaniya	42.33	130	59.57	125	38.85	130	38.02	129	34.04	129	24.21	128

Mənbə: “The Human Capital Report 2016” məlumatları əsasında müəllif tərəfindən tərtib edilmişdir.

Əlavə 2.

Cədvəl 3. İqtisadi fəal əhali

	2005	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
İqtisadi fəal əhalinin sayı – cəmi, min nəfər	4380,1	4587,4	4626,1	4688,4	4757,8	4840,7	4915,3	5012,7	5073,8
kişilər	2268,8	2329,7	2354,7	2395,3	2436	2475,7	2510,8	2573,2	2609,0
Qadınlar	2111,3	2257,7	2271,4	2293,1	2321,8	2365,0	2404,5	2439,5	2464,8
Məşğul əhalinin sayı – cəmi, min nəfər	4062,3	4329,1	4375,2	4445,3	4521,2	4602,9	4671,6	4759,9	4822,1
kişilər	2104,7	2227,4	2250,0	2291,8	2337,5	2376,1	2408,2	2465,7	2502,8
Qadınlar	1957,6	2101,7	2125,2	2153,5	2183,7	2226,8	2263,4	2294,2	2319,3
İşsiz əhalinin sayı ¹⁾ - cəmi, min nəfər	317,8	258,3	250,9	243,1	236,6	237,8	243,7	252,8	251,7
kişilər	164,1	102,3	104,7	103,5	98,5	99,6	102,6	107,5	106,2
Qadınlar	153,7	156,0	146,2	139,6	138,1	138,2	141,1	145,3	145,5
Məşğulluq xidməti orqanlarında işsiz statusu verilmiş şəxslər – cəmi, nəfər	56343	38966	38330	36791	36206	28690	28877	32972	38481
kişilər	27265	21979	21851	21298	21188	17383	17728	20418	24496
Qadınlar	29078	16987	16479	15493	15018	11307	11149	12554	13985
onlardan:									
işsizliyə görə müavinət alanlar - cəmi, nəfər	2087	87	1002	934	636	1613	1543	1857	6974
kişilər	1316	70	671	611	437	1122	1087	1238	4748
Qadınlar	771	17	331	323	199	491	456	619	2226

Mənbə: “Əmək bazarı 2018” Statistik məcmuənin məlumatları əsasında müəllif tərəfindən tərtib edilmişdir.

Cədvəllərin siyahısı

Cədvəl 1. Ənənəvi və müasir paradiqmanın əsas cəhətləri.....	23
Cədvəl 2. İnsan kapitalı indeksi 2016	81
Cədvəl 3. İqtisadi fəal əhali	82
Cədvəl 4. Respondentlər haqqında məlumat	56
Cədvəl 5. Respondentlər haqqında məlumat	56
Cədvəl 6. İşçilərin karyələrində dəyişikliklər.....	58
Cədvəl 7. Xarici təlim şirkətlərinin fərqli cəhətləri.....	59
Cədvəl 8. Təlimlərdən yararlanma dərəcəsi.....	59
Cədvəl 9. 2016-2017-ci illərdə Dövlət Məşğulluq Xidmətləri Orqanlarına müraciət edənlər (müqayisəli).....	64

Şəkillərin siyahısı

Şəkil 1. Elmi idarəetmə məktəbinin idarəetmədə rolu.....	15
Şəkil 2. A. Fayolun idarəetmə nəzəriyyəsi.....	16
Şəkil 3. İşçilərin konfliktə münasibətləri.....	35
Şəkil 4. İnsan resursları informasiya sistemi.....	42
Şəkil 5. Yaponiyanın əmək bazarının quruluşu.....	70

Qrafiklərin siyahısı

Qrafik 1. İşçilərin vəzifələrindən məmnuniyyəti.....	57
Qrafik 2. Karyera inkişaf imkanları.....	57
Qrafik 3. Əməyin qiymətləndirilməsi.....	60
Qrafik 4. İşçilərin karyera artımı üçün istəkləri.....	61
Qrafik 5. 2005 - 2017-ci illər ərzində qeydə alınmış əmək haqqı göstəriciləri.....	63