

**MƏHƏMMƏD ƏLİYEV
HƏMİD HƏMİDOV**

İNSAN RESURSLARININ İDARƏ EDİLMƏSİ
(Ali məktəblər üçün dərs vəsaiti)

BAKI - «NURLAN» - 2002

Ön söz

Yenicə müstəqiliik yoluna qədəm qoyan Azərbaycan Respublikası keçid dövrünün özünəməxsus sosial-iqtisadi problemləri ilə üzləşmişdir.

İstənilən ölkədə iqtisadi islahatların uğurlu sonluqla nəticələnməsi ilk növbədə köklü dəyişikliklərin həyata keçirilməsi üçün mükəmməl hüquqi baza yaradılma sından asılıdır.

Respublikanın keçid dövründə qarşısında duran əsas sosial-iqtisadi vəzifələrinə yeni təsərrüfat formalarının yaradılması, iqtisadiyyatın bazar strukturu formalaşdırmaq, istehsal, sosial-məişət və bazar infrastrukturlarını inkişaf etdirmək bazar münasibətləri şəraitində işləyə biləcək yüksək ixtisaslı kadrların hazırlanması və ixtisaslaşdırılması ilə əlaqədardır.

Respublika iqtisadiyyatının dünya iqtisadiyyatına inteqrasiya etməsi ilə yanaşı elm və təhsil sistemində aparılan islahatlar milli iqtisadiyyatımızın dirçəlməsinə təkan verəcəkdir.

Təbii ki, iqtisad elminin bir çox sahələrinin son illər sürətlə inkişaf etməsi insan amili ilə sıx bağlı olduğundan «insan resurslarının idarə edilməsi» mövzusu müəllifləri dərindən düşündürmüş məhz buna görə də belə bir dərsliyin yazılmasına ehtiyac duyulmuşdur.

«İnsan resurslarının idarə edilməsi» kitabı ali məktəb tələbələri, magistrilər üçün dərs vəsaiti olmaqla yanaşı, müəssisə, təşkilat və iş adamları üçün də tövsiyə edilir.

Dərslik müxtəlif misallar və praktiki məsələlərlə zəngin olduğuna görə olduqca oxunaqlıdır, lakin şübhəsiz nöqsansız və qüsursuz olmayacaqdır.

Həmin nöqsanları, arzu və təkliflərini müəlliflərə çatdıran hər bir oxucuya onlar, əvvəlcədən öz təşəkkürlərini bildirirlər.

Dərsliyin ərsəyə gəlməsində əməyi olanların hamısına dərin minnətdarlığımızı bildiririk.

MÜƏLLİFLƏR

GİRİŞ

Yer üzündə bütün maddi və mənəvi mədəniyyətin, ictimai formaların yara dıcısı və müəyyən edicisi insandır. İnsan fiziki və mənəvi, təbii və sosial, irsi və həyatda əldə edilənlərin vəhdətindən ibarət canlı bir sistemdir. İnsanı istiqamətə mətəndirən, onu iş həyatı ilə və təbii mühit ilə bağlayan onun dünya görüşü, mənəvi siması və təhsilidir. İnsan həyatının məqsədi və mənası sosial idealar və fəaliyyətəylə sıx əlaqədardır.

Bəşəriyyət yaranandan bu günədək insanlar maddi istehsal, təsərrüfat fəaliyyəti, əmək prosesi, mülkiyyət, əmtəə mübadiləsi, maddi nemətlərin bölgüsü, istehsalın idarə edilməsi və s. haqqında müəyyən biliklər əldə etmiş, onları tək- milləşdirmiş və inkişaf etdirmişdir.

İstehsal münasibətləri, insani münasibətlər və maddi nemətlər, bütövlükdə insanlar arasında yaranan əməkdaşlıq və ya qarşılıqlı yardım, ağıl və ya tabelilik münasibətləri sistemidir.

Elmi-texniki nailiyyətlər sürətləndirilir, yeni-yeni istehsal sahələri, texnoloji sistemlər meydana gəlir. Köhnə istehsal münasibətləri yeni məhsuldar qüvvələrin inkişaf səviyyəsinə uyğun gəlmir. Köhnə istehsal münasibətləri yeniləşən məhsuldar qüvvələrin inkişafı amilindən çıxır.

İnsan resurslarının idarəedilməsi istiqamətində həyata keçirilən bütün fəaliyyətlər insanlığın inkişaf mərhələləri ilə paralel olaraq bu günə qədər öz fəallığını qoruyub saxlamışdır.

İnkişaf etməkdə olan mühit, müəssisə və təşkilat rəhbərlərini gələcəkdəki dəyişiklikləri və qeyri müəyyən vəziyyətləri nəzərə alaraq daha tədbirli və düzqün qərarlar verməyə çağırır.

Onlar indi daha çox bazar, keyfiyyət, cavabdehlik və idarəedicilik fenomeninə diqqət etməlidirlər. Bir çoxlarını maraqlandıran bəzi suallar vardır: Necə etməliyik?, Hansı yollarla fəaliyyət göstərməliyik?

Quruluşlar hal-hazırda qloballaşmanın mövcud olduğu bir dövrdə, ölkə xaricində və daxilində öz rəqabət güclərini artırmaq məcburiyyətindədirlər. Rəqabət gücü isə, istehsal səviyyəsini və keyfiyyəti artırmaq, xərcləri azaltmaqla mümkün olur. Bunları həyata keçirmək isə insan resurslarına bağlıdır.

İnsan resursları müəssisə və təşkilatlarda həyata keçirilən fəaliyyətlərin istənilən birində çalışan fərdlərdir. Bu fərdlər müəssisə və təşkilatlar üçün həyati əhəmiyyətə malikdir. Ancaq bu fərdlərin müəssisə daxili effektivliyini təmin etmək və onların ümumi keyfiyyətin yüksəldilməsinə doğru istiqamətləndirmək ən ümdə vəzifələrdəndir.

İNSAN RESURSLARININ ƏSAS FUNKSİYALARI

Bütün təşkilatların ortaq varlığı insandır. İnsan təşkilatların ən dəyərli varlığı olmaqla bərabər, digər fiziki varlıqları, məhsuldar qüvvələri təşkilatın məqsədinə uyğun bir şəkildə birləşdirən, təsirli və keyfiyyətli bir şəkildə birgə çalışmalarını təmin edən bir ünsürdür.

İnsan resurslarının idarə edilməsi, müəssisənin ehtiyacına cavab verən, kadrların tapılması, inkişaf etdirilməsi, təhsilinin təmin edilməsi; qiymətləndirilməsi, əmək haqqı ilə təmin olunması və mükafatlandırılması kimi əsas funksiyalardan ibarətdir. Kadrlarla bağlı yuxarıda sadalanan funksiyaların yerinə yetirilməsində işçi qüvvəsi ilə bağlı olan müxtəlif problemlərin həll edilməsi üçün müəssisə və təşkilatların daxilində bu bölməyə böyük ehtiyac vardır. Ümumiyyətlə, müəssisə və təşkilatların məqsədlərinə nail olmaq üçün düzgün planlaşdırılmış, seçilmiş və ixtisaslaşdırılmış insanları müəssisədə saxlamaq və məqsədyönlü şəkildə istiqamətləndirmək lazımdır. Bu fəaliyyətlər insan resurslarının idarə edilməsinin ən vacib şərtlərindəndir.

İnsan resurslarının idarə edilməsinin inkişaf tarixi

İnsan Resurslarının İdarə edilməsi, bəşəriyyətin yarandığı gündən paralel olaraq inkişaf etmişdir. İnsan resurslarının idarə edilməsi fənninin əsasını fərdlər arasındakı münasibətlər təşkil edir: Bu münasibətlərə tə'sir edən faktorlar getdikcə dəyişərək inkişaf etməkdədir. Bu faktorların mənbəyi sosial, siyasi, texniki və mədəni mühitdir.

Əvvəllər işçi qüvvəsinin idarə edilməsi adı ilə ədəbiyyatda yer alan, fərdlərlə bağlı olan bu elm, bu gün İnsan Resurslarının İdarəedilməsi adı altında ifadə edilməkdədir. İşçi qüvvəsinin idarəedilməsi ikinci dünya müharibəsi illərində bir elm kimi tətbiq edilməyə başlamışdır. Ancaq işçilərə bağlı olan problemlərin əhəmiyyət kəsb etməsi, insanlararası iş əlaqələrinin izah edilməsi XIII əsrin sonlarında sənaye dövründən sonra inkişaf etmişdir. Sənaye dövründən əvvəl maşınlarla həyata keçirilən işlər əhəmiyyət qazanmadığına görə bütün işlər insan əməyinin köməyi ilə həyata keçirilirdi. İnsanlar evlərdə və otelyelərdə kiçik həcmli istehsalla məşğul olur və bazarlardakı satış fəaliyyətlərini dar bir çərçivədə həyata keçirirdilər.

Sənaye dövründən sonra maşın və digər texniki vasitələr insan əməyini əvəz etməyə başlamış, fabrik və zavodlardakı istehsal həcmindəki artım müəssisələrin işçi qüvvəsinə olan tələbatını ortaya qoymuşdur. Müəssisələr getdikcə böyümüş, sərmayələr müəyyən əllərdə toplanmış, işçi qüvvəsinin təşkilatlandırılması fəaliyyəti təzahür etmişdir. O dövrlərdə təhsil səviyyəsinin aşağı olması ilə əlaqədar insanlar əsasən az miqdarda əmək haqqı ilə çətin əmək şəraitində çalışmaq məcburiyyətində idilər. Əmək haqqı səviyyəsi, işləmə müddəti və əmək şəraiti ilə bağlı olan bir çox problemlər sənayeləşmə dövründə meydana gəlmiş və elmi qarşıdurmalara səbəb olmuşdur.

Sənaye dövrünün xüsusiyyətləri qısaca olaraq aşağıda sıralanmışdır:

- Evlərdə olan istehsal, fabrik və zavodlarda həyata keçirilən istehsalla əvəz olunmuşdur.

- İnsan əməyinin yerini maşınlar tutmuşdur.

- İxtisaslaşma artmış və keyfiyyət yüksəlmişdir.
- Elmi və texniki tərəqqidə sürətli inkişaf baş vermiş və sənayedə tətbiq edilməyə başlamışdır.
- Fabrik və zavodları quran sərmayədarların sayı artmışdır.
- Fabrik və zavodlarda iş bölgüsü, ixtisaslaşma və elmi idarəçilik prinsipləri tətbiq olunmağa başlamışdır.

Sənayedə baş verən bu inqilab I Dünya müharibəsi illərində hərbi texnikanın inkişafına zəmin yaratmışdır. İşə uyğun olan insanların seçilməsi və təhsilin tərəqqisi əhəmiyyət qazanmağa başlamışdır. İşçi qüvvəsinin idarədilməsinin əhəmiyyətini dərk edən bir çox quruluşlarda kadrlar şöbəsinə bənzər bəzi şöbələr yaratmağa başlamışdır.

İstehsalın kiçik oteliyelərdən böyük həcmli fabrikalara doğru istiqamətlənməsi çoxlu sayda işçinin əmək fəaliyyəti nəticəsində bu günkü Həmkarlar İttifaqının fəaliyyətinə bənzər işçilərin hüquqlarını qoruyan və müdafiə edən bəzi qurumlar yaradılmışdır. Bəhs edilən bu qurumlar əsas məqsədi, əmək haqlarının artırılması, iş saatlarının azaldılmasına, əmək şəraitinin yüngülləşməsinə nail olmaq idi.

Müharibələrin də işçi qüvvəsinin idarədilməsinin inkişaf etməsində böyük rol vardır. Müharibələr zamanı yüksək ixtisaslı hərbiçilərə olan ehtiyac hiss edilmiş, ordu rəhbərləri ixtisaslı hərbiçiləri tapmaq və inkişaf etdirmək kimi tədbirlərin əhəmiyyətini dərk etməyə başlanılmışdır.

II Dünya müharibəsindən sonra idarəçilik elmində də sürətli inqilab baş vermiş, orta və üst təbəqə idarəediciləri daha çox əhəmiyyət qazanmışdır. İdarəçilik elmində bəzi yeni üsullar inkişaf etdirilmiş, işçi qüvvəsinin sosial və psixoloji tərəfləri nəzərə alınaraq işçilərin müəssisə daxilindəki davranışları araşdırılmış və nəticə etibarilə «motivation», mənəviyyat, mükafatlandırma kimi mövzular forma laşmağa başlamışdır.

M.s Gregorun «X və Y teoriyası», Maslovun «Ehtiyaclar piramidası» kimi elmi çalışmaları insanların idarə edicilik mövzusunda düşüncələrinə yenilik gətirmişdir.

Digər tərəfdən işçilərin təhlükəsizliyi, əmək şəraitləri və iş şərtləri əmək haqqı və işdən azad olma kimi bir çox mövzular hüquqi normalarla qanunlaşdırılmışdır. İnsanlar bu gün sahib olduqları bir çox haqlarının böyük bir qismini 1960-1970-ci illərdə əldə etmişdir.

Bu tarixi proseslər işçi qüvvəsinin idarəedilməsi fəaliyyətlərinin əhəmiyyətini ortaya çıxarmışdır. 1990-cı ildən başlayaraq insan amilinə verilən qiymət daha da artmış, məhsuldar çalışmaqda əsas vasitə olan insan əməyi daha yüksək dəyər qazanaraq «insan sərmayəsi» (Human capital) düşüncəsini formalaşdırmışdır.

Son 20-30 ildə İnsan Resurslarında sürətli dəyişikliklər baş vermiş, işi icra edən şəxslərdə axtarılan bəzi keyfiyyətlər dəyişmiş və həyata keçiriləcək işçilərin xüsusiyyətləri də dəyişikliyə məruz qalmışdır.

Bu dəyişikliklər zamanı getdikcə inkişaf edəcək insan resurslarının idarə edilməsi ilə bağlı bir sahənin formalaşmasına zəmin yaratmışdır.

İnsan resurslarının idarəedilməsinə təsir edən amillər aşağıda göstərilmişdir.

1. Müəssisə və təşkilatların get-gedə böyüməsi:- Mexanikləşdirmə və Avtomatlaşdırma sayəsində müəssisələr həcmcə böyümüş və nəticədə vahid mərkəzdən idarə edilən iri həcmli qurumlar meydana gəlmişdir.

2. Qlobal rəqabətin artması: - Ticarət və istehsal fəaliyyətləri ölkələrin sərhədlərini aşaraq, beynəlxalq əhatə dairəsinə girmiş, istehsal faktorlarının çatışmamazlığı, texniki tərəqqi, müəssisələr arasındakı rəqabət daha da gücləndirmişdir. Gündən-günə artan rəqabət nəticəsində müəssisə və təşkilatlar öz varlıqlarını qorumaq və inkişaf etdirmək üçün İnsan Resurslarının əhəmiyyətinin fərqi varmışlar.

3. Texniki tərəqqinin inkişafı: - Müəssisə və təşkilatlarda kompüter dəstəklili istehsal sisteminin istifadə edilməsi, yeni texnologiyanın istehsal proseslərində meydana gətirdiyi dəyişikliklər İnsan Resurslarının əhəmiyyətini artıran faktorlar

arasında yer alır. İstifadə olunan texnologiya və proseslərdə baş verən dəyişikliklərlə ayaqlaşacaq işçiləri inkişaf etdirmək, bu gün müəssisə və təşkilatların əsas vəzifələrindəndir.

4. İşçi qüvvəsinin quruluşundakı dəyişikliklər: - işçi qüvvəsinin demoqrafik xüsusiyyətləri gündən-günə dəyişməkdədir. Buna görə də insan resurslarının idarə edilməsindəki məsul olan şəxs və ya şəxslər bu dəyişiklikləri izləyə bilməli və lazımi tədbirləri vaxtında həyata keçirməlidir. Məsələn, Qadın işçilərin artması kənd təsərrüfatı sahəsində işləyənlərin bir hissəsinin sənaye sektoruna axını bu dəyişikliklərdən bəziləridir.

5. İnsanların təhsil səviyyələrinin yüksəlməsi: - Sənayedə baş verən inqilab, insanların oxuyub-yazma qabiliyyətlərinin və təhsil səviyyəsinin yüksəlməsinə səbəb olmuşdur. Bununla əlaqədar olaraq insanların elmi səviyyələri artmış, tələbatları dəyişmişdir. İstehsalatın texnoloji inkişafı, təhsil səviyyəsinin yük səlməsinə və inkişafına zəmin yaratmışdır. Artıq işçi qüvvəsini meydana gətirən insanlar müstəqil qərar vermək, bacarıq və qabiliyyətlərini inkişaf etdirmək və istehsal prosesində bütün biliklərini nümayiş etdirmək istəyirlər.

6. Çalışma həyatının keyfiyyəti və hüquqi normalar: - Ölkələr konstitusiyalara və hüquqi normalara uyğun olaraq işçi-işəgötürən arasında münasibətləri tənzimləyir.

İşçilər keçən dövr ərzində çalışma və ya iş şərtləri ilə bağlı çoxlu sayda haqlar əldə etməyə nail olmuşdur.

Müəssisəni idarə edən şəxslər iş həyatı ilə bağlı olan mövzuların inkişaf etməsinə şərait yaratmış, bu mövzuların sosial və insani tərəflərini nəzərə almaqla bəzi siyasət və idarəçilik anlayışlarının meydana gəlməsinə nail olmuşlar. Bir çox qərarların hüquqi işçilərə verilməkdə, təhlükəsizlik tədbirləri, iş şərtləri, inkişaf və karyeranın yaradılması əsnasında işçilərə bəzi imkanlar verilmiş və müəssisə daxilində bu fəaliyyətlərin yerinə yetirilməsi insan resurslarının idarətdirilməsi

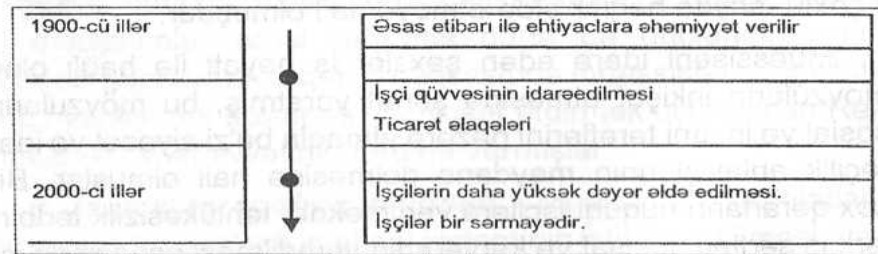
bölməsinə tapşırılmışdır. Əmək prosesində insanların fiziki və zehni bilik və qabiliyyətlərini göstərmək üçün onlara dəstək verilmişdir. İnsan resurslarının idarə edilməsi bölməsinin əsas məqsədi məhz insanların məhsuldarlığını yüksəltməkdən ibarətdir. Bu istiqamətdə meydana çıxan kadr siyasəti, həmçinin işçilərin davranışları, yaradıcılıq qabiliyyətləri, iş birliyi və s. kimi spesifik xüsusiyyətlərinə də təsir edəcəkdir.

Bu gün işçilərin işdən və əmək şəraitindən gözlədikləri və umduqları ehtiyaclar diqqəti cəlb edəcək dərəcədə dəyişmişdir.

Müəssisə rəhbərləri insan resurslarıyla bağlı olan siyasətin meydana gəlməsində bəzi ünsürlərin əhəmiyyətinin artdığını artıq dərk etmişlər. Məsələn: İşçilərin qorunması, onları düzgün qiymətləndirmək, həyat standartlarına uyğun əmək haqqının verilməsi, yaradıcılıq sahəsində bəzi imtahanların verilməsi, işçilərin hər birinə qarşı eyni səviyyədə münasibət göstərilməsi və iş mühitinin rahatlığına nail olunması bu ünsürlərdəndir.

Rəhbərlik dəyişikliklər nəticəsində statik bir idarəçilik fəaliyyəti yerinə dinamik, dəyişiklikləri anında icra edən proaktiv, strategiya və planların tam olaraq icrasına imkan yaradan idarəçilik fəaliyyəti nümayiş etdirirlər.

İnsan resurslarının XX əsrdəki tarixi inkişaf mərhələləri aşağıdakı şəkil 1-də izah edilmişdir:



Şəkil 1. İnsan resurslarının idarəedilməsinin tarixi inkişafı

Şəkildən də görünür ki, əvvəlcə ehtiyaclara əhəmiyyət verildiyi halda, get-gedə insanlar arasındakı əlaqələr ön plana çıxmışdır. Bunun nəticəsində də Hərkarlar İttifaqına bənzər quruluşlar (Sendikalar) meydana gəlmişdir. Bu hərəkət 50-ci illərə qədər zəif inkişaf etmiş, 70-ci illərdə isə fəaliyyətlərində bir dönüş yaratmışdır. Bu dönüşün meydana gəlməsinə səbəb olan amil, müəssisə və təşkilatlarda insanlara verilən qiymətin artırılması ilə əlaqələndirilir. Artıq insan müəssisə üçün bir resursdur, bir sərmayədir. Onun müəssisədaxili fəaliyyətlərə etdiyi təsir qüvvəsi böyükdür. Ona görə də insan, müəssisənin məqsədlərinə nail olmasında əsas faktordur. Bu çərçivədə hər bir işçinin müəssisə fəaliyyətlərinə etdiyi təsir qüvvəsi gücləndirilməli, daha effektiv və məhsuldar iş rejiminə nail olunmalıdır.

İnsan resurslarının məqsədəuyğun idarə edilməsi ilə müəssisə və təşkilatlar digər qurumlarla rəqabətmədə üstünlüyü əldə edə bilərlər.

İşçi qüvvəsinin idarə edilməsindən insan resurslarının idarə edilməsinə keçiddə əsas mərhələlər

Fərdlərin idarə edilməsi və idarə edici şəxslərin rolu sənaye inqilabından sonra hər dövrdə fərqli şəkildə qarşımıza çıxır. Hər bir dövrün özünə məxsus xüsusiyyətləri sosial həyatla, iş və müəssisə ilə bağlı olan düşüncələri formalaşdırmışdır.

Tarixi inkişaf aşağıdakı mərhələlərlə təzahür etmişdir:

1. XIX əsrə xarakterizə edilən xüsusiyyətlər sosial ədalətsizlikdir. İşgötürənin davranışları tənqid atəşinə tutulur.

2. İşgötürənin davranış tərzində bəzi dəyişikliyə uğramış, bəzi irəliləyişlər olmuşdur. İşçilərə yardımlar və haqlar verilmişdir. Məs: Uşaqların doğulması, sağlamlıq sığortası kimi.

Fizioloji şərtlərdə bəzi düzəlişlər baş vermişdir. İdarəçilikdə ixtisaslaşdırma, müəssisələrin böyüməsi halları müşahidə edilir. Bəzi seçmə, təhsil, işə yerləşdirmə kimi proseslər meydana gəlmiş, ağır olan iş şərtlərində zəifləmə baş vermişdir.

Bürokratizm hökm sürmüş, işgötürənə xidmət etmək əvəzinə təşkilata xidmət əhəmiyyət qazanmışdır.

Bəzi Sosial elmlərin təzahürü də bu dövrdə baş vermişdir.

Teylor (1911) «İdarəçilik qanunları»

Fayol (1949) «insan əlaqələri»

İşçilərlə bağlı qeydlər etmək, onların fəaliyyətlərini izləmək kimi bəzi tədbirlər həyata keçirilmişdir.

İşəgötürənlərlə bəzi münasibətlərin yaranması, Həmkarlar ittifaqının yaradılması və müəssisələrdə əhəmiyyət kəsb etməsi.

II Dünya müharibəsindən sonra işçi qüvvəsinə olan tələbatda müəyyən azalma meydana gəlmişdir. Rəhbərliklə işçilər arasında konsensus yaranmışdır.

5. Müəyyən məqsədlər istiqamətində müəssisənin tam bir varlıq kimi effektiv işləməsinə nail olmaq.

Təşkilat üzvlərinin hər birini açıq-aşkar müəyyən edilən məqsədlərə uyğun çalışmalarının təmin edilməsi, idarəçilik və idarəetmə funksiyalarının əhəmiyyət qazanması və bu istiqamətdə həyata keçirilən inkişaf tədbirləri ilə sıx əlaqədardır.

6. Texniki tərəqqi və demoqrafik dəyişikliklər, insan resurslarına olan ehtiyacın müəyyən edilməsində vacib şərtlərdən olduğunu təsdiq edir. İşçilərin sayı və qabiliyyətləri arasında bir mütənasiblik yaratmaq, kompüter və digər texniki vasitələrin köməyi ilə işləmə prinsipi, texniki tərəqqinin inkişaf səviyyəsinə bağlıdır.

Altı maddədə izah edilən bu inkişaf prosesləri şəxslərin idarə edilməsi fəaliyyətinin əsasını təşkil edir. 80-ci illərdən bəri «İnsan resurslarının idarə edilməsi» və müəssisələrdə bu bölmənin yaradılması artıq insanın varlığına verilən qiyməti daha da artırmışdır.

İşçi qüvvəsinin idarə edilməsi ilə insan resurslarının idarə edilməsinin nə kimi oxşar və fərqli cəhətləri vardır?

Şübhəsiz ki, ortaq tərəfləri vardır. Aralarındakı fərqlər isə bir konsepsiya daxilində analiz edilir. Analiz nəticəsində məlum olmuşdur ki, bu iki sahə arasında çox kəskin bir fərq mövcud deyil. Ortaq fəaliyyətlərdən olan seçmə yerləşdirmə,

təhsil kimi xüsuslar hər ikisində öz yerini tutmuşdur. Lakin, bəzi fərqli olan tərəflərini gözdən keçirmək mümkündür.

İşçi qüvvəsinin (kadrların) idarə edilməsiylə insan resurslarının idarə edilməsi arasındakı fərqli cəhətlər

İşçi qüvvəsinin idarə edilməsinə paralel olaraq inkişaf etmiş bütün nəzəriyyələrin təməlini işçilərlə iş təşkil edir. İşçilərin tapılması, təhsili, əmək haqqı sistemlərinin təşkili və əmək şəraitinin yaxşılaşdırılması kimi işçi qüvvəsi ilə əlaqədar olan bütün fəaliyyətlər tam olaraq izah edilir. İnsan resurslarının idarə edilməsi ilə bağlı nəzəriyyələrdə isə çalışanlar ayrı-ayrı izah edilir. Hər bir işçinin müəssisəyə verdiyi faydanın maksimum səviyyəyə yüksəlməsinə çalışır. İşçi qüvvəsinin idarə edilməsi fəaliyyəti idarəçilik ilə paralel təzahür etmir. Buna görə də işçilərlə rəhbərlik arasında əlaqə yaradıcı rolunu həyata keçirir.

İnsan resurslarının idarə edilməsi rəhbərliyin ehtiyac duyduğu İnsan resurslarını təmin etmək istiqamətində fəaliyyətlərin həyata keçirilməsinə əsaslanır. İnsan gücünə olan tələbat nəzərə alınır. Planlaşdırma, izləmə və nəzarət fəaliyyətləri burada daha çox əhəmiyyət kəsb edir. İnsan resurslarıyla əlaqədar meydana çıxan problemlərin həll edilməsində məsuliyyət daşıyan şəxslər rəhbər işçilərdir.

Rəhbər işçilərlə çalışanlar arasında əlaqələri inkişaf etdirmək vəzifəsini insan resurslarının idarəedilməsi departamentinin rəhbəri həyata keçirir.

Bu rəhbər işçi birləşdirici funksiyasını həyata keçirərək təşkilatı bütün birvarlıq olaraq ələ alır, məhsuldarlığın yüksəlməsi istiqamətində fəaliyyətləri həyata keçirmək üçün digər bütün departamentlərin rəhbərləriylə iş birliyi yaradır. İnsan resurslarının idarəedilməsi proaktivdir. Yəni hadisələr cərəyan etməmişdən əvvəl planlar tərtib olunur və vəziyyətin təmin edilməsi istiqamətində tələblər hazırlanır. Ancaq işçi qüvvəsinin idarəedilməsi isə reaktivdir. Hadisələr və problemlər meydana çıxdığı zaman onların həlli yolu axtarılır. Bu fərqliliklər aşağıda daha aydın bir şəkildə izah edilmişdir.

İşçi qüvvəsinin idarəedilməsi (Personal Management)	İnsan resurslarının idarəedilməsi (Human Resource Management)
1. Əlaqə yaradan	1. Birləşdirici
2. Reaktiv	2. Proaktiv
3. Taktiki	3. Strateji
4. Təklif əsas alınır	4. Tələb diqqətə alınır
5. Xidmət yoxdur	5. Xidmət mərkəzi
6. İyerarxiya münasibətləri	6. Hədəflər

Müəssisə daxilində işçilər mahiyyəti artıran bir amil olaraq qiymətləndirilməməli, əksinə bir sərmayə (Human capital) kimi, yəni investisiya qoyulan bir resurs olaraq qiymətləndirilməlidir. Buna görə də insan resurslarının idarəedilməsində əsas diqqət edilən fəaliyyətlər bunlardır: İşçilərin seçilməsi, işgörmə qabiliyyətinin (performans) təyini, inkişaf və mükafatlandırma.

Qısaca, işçi qüvvəsinin idarə edilməsində:

- İşçiləri əsas nəticə olaraq nəzərə alırlar
- işçilərin tapılması, təhsili və onların əmək haqqı ilə təmin edilməsinə diqqət edilir.
- İşçilərdən gözlənilən və ümid edilən fəaliyyətlər onlara bildirilir.
- Rəhbərlik fəaliyyətləri açıq-aşkar olaraq izah edilir.
- Müdir əlaqələndirici vəzifəsini yerinə yetirir.

İnsan resurslarının idarə edilməsində isə:

- Müəssisənin ümumi strategiya və planlarının insan resurslarıyla bağlı olan strategiya və planlarla inteqrasiya edilməsi.
- Əlaqələndirici yerinə birləşdirici vəzifənin icra olunması.
- Müəssisə daxilindəki quruluşların meydana gəlməsi və işçilərin inkişafı yolunda həyata keçirilən - proqramlarla çalışanlar arasında işgüzar birliklərin yaradılması kimi mövzular əhəmiyyət kəsb edir.

İnsan resurslarının idarə edilməsinin əsas vəzifələri aşağıda göstərilmişdir:

– İşçilər dəyərli varlıqlardır. Onların müəssisə daxili effektivliyini yüksəltmək lazımdır.

İşçilər bir sərmayədir.

– Strategiya və müəssisədaxili mədəni mühit çox əhəmiyyətlidir. Uzun müddətli olaraq qabaqcıl olmaq üçün müəssisə daxili mədəni mühit formalaşdırmaq və inkişaf etdirmək lazımdır.

İşçilərin müəssisəyə bağlılığını inkişaf etdirmək, insanların yaradıcılıq və enerjilərin; əhəmiyyətli bir siyasətlə istiqamətləndirmək və bunun müqabilində yüksək səviyyəyə çatmaq vacib şərtlərdəndir.

–Digər bölmə rəhbərlərinin kadrlarının istiqamətləndirilməsi sahəsində əvəz etdirmək rolunu vurğulamaq və insan resurslarının bu baxımdan onlara kömək etməsini qeyd etmək.

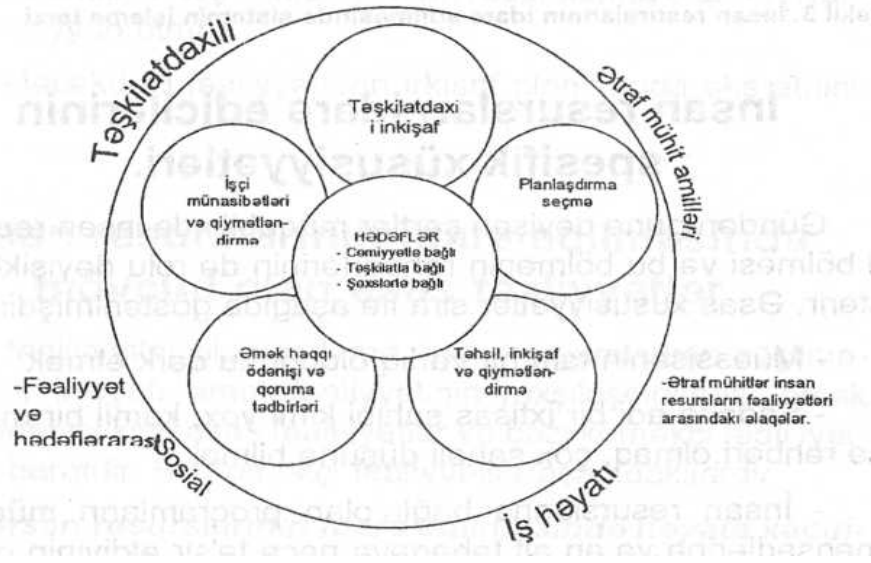
– Yuxarıda izah edilən bütün cəhətləri nəzərə almaqla insan resurslarının idarəedilməsinə belə tərif vermək mümkündür:

İnsan resurslarının idarə edilməsi iş həyatını qanədici bir səviyyəyə çatdırmaq, keyfiyyət və məhsuldarlığın yüksəlməsinə nail olmaq üçün ehtiyacı olan işçilərin işə götürülməsi, inkişaf etdirilməsi, «motivasyon» kimi fəaliyyətlərin məcmuudur.

İnsan resurslarının idarə edilməsində sistem anlayışı

Bir biri ilə əlaqəli olan fəaliyyətlərin olduğu yerdə sistemdən bəhs edilir. İnsan resursları fəaliyyətləri də müəyyən limitləri olan açıq sistemdir. Bu fəaliyyətlər həm bir-birinə təsir edir, həm də ətraf mühit amillərinin təsiri altında çalışmalarını davam etdirirlər. Hər bir sistemin alt sistemləri olduğu kimi insan resursları fəaliyyətlərinin də alt sistemləri var və bu alt sistemlər də bir-birinə təsir edir. Məsələn: seçmə alt sistemi inkişaf və qiymətləndirmə alt sistemlərinə təsir edir.

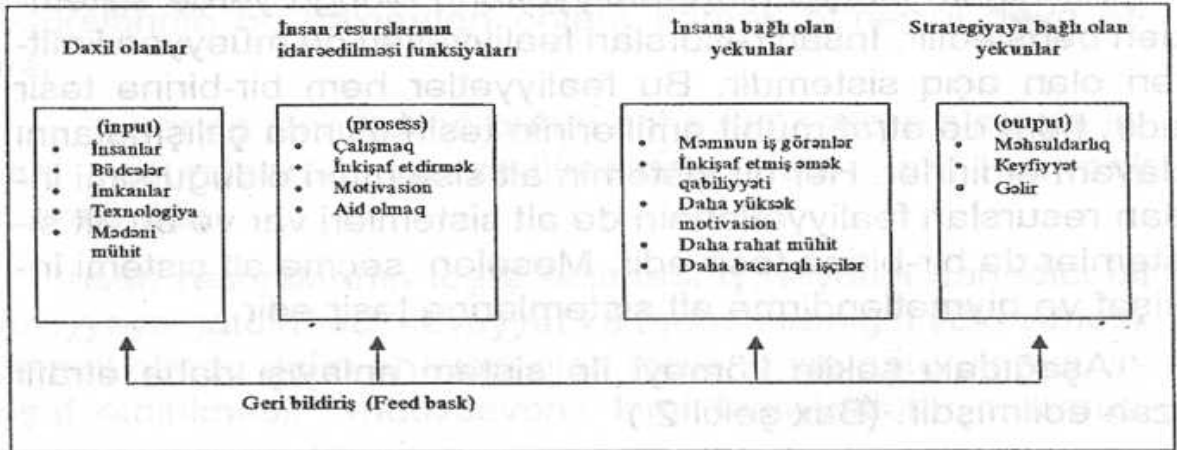
Aşağıdakı şəklin köməyi ilə sistem anlayışı daha ətraflı izah edilmişdir. (Bax şəkil 2.)



Şəkil 2. İnsan resurslarının idarə edilməsində sistem anlayışı

Şəxsin müəssisə və cəmiyyətə, müəssisənin cəmiyyətə təsirləri sistem daxilində dəyər qazanır. İnsan resurslarının idarə edilməsinə təsir edən ətraf mühit amilləri əsasən rəqabət, dövlət, hüquqi normalar, sosial mühit, iqtisadi mühit və s.-dir.

İnsan resurslarının idarə edilməsi fəaliyyətləri və onun sistemlərinin işləmə mexanizmi aşağıdakı şəklin köməyi ilə izah edilmişdir. (Bax şəkil 3.)



Şəkil 3. İnsan resurslarının idarə edilməsində sistemin işləmə tərzini

İnsan resursları idarə edicilərinin spesifik xüsusiyyətləri.

Gündən-günə dəyişən şərtlər müqabilində insan resursları bölməsi və bu bölmənin rəhbərlərinin də rolu dəyişiklik göstərir. Əsas xüsusiyyətlər sıra ilə aşağıda göstərilmişdir.

- Müəssisənin tam bir varlıq olduğunu dərk etmək.
- Sadəcə adi bir ixtisas sahibi kimi yox, kamil bir müəssisə rəhbəri olmaq, çox sahəli düşünə bilmək.
- İnsan resurslarına bağlı olan proqramların müəssisə məqsədlərinə və ən alt təbəqəyə necə təsir etdiyinin nəzərə alınması.
- Dəyişikliklərin əvvəlcədən müəyyən edilməsi və dəyişikliklərə vaxtında uyğunlaşmaq.
- Müəssisənin mədəni mühitinin və dəyər sisteminin inkişaf etdirilməsinə şərait yaratmaq.
- Davranış və qabiliyyətləri dəyişdirmək gücünə malik olmaq.
- Təşkilatın digər bölmələri və bölmə rəhbərləri ilə əməkdaşlıq etmək.
- Rəhbər işçilərə insan resursları ilə bağlı mövzularda yardım etmək.
- Problemlərin həllində yaradıcılıq qabiliyyətinə malik olmaq.
- Strategiyaların hazırlanması sahəsində uzaqgörən olmaq.
- Məhsuldarlıq və məsrəflə bağlı planlar hazırlamaq.
- Müəssisə və təşkilatların insan resurslarına olan ehtiyaclarını müəyyən etmək.
- Gələcəkdəki fəaliyyətlərin irkişaf planlarında əks etdirilməsi.

İnsan resurslarının idarə edilməsində mövcud olan əsas fəaliyyətlər

Bu fəaliyyətlər planlaşdırma, insan resurslarının seçilməsi, təhsili, inkişafı, əmək fəaliyyətinin yaxşılaşdırılması, əmək haqqı ödənişi kimi əsas fəaliyyətlər və bəzi köməkçi fəaliyyətlərdən ibarətdir. Bu köməkçi fəaliyyətlər aşağıdakılardır:

1. İnsan resurslarının idarə edilməsində həyata keçirilən strategiyalar:

Uzun müddətli inkişaf tədbirləri üçün hansı istiqamətdə fəaliyyət göstərməyin təyin edilməsi məqsədiylə strategiyaların meydana gətirilməsi və insan resurslarının idarə edilməsi fəaliyyətlərinin bu strategiyalar işığında yerinə yetirmək.

2. Təşkilat: - Təşkilat strukturunun yenidən nəzərdən keçirilməsi və bəzi işlərin yenidən analiz edilməsinə nail olmaq (Sistemin inkişaf etdirilməsi kimi).

3. Mədəni mühitin idarəedilməsi: - İnkişaf, mükafatlandırma, qabiliyyətlərin qiymətləndirilməsi kimi strategiyalarla insanların rəftarlarına olan müsbət təsiri formalaşdırmaq. Belə birşəkildə həyata keçirilməsi planlaşdırılan missiyanın təyini, dərk edilməsi və qəbul edilməsinə nail olmaq.

4. Dəyişikliklərlə uzlaşmaq: - Texniki və iqtisadi cəhətdən sürətlə dəyişən bir cəmiyyət içində fəaliyyət göstərmək üçün müəssisə və təşkilatlar da dəyişməlidir. İnsan resurslarının bu dəyişikliklərlə uzlaşmasını təmin edən faktorlar, bilik və bacarıqlardan istifadə edilməsi, dəyişikliklərə uyğun proqram və üsulların tərtib və tətbiq edilməsi insan resurslarının idarəedilməsi fəaliyyətinin əsas vəzifələndəndir.

5. Qrup halında çalışmaq: - insanların birlikdə çalışmalarına nail olmaq və imkan yaratmaq.

6. Keyfiyyətin yüksəldilməsinə doğru istiqamətləndirmə: - İnsan resurslarının keyfiyyətin yüksəldilməsi istiqamətində idarə etmə fəaliyyətini həyata keçirmək.

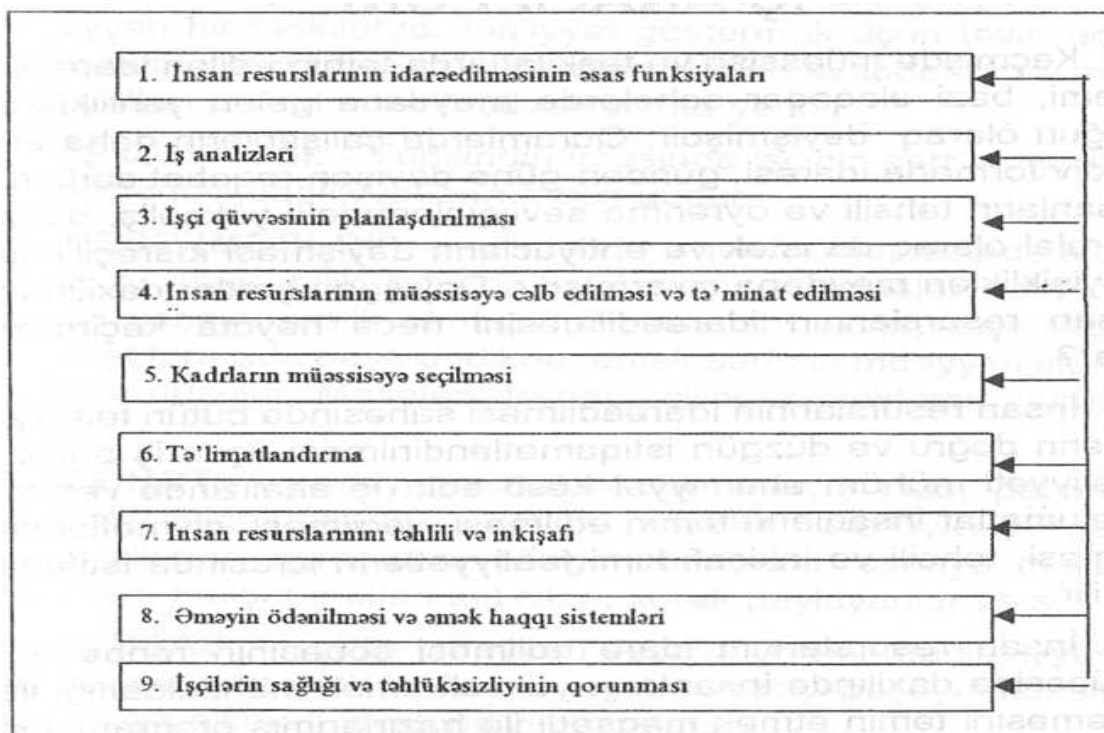
7. İnsan resurslarının təminatı: - Müəssisələrdə insan resurslarına olan ehtiyacın təmin edilməsinə nail olmaq.

8. İnsan resurslarının inkişafı: - Bütün insanlar üçün təhsil və inkişaf proqramları tətbiq etməklə, proqramların işləyişində şəxslərin və təşkilatın ehtiyaclarının diqqətə alınması ilə müəssisənin və ya təşkilatın mənsub olduğu insan bazasını inkişaf etdirmək.

9. Mükafatlandırma: - İnsanların əməklərini düzgün qiymətləndirmək, işində düzgün və qabaqcıl çalışanları mükafatlandırmaq.

10. İnsanlar arasına əlaqələrin inkişafı: - İnsan resurslarının bir-biri ilə qarşılıqlı əməkdaşlıq etmələrinə nail olmaq.

İnsan resurslarının idarəedilməsi fəaliyyətləri aşağıdakılardır



MÜƏSSISƏ VƏ TƏŞKİLATLARDA İŞ ANALİZLƏRİ

Keçmişdə müəssisə və təşkilatlarda tətbiq edilən idarə sistemi, bəzi əlaqədar sahələrdə meydana gələn yeniliklərə uyğun olaraq dəyişmişdir. Qurumlarda çalışanların daha effektiv formada idarəsi, gündən-günə dəyişən rəqabət sərtləri, insanların təhsili və öyrənmə səviyyələrindəki yüksəliş, buna paralel olaraq da istək və ehtiyacların dəyişməsi idarəçilikdə dəyişiklikləri meydana çıxarmışdır. Dəyişən şərtlər daxilində insan resurslarının idarəedilməsini necə həyata keçirmək olar?

İnsan resurslarının idarəedilməsi sahəsində bütün fəaliyyətlərin doğru və düzgün istiqamətləndirilməsi üçün iş analizi fəaliyyəti mühüm əhəmiyyət kəsb edir. İş analizində verilən məlumatlar insanların təmin edilməsi, seçilməsi, qiymətləndirilməsi, təhsili və inkişafı kimi fəaliyyətlərin icrasında istifadə edilir.

İnsan resurslarının idarə edilməsi şöbəsinin rəhbərləri, müəssisə daxilində insanların yüksək əmək məhsuldarlığı ilə işləməsini təmin etmək məqsədi ilə hazırlanmış proqramların tətbiqi zamanı işlər haqqında əldə edilən məlumatlardan istifadə edirlər.

İş ilə bağlı olan bəzi ifadələr

Hər elm sahəsində olduğu kimi idarəetmə elmində də hər hansı bir mövzunu bütün detallarıyla izah etmək üçün bəzi ifadələrin mənasını bilmək zəruridir. Buna görə də iş analizində istifadə edilən üsulları izah etməzdən əvvəl, bu mövzu ilə əlaqədar olan və tez-tez qarşılaşacağımız ifadələrin mənasını göstərək:

VƏZİFƏ - Xüsusi bir məqsəd ilə icra edilən müstəqil bir iş fəaliyyətidir.

MÖVQE (pozisiya): - Müəyyən bir vaxt çərçivəsində müəyyən bir təşkilatda, fəaliyyət göstərmək üçün təyin edilmiş şəxs tərəfindən yerinə yetirilən bütün cavabdehlik və məsuliyyətləri özündə cəmləşdirən vəzifə yeridir.

İŞ QÜVVƏSİ: - Tapşırığın icrasında işçinin sərf etdiyi fiziki və mənəvi qabiliyyətlərin məcmuudur.

PEŞƏ (məslək): dedikdə elə əmək mühiti nəzərdə tutulur ki, o, xüsusi bilik, bacarıq, istehsalat vərdişi tələb edir. Yəni işçi peşəyə malik olmaq üçün xüsusi hazırlıq keçməlidir. Konkret formada peşə dedikdə, əmək sərfinin müəyyən sferası başa düşülür. Məsələn: tornaçı, çilingər, traktorçu, sürücü və s.

SƏNƏT: - peşəyə nisbətən dar anlayış olub, peşənin müxtəlif istiqamətlərini göstərir. Məsələn, sazlayıcı-çilingər, yığıcı-çilingər, quraşdırıcı çilingər; ticarətdə: sənaye malları satıcıları, məişət malları satıcıları, xörək paylayanlar və s.

İXTİSAS: - işçinin müəyyən peşəyə yiyələnmə səviyyəsini xarakterizə edir. Yəni həmin işçinin seçdiyi peşəyə mükəmməl və ya qismən yiyələndiyini göstərir.

Təcrübədə işçinin ixtisas səviyyəsini ona verilmiş tarif dərəcəsi xarakterizə edir, eyni zamanda həmin işçinin bilik, bacarıq və təcrübə vərdişlərinin məcmuunu özündə birləşdirir.

BİLİK: - dedikdə əmək funksiyalarını müvəffəqiyyətlə icra etmək məqsədiylə fəhlə tərəfindən əmək prosesinin üsulları, fəndləri, prinsipləri və əsas qanuna uyğunluqları üzrə alınan texniki və iqtisadi məlumatların məcmuu başa düşülür.

BACARIQ: - dedikdə işçinin aldığı biliyi istehsalata tez, dəqiq və başa düşülmüş formada tətbiq etmək qabiliyyəti nəzərdə tutulur.

PEŞƏ ustalığı: - dedikdə işçidə bilik, bacarıq və istehsalat vərdişinin cəmlənməsi başa düşülür.

KADR hazırlığı: - dedikdə peşəyə yiyələnmə prosesində fəhlənin istehsalat-texniki biliklərə malik olması başa düşülür. Texniki-peşə məktəblərində tədris proqramı seçilmiş peşə üzrə nəzəri bilik, məktəbin emalatxanasında və ya istehsalatda təcrübi vərdişlər aşılmasını nəzərdə tutur. Kadr hazırlığının müsbət cəhətləri aşağıdakılardır: a) nəzəri cəhətdən işçilər yüksək bilik səviyyəsinə malik olurlar; b) nəzəri və təcrübi bilik bir-biri ilə dolğun əlaqələndirilir. v) tədrisin ardıcılığı gözlənilir; q) tədris vasitələri, müəllim heyəti kompleksləşdirilir və nəzarət təmin olunur; d) işçilərə qabaqcıl əmək fəndlərini və üsullarını öyrədir.

HƏRƏKƏT ETÜDÜ (Motion Study): - Bir işin ən asan və sərfəli üsullarla inkişafı yolunda tətbiq edilən və xərclərin minimuma endirilməsi məqsədiylə aparılan tədbirlərin araşdırılması prosesidir. Başqa sözlə; bir işin az məsrəflə başa gəlməsi üçün bütün fəaliyyətlərin sistematik bir şəkildə tətbiq edilməsidir.

Hərəkət etüdü ilə iş analizi arasında bəzi fərqlər mövcuddur. İşlərin analiz edilməsindən əvvəl hərəkət etüdü aparılmalıdır.

İŞ ANALİZİ: - iş analizi insan resurslarını idarəetmə proqramının əsasını təşkil edir. İş analizində mühəndislik və sosial elmlərdən bəhrələnməklə görülməli işlərin texniki və sosial analizləri aparılır. Yeni müəssisədə mövcud olan hər bir işin ayrılıqda xərcləri, keyfiyyəti, vacibliyi, əhəmiyyəti və çalışma şərtlərinin elmi cəhətdən tədqiqatını həyata keçirən bir fəaliyyətdir.

İŞ TƏRİFİ: - müəyyən bir işin yerinə yetirilməsi zamanı təzahür edən vəzifələr, öhdəliklər və davranışların yazılı ifadəsidir. Qısaca işin icrası üçün ehtiyac duyulan vəzifələrin yazılı formasıdır.

İŞLƏRİN QIYMƏTLƏNDİRİLMƏSİ: - işlərin qiymətləndirilməsi, bir müəssisədə mövcud olan bütün işlərin vacibliyinin və əhəmiyyətinin təyini prosesidir.

İŞ ANALİZİNDƏ VERİLƏN MƏLUMATLARIN İSTİFADƏ EDİLDİYİ SAHƏLƏR:

Təşkilat daxilində yerinə-yetirilən hər bir çalışma əsasən məqsədyönlü və təşkilatın hədəfləri çərçivəsində təzahür edir. Buna görə də iş analizi fəaliyyəti, hədəf və məqsədlərə təsir göstərir. İş analizi nəticəsində əldə edilən vəsaitlər, təşkilatda çalışan işçilərin davranışlarının qiymətləndirilməsinə kömək edir. İş analizlərinin nəticələri əsas etibarilə aşağıdakı sahələrdə istifadə edilir.

– İş analizindən əldə edilən nəticələrin ən çox istifadə edildiyi sahə işlərin qiymətləndirilməsi sahəsidir. Çünki, analizdən sonra işlərin tərfi hazırlanır, bu məlumatlar isə işlərin qiymətləndirilməsində istifadə edilir. İşlərin əhəmiyyətinə görə işçilərin əmək haqqı miqdarlarındakı fərqlər müəyyən edilir. İş analizi işlərin qiymətləndirilməsi ilə fərdlərin qiymətləndirilməsi arasındakı fərqləri meydana çıxarır. İşlərin qiymətləndirilməsi; əmək haqqı ödənilməsi məqsədi ilə işlərin siniflərə ayrılması, fərqlərin qiymətləndirilməsi isə çalışanların siniflərə ayrılmalarıdır.

– İş analizi nəticələrinin istifadə edildiyi başqa bir sahə də insan resurslarının seçilməsi sahəsidir. Müəssisə və təşkilatların apardığı kadr siyasətinin ən çətin tərəfi, işə qəbul və yerləşdirmə fəaliyyətlərinin yerinə-yetirilməsi zamanı aşkar edilir. Yeni işçilərin işə qəbulu zamanı, işçiyə iş arasındakı uyğunluğun mövcud olub-olmadığını təyin etmək lazımdır. İşə uyğun insan seçilməsi mexanizminə riayət edilməlidir. Ona görə də işin quruluşu, xüsusiyyəti, işlə əlaqədar məsuliyyət dərəcəsi və əmək şərtlərinin təyin edilməsi vacibdir.

– İş analizi, təhsil və inkişaf mərhələlərinin həyata keçirilməsində mühüm rola malikdir. Bildiyimiz kimi iş analizinin köməyi ilə kimlərin hansı mövzularda və nə səviyyədə təhsilə ehtiyac duyduğu asanlıqla müəyyənləşdirilir.

– İş analizi sayəsində bütün mövqelərdəki vəzifələr açıq-aşkar müəyyən olunduğu üçün, müəssisə daxilində olan anlaşılmazlıqlar aradan qalxır.

– İş analizi nəticələri çalışma prosesində də istifadə edilir. Əldə olunan nəticələrin köməyi ilə proseslərin əhəmiyyət dərəcəsi müəyyənləşdirilir. İşlə əlaqədar bəzi detallar diqqətlə işlənilib hazırlandıqdan sonra, insan-maşın arasındakı tarazlığın yaradılması, maddi baxımdan uyğun gələn və arzu edilən nəticələri ortaya çıxarır.

– İş analizi nəticələrindən bəhrələnməklə müəssisələrin malik olduqları əmək haqqı miqdarları ilə, digər müəssisənin ödədiyi əmək haqqı miqdarları müqaisə edilə bilər.

İS ANALİZİ PROSESİ:

İşlərin analiz edilməsi, olduqca çətin və vaxt aparan bir prosesdir. İş analizi prosesinin qənaətbəxş bir şəkildə həyata keçirilməsi üçün, bu prosesə başlamazdan əvvəl-bəzi qərarlar vermək və planlar hazırlamaqda fayda var. Verilən qərarlar və hazırlanmış olan planlar iş analizində nələrə diqqət ediləcək?, hansı məlumatlar toplanılacaq?, məlumatları toplamaq üçün hansı üsullardan istifadə ediləcək? iş analizi prosesini kimlər həyata keçirəcək?, bu şəxslərin seçilməsi və təhsili hansı çərçivələr daxilində yerinə-yetiriləcəkdir? - bu kimi və buna bənzər suallara cavab vermək iqtidarına malik olmalıdır.

Çalışmalara başlamazdan əvvəl analizin səmərəsini artırmaqdan ötrü rəhbərliklə işçilər arasında işgüzar əlaqələr yaradılmalıdır.

İş analizi planlarını hazırlayan müəssisədaxili komitələrə işçilərin bir qisminin üzv olması çalışınların effektini artıracaqdır. Bu çalışınmalar zamanı «Doğruluq», «Diqqət» kimi ünsürlərə diqqət edilməlidir.

1. Əldə edilməsi vacib olan biliklər:

İş analizi ilə bağlı olan planların hazırlanması zamanı, ilk əvvəl biliklərin əldə edilməsinə qərar verilir. Bu biliklər sahələrə uyğun olaraq əldə edilir. Fərqli sahələr üzrə əldə edilən biliklər, iş analizləri proqramında yer alır. Proqramda yer alan müddəaları və yaxud bilik formalarını ayrı-ayrılıqda belə izah etmək olar:

– **İŞİN ADI VƏ YERİ:** - bu başlıq altında işin adı, yeri, bu məlumatların toplandığı gün, işi həyata keçirənin adı, iş ünvanı ilə bağlı biliklər əldə edilir.

– **İŞÇİNİN VƏZİFƏLƏRİ:** - bir işlə əlaqədar bütün vəzifələr, öhdəliklər və cavabdehlik təyin edilir. İşçi nə iş görür?, necə iş görür?, bu işləri nədən ötrü yerinə yetirir?, bu işləri nə vaxt yerinə yetirir kimi suallara cavab verilir.

Həmçinin işçinin müəssisə daxilindəki yeri və işi müəyyən edilməlidir.

– **TƏHSİLİN VACİBLİYİ:** - işin həyata keçirilməsi üçün la- 'im olan təhsil səviyyəsi müəyyən edilir.

– **TƏCRÜBƏ:** - işçinin işi yerinə yetirə bilməsi üçün lazım olan təcrübənin müddəti müəyyən edilməlidir.

– **XÜSUSİ MƏLUMATLAR (özəl bilgi):** - bəzi işlərin icrası zamanı xüsusi məlumatlara malik olmaq lazımdır. İş analizində bu məlumatların müəyyən olunmasına nail olunur.

– **ÇALIŞMA ŞƏRTLƏRİ:** - əmək şəraitinin vəziyyəti və şərtləri hər işə görə dəyişir. Məsələn: işıqlandırma, səs, nəm, açıq hava, qapalı mühit, toz və s. təyin edilməsi vacib olan çalışma şərtləridir.

– **FİZİKİ BACARIQ VƏ QABİLİYYƏT:** - İşçilərin hansı avadanlıq, alət və təhcizətdən istifadə edəcəkləri qabaqcadan müəyyənləşdirilir. Bundan sonra işlə bağlı fiziki qabiliyyətlər - əl qabiliyyəti, göz, əl-ayaq arasındakı kordinasiya yaratmaq kimi əlaqədar məlumatlar toplanır. İşin icrasında bunlara nə dərəcədə ehtiyac duyulduğu müəyyənləşdirilir.

– **CAVABDEHLİK:** - işçilərin cavabdeh olduqları bəzi məsələlər var. Məsələn: digər işçilərə nəzarət, avadanlıqlardan istifadənin düzgün olub-olmamasına nəzarət,

inanmaq, etibar etmək və iş analizi məlumatlarının toplanmasında cavabdeh olan şəxslərdən ibarətdir.

– **TƏHLÜKƏLƏR:** - iş analizi vasitəsiylə işin təhlükəli olan tərəfləri də müəyyən edilir. Məsələn: əl, qol və ayağın qırılması, yaralanma və bu kimi hallar.

2.İşləri analiz edəcək şəxslərin seçilməsi və təhsili

İşləri analiz edəcək şəxslərin yüksək ixtisaslı kadrlar olması, təhsil səviyyələrinin yüksək olması vacib şərtlərdəndir. İşlərin analiz edilməsi fəaliyyəti o qədər də asan bir fəaliyyət deyil. Buna görə də analizləri həyata keçirmək üçün seçiləcək olan şəxslərin-təhsil səviyyəsi, savadlı olmaları əsasdır. Onlar həm texniki biliklərə malik olmalı, həm də sosial mövzularla əlaqədar olan fikirlər irəli sürə bilməlidirlər. Analizi aparan şəxsə aranan xüsusiyyətlər 2 qrupda izah edilir.

ŞƏXSİ KEYFİYYƏTLƏR:

- Başqaları ilə əməkdaşlıq etmək
- Başqaları ilə münasibət və danışıq qabiliyyəti
- Cəlb edici xarici görünüşə malik olmaq.
- Anlayışlı və səbirli olmaq.
- Nəzakətli, xoş və dostcasına rəftar edə bilmək.
- Özünə güvənmək

ZEHNİ QABİLİYYƏTLƏR:

- Əldə olunan məlumatları analiz etmək və nəticə çıxartmaq.
- İş planlarını hazırlaya bilmək və yerinə yetirilməsinə nail olmaq.
- Sözlərin mənasını başa düşmək və cümlələrdə düzgün istifadə etmək.
- Qısa və konkret yazmaq.
- Heç kimdən asılı olmadan, sərbəst olaraq çalışmaq.

Bu keyfiyyətlərin hamısına malik olan şəxsi tapmaq çox çətindir. Ancaq seçilən analizçidə heç olmasa bu keyfiyyətlərin bir qismi mütləq olmalıdır.

Analizi həyata keçirəcək şəxslərdə arzulanan keyfiyyətlərin müəyyən edilməsindən sonra, bu şəxslərin saylarını təyin etmək lazımdır. Analizçilərin sayı

lazımı miqdardan az olduqda: iş prosesində bəzi cəhətlər gözdən qaça bilər. Analizçilərin sayı lazım olan miqdardan çox olarsa, qarışıqlıq meydana gəlir.

Analizi həyata keçirəcək olan şəxslərin sayı aşağıdakı düsturla müəyyən edilir.

$$\left[A = \frac{I}{GT} \right] \text{ burada:}$$

A - iş analizini həyata keçirən şəxslərin sayı

I - görüləcək olan işçilərin sayı

G - ortalama görüşmə sayı

T - bütün görüşmələrin davam etmə müddəti

37

Misal: $\mathcal{S}=155, G=3, E=15$

$$A = \frac{155}{3 \times 15} = 3$$

Bu mərhələdən sonra analizi yerinə-yetirəcək olan şəxslərin seçilməsinə başlamaq lazımdır. Seçmə prosesini həyata keçirmək üçün üç mərhələdən bəhrələnmək mümkündür.

- Təşkilat daxilindən
- Təşkilat xaricindən
- Analiz işlərini yerinə-yetirən qurumlardan.

1. Təşkilat daxilindən: - iş analizini yerinə-yetirəcək olan şəxslərin təşkilat daxilindən seçilməsinin bəzi üstünlükləri var. Bunlar:

- İşçilər bu şəxslər haqqında müəyyən dərəcədə təsəvvürə malik olmalıdırlar.

Onlar bu şəxsləri tanıdıqlarına görə işləməkdən zövq alırlar.

- Analizçi müəssisəni yaxından tanıdığı üçün işində səmərəli olur. Eyni zamanda işlərini daha məhsuldar yerinə-yetirirlər.

2. Təşkilat xaricindən: - işləri analiz edəcək şəxsin təşkilat xaricindən təmin edilməsinin də bəzi üstün cəhətləri var:

– Analiz işlərini yerinə yetirən şəxs xaricdən təmin edildiyinə görə müəssisənin çalışma tempində heç bir dəyişiklik olmayacaqdır. İxtisaslı şəxslər analiz fəaliyyətlərini yerinə yetirəcəklər. Ancaq iş analizini yerinə yetirəcək şəxs lərin yüksək ixtisaslı şəxslər olmalarına baxmayaraq, müəssisənin quruluşunu, bəzi fəndləri, iş prinsiplərini bilmədiklərinə görə bir çox çətinliklərlə qarşılaşırlar

Bundan başqa işçilər bu şəxsi gülərüzlə və xoşxasiyyətlə qarşılamaya da bilirlər. Buna görə də nəticə etibarı ilə iş analizi prosesi yüksək səviyyədə həyata keçirilməz.

3. Analiz işlərini yerinə yetirən qurumlardan: - Hər hansı bir qurumdan, analiz işində təcrübəsi olan şəxsi dəvət etməklə və müəssisədə bu şəxsi seçməklə bu fəaliyyətlərin səmərəliliyini artırmaq mümkündür. Burada əsasən müəssisə və təşkilat daxilindən və xaricindən olan, analiz işini yerinə yetirən şəxslərin hər ikisinin birlikdə çalışmasının əhəmiyyəti vardır. Hər iki şəxs işgüzar birlik yaradır, nəticədə müəssisə daxilindən seçiləcək şəxs analiz işinin qanunauyğunluqlarına yiyələnir.

Seçmə prosesindən sonra şəxslərin təhsili vacib şərtlərdəndir. Təhsil prosesi sındə aşağıdakı məqamlar üzərində dayanmaq lazımdır.

- Analiz işləri necə həyata keçiriləcək?
- Şəxslərə nəyi, necə edəcəkləri ilə bağlı onlara məlumat vermək.
- Onların işçilərlə görüşləri zamanı meydana gələ bilən problemlərin əvvəlcədən həlli yolunu tapmaq.
- Bəzi mövzuları onlara verməklə, bu mövzularla bağlı olan fikirlərin toplanılması.

İş analizində istifadə olunan üsullar:

İş haqqında informasiyaları 3 mənbədən əldə etmək olar:

1. Bu işdə çalışan işçilərdən.
2. Bu işlər haqqında məlumatı olan digər işçilərdən.
3. İşçilərə nəzarət edən rəhbər şəxslərdən.

Bu mənbələr arasında əlaqə yaratmaq və onların zəncirvari işləyişinə nail olmaq üçün bir neçə məlumat toplama üsulları vardır. Bu üsullardan ən geniş tətbiq olunanlar aşağıda izah edilmişdir.

1. Gözlə nəzarət üsulu: - Bu üsulla, işin icrasına lazım olan şərtlərin yerinə yetirilməsi üçün planlaşdırılan vəzifə və öhdəliklər təyin edilir. Bu üsulla analizçi işləri normal iş günündə nəzarətdə saxlayır və müşahidə etdiklərini sistemə bir şəkildə qeyd edir.

Analizçi şərh edəcəyi iş haqqında zəruri məlumata malik olmalıdır. Bundan başqa müəssisə daxilində çalışan bütün şəxslərin nəzarət altında saxlanması mümkün variant deyil. İnsanlar nəzarətdə olduqlarını hiss etdiklərinə görə, işlərini daha səliqəli yerinə yetirirlər. Bir çox insan nəzarət altında çalışmaqdan çəkinib, bəziləri isə narahatlıq keçirir. Əgər şəxs əmək haqqı miqdarının təyin edilməsi məqsədi ilə nəzarətdə olduğunu hiss edərsə, yüksək əmək haqqı əldə etmək üçün fəaliyyətlərini yüksək səviyyədə idarə etməyə çalışar.

Bu üsulun digər bir zəif tərəfi odur ki, zehni işlərdə bu üsul öz mahiyyətini itirir. Həmçinin bu üsul çox vaxt aparır.

Bu üsulun istifadəsi aşağıdakı hallarda daha məqsədəuyğundur.

1. Texniki vasitələrin köməyi ilə nəzarət etmək mümkündürsə
2. Fiziki olaraq icra olunan işlərdə.
3. İş vaxtının çox qısa olması zamanı

2. Görüşmə üsulu: - Bir işin vəzifə və öhdəliklərinin təyininə istifadə olunan digər bir üsul da görüşmə üsuludur. Bu vaxt işçi gördüyü işi qısa şəkildə təsvir edə bilər. Bu üsul daha çox zehni işlərlə bağlı məlumat topladığı zaman müvəffəqiyyət qazanmışdır.

Görüşməni həyata keçirən şəxs, işini mükəmməl bilməli, o icra etdiyi vəzifənin əhəmiyyətini dərk etməli və bu istiqamətdə təhsil almalıdır. Sualların tərtibatında diqqətli olmalı və bütün biliklərin, məlumatların təyin edilməsinə can atmalıdır.

İş analizini yerinə-yetirərkən şəxs, işçilərlə dostluq əlaqələri yaratmalı, çalışanların isə ona güvənmesini və inanmasını təmin etməlidir.

Bu üsulun tətbiq edilməsi zamanı qarşımıza çıxan problem ondan ibarətdir ki, işçi bəzən yüksək əmək haqqı almaq urzusu ilə öz işini olduğundan daha ağır və çətin olaraq təsvir edə bilər.

Görüşmə üsulu çox məsrəfli bir üsuldur. Buna görə də bəzən təşkilatlarda işçilərlə tək-tək görüşmək əvəzinə, qrup halında görüşməyə daha çox üstünlük verilir. Bunun nəticəsində də görüşmə üsulu öz effektivliyini itirir.

3. *Sual listi vasitəsi ilə icra olunan üsul* - Bu üsul görüşmə üsuluna bənzəyir. Ancaq, bu üsulun görüşmə üsulundan fərqli cəhəti ondan ibarətdir ki, bu üsulda işçilər öz vəzifələrini, işlərinin təsvirini ya hekayə şəklində yazıb verir, ya da onlara verilmiş olan, qabaqcadan hazırlanmış suallardan ibarət olan listə cavab yazırlar.

Bu üsulun digərlərinə nisbətən, daha ucuz və az vaxt tələb etməsi xüsusi əhəmiyyət kəsb edir.

Ancaq bu üsulun bəzi nöqsanlı tərəfləri də mövcuddur.

İşçilər işləri barəsində yalan və ya şişirtmə məlumatlar verə bilərlər. Belə bir nöqsanı aradan qaldırmaq üçün bəzi məlumatları işçilərin özlərindən deyil, onların tabe olduqları şəxslərdən və ya əvvəlki iş yerlərindən almaqda fayda vardır. Şəkil- də sual listinin forması göstərilmişdir. (Bax şəkil 4).

Yuxarıda izah edilən bu üsullardan başqa işləri analiz etmək üçün keçmişdə hazırlanmış sənədləri araşdırmaq mümkündür. Bu sənədlər diqqətlə gözdən keçirilir və bəzi nöqsanlı tərəfləri dəyişdirilir. Bu sənədlər nöqsanlı tərəfləri aşkar edildikdən sonra, günün tələblərinə uyğun olaraq tətbiq edilir.

İŞİN TƏSVİRİ (iş tanımı):

İşin təsviri iş analizi çalışmaları nəticəsində ortaya çıxan yazılı sənəddir. Buna görə də iş təsviri, iş analizi mövzusunun ayrılmaz bir hissəsini təşkil edir.

Müəssisədə mövcud olan hər iş ayrı-ayrı şərh edildikdən sonra, müəyyən ləşdirilən xüsusiyyətlər, qanuna uyğun olaraq formalar üzərində yazılı şəkildə göstərilir. Bu proses nəticə «işin təsviri» adlı sənəd tərtib olunur. İş təsvirini göstərən sənəddə işin yerinə-yetirilməsi lazım olan xüsusiyyətlər, öhdəliklər, cavabdehlik və çalışma şərtləri, qeyd edilən formalardan, öz əksini tapır. İş təsviri sənədindəki məlumatların istifadə edildiyi sahələr aşağıda göstərilmişdir.

a) seçmə, b) mükafatlandırma, s) işin qiymətləndirilməsi, d) təhsil standartlarının hazırlanması, e) bacarıq və qabiliyyətlərin qiymətləndirilməsi:

İşin təsviri, insan resurslarının idarə edilməsi fəaliyyətinin ən əhəmiyyət kəsb edən hissəsidir. Rəhbər işçilərlə qulluqçular arasında olan əlaqədə bir anlaşılmazlıq meydana gəldiyi zaman, qulluqçular işin təsvir edildiyi sənəd vasitəsi ilə rəhbərliyə qarşı çıxaraq anlaşılmazlığı ortadan qaldırırlar. Eyni zamanda işçilər üçün təsvirində göstərilməyən vəzifə və öhdəlikləri rədd edə bilirlər.

İşin təsviri sənədində yer alan bölmələr şəkildə göstərilmişdir. (Bax şəkil 5)

Şəkildən görüldüyü kimi işin təsvirində ilk bölməni işin təsviri təşkil edir. Bu bölmədə işin adı, işin tabe olduğu departament ya da şöbəsinin adı, kodu, sənədin hazırlandığı tarix, işi icra edənlərin sayı, bölmə rəhbərinin adı, ödəniləcək əmək haqqı miqdarı yer alır.

İş təsvirini göstərən sənəddə işin yerinə yetirilməsi üçün nə kimi qabiliyyət və bacarıq tələb olunduğu qısa olaraq göstərilir.

Bu sənəddə iş bütün detalları ilə təsvir edilir. Tələb olunan cavabdehlik və məsuliyyət dərəcəsi, işin digər işlərlə əlaqəsi, təşkilat daxilindəki yeri, işə nəzarət qaydaları bu sənəddə öz əksini tapır. Bundan əlavə, işin icrası üçün istifadə ediləcək texniki avadlıqların adı da bu sənəddə qeyd edilir.

Yekun olaraq bunu söyləmək olar ki, iş analizi - işlə bağlı olan məlumatları toplayan bir sistemdən, işin təsviri isə bu məlumatları sisteməlik bir şəkildə göstərən sənəddən ibarətdir.

İŞ ŞƏRTNAMƏSİ

İş şərtnaməsi işçinin müəssisə daxilində bir işi yerinə-yetirəcək şəxs olması, vacib olan savad, təcrübə, bacarıq kimi keyfiyyətləri göstərən və iş analizi nəticəsində əldə edilən məlumatlar əsasında hazırlanan bir sənəddir. İş şərtnaməsi, işçilərin seçilməsində, təhsil ehtiyacının təyin edilməsində və işçilərin qiymət ləndirilməsində əsas göstərici yol göstərən sənəddir. Bu sənədin köməyi ilə «işə uyğun adam» seçmək mümkündür. İş şərtnaməsinin istifadə edilməsində görülən əsas məqsəd düzgün seçim, insanların inkişaf etməsində, istiqamətləndirilməsində və mükafatlandırılmasında əsas bir vasitə olaraq istifadə olunmasıdır.

Buradan görünür ki, iş şərtnaməsində əsas etibarlı ilə təhil səviyyəsi, iş təcrübəsi, fiziki və zehni qabiliyyətlərlə bağlı bəzi məlumatlardan ibarət bölmələr yer alır, iş şərtnamələri, ixtisaslı mütəxəssislərin müzakirələri nəticəsində hazırlanır. İş şərtnaməsini hazırlayan şəxslərin uzun müddətli iş təcrübələri olmalıdır. Bundan əlavə bəzi işlərlə bağlı işçilərdə axtarılan xüsusiyyətlər və keyfiyyətə açıq-aşkar yazıla bilər. Məsələn: Makinada 1 dəqiqədə 90 söz yazmaq - katibə seçilməsində əsas bir kriteriya olaraq təyin edilmişsə, bu haqda iş şərtnaməsində əks etdirilməsi mümkün variantlardandır.

İş şərtnamələri işçilərdə axtarılan bəzi yaş, irq, cins kimi demografik xüsusiyyətləri özündə əks etdirir.

NAİLİYYƏT ÖLÇÜLƏRİ (standartlar);

İstənilən idarə və təşkilatın qarşısına qoyduğu bir məqsəd var. Müvəfəqiyyətlə çalışmaq, qarşıya qoyulan məqsədə nail olmaq üçün idarə və təşkilatlarda qabaqcıdan müəyyən edilmiş standartlara çatmağa çalışırlar. İşçilərin yüksək səviyyədə çalışması nəticəsində bu standartlar gerçəkləşir, idarə və təşkilatlar da öz növbəsində nailiyyətlər əldə edə bilərlər. Təşkilatlarda çalışan işçilərdən tələb olunan, təşkilatın təyin etdiyi nailiyyət ölçülərinə uyğun olaraq işləmək, başqa sözlə desək, standartlara nail olmaqdır. Təşkilatların tutduğu mövqe və qalxmaq istədiyi zirvə təyin edildiyi zaman, işçi bu zirvəyə çatmağa can atır. Buna görə də nailiyyət ölçülərinin, təşkilat

daxilində həyata keçirilən iş analizi prosesində müstəsna yeri vardır. Nailiyyət ölçüləri müəssisə məqsədləri ilə insanların hədəflərini bir çərçivəyə salır və bunun nəticəsində təşkilatın insan hədəfləri eyni istiqamətdə icra olunur. Eyni zamanda şəxslərdə yaradıcılıq qabiliyyətini inkişaf etdirmək, onların istedadlarını nümayiş etdirməyə şərait yaratmaq və bunun da müəssisəyə bağlılığını artırmaq istiqamətində də nailiyyət ölçülərinin rolu qənaətbəxş hesab edilir.

Hədəflərə uyğun idarə etmək» (Management By Obyekti-ves) «prinsipini nailiyyət ölçülərinin əsas prinsipidir. «Hədəf» və «Məqsəd» nailiyyət ölçülərinin ən çox istifadə edildiyi mənalarıdır.

İşin təsviri zamanı bu işdə nəyin yerinə-yetiriləcəyi aşkar edilir. Nailiyyət ölçüləri isə işin hansı vaxt çərçivəsində, nə qədər miqdarda və nə dərəcədə mükəmməl olaraq yerinə-yetirildiyi mövzusunda məlumat verir.

Təşkilatlarda hazırlanmış olan nailiyyət ölçülərində idarə və təşkilatların kəmiyyət və keyfiyyət baxımından hansı səviyyəyə yüksəlmək niyyətində olduqları həm yazılı şəkildə, həm də rəqəmlərlə yeni analitik şəkildə ifadə edilir. Məsələn: soyuducu istehsal edən bir zavod gələn il satışlarını 10% artırmağı planlaşdırmışdırsa, bu rəqəm satış şöbəsi üçün nailiyyət ölçüsüdür.

Nəticədə, fonlarda pul vəsaitinin artırılması, yeni fabrik və zavodların inşasını planlaşdırmaq, fabrik daxilində baş verən qəzaların azalmasına nail olmaq bu ölçülər arasındadır.

Nailiyyət ölçülərinin idarə və təşkilatlar üçün üstün cəhətləri çoxdur. Çünki çalışan şəxs rəhbərliyin ondan nə gözlədiyini açıq-aydın bilir və onların etimadını doğrultmağa çalışır. Nailiyyət ölçüləri müəssisənin profilinə əsaslanaraq hazırlanır. Buna görə də bunların hazırlanması və müəyyənləşdirilməsi mərhələsində həm rəhbər işçilər, həm də adi işçilər birlikdə işləməlidirlər. Rəhbərlik təşkilat və müəssisənin məqsədlərini ən düzgün təyin edən orqandır. İşçilər isə məqsədlərinə və ya məqsədlərə nail olmaqda nəyə qadir olduqlarını yaxşı bilirlər. Nailiyyət ölçülərinin

hazırlanması çox asan iş deyil. Bu proses vaxt aparan, hər şeyin düzgün analizini tələb edən bir prosesdir.

Müəssisələrdə bu ölçülərin hazırlanmasına nəzarət edən orqan həmkarlar təşkilatlarıdır. (Sendikalar) Həmkarlar təşkilatı işçilərin haqlarını müdafiə etdiyi üçün, bu ölçülərin düzgün və obyektiv hazırlanmasına təsir göstərir. Doğrudan da, standartlar obyektiv olmalı, həddindən artıq yüksək təyin edilməməlidir.

İŞ QANUNLARI VƏ ÇALIŞMA ŞƏRTLƏRİ

İŞ QANUNLARI: - işçilər hərəkətlərinə sərhəd qoyur və ya tənzim edir.

İş qanunları, həm müəssisə daxilində, həm də ayrı-ayrı şöbələrdə hazırlanır.

İnsanların rəftarlarını tənzim edən bir vasitədir. Nailiyyət ölçülərindən fərqli olaraq qanunlar hər kəsin riayət etdiyi bir normativdir. İş qanunları əl kitablarında yazılır və müəssisədə çıxarılan qəzet və ya bülletenlər vasitəsi ilə işçilərə bildirilir.

ÇALIŞMA ŞƏRTLƏRİ isə sağlamlıq, təhlükəsizlik və rahatlıq baxımından əmək mühitinin vəziyyətini göstərir.

İş qanunları hər kəsin tabe olduğu və hər kəsin icra edəcəyi hərəkətlərdir. Məsələn: işə başlamaq və işi bitirmək üçün müəyyən edilmiş vaxt, nahar fasiləsi üçün ayrılmış vaxt, iş zamanı spirtli içkilərin içilməməsi, dava-dalaş və ixtişaşlara yol verməmək, qəzalarla bağlı hesabat vermək, yanğın baş verdiyi zaman həyata keçirilən tədbirlər və s.

İş qanunları ilə əmək intizamı tənzimlənir. Çalışma şərtləri ilə işçilərin bəzi təhlükəsizlik tədbirləri əvvəlcədən hazırlanır və sağlamlığı qorunur.

İş qanunlarına uyğun olaraq davranmaq hər kəsin vəzifəsidir. Əks təqdirdə bəzi cəzalandırma tədbirləri tətbiq edilir.

Yekun olaraq bunu söyləmək olar: idarə və təşkilatlarda oğurluq hallarının qarşısını almaq, ixtişaşlara mane olmaq lazımdır. Bu kimi hallara göz yummaqla, bunun idarə üçün xoşagəlməz nəticələri ola bilər.

İnsanların iş şəraitindəki rəftarları isə ancaq qanunlarla tənzimlənməlidir.

İŞ ANALİZİNDƏ VƏ İŞ QANUNLARININ HAZIRLANMASINDA MƏSUL OLAN ŞƏXSLƏR

Orta və böyük həcmli idarə və təşkilatlarda iş analizləri prosesini yerinə-yetirən və sənədləri hazırlayan insan resurlarının idarəedilməsi bölməsidir.

Ancaq iş analizlərindən əldə edilən məlumatlar təminat, seçim və əmək haqqı ödənilməndən istifadə edildiyi üçün bu bölmələrin məsul şəxsləri də iş analizində iştirak edirlər. İnsan resurslarının idarə edilməsi digər bölmələrlə əməkdaşlıq edərsə, bu bölmələr birlikdə çalışarlarsa, bu zaman hazırlanmış sənədlər daha təsirli olar.

İş şərtnamələrinin hazırlanmasında da bütün bölmələrin məsul şəxsləri iştirak edirlər. Digər bölüm rəhbərlərinin fikir və düşüncələri insan resurslarının idarə edilməsi bölməsinin rəhbərliyi tərəfindən diqqətə alınır və buna görə də şərtnamələr həqiqətə uyğun və təşkilatın məqsədlərini əks etdirə biləcək,şəkildə hazırlanır.

İş qanunlarına gəldikdə isə, təşkilatda qanunları təyin edən əsas meyar dövlətin hüquqi normalarıdır.

Dövlətin Konstitusiyasında, Əmək Məcəlləsində və başqa qanunverici aktlar da şəxslərin idarə və təşkilatların daxilində əmək intizamına tabe olmaqla bağlı bir çox maddələr vardır. Bundan başqa müəssisə çərçivəsində hazırlanan və ya tərtib olunan qanunlar da insan resurslarının davranışlarını tənzimləyir.

Kiçik həcmli idarə və təşkilatlarda qanunlar işəgötürən və ya idarə rəhbəri tərəfindən hazırlanır. Böyük həcmli idarələrdə isə qanunlar yüksək səviyyəli hüquqşünasların dəstəyi və səyi nəticəsində hazırlanır. İnsan resurslarının bölmə rəhbərləri isə onlara idarə və təşkilatlarla əlaqədar məlumatlar verir.

SUAL LİSTİ (Soru Formu)

İŞ ÜNVANI:	Şöbe
KOD № -si:	Şöbe reisi
Tarix:	Nəzarətçi

1. İşin əsas məqsədi nədən ibarətdir?
2. İşlərinizin tipini, icra şəklini izah edin. İş hansı nöqtədə, kimdən və haradan alırsınız.
3. Həftəlik, aylıq öhdəlikləriniz varmı? Varsa nələrdir?
4. Müstəsna hallarda hansı öhdəlikləri yerinə yetirirsiniz?
5. Təbəliyinizdə neçə şəxs çalışır? Onların yerinə yetirdikləri vəzifələri göstərin.
6. Siz kimə tabesiniz? Kimdən təlimat alırsınız?
7. İş icra etmək üçün zəruri olan qabiliyyət, bilik və təhsil səviyyəsi necə olmalıdır?
8. İşin icrası üçün sizə lazım olan fiziki və zehni qabiliyyətləri nə qədər müddətə qazanmaq mümkündür? - lazım olan təhsil və digər tədbirləri qısa olaraq izah edin.
9. Hansı vəzifə sahibləri sizin işinizi daha yaxşı yerinə yetirə bilər?
10. Aldığınız təhsil nəticəsində hansı yüksək vəzifədə işləyə bilərsiniz?
11. Zehni və fiziki qabiliyyətləri necə inkişaf etdirmək mümkündür?
12. İş icra etdiyiniz müddətdə zehni əmək sərfinə çox yol verirsinizmi?
13. İş icra etdiyiniz zaman sərf etdiyiniz fiziki əmək (%-lə), qaçma (%-lə), ayaqüstə durma (%-əyilmək (%-lə), uzanmaq (%-lə), ağırlıq daşımaq ____ ağırlıq qaldırmaq (____)
14. İşinizdə səhv etdiyiniz zaman məhsulların fiziki pozulması, xarab olması halları baş verirmi?
15. Təhlükəsizlik tədbirlərindən səlahiyyətinizə daxil olanlar hansılardır?
16. Müəssisələrlə bir başa əlaqəniz varmı? Müşətilərlə olan münasibətlər nə qədər vaxtınızı alır?
17. Əmək şəraitinin şərtləri sizi qane edirmi? (isti, sə-s-küy, işıqlandırma, zərərli maddələr, yan və partlayıcı maddələr) kimi faktorların keyfiyyəti.
18. Neçə saat işləyirsiniz? Fasilə saatları sizi qane edirmi?
19. İcra etdiyiniz işin ən çətin tərəfləri nələrdir?
20. İcra etdiyiniz işin xoşlamadığınız tərəfləri nələrdir?
21. İşinizdən bezmisinizmi?
22. Neçə ildir bu işdə işləyirsiniz?

Soyadınız və adınız

Şəkil 4. Sual listi

İŞİN TƏSVİRİ (İŞ TANIMI)

İŞ ÜNVANI: İnsan resurslarının müdiri	Şöbə: İnsan resurslarının idarəedilməsi
Şöbədəki işçilərin sayı: 14 nəfər	İşçilərin sayı: 3 nəfər
İş kodu: 158-6	Tarix: 15 yanvar 2000 il

Rəhbər vəzifədə olan şəxsin nəzarəti altında: yeni işçilərlə görüşmələr; onlarla təmasda olur; iş fəaliyyətləri ilə əlaqədar stenoqrafiya işlərini ifa edir.

İŞ ÖHDƏLİKLƏRİ

1. İşçilərlə bağlı məlumatları təbjiq edir və sənədlər hazırlayır. Yeni işçilərə çalışma şərtləri ilə bağlı əsas məlumatlar verildikdən sonra onlarla görüşür.
Yeni işçilərdən aldığı məlumatları şərh edir, gəlir vergisinin təsnifatı üçün lazım olan məlumatları toplayır, sosial sığorta və xəstəxana ilə əlaqədar sənədləri tərtib edir.
2. Seçmə prosesində şəxslərlə bağlı məlumatları toplamaq üçün şəxsin əvvəlcə işlədiyi iş yerindən zəmanət alır. Alınan zəmanətləri nəzarətdən keçirir.
3. İşçinin icazəsiz işə gəlməmək halları müəyyən müddəti aşarsa, onun işə gəlməməsinin səbəbini öyrənmək üçün ya evinə zəng edir, ya da gedib məlumat alır.
4. Stenoqrafiya işlərini yerinə yetirir.
5. İşlərlə bağlı aşağıdakı fəaliyyətləri həyata keçirir: işin başlama və bitmə saatları ilə əlaqədar cədvəl hazırlayır, avadanlıqların siyahısını tərtib edir, ona verilən öhdəlikləri yerinə yetirir.
6. Bəzən digər səlahiyyətləri də həyata keçirə bilər. Təlimatlandırma fəaliyyətləri zamanı işçilərə ilkin məlumatlar verir.
7. Vəzifə borcunu yerinə yetirərkən kompüter, makina və bu kimi vasitələrdən istifadə edir. İşini birodə yerinə yetirir.

Şəkil 5. İşin təsviri

İŞÇİ QÜVVƏSİNİN PLANLAŞDIRILMASI

İşçi qüvvəsinin planlaşdırılması fəaliyyəti müəssisəsinin ehtiyacı olan işçilərin kəmiyyət və keyfiyyət baxımından müəyyən bir qaydada iş fəaliyyətlərini təmin etməklə yanaşı, müəssisənin gələcəkdə işçi qüvvəsinə olan tələb və təklifinin müəyyən edilməsi prosesidir. Planlaşdırma fəaliyyəti heyətin idarə edilməsinin ilk mərhələsidir. İşçi qüvvəsinin planlaşdırılması fəaliyyəti müəssisənin qarşısına qoyduğu yəni, gələcəkdəki məqsədini həyata keçirmək üçün lazım olan plan və proqramları hazırlamaq və bu plan və proqramların hazırlanmasında hansı keyfiyyətdə və nə qədər sayda işçiyə ehtiyac olduğunu qabaqcadan müəyyən edir.

Müəssisədə lazımi miqdarda az və ya çox işçi sayının olmaması üçün bəzi proqnozların və planların hazırlanması vacibdir. Əgər bir müəssisədə işçilərin sayı lazım olan miqdardan azdırsa, bu zaman istehsal prosesində ləngimə meydana gələr və müştəri firmaların sifarişləri vaxtlı-vaxtında yerinə yetirilməz. Əksinə, işçilərin sayı çox olarsa, işçilərə ödənilən xərclərin miqdarı da artar. Hər iki vəziyyətin müəssisə daxilində meydana gəlməməsi üçün, hazırlanmış olan plan və proqnozlar, müəssisənin öz məqsədinə çatması üçün lazım olan yerdə, lazım olan miqdarda işçilərin olmasına təminat verəcəkdir.

Planlaşdırma fəaliyyətinin aparılmasında digər bir məqsəd də cari ildə müəssisədəki işçilərin ağıl, bacarıq və qabiliyyətlərini işlərinə uyğun bir şəkildə istifadə etmələrinə nail olmaqdır. Yəni işçi qüvvəsinin maksimal bir səviyyədə iş fəaliyyətinin həyata keçirilməsinə nail olmaqdır. Planlaşdırma fəaliyyətinin həyata keçirilməsi digər fəaliyyətlə bağlantılı olaraq aparılır. Bu fəaliyyətlərin hər biri planlaşdırmaya öz təsirini göstərir.

Bu fəaliyyətlər aşağıda göstərilmişdir:

İşçi qüvvəsinə olan tələbatın müəyyən edilməsi: müəssisə planları, işgüzar planlar tələbat nəzərə alınaraq müəyyən edilir.

İşçi qüvvəsinin təklifinin müəyyən edilməsi: Müəssisədə mövcud olan və gələcəkdəki işçi qüvvəsi sayı analiz edilir və müəyyən edilir.

İşçi qüvvəsinə olan ehtiyacın təyin edilməsi: Tələb və təklifin müəyyən edilməsi ilə bu fəaliyyət həyata keçirilir.

Məhsuldarlıq və dəyər analizi: Məhsuldarlığın yüksəldilməsi və dəyərin azalması planlaşdırma fəaliyyətilə əlaqəlidir.

Müəssisə fəaliyyətinin planlaşdırılması: İşçilərin sayını diqqətə alacaq olan planların hazırlanması.

Büdcələr və onlara nəzarət: Büdcələr diqqətli hazırlanmalıdır.

İşçi qüvvəsinin planlaşdırılması fəaliyyətini doğuran səbəblər

Bu səbəblər aşağıda göstərilmişdir:

– Müəssisə daxilində baş verən dəyişikliklər. Məs: İşdən uzad, ölüm, xəstəlik halları.

Hal-hazırda müəssisədə işləyən işçilərin təhsili və inkişafı.

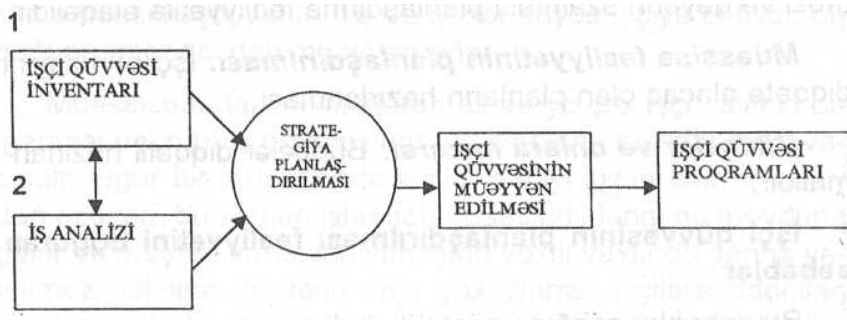
–Müxtəlif səbəblərə görə iş yerini tərk edən kadrların vaxtında yenilərilə əvəz olunması.

Yeni kadrların müəssisəyə cəlb edilməsi və işlə təminatı.

–Cəmiyyətdə baş verən dəyişikliklərə vaxtında uyğunlaşmaq. Məs: müharibə dövründə qadınların da işləməsi, iqtisadi böhran, ölüm əmsalının yüksəlməsi.

-Texniki tərəqqinin inkişafı.

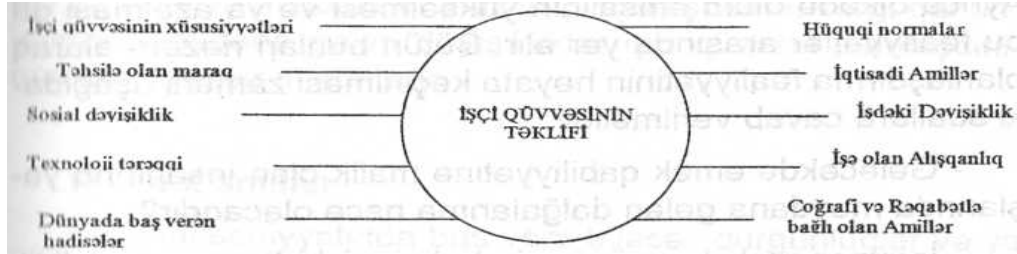
- Hüquqi normalar: Məs: müəyyən miqdarda əlil və qaçqınlar kimi az təminatlı ailələrə iş imkanı yaratmaq. Planlaşdırma işi mütəmadi olaraq dəyişməkdədir. Çünki müəssisənin qarşısına qoyduğu məqsədlər, əhalinin milli və dini tərkibi, alıcının tələbatı, dövlət imtiyazları, hüquqi normalar və rəqabət şərtləri zaman-zaman dəyişiklik göstərən faktorlar arasındadırlar. Bütün bu sadalanan faktorlar planlaşdırma fəaliyyətinin dəyişməsinə təsir edir. Əgər müəssisə planlaşdırma fəaliyyətini yüksək səviyyədə həyata keçirməyi qarşısına məqsəd qoymuşsa, bu dəyişiklikləri işləməlidir.



1.	Müəssisə daxilində əldə olunan bütün bacarıq və qabiliyyətlərin müəyyən edilməsi	→ BİZ NƏYƏ SAHIBİK?
2.	İşlə bağlı olan məsuliyyət və bacarıqların əldə olunması. O işi görən şəxsin işlə bağlı malik olması lazım olan xüsusiyyətlər	→ BİZİM NƏYƏ EHTİYACIMIZ VAR?

Şekil 6. İşçi qüvvəsinin planlaşdırılması

İŞÇİ QÜVVƏSİNİN PLANLAŞDIRILMASINA TƏSİR EDƏN BAŞLICA AMİLLƏR



Şekil 7. İşçi qüvvəsinin planlaşdırılmasına təsir edən amillər

Müəssisə xaricindən planlaşdırmaya təsir edən amillər

İşçi qüvvəsinin planlaşdırılması fəaliyyətinin həyata keçirilməsi zamanı məşğulluq mərkəzində meydana gələn dəyişikliklər analiz edilməlidir. Müəssisə işçi qüvvəsi ilə təmin olunması üçün fəaliyyət göstərən digər müəssisələrlə rəqabət etmə gücünə malik olmalıdır. Planlaşdırma fəaliyyətinə təsir edən başlıca xarici amillər aşağıda göstərilmişdir.

İşçi qüvvəsinin xüsusiyyətləri

Bu xüsusiyyətlərdən əsas olanları yaş, cins, irq, dil, din, təhsil kimi faktorlardır. Planlaşdırma işindən məsul olan şəxslərə bu faktorlarda baş verə bilən dəyişiklikləri müəyyən etməlidirlər. Eyni zamanda insanların təhsilə olan maraqları və öyrənmək istəklərində meydana gələn azalma və çoxalmalar da planlaşdırma fəaliyyətinə öz müsbət ya da mənfi təsirini göstərir. Məs: gənc yaşlı ali təhsilli kadrların ümumi əhaliyə nəzərən nisbəti artırsa, bu hal gələcək illərdə işçi qüvvəsinin təklifinə mənfi təsir edəcəkdir. Başqa bir xüsusiyyət isə, qadınların əvvəlki illərə nisbətən hal-hazırda daha çox iş həyatına atılmaları planlaşdırma fəaliyyətinə öz təsirini göstərəcəkdir. Buna görə də müəssisə rəhbərləri və planlaşdırma işini həyata keçirən şəxslərin bu faktor nəzərindən qaçmamalıdır. Ayrıca ölkədə ölüm əmsalının yüksəlməsi və ya azalması da bu fəaliyyətlər arasında yer alır. Bütün bunları nəzərə alaraq planlaşdırma fəaliyyətinin həyata keçirilməsi zamanı aşağıdakı suallara cavab verilməlidir:

- Gələcəkdə əmək qabiliyyətinə malik olan insanların yaşlarında meydana gələn dalğalanma necə olacaqdır?
- İşgüzar qadınların ümumi əhaliyə nisbəti necə dəyişiklik göstərəcəkdir?
- İşçisinin təhsil və öyrənməyə olan maraq dairəsi dəyişəcəkmi?
- Sənayedə tələb və təklif arasında qanunauyğunluq ola bilərmi?

Bu suallara verilən düzgün cavab planlaşdırma fəaliyyətinə öz təsirini göstərəcəkdir.

Hüquqi normalar

İşçi qüvvəsinin idarə edilməsi ilə bağlı hüquqi normalar uzun zamandan bəri meydana gəlmiş və zamanla dəyişiklik göstərir. Planlaşdırmada məsuliyyətli olan fərdlər bu normaları və onlarda baş verən dəyişiklikləri hər zaman analiz etməlidirlər. Məsələn: Kimsə yaşına, cinsinə, gücünə uyğun olmayan işlərdə işləməməlidir. Kiçik yaşlı işçilər, qadın işçilər, ruhi xəstə olan işçilər iş yerində xüsusi olaraq qorunmalıdırlar, Dincəlmək işçilərin haqqıdır və bu haqqı onlardan heç kim ala bilməz. Məzuniyyət zamanı işçilərə ödənəcək maaş miqdarı qanunla müəyyən edilir.

Planlaşdırmada məsuliyyətli olan şəxslər hüquqi normalarda və qanunlarda meydana gələn dəyişiklikləri yaxından izləməlidirlər. Dövlətin apardığı pul siyasəti ithalat-ixracatla bağlı aparılan tədbirlər planlaşdırmaya təsir edən əsas amillərdən biridir. Məsələn: Ölkənin Gömrük Birliyinə girməsi, xarici investisiya miqdarının artması, özəlləşdirmə, vergi qanunlarında meydana gələn dəyişikliklər işçi qüvvəsi planlaşdırılmasına öz təsirini göstərir.

İqtisadi amillər

Ölkə iqtisadiyyatında baş verə biləcək durğunluqlar və ya inkişaf planlaşdırmaya öz təsirini göstərir. Ölkədəki inflyasiya, iqtisadi inkişaf tədbirləri həm müəssisənin qarşısına qoyduğu məqsədlərə böyük təsir göstərir, həm də işçi qüvvəsinin keyfiyyətinə təsirsiz qalmamalıdır. İqtisadi amillər müəssisədə maaş miqdarının təyin edilməsinə, işçinin işə götürülməsi və ya işdən çıxarılmasıyla bağlı qərarlarda əhəmiyyətli rol oynayır. Məsələn: Ölkə iqtisadiyyatı böhran vəziyyətində

olduğu vaxtlarda bəzi müəssisələrdə öz fəaliyyətlərini dondura bilirlər, bunun nəticəsində minlərlə adam iş yerini itirə bilirlər.

Türkiyə Respublikası 2001-ci ildə belə bir vəziyyətlə qarşılaşdı. Ölkədə ABŞ dollarının qiymətinin yüksəlməsi ölkə müəssisələrində böhran yaratdı.

Bütün bu xüsusiyyətləri nəzərə alaraq planlaşdırmanı yerinə yetirənlər baş verə biləcək bu kimi dəyişiklikləri əvvəlcədən müəyyən etməlidirlər.

Coğrafi amillər və rəqabət

İşçi qüvvəsinin təklifinə təsir edən əsas amillərdən biri də işçi axınlarıdır. Bir ölkənin müəyyən bir ərazisinə və ya xarici ölkələrdə olan axın işçi qüvvəsinin təklifinə güclü təsir göstərən amillər sırasındadır. Məs: Azərbaycan Respublikasında əmək qabiliyyətinə malik gənclərin Rusiyaya axını ölkədə böyük problemlər doğura bilər. Bundan başqa müəyyən bir ərazidə yeni fabriklər və zavodların inşası yeni rəqiblərin ortaya çıxmasına yol açır. Bu rəqabət nəticəsində işçi qüvvəsinə olan ehtiyacın aradan qaldırılmasında bəzi problemlərlə qarşılaşır. Planlaşdırma işindən məsuliyyətli olan şəxslər digər müəssisələrin istədikləri maaş siyasəti, sosial ödəmə siyasətini yaxından tədqiq etməli işçi qüvvəsini öz müəssisələrinə çəkmək məqsədilə rəqiblərə nisbətən daha yüksək maaş, sosial güzəştlər tətbiq etməlidirlər.

Məsələn: müəssisə digər müəssisələrə nisbətən yüksək maaş ödəməklə işçi qüvvəsi təmin edə bilər. Eyni zamanda beynəlxalq rəqabət şərtləri də xarici faktorlardan biridir.

Müəssisədaxili faktorların analizi

1. İşlərin analiz edilməsi.

Müəssisədaxili faktorlar analiz edilərkən əsas diqqəti xüsusilə müəssisənin işçi qüvvəsi baxımından güclü və zəif tərəflərini nəzərdən keçirməkdir. Bu zaman planlaşdırma işini aparan şəxslər aşağıda göstərilən suallara cavab tapmalıdırlar: 1. Bu anda hansı işlər mövcuddur? 2. Görüləcək hər bir işin digər işlərlə bağlantısı (əlaqəsi) nə vəziyyətdədir? 3. Hər bir işi neçə işçi görə bilər? 4. Hər bir iş müəssisə üçün nə

qədər əhəmiyyət kəsb edir? Bu suallara cavab verməklə planlaşdırma aparan şəxs işçilər və görüləcək işlərlə bağlı bir analiz edə bilər.

2. İşçilərin qabiliyyət və bacarığının analiz edilməsi

Planlaşdırma fəaliyyətini yüksək səviyyədə həyata keçirmək və bu planla uyğun olaraq müəyyən edilən işçi qüvvəsini əldə etmək üçün müəssisənin malik olduğu işçilərin sayı, bacarıqları, xüsusiyyətləri, güclü və zəif tərəfləri haqqında məlumata malik olmaq lazımdır.

Bu işi müasir texnikanın yəni kompüterlərin köməyi ilə də həyata keçirmək mümkündür. Müəssisədə işləyən işçilərlə əlaqədar verilənlər müəyyən sənədlərdə öz əksini tapmalıdır. Belə bir inventarlaşdırma fəaliyyətinin həyata keçirilməsi nəticəsində müəssisədə çalışan insanların yaşları, cinsləri, bacarıqları haqqında məlumatlar toplanır. Gələcəkdə bu məlumatları boşalan yerlərin kadrlarla doldurmaq üçün istifadə olunur. İşçilərlə bağlı məlumatlar hər il bəzən isə hər ay dəyişiklik göstərə bilər. Buna görə də bu məlumatlar mütəmadi olaraq dözdən keçirilməlidir. İşçilərə aid məlumatlar əsas etibarılıyla kəndlər uçotunun şəxsi və rəqində göstərilir. Bu və rəqələrdə rəşinin adı, soyadı, cinsi, yaşadığı yer, doğum tarixi, iş yerinə giirdiyi tarix, xarici dil bilmə qabiliyyəti, təhsili, aldığı maaş artımları, işləmə müddətində aldığı tərifi namələr və ya töhmətlərlə bağlı məlumatlar göstərilir. Eyni zamanda əmək kitabçasından göstərilən məlumatlar da bunlar arasındadır.

Planlaşdırmadan məsul olan şəxslər bu məlumatlardan istifadə edərək gələcəkdə kimlərin ixtisaslaşma kurslarına göndəriləcəkləri ya da kimlərin yüksək vəzifələrə keçiriləcəkləriylə bağlı qərarlar verə bilərlər.

Eyni zamanda müəssisə daxilində təqaüdə çıxacaq işçilərin sayının müəyyən edilməsi, ölüm kimi faktorların analiz edilməsi lazımdır. Çünki bu faktorlar işçi sayının azalmasına səbəb olur. Müəssisədaxili faktorların analiz edilməsində əsas məqsəd müəssisənin gələcəkdə yerinə yetirəcəyi siyasətin qabaqcadan müəyyənləşdirilməsidir.

İŞÇİ QÜVVƏSİNİN PLANLAŞDIRILMASINDA İSTİFADƏ OLUNAN BAŞLSCA ÜSULLAR

1. Qarşılıqlı fikir mübadiləsi aparılmaqla istifadə olunan üsullar və ya qeyri-analitik üsullar

Bu üsullardan birincisi müəssisə daxilindən olan yüksək ixtisaslı kadrların planlaşdırma mövzusunda fikirlərinin alınmasıdır. Müəssisədə işləyən idarə edicilər müəssisənin işçi sayını, müəssisənin güclü və zəif tərəflərini çox yaxşı bilən şəxslərdir. Buna görə də təxmini işçi sayını müəyyən etməkdə bu fərdlərin rolları olduqca çoxalır.

Bu üsulun nöqsanlı tərəfləri də vardır. Bəzən idarə edənlər keçmişdəki məlumatların gələcəkdə də eyni qalacağını düşünə bilərlər. Əgər gələcəkdə baş verəcək dəyişikliklər keçmişdəkinə bənzəmirsə, bu üsul qənaətbəxş olmaz. Çox sadə bir üsuldür. Ucuz başa gəlidiyi üçün çox istifadə olunur.

Delfi taktikası:

Bu zaman müəssisənin idarəedənləri müəssisə xaricindən olan yüksək ixtisaslı kadrlarına müraciət edərək planlaşdırma mövzusunda onların fikir və düşüncələrini toplayırlar. Bu fikir və düşüncələr yazılı şəkildə onlardan alınır. Suallar paketi hazırlanaraq onlara göndərilir. Əgər cavablarda fikir ayrılığına çox rast gəlinirsə, cavablar yenidən onlara geri qaytarılır.

Bu proses bir neçə dəfə təkrarlanır. Sonra planlaşdırma mövzusunda oxşar olan görüşlərə uyğun qərar verilir.

Bu taktikanın da nöqsanlı tərəfləri vardır. Çox baha bir üsuldür. Müəssisə xaricində olan şəxslər müəssisəni daha yaxından tanımadıqlarına görə düzgün qərar verməyə bilərlər.

2. Statistik üsullar.

Bu üsullar daha çox riyazi hesablamalara əsaslanır. Statistik üsullardan ən çox istifadə olunanı *Reqresyon* Analizidir. Bu analizdə bir və ya birdən çox dəyişkənlər

arasında əlaqə qurulur. Reqresyon analizində gələcəkdəki işçi qüvvəsinə olan ehtiyac keçmişdəki insan qüvvəsinə olan ehtiyaca nəzərən müəyyən edilir. Reqresyon analizi $Y = bx + a$ düsturunun köməyi ilə hesablanır. Burada X-asılı olmayan dəyişkən, Y - asılı olan dəyişkən, a , b isə sərbəst hədlərdir. Verilən X-lər və Y-lərdən asılı olaraq a və b sərbəst hədlərinin riyazi üsulla tapılması mümkündür. Bu zaman aşağıdakı düsturlardan istifadə olunur:

$$\begin{cases} EY = na + bEX \\ EXY = aEX + bEX^2 \end{cases}$$

Reqresyon analizində x-lər dəyişməyən parametrlərdir. Məsələn: il, ay, gün, həftə kimi. Y-lər isə dəyişən parametrlərdir. Məsələn: il, ay, gün, həftə kimi Y-lər isə dəyişən parametrlərdir.

Misal:

X- illər	Y- işçi sayı	XY	X ²
1995 (1)	15	15	1
1996 (2)	12	24	4
1997 (3)	18	54	9
1998 (4)	20	80	16
<u>1999 (5)</u>	<u>22</u>	<u>120</u>	<u>25</u>
EX= 15	EY= 87	EXY=293	EX ² = 55

Sual: 2001-ci ildə müəssisəsinin ehtiyacı olan işçi sayı nə qədər olmalıdır?

$$Y = 3,2 + 7,8$$

$$Y = 3,2 \times 7 + 7,8$$

$$Y = 30,2 \approx 30 \text{ işçi}$$

$$\begin{cases} EY = na + bEX \\ EXY = aEX + bEX^2 \end{cases} \Rightarrow \begin{cases} 87 = 5a + 15b \\ 293 = 15a + 55b \end{cases} \Rightarrow \begin{cases} 261 = 15a + 45b \\ 293 = 15a + 55b \end{cases} \\ \Rightarrow \begin{cases} 261 = 15a + 45b \\ 10b = 32 \end{cases} \Rightarrow \begin{cases} b = 3,2 \\ a = 7,8 \end{cases}$$

Cavab: Verilənləri düsturda yerinə qoymaqla a və b-ni hesablayaq. A və b hesablandıqdan sonra 2001-ci ildə ehtiyacımız olan işçi sayını tapa bilərik.

Digər bir statistik üsul isə ekstrapolasyon və indeksləşdirmədir. Hər iki üsulda keçmişdə müəssisə daxilində olan işçi sayının gələcəkdə də dəyişməyəcəyi əsasıdır. Bu üsulda zaman çərçivəsində təsiredici üsuldur. Məsələn: Ekstrapolasyon üsulunda əvvəlki iki ilin hər ayında orta sayında 20 işçi işə alınmışsa, sonrakı bir il 240 işçi alınması məqsədə uyğun sayılır. İndeksləşdirmə isə istehsal miqdarı ilə satış miqdarı arasında bir əlaqə yaradılır. Məsələn: satışlar 2 dəfə artırsa, istehsalatda işləyən işçilərin sayını da 2 dəfə artırmaq olar.

Hal-hazırda kompüterlərin və bütün statistik üsulların köməyi ilə ortalama təxminlərin nəticələrini meydana çıxarmaq mümkündür.

İşçi qüvvəsinə olan tələbatın müəyyən edilməsində aşağıdakı riyazi düsturlardan istifadə edilməkdir:

$$\text{işçi qüvvəsi dövriyyəsi (\%)} = \frac{\text{İşdən Çıxanların Cəmi} \times 100}{\text{orta işçi sayı}}$$

Məsələn: Cari ildə işçilərin orta sayı 800 nəfər, işdən çıxanların sayı isə 24 nəfər olarsa, bu zaman

$$\text{İşçi Qüvvəsinin Dövriyyəsi} = \frac{24}{800} \times 100$$

İ.Q.D. = 3 % olacaqdır.

İşçi qüvvəsinin tələbatına təsir edən digər bir faktor da işçilərin davamiyyətidir.

$$\text{İşçilərin Davamiyyəti} = \frac{\text{İtirilən İşçi/ Gün Sayı}}{\text{İşləyən İşçi/Gün Sayı} + \text{İtirilən İşçi/ Gün Sayı}} \times 100$$

İŞÇİ QÜVVƏSİ PLANI

Plan sayəsində gələcəkdə meydana çıxacaq, aradan qaldırılacaq və ya dəyişdiriləcək işlər, təhsil ehtiyacları, təqaüd proqramları müəyyən edilir. Plan

müəssisə rəhbəri tərəfindən təsdiqləndikdən sonra digər bölmə rəhbərlərinə, şöbə müdürlərinə və işçilərə bildirirlər.

İŞÇİ QÜVVƏSİNİN PLANLAŞDIRILMASI ZAMANI MEYDANA ÇIXAN PROBLEMLƏR

Böyük və mürəkkəb quruluşa malik olan müəssisələrdə planlaşdırma fəaliyyəti davamlı və sistemli bir şəkildə həyata keçirilməlidir. Lakin planlaşdırma nə qədər diqqətli yerinə yetirilsə də, bəzi problemlər zəruridir.

1. Müəssisənin edarəetmə strukturunda məsul şəxslər arasında olan qarşıdurma və tərəfkeşlik.

2. Planlaşdırmada göstərilən dəyişikliklərə qarşı etinasız yanaşma

3. Əsas etibarıyla işsizlik əmsalının yüksək olduğu illərdə iqtisadi və sosial amillərdə baş verən dəyişiklikləri müəyyən etmək çox çətin və məsuliyyətli bir işdir.

4. Son beş ildə kadrlarla bağlı sənədlərin əldə olması və qorunub saxlanması.

5. Texniki tərəqqinin inkişafı.

İŞÇİ QÜVVƏSİNİN PLANLAŞDIRILMASI FƏALİYYƏTİNİN HƏYATA KEÇİRİLMƏSİNDƏ MƏSUL OLAN ŞƏXSLƏR

Müəssisənin genişləndirilməsi nəticəsində rəhbərlik planlaşdırma fəaliyyətinin həyata keçirilməsini kadrlar şöbəsinə həvalə edir. Əgər müəssisə rəhbəri planlaşdırma fəaliyyətinə digər bölmələrin rəhbərlərini də cəlb edərsə, bu rəhbər lərin birlikdə işləməsi planlaşdırma fəaliyyətinin keyfiyyətini artıracaqdır.

İŞÇİ QÜVVƏSİNİN TƏMİNATI

Kadr işinin ikinci mərhələsi işçi qüvvəsinin təminatından ibarətdir. Birinci mərhələdə planlaşdırmada, müəssisəyə lazım olan işçilərin keyfiyyət və kəmiyyətinin təyin edilməsi aparılırsa, ikinci mərhələdə isə bu işçi qüvvəsinin necə və hansı yollarla təmin edilməsindən bəhs edilir.

Yeni fəaliyyət göstərən müəssisədə bütün vəzifələrə, bir neçə il fəaliyyət göstərən müəssisələrdə isə bəzi dəyişiklik və inkişaf nəticəsində yeni təyin edilmiş vəzifələrə, işdən azad olma faktları meydana çıxdığı zaman vakant iş yerlərinə işçi tapmaq və yerləşdirmək üçün müəssisə tərəfindən həyata keçirilən bütün fəaliyyətlər topluluğuna işçi qüvvəsinin təminatı deyilir. Boşalacaq və ya hal-hazırda vakant iş yerlərinə işçilərin axtarılıb tapılması o qədər də asan proses deyil. Müəssisənin bu istiqamətdə həyata keçirəcəyi tədbirlər onun maddi imkanlarına və məqsədinə uyğun olmalıdır.

İşçi qüvvəsini müəssisəyə cəlb etmək üçün hər müəssisənin özünə məxsus siyasəti vardır. Bu prosesin həyata keçirilməsi üçün müəssisələrdə proqramlar hazırlanır. Proqramlar müəssisənin planlarına uyğun olaraq hazırlanır. İşçi qüvvəsinin təminatı prosesi işlərin analizi və planlaşdırma fəaliyyəti ilə əlaqəli olaraq həyata keçirilir. Bu proses həyata keçirildiyi zaman iş şərtlərində verilən düşüncələr əsas mənbə kimi istifadə edilir. Eyni zamanda planlaşdırmada tərtib olunan plan və proqramların köməyi ilə lazım olan işçi sayı və işçinin xüsusiyyətləri də müəyyən edilir. Hər hansı bir iş yeri boşaldığı zaman o bölmənin rəhbəri kadrlar idarəsinə məlumat verir. Bu məlumat yazılı formada göndərilir. Formada ehtiyac duyulan işçinin yaşı, işin şərtləri, maaşla əlaqədar olan məlumatlar öz əksini tapmalıdır.

İŞÇİ TƏMİNATSININ ƏHƏMİYYƏTİ

Müəssisədə işçilərin sayında azalma meydana gəldiyi zaman bu azalma halını aradan qaldırmaq üçün lazımı işçi qüvvəsini tapmaq və onların müəssisəyə axınına nail olmaq işçi qüvvəsinin təminatı prosesinin əsas vəzifələrindəndir.

Ancaq hər hansı bir iş yeri boşalan zaman bu iş yerinin doldurulması prosesi aparılmaya da bilər. Əsas etibarilə işdən azad olma halları, müəssisənin böyüməsi və ya digər müəssisələrlə birləşməsi halları, yeni projətlərin işlənilib hazırlanması zamanı yeni işçi qüvvəsinin təminatı əvəzinə müəssisə rəhbərləri başqa strateji qiyalar tərtib etməklə bu problemi həll etməyə çalışırlar. Məsələn:

– Gələcəkdə görülməsi nəzərdə tutulan işlər bir daha nəzərdən keçirilir və bu bölmələrdə olan başqa işçilər tərəfindən həyata keçirilir.

– Əlavə işləmə saati və buna uyğun olaraq da əlavə əmək haqqı ödənməklə, hazırda müəssisə daxilində çalışan işçi qüvvəsinin əməyi sərf edilir.

– Avtomatlaşdırma tətbiq edilir.

– Bir neçə növbəli iş tətbiq edilir.

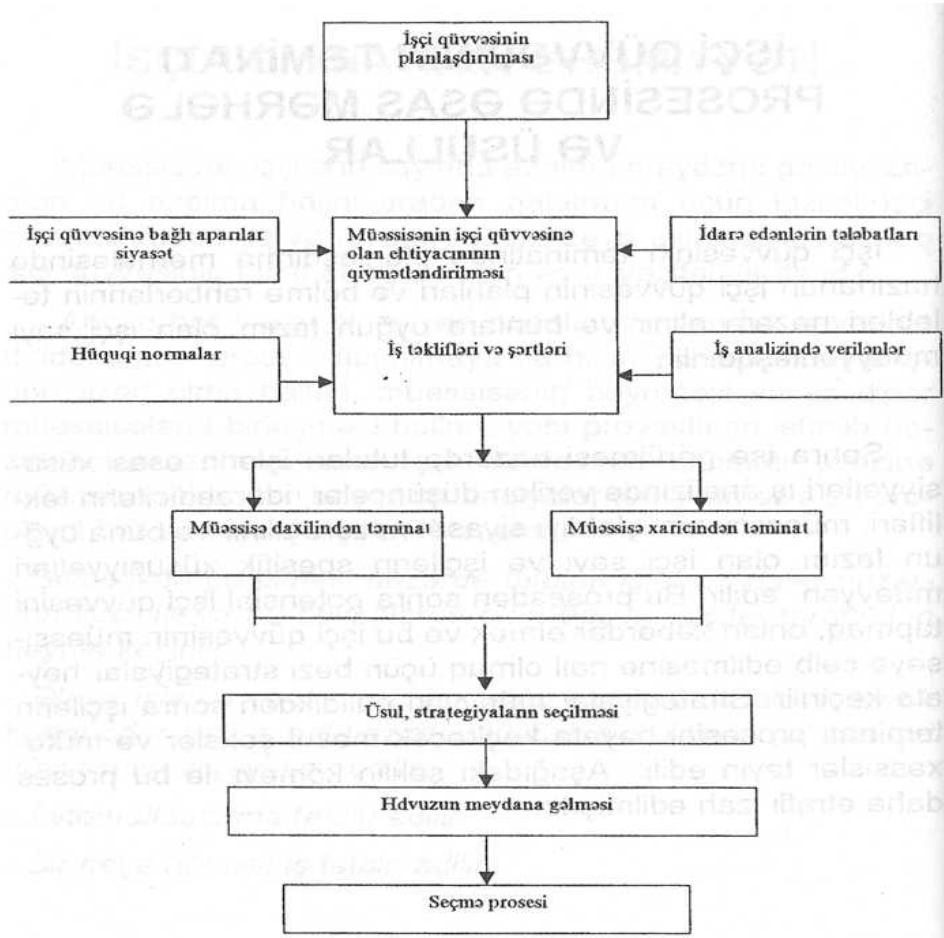
Ancaq bu sadalanan yollar hər vaxt təsirli olmur. Çünki işçilər nəzərdə tutulan iş saatından çox işlədikləri zaman onlarda fiziki və zehni yorğunluq meydana gəlir. Bu isə onların məhsuldarlığına öz mənfi təsirini göstərir. Belə halların meydana gəlməməsi üçün çox vaxt yeni işçi qüvvəsinin müəssisəyə cəlb edilməsi və ya təminatı yolu seçilir.

64

İŞÇİ QÜVVƏSİNİN TƏMINATI PROSESİNDƏ ƏSAS MƏRHƏLƏ VƏ ÜSULLAR

İşçi qüvvəsinin təminatında planlaşdırma mərhələsində hazırlanan işçi qüvvəsinin planları və bölmə rəhbərlərinin tələbləri nəzərə alınır və bunlara uyğun lazım olan işçi sayı müəyyənləşdirilir.

Sonra isə görülməsi nəzərdə tutulan işlərin əsas xüsusiyyətləri iş analizində verilən düşüncələr, idarəedicilərin təklifləri, müəssisənin işlətdiyi siyasət nəzərə alınır və buna uyğun lazım olan işçi sayı və işçilərin spesifik xüsusiyyətləri müəyyən edilir. Bu prosesdən sonra potensial işçi qüvvəsini tapmaq, onları xəbərdar etmək və bu işçi qüvvəsinin müəssisəyə cəlb edilməsinə nail olmaq üçün bəzi strategiyalar həyata keçirilir. Strategiyalar müəyyən edildikdən sonra işçilərin təminatı prosesini həyata keçirəcək məsul şəxslər və mütəxəssislər təyin edilir. Aşağıdakı şəklin köməyi ilə bu proses daha ətraflı izah edilmişdir:



Şəkil 8. İşçi qüvvəsinin təminatı prosesi

İşçi qüvvəsinin təminatı mərhələsində istifadə olunan mənbə və üsullar müəssisədən müəssisəyə dəyişməkdədir. Rəhbər işçilərin bu işdə məsləhətləri və mütəxəssislərin fikirləri nəzərə alınaraq işçi qüvvəsinin təmin edilməsində müxtəlif mənbələrdən istifadə olunur. Bu mənbələr aşağıdakılardır:

- Müəssisə daxili və xaricində olan mənbələr.
- Zəmanətlə müəssisəyə cəlb edilənlər.
- Dövlət və özəl əmək məşğulluğu mərkəzləri
- Təhsil ocaqları
- Başqa qurumlar

Bu mənbələrdən hansının istifadə olunması müəssisə üçün o qədər də əhəmiyyət kəsb etmir. Burada əhəmiyyət kəsb edən məqam fərdin keyfiyyətinin işə uyğun

olmasıdır. İşçi qüvvəsinin təminatı prosesinin başlıca hədəfi çox sayda, ancaq işə uyğun olmayan fərdlər əvəzinə, lazımı qaydada bacarığa malik olan işçilərin müraciətinə nail olunmasıdır. Ehtiyat işçilər arasında müəssisə üçün lazım olanların seçilib işə yerləşdirilməsi çox məsrəfli və vaxt alan bir prosesdir.

Müəssisə daxilindən təminat

Bu üsullardan birincisi (işlətmə) müəssisə daxilində mənbələrin köməyi ilə işçi qüvvəsinin təminatı prosesinin həyata keçirilməsidir, müəssisənin hər hansı bir şöbəsində boş iş yerləri olduqda kadrlar şöbəsi işə xas olan xüsusiyyətləri aşkar etdikdən sonra lazım olan şəxsləri haradan təmin edəcəyi haqqında ətraflı düşünməlidir. Bu səbəbdən daxili mənbələrdən işçi qüvvəsinin təmin edilməsi prosesi 2 yolun hər hansı biriylə başa çatdırılır. Birincisi kadrlar şöbəsinin müdiri ilə əlaqədar bölmənin rəhbəri tərəfindən işlərlə bağlı aparılan qeydlərin, planlaşdırma fəaliyyətində hazırlanmış inventarlaşdırma kartları və kadrlar uçotunun şəxsi və rəqəsinin gözdən keçirilməsidir. Bundan başqa iclas çağırılaraq, işçilərin bacarıq və qabiliyyətləri qiymətləndirilir. Həm rəhbərlərin fikirləri nəzərə alınmaqla, həm də əldə olan sənədlərin tətbiq edilməsiylə kimlərin bu işə uyğun olduğu istiqamətində qərar çıxarılır.

Lakin bu proses yazılı olaraq təsdiqlənməyə qədər, bu barədə heç kimə məlumat verilmir. Bundan başqa digər bölmələrin rəhbərləri tabeliyində işləyən işçiləri analiz edərək tələb olan işə uyğun olanların adlarını və imkanlarını kadrlar şöbəsinə bildirməliyənlər.

Digər bir yol isə, müəssisədə nəşr edilən bülleten, elan və afişaların köməyi ilə boş yerlər haqqında məlumatların dərc edilməsidir. Bu bildirişlərdə işin ünvanı, veriləcək əmək haqqı və fərddən tələb olunan xüsusiyyətlər göstərilir.

Bütün bunlara baxmayaraq Əmək Məcəlləsində müəssisə daxilində mənbələrdən necə istifadə ediləcəyi, işçi qüvvəsinin təminatında hansı göstəricilərin nəzərə alınacağı qanunlarla müəyyən edilmişdir.

Müəssisə xaricindən təminat

Bütün boşalan iş yerləri və vəzifələrin işçi qüvvəsiylə təmin edilməsi müəssisə daxilində həyata keçirilə bilməz. Bəzən müəssisənin axtardığı şəxs müəssisə daxilində olmur, ya da xüsusi təhsil görmüş mütəxəssislərə ehtiyac ola bilər. Belə hallarda müəssisə xarici işçi qüvvəsini qəbul edir. Müəssisə xaricindən təminatda istifadə olunan başlıca mənbələr: məktubla ya da şəxsi ərizələri ilə müəssisəyə məlumat verənlər, müəssisədə çalışanların zəmanətləri ilə işə götürülmələri, dövlət və özəl əmək məşğulluq mərkəzlər vasitəsiylə müəssisəyə gələnlər, yazılı elan və ya internet elanlarının köməyi ilə müəssisəni tapanlar və təhsil ocaqlarıdır.

Müəssisə öz məqsədlərinə çatmaq üçün öz prinsipinə uyğun olan üsulu seçir. Hansı üsulun seçilməsi qərarını müəssisə rəhbəri verir. Onlar müəssisənin maddi imkanını nəzərə almaqla bu mövzuda qərar çıxarırlar. Müəssisə xaricindən işçi qüvvəsinin təminatı üsulları aşağıda göstərilmişdir.

Məktubla ya da şəxsi ərizələri ilə müəssisəyə müraciət edənlər.

İş axtaran fərdlər öz tərcümeyi-hallarını, təhsilləri haqqında sənədləri, xasiyyət namə və bir neçə fotosəkillərini məktub vasitəsiylə müəssisəyə göndərə bilərlər, ya da müəssisəyə gəlib ərizə yazsa bilərlər. Bu vaxt iş axtaran şəxslərdən ehtiyat işçi qüvvəsi əmələ gəlir. Müəssisə isə işə uyğun olan fərdləri seçmək imkanına malik olur. Bu üsul çox ucuz başa gəlir. Müəssisə rəhbərləri ən azı 6 ay ərzində müraciət edənlərə cavab verməlidirlər. Cəmiyyətdə nüfuzla malik olan müəssisələr bu üsulla işçi qüvvəsini təmin edə bilərlər. Ancaq çox az tanınan müəssisələr isə heç vaxt bu üsuldən istifadə etmirlər.

Müəssisədə çalışanların zəmanətləri:

İşçi qüvvəsinin təminatında istifadə olunan başqa bir üsul da hal-hazırda müəssisədə çalışanların tövsiyələri ilə boş olan iş yerlərinə kadrların tapılıb yerləşdirilməsidir. Bu üsul müəssisələr tərəfindən ən çox istifadə olunan üsullardan biridir. Əgər müəssisədə çalışan işçilər rəhbərlikdən və rəhbərlikdə çalışanların işlərindən

razıdırsa, çalışan işçinin yaxın dostu və ya qohumunun da bu müəssisədə işləməsi arzu edilən bir faktordur. Bundan başqa öz işindən razı olan şəxs bu hissi yaxınlarıyla və ya dostlarıyla bölüşməkdən zövq alar. Nəticədə onun işlədiyi müəssisə ətrafdakılar üçün məqsədə uyğun iş yeri olaraq qəbul edilir. Müəssisədə uzun müddət işləyən şəxs tövsiyə etdiyi bir kimsənin rəhbərlik tərəfindən işlə təmin edildiyini gördüyü vaxt, onlarda fəxr hissi oyanır.

Müəssisədə çalışan işçilər həm müəssisəni, həm də tövsiyə etdikləri şəxsi yaxından tanıdıqları üçün, bu üsul çox vaxt təsirli olur. Araşdırmalar nəticəsində məlum olmuşdur ki, bu yola işə qəbul olanların gələcəkdə işdən ayrılma hallarına çox az təsadüf olunur. Ancaq bu üsulun da bəzi çatışmayan cəhətləri var. Məsələn: çoxlu sayda yoldaş və ya ailə üzvlərinin bir müəssisədə işləməsi, işçilərin davranışlarına mənfi təsir göstərir.

Dövlət və ya özəl əmək məşğulluq mərkəzləri.

Dövlətə aid olan və özəl əmək məşğulluq mərkəzləri işçi qüvvəsinin təminatında əsas mənbələrdən biridir. Dövlətə aid olan mərkəzlərə müəssisə üçün lazım olan şəxslər özləri haqqında məlumatları verirlər. Müəssisə bu mənbələrin köməyi ilə orta təhsilli, orta-ixtisas təhsilli və ali təhsilli fərdləri tapa bilər. Bu qurumlar işçilərin necə iş axtardıqları və işəgötürənlərin necə işçi axtardıqları haqqında məlumatları elan edirlər. Bu gün bu mərkəzlər o qədər də məhsuldar işləmir. Çünki özəl əmək məşğulluq mərkəzlərində elan vermək çox bahalıdır.

Yazılı elanlar və internet elanları

Medya elanları vasitəsi ilə müxtəlif təhsilli və ixtisaslı insanları tapmaq asandır. Qəzet və jurnallar, internet elanları vasitəsi ilə lazım olan fərdləri müəssisəyə cəlb etmək çox asandır. Texniki tərəqqinin inkişaf etdiyi bu əsr artıq elektro nika əsridir. Ona görə də müəssisə tələbatını bu vasitələrin köməyi ilə ödəyə bilər. Bu gün yazılı elanlar və internet elanlarını istifadə etmənin başlıca səbəbləri:

– Bu elanlar müəssisə daxilində təminat mümkün olmadıqda, çox tez bir vaxt da xaricdən təminata imkan yaradır.

– Mətn eyni qalmaqla bir elanın dəfələrlə təkrarlanması geniş əhali kütləsini özünə cəlb edir.

Ancaq bu yolla işçi qüvvəsiylə təmin olunmanın bəzi çatışmamazlıqları var.

– Çox məsrəfli bir üsuldur.

– Çox sayda fərdi cəlb edir. Buna görə də bəzən müəssisə üçün lazımsız olan şəxslər də bu müəssisəyə müraciət edirlər.

Elanların cəlbedici olması üçün onlarda aşağıdakı şərtlərin olması lazımdır:

– Savadlı və anlayışlı olmalıdır.

– Konkret olmalıdır.

- Mətni özündə tam əks etdirməlidir.

– Düzgün söz və cümlələr seçilməlidir.

– Sərfəli olmadığı üçün az və konkret sözlərdən istifadə edilməlidir.

Elanlar əsas etibariylə aşağıdakı hissələrdən ibarət olur: elan verən müəssi sənin adı və ünvanı, iş axtaran fərdlərdə axtarılan xüsusiyyətlərdən (təhsil, təcrübə kimi).

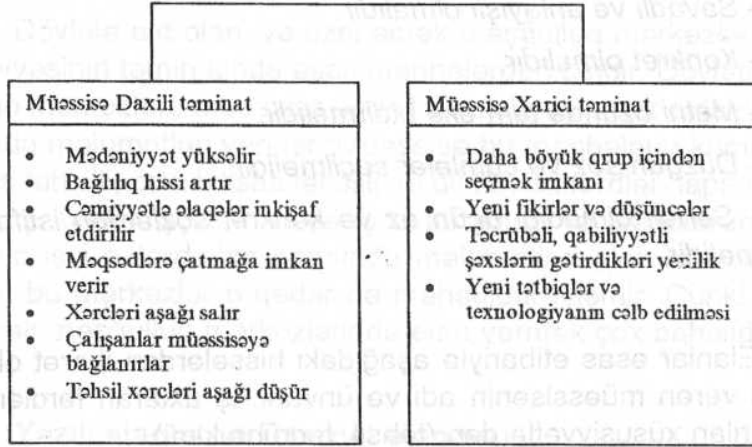
Təhsil ocaqları

Əsasən təcrübəsi az olan işçi qüvvəsinin təminatında təhsil ocaqları əsas mənbələrdir. Bu zaman hər ilin sonunda tələbələr müəssisə təmsilçiləriylə birlikdə yığıncaq keçirirlər. Təhsil zamanı tətildə olan tələbələr daha çox diqqəti cəlb edirlər. Bəzən isə bu təhsil ocaqlarından olan tələbələri staj almaq məqsədiylə müəssisəyə cəlb edirlər və tələbələrin içərisində məhsuldar olanları işçi qüvvəsinin təminatı zamanı nəzərə alırlar.

İŞÇİ QÜVVƏSİNİN TƏMİNATINA TƏSİR EDƏN AMİLLƏR

İşçi qüvvəsinin təminatına təsir edən bəzi faktorlar var. Məsələn: müəssisənin həyata keçirdiyi siyasət, istifadə olunan mənbələr, ətraf amillər və müəssisənin rəhbərlərinin xüsusiyyətləri.

Müəssisə daxili və ya xarici təminatın bəzi mənfi və müsbət tərəfləri vardır.



Müəssisənin işçi qüvvəsinin təminatında işlənən siyasət deyildikdə, ilk düşü- nülən təminatın daxildən və xaricdən həyata keçiriləcəyi nəzərdə tutulur. Bəzi müəssisələr rəhbər vəzifələrə işçi təyin edəndə bunu müəssisə daxilindən həyata keçirilər. Bu proses müəssisədə uzun müddət çalışanların inkişaf etməsinə imkan yaradır. Bəzən isə xaricdən işçi təminatı daha əlverişli olur. Bu zaman yeni düşüncə və fikirlərin müəssisəyə axımına imkan yaranır.

Əmək haqqı ödənişi işçi qüvvəsinin təminatına təsir edən başqa bir amildir. Əgər müəssisə onunla eyni sahədə fəaliyyət göstərən digər müəssisələrə nisbətən daha yüksək əmək haqqı ödəyərsə, bu hal işçi qüvvəsinin müəssisəyə cəlb edil- məsinə şərait yaradır. Təminat prosesinə təsir edən digər bir amil isə işçi qüvvəsi planlarıdır. Planlar mövcud vəziyyətlə bağlı və gələcək illərdə lazımi işçilər barəsində əsas göstəricilərdəndir.

Təminat prosesinə təsir edən amillərdən biri də bu işi həyata keçirən şəxslərin xüsusiyyətləridir. Məsələn: təhsil, qarşıdakı insanla dialoqa girmə imkanı kimi. Qeyd etmək lazımdır ki, müəssisə cəmiyyətdə baş verən dəyişikliklərdən təsirlənir. Məsələn: iqtisadi böhran, işsizlik əmsalının yüksək olması, hüquqi normalar, insanların sosial həyatlarında meydana gələn dəyişmə planlaşdırma prosesinə təsir etdiyi kimi, təminata öz təsirini göstərir.

İŞÇİ QÜVVƏSİNİN TƏMİNATI FƏALİYYƏTİNİN QIYMƏTLƏNDİRİLMƏSİ

Hər bir təşkilat öz imkanlarını nəzərə almaqla, nəzərdə tutduğu mənbələri araşdırmalıdır. Keyfiyyətli işçiləri əldə etmək üçün sərf edəcəyi səylər müvəffəqiyyət qazanmanın əsas təməlində dayanan ünsür təminat fəaliyyətinin düzgün qiymətləndirilməsidir.

Birincisi hər bir işçi işə uyğun kriteriyalara uyğun şəkildə dəyərləndirilməlidir. Bacarıqlı işçi ilə onların təmin edildiyi mənbələr arasında yaxın əlaqə yaranarsa, bu mənbələri hərəkətə gətirmək üçün az vəsait xərclənməsinə səy göstərmək lazımdır. Məsələn: Hər hansı bir müəssisə, məqsədinə uyğun olaraq özəl təhsil ocaqlarında başqa təhsil ocaqlarına nisbətən daha əlverişli və bacarıqlı şəxslərin yetişdirildiyinə inanır, buna görə də müəssisə işçi təminatında bundan sonra özəl təhsil ocaqlarından işçi təminatı yolunu daha üstün tutur.

Müəssisə, axtardığı yüksək ixtisaslı işçiləri cəlb etmək üçün özünü dəyərləndirmə yolunu seçməlidir. Çünki bir təşkilat və ya qurumun cəmiyyətdə formalaşdırıldığı imic, onun cəlb edəcəyi işçilərin bacarıqları ilə düz mütənasibdir. Təşkilatlar, həcmiyyətləri, risk dərəcələri, qərar vermə qabiliyyətləri, gəlirə verdiyi əhəmiyyət, apardıqları siyasət, müəssisə daxili tərtib edilmiş əmr vermə səlahiyyətlərinə görə dəyişiklik göstərirlər. Eyni zamanda qeyd etmək lazımdır ki, insanların bir qismi mükəmməl əmək şəraitində işləmək istədikləri halda, başqaları kiçik bir müəssisədə çalışmağa üstünlük verirlər.

Mənbələr analiz edilərək müəyyənləşdirildiyi zaman, təminat proqramı daha diqqətli bir şəkildə hədəflərə uyğun istiqamətləndirir. ABŞ-da böyük bir sığorta şirkəti üç müxtəlif mənbənin məqsədinə uyğun olduğunu müəyyən etmişdir.

Bunlar: 1) təhsil ocaqları, 2) mövcud işçilərin zəmanətləri, 3) qəzetdə verilən elanlardır. ABŞ- Michigan Bell Telefon şirkəti, mövcud işçilərin zəmanətlərinə uyğun işçiləri təmin etmənin ən düzgün mənbə olduğunu araşdırmalar nəticəsində müəyyən etmişdir.

Son nəticədə göstərmək lazımdır ki, işçilərin təmin edilməsi istiqamətində hazırlanmış proqramların müvəffəqiyyətlə həyata keçirilməsi üçün keçmişdəki təcrübələr də diqqətə alınaraq bütün mənbələrin diqqətlə araşdırılması və analiz edilməsi vacib şərtlərdən biridir. Bu mövzuda bu fəaliyyətin effektivliyini ölçmək üçün aşağıdakı kriteriya diqqətə alınır:

- Çalışmaq arzusunda olanların sayı.
- Müraciət edənlərə təklif olunan işlərin sayı.
- İşə qəbul olanların sayı.
- İşə qəbul edilənlərdən müvəffəqiyyətli olanların sayı.

Bu sadalanan kriteriyalardan ən çox əhəmiyyət kəsb edəni dördüncü kriteriyadır. Doğrudan da təminat prosesinin nailiyyəti ondan ibarətdir ki, təmin edilən işçilərin uzun müddətli çalışmasına nail olunsun.

İŞÇİ İSTƏMƏ FORMASI

İŞÇİ İSTƏMƏ FORMASI				
İnsan resursları şöbəsinə:		Tarix.....		
Bəzi mövqelər üçün				
Təlimat: Bəzi vakantların yerləşdirilməsi üçün bu formanı doldurun.				
3 nüsxə göndərin. İmzalandıqdan sonra bir nüsxə sizdə qalmalıdır.				
Şöbə	Büdcə №-si	Kim tərəfindən istəndiyi	Bina və otaq №-si	Telefon
Mövqe orderi	tarix	İş saatları	Yerinə yetirən şəxs	
Büdcə bölməsi	Pozisiya №-si	Ehtiyac olan		
Yeni pozisiya	Boşalma	İşləri görən işçi sayı		
Tam-gün davamlı	Yarım-gün müddəti	Şöbə müdiri		
(Bu hissə insan resursları şöbəsində doldurulmalıdır)				
Mövqeyə uyğun gələcək sinif	Əmək haqqı Şöbə dərəcəsi	Təhvil tarixi	tarix	İ.R. Şöbəsinin imzası və möhürü
Mövqenin tərfi və tələb olunan keyfiyyətlər.				
Yeni işçinin adı tarix...../...../ 2002 Əmək haqqı məbləği man.				

Şəkil 9. İşçi istəmə forması

Mənbə: Wendel L.French: The Personnel Management Process. 4 Ed., New York: Houghton Mifflin Company, 1958, s. 213.

KADRLARIN SEÇİLMƏSİ

Bildiyimiz kimi 21 əsr texniki tərəqqinin inkişaf əsri olaraq qiymətləndirilir. Bu inkişafa uyğunlaşmaq və digər müəssisələrlə rəqabət etmə gücünə malik olmaq üçün müəssisə təhsilli, qabiliyyətli və bacarıqlı işçilərə ehtiyac duyur. Buna görə də kadrlarla işin ən vacib mərhələsi seçmə mərhələsidir. Fərdlərin arasından işə ən uyğun olanları seçmək isə çox asan bir fəaliyyət deyil. Seçilən işçilər müəssisənin məqsədinə çata bilməsi üçün ona kömək olan və dəstək verən əsas qüvvələrdir. Bu na görə də inkişaf etmiş müəssisələr, həcmcə böyük olan firmalar texniki tərəqqinin, texnologiyanın və qlobal rəqabətin sürətlə inkişaf etdiyi dövrlərdə kadrlar bölməsini quraraq, işçi qüvvələrinin necə və hansı mənbələrdən təmin ediləcəyinə, yeni kadrların seçilməsində hansı vasitələrdən istifadə olunacağına, və nələrə diqqət ediləcəyinə və s. kimi suallara cavab vermək üçün yüksək səviyyədə araşdırmalar həyata keçirirlər.

Kadrlar idarəsinin başqa bir mərhələsi olan seçmə, iş axtaran və müraciət edənlər arasından işin tələblərinə ən uyğun olanların təyin edilməsi prosesidir. idarə, müəssisə və təşkilat rəhbərləri işçi qüvvəsinin təmin edilməsi və seçilməsi mərhələlərini həyata keçirərkən çox diqqətli olmalıdırlar. Hər bir şəxs fərqli dünya görüşünə, biliyə, düşüncəyə, qabiliyyət və bacarığa malikdir. Eyni zamanda müəssisədə yerinə-yetirilən işlər də müxtəlifdir. Müəssisə üçün əsas məqsəd bu işlər ilə işçilər arasında bir uyğunluq əlaqəsi yaratmaqdır. Bu uyğunluq əlaqəsinin yaradılması isə, işçinin işə götürülməsi əsnasında başlayır. İşçi qüvvəsini tapıb, bu qüvvələr arasından ən uyğun və bacarıqlı olanları seçmək idarəetmə işinin əsas məqsədlərindən biridir. Seçmə işində veriləcək qərarlar gələcəkdə həyata keçiriləcək fəaliyyətlərin əsasını təşkil edir. Çünki düzgün olmayan bir qərar gələcəkdə meydana gələcək xəta və qəzalara zəmin yaradır.

Seçmə fəaliyyətinin əsas məqsədi icra ediləcək işin tələblərinə uyğun olan bir işçinin təyin edilməsidir. Başqa sözlə desək iş ilə işçi arasında bir uyğunluq və tarazlığın yaradılmasıdır. Buna görə də əvvəlcə işin tələbləri və şərtləri təyin edilməlidir. İşin tələblərini təyin etmək üçün müəssisə və təşkilatlarda işlərin analiz edilməsi mərhələsi həyata keçirilir. Əvvəlki bölmələrdə bu barədə məlumat verilmişdir.

Müəssisələrdə iş ilə işçi arasında tarazlıq yaradılmaması, həm müəssisəyə, həm də müəssisə daxilində çalışan işçilərə öz mənfi təsirini göstərir. Bilindiyi kimi seçmə prosesi çox vəsait tələb edən bir işdir. Çünki, işçini toplamaq və seçmək müəyyən miqdarda xərc tələb edir. İşçilər arasında qabiliyyətsiz və bacarıqsızların uzaqlaşdırılması halı, bu xərclərin miqdarını daha da artırır. Çünki yeni işçilərin tapılması, seçilməsi və işə yerləşdirilməsi üçün əlavə pul xərclənməlidir.

Bundan başqa işçi, gördüyü işin öhdəsindən gəlmədiyi zaman onda ruh düşkünlüyü yaranır. Ona görə də işçi yeni işlərdə işləməkdən qorxacaqdır. İşlə təmin olunan şəxsin gələcəkdə irəli getmə hissində malik olması da əsas şərtlərdəndir.

Diqqətli seçilmiş işçi müəssisə üçün ən məhsuldar və ixtisaslı olandır.

İŞÇİ QÜVVƏSİNİN SEÇİLMƏSİ PROSESİNİN BAŞLICA MƏRHƏLƏLƏRİ



Şəkil 10. Seçmə prosesinin mərhələləri

İşçi qüvvəsinin təminatı zamanı fərdlərdən ibarət işçi yığımını yaradılır. Bu işçi yığımını meydana gətirən fərdlərdən ən münasib olanını seçmək üçün, onların bacarıq və qabiliyyətləri tək-tək qiymətləndirilir. Daha sonra müqayisə yolu ilə ən münasib fərd işə qəbul edilir. İşçi qüvvəsinin idarə edilməsi prosesinin əsasını və müəssisənin

rəqabət gücünü təyin edən əsas mərhələ işçilərin seçilməsidir. Seçilmə mərhələsi aşağıdakı qayda da həyata keçirilir.

1. İlk görüşmə.

Bu vaxt təminat prosesində ərizə ilə müəssisəyə müraciət edənlər kadrlar şöbəsinin məsul bir şəxsi tərəfindən qəbul edilirlər. İlk görüşmə üçün ayrılan vaxt çox qısaadır. Əgər müəssisə işə qəbul zamanı yaş ünsürünə diqqət yetirirsə, bu zaman ilk görüşdə uyğun olmayan şəxslər rədd cavabı alırlar. İlk görünüşdə şəxsin xarici görünüşü və danışiq qabiliyyəti yerindəcə qiymətləndirilir. Bundan başqa şəxslərə bəzi suallar verməklə bu şəxslər barəsində bəzi fikirlər irəli sürmək olar.

Verilən suallar təhsillə, əvvəlki iş yerləri ilə əlaqədar olaraq verilir. Bu mərhələdə fərd də öz növbəsində müəssisəni qiymətləndirir.

2Formanın doldurulması.

Bir çox müəssisə və təşkilatlarda iş istəmə forması vardır. Bu formalarda fərdin adı, ünvanı, telefon nömrəsi, cinsi, yaşı, çəkisi, boyu kimi suallar birinci hissəni meydana gətirir. İkinci hissədə isə onlara aşağıdakı suallar verilir: Necə bir iş istəyirsiniz? Əsasən nə qədər miqdarda əmək haqqıyla qane olarsınız? Əvvəllər bu işə uyğun başqa bir işdə işləmişinizmi? Üçüncü mərhələdə isə fərdin təhsilini və malik olduğu qabiliyyətləri təyin edən suallar verilir. Məs: Bitirdiyiniz təhsil ocağı, (ilk olaraq ili, diplom nömrəsi) xarici dil bilmə səviyyəsi (orta, yaxşı, əla) kimi.

Bu formanın köməyi ilə fərdlər haqqında qısa bir məlumat əldə etmək mümkündür.

3 İşə girmək üçün aparılan testlər.

Psixoloji testlər I Dünya Müharibəsindən bəri istifadə olunmağa başlamışdır. Bu gün isə müəssisələr seçmə mərhələsində bu testlərdən geniş həcmdə istifadə edirlər. Testlərin müxtəlifliyinə görə işçinin bəzi qabiliyyət və bacarıqlarını təyin etmək olur. Lakin testlərin hazırlanması və tətbiqi çox vaxt tələb edən bir prosesdir. Bu proses eyni zamanda küllü miqdarda məsrəf də tələb edir. Lakin, güclü təsir qüvvəsinə mnlkdir. Sonrakı bölmələrdə bu testlər daha ətraflı izah edilmişdir.

4. İş görüşməsi və müsahibələr.

Bəzi müəssisələrdə psixoloji testlərlə eyni vaxtda müsahibələr də aparılır. Əvvəlki mərhələlərdən keçənlər bu mərhələyə buraxılırlar. Müsahibə üz-üzə həyata keçirilir. Müsahibə işi bir elm olaraq yox, bir sənət olaraq qiymətləndirilir. Ancaq bu müsahibələri aparən şəxsədə bəzi keyfiyyət və qabiliyyətlərin olması zəruridir. Bu fəaliyyət çox əhəmiyyətli olduğu üçün, sonrakı bölmədə daha ətraflı izah edilmişdir.

Həm psixoloji testlər, həm də müsahibələr tək-cə fərdlərin seçilməsində istifadə olunmur. Bu fəaliyyətlər həmçinin təhsil və inkişaf proseslərində də əsas mənbə kimi istifadə edilir.

5. Zəmanətlərin yoxlanması.

Fərdin özü haqqında verdiyi məlumatlar düzgün olmaya bilər. Formada və müsahibə əsnasında verilən məlumatları yoxlamaq çox ağır bir işdir. İş axtaran şəxs bu işə qəbul olunmaq üçün bəzi şişirtmə məlumatlar verə bilər. Elə buna görə də müəssisə və təşkilatlar fərdin verdiyi məlumatları yoxlamaq istəyir. Bu işi həyata keçirmək üçün ən düzgün və əlverişli yol fərdlərin əvvəllər çalışmış olduqları iş yerlərindən sənəd, məzun olduğu təhsil ocağından sənəd təqdim etmələrinin istənilməsidir. Bu zaman əldə olan məlumatlarla formada verilən məlumatlar müqayisə edilir.

Bu fəaliyyət bəzi üsullarla həyata keçirilir.

Birinci yol, telefonların köməyi ilə mövcud məlumatların yoxlanılmasıdır. Telefonlar vasitəsilə aşağıdakı suallara dərhal cavab tapmaq mümkündür.

-Adı, soyadı olan şəxs müəssisədə nə vaxt işə başlamış və nə vaxt işdən azad edilmişdir.

-Onun gördüyü iş nədən ibarətdir?

-Onun iş prosesində məhsuldarlığı hansı səviyyədə idi? (Məhsuldarmı işləyirmi?)

- O, sizdə işlədiyi vaxt ərzində hansı mükafatları və ya cəzələri alıb?

- **İkinci olaraq**, məktub yazmaqla da bəzi məlumatları yoxlamaq mümkün dür. Məktub vasitəsilə məlumatların yoxlanılırsa ən çox sərfəli bu üsuldur. Bu zaman suallar yazılı şəkildə göndərilir. Gələn cavablarla formada olan mövcud məlumatlar müqayisə edilir.

- Bundan başqa bəzi müəssisə rəhbərləri işçini tövsiyə edən şəxslərlə üzə-üz görüşür. Bu zaman da verilən məlumatların düzgün olub-olmadığı aydın olur.

6. Tibbi müayinə.

Kadrların seçilməsi zamanı işçi qüvvəsinin tam sağlamlığına əmin olmaq üçün tibbi müayinə göstəriciləri əsas şərtlərdəndir. Tibbi müayinə, məsrəf tələb edən bir fəaliyyətdir. Ona görə də seçmə fəaliyyətinin son mərhələsində həyata keçirilir. Bəzi müəssisələrdə tibbi müayinə məntəqələri olduğu üçün, bu işi onlar özləri təşkil edə bilir. Lakin bəzi müəssisələrdə isə bu işi xəstəxanaların köməyi ilə həyata keçirirlər. Hər iki halda müəssisə müəyyən miqdarda pul vəsaiti xərcləyir. Tibbi müayinənin köməyi ilə kadrların görmə, duyma, eşitmə qabiliyyətləri, orqanizmlərində olan qüsurlar və xəstəliklər aşkar edilir. Tibbi müayinələrin həyata keçirilməsində bəzi məqsədlər güdülür:

-Fərdin müəssisədəki işə uyğun olub-olmadığı müəyyənləşdirilir.

- Fiziki qüsura malik olanlar müəssisədən kənarlaşdırılır.

- Çalışma əsnasında meydana gələ bilən xəta və qəzaların qarşısı əvvəlcədən alınır.

-Bəzi keçici xəstəliklərə (vərəm, sarılıq, qızılça, vəba kimi) tutulmuş xəstələrin çalışmalarının qarşısının alınması.

- Bədəninə qüsurları olan şəxslərin hansı işə uyğun olduqlarını qabaqcadan müəyyən etmək.

Tibbi müayinə zamanı fərdlərin mənəviyyatına təsir edən vasitələrdən istifadə olunmalıdır. Çünki, bədən və ya zehnin də qüsuru olanların maddi köməyə daha çox ehtiyacları var. Buna görə də bəzən müəssisə və təşkilatlar əhali arasında müsbət imic formalaşdırmaq üçün müəssisələrdə müəyyən sayda əlil və xəstə adamların işləməsinə şərait yaradırlar.

İş analizində verilən məlumatların köməyi ilə qüsurlu insanların hansı işlərdə işləyəcəyinə müəssisə rəhbərliyi qabaqcadan qərar verir.

Bu gün isə qəbul mərhələsində işçilərdən tibbi arayış tələb edilir. Bu arayışda işçinin görmə, eşitmə, duyma və daxili orqanlarında olan bütün normal və qeyri-normal tibbi ekspertizalar öz əksini tapır. Müəssisə rəhbərliyi hər il tibbi arayışların təzələnməsini tələb etmək məcburiyyətindədir.

7. İşə qəbul üçün verilən qərar.

Kadrların seçilməsi prosesi işə qəbul üçün verilən qərarlarla başa çatdırılır. İşə qəbullu bağlı qərarın verilməsi isə çox əhəmiyyətli və çətin bir işdir. Çünki, bu mərhələyə qədər çatanların sayı bizim arzu etdiyimiz işçilərin sayından çox da ola bilər. Buna görə də kimlərin işə qəbul ediləcəyi mövzusunda qərar verən şəxs «yaxşılardan yaxşısını» seçməlidir.

Kimlərin qəbul ediləcəyi tam dəqiqləşdikdən sonra onların adlarından ibarət siyahı bölmə rəhbərlərinə göndərilir. Bölmə rəhbərləri isə bu siyahını idarə rəhbərlərinə çatdırır. İdarədəki rəhbərlik isə son əmri ilə kadrların seçilməsi prosesinə yekun qoyur. Bəzən bu əmri kadrlar şöbəsinin müdiri özü də verə bilər.

Kadrların seçilməsi prosesinin əsas məqsədi isə işə uyğun olan fərdin seçilməsidir. İşə ən uyğun gələn fərdin seçilməsi isə bəzi şərtlərdən asılıdır. Əvvəla, bəzi kanallar vasitəsilə lazımı sayda fərdi tapmaq və onların arasından ən yaxşısını seçmək lazımdır.

İkincisi, məqsədi müəyyən edilən müəssisədə seçmə işi müəssisənin qayəsinə uyğun olaraq aparılmalıdır.

Üçüncüsü, seçilən fərddə təhsilə və inkişafa maraq olmalıdır. Seçilən fərdlərin texniki bacarıqlarını inkişaf etdirmək o qədər də çətin deyil, ancaq fərdin mədəni, əxlaqi qüsurlarını aradan qaldırmaq isə o qədər də asan iş deyil.

8. Kadrların işə qəbulu.

Bu mərhələdə isə işə qəbul edilən şəxslərə iş yerində təhsil verilir. Təhsil istiqamətində həyata keçirilən tədbirlər əvvəlcədən hazırlanmış plan və proqramlar əsasında aparılır.

Daha sonra isə yeni qəbul olunanların işə alışıb-alışmadıqlarına nəzarət edilir. Tez-tez onlarla görüşmək və əgər problemləri varsa, bu problemləri dərhal həll etmək lazımdır.

KADRLARIN SEÇİLMƏSİNDƏ MƏSUL OLAN ŞƏXSLƏR

Müəssisənin bütün bölmə rəhbərləri kadrların seçilməsində eyni səlahiyyətə malikdirlər.

Kadrların seçilməsini işəgötürən və müəssisədə hal-hazırda işləyən fərdlərdən meydana gələn bir komitə də həyata keçirə bilər. Əsas məsuliyyət isə kadrlar şöbəsinin üzərinə düşür. Çünki, əmək müqaviləsinin bağlanması prosesini onlar həyata keçirirlər. Bu əmək müqaviləsində işlə və işçi ilə bağlı hər bir məlumat, əmək şəraiti, funksiyalar, işlə bağlı bəzi şərtlər mövcuddur. Əmək müqaviləsində əsas etibarilə idarənin, işçinin adı, müqavilənin müddəti, işçinin əmək funksiyaları, əmək şəraitinin şərtləri, əməkhaqqı üzrə bəzi məlumatlar, iş və istirahət vaxtı üzrə bəzi məlumatlar, sosial müdafiə məsələləri, mülkiyyət münasibətlərinin tənzimlənməsi, yekun qaydalar haqqında geniş məlumatlar öz əksini tapır. (bax əmək müqaviləsinə).

PSIXOLOJİ TESTLƏR VƏ MÜSAHİBƏLƏR

Yuxarıda izah edildiyi kimi kadrların seçimində ən əsas mərhələ psixoloji testlərdir. Bu gün cəmiyyətdə testlər bir çox məqsədlərə görə istifadə olunur. Kadr seçimində, bu testlərin tətbiq edilməsində əsas məqsəd fərdlərin, qabiliyyət, bacarıqlarının təyini və xarakterik xüsusiyyətlərinin aşkara çıxarılmasıdır. Bu testlər ilk dəfə I Dünya müharibəsi zamanı tətbiq olunmuşdur.

ABŞ-da bir hərbi qarnizonda əsgərlərin seçilməsində meydana gələn problemlərin həll edilməsi üçün, ilk dəfə «**Army Alpha**» adlı bir şəxs bir zəka testi

həyata keçirmişdir. Bu gün bu test forması bəzi dəyişikliklərə məruz qalmış və kadrların seçilməsində geniş şəkildə istifadə olunur.

Testlərin düzgün tərtibatı və tətbiqi nəticəsində müəssisədə bəzi xərclər və xətalara azalması müşahidə olunur. Seçmə mərhələsində istifadə edilən testlərin köməyi ilə uyğun fərdi tapmaq mümkün olur. Ancaq testlər, seçmədə tək vasitə olaraq istifadə edilməlidir. Çünki, araşdırmalar nəticəsində müsahibələrində testlər qədər güclü təsiredici qüvvəyə malik olduğu müəyyən edilmişdir. Psixoloji testlərin köməyi ilə fərdin qabiliyyəti, xarakterik xüsusiyyəti, savad və bacarıqlarının analiz etmək mümkündür. Qısaca izah edilirsə, testlər qiymətləndirilməsində istifadə olunan ən düzgün vasitələrdir. Buna görə də bu testlər, tək seçmə mərhələsiylə əlaqədar deyil, həmçinin aşağıda göstərilən bütün sahələrlə əlaqəlidir.

1. Çalışan fərdlərin ixtisasa yönəldilməsi.
2. Fərdin iş yerinin dəyişdiyi zaman həyata keçirilir.
3. Təhsil proqramlarının təsirliliyini artırır.
4. Təhsil ehtiyacının müəyyən edilməsində əsas göstəricidir.
5. Fərdlərə bəzi tövsiyələr verilməsində çox böyük əhəmiyyətə malikdir.

Kadrların seçilməsində isə bu testlərdən istifadə edilməsində bəzi məqsədlər güdülür. Əvvəla, testlər işçilərin iş yerinə alışmasına imkan yaradır. İkincisi, iş ilə işçi arasında bir əlaqə yaradır. İş və işçi tarazlığının meydana gəlməsinə kömək edir. Testlərin köməyi ilə fərdin nəyə qadir olduğu və gələcək illərdə imkanlarının nələr olduğu təyin edilir. Müəssisə rəhbərləri bu testlərin köməyi ilə təxmini də olsa, kimlərdə təhsil və ixtisas artırmağa ehtiyacın olduğunu təyin edir.

Testlər insan mənəviyyatının bir ölçüsüdür. Testlərdə bəzi suallar verməklə insanın dünya görüşü, mədəniyyəti barədə məlumat əldə edilir. Qarşılıqlı müqayisələr aparılmaqla kimlərin yüksək mənəvi keyfiyyətlərə malik olduqları aşkara çıxarılır.

Testlərin effektiv olmasına təsir edən faktorlar.

İnsan düşüncə və öyrənmə qabiliyyətini, spesifik xüsusiyyətlərini, əl qabiliyyətini, yaradıcılıq qabiliyyətini ölçməsində əsas meyar olan testlərin təsirli olması, bəzi faktorlardan asılıdır.

1. Testlər iş analizi ilə olaqəli olmalıdır: - Müəssisə daxilindəki işlər əvvəlcədən analiz edilmişdir. İşin şərtləri, xüsusiyyətləri əvvəlcədən müəyyən edildiyi üçün, testlərin tərtibatında iş analizində göstərilən məlumatlardan istifadə olunmalıdır. Müəssisədəki ixtisaslı kadrlar işin tərifini, şərtlərini, xüsusiyyətlərini, qaydalarını məqsədlərinə uyğun olaraq təyin edir. Buna görə də seçmə mərhələsində bu məlumatlardan istifadə olunur.

2. Fərd testin düzgünlüyünə inanmalı və güvənməlidir: - Əgər fərd testin düzgünlüyünə inanırsa və güvənirsə onda bu testlər daha çox təsir qüvvəsinə malikdirlər. Testin düzgünlüyü aşağıdakı qaydada yoxlanılır.

Eyni şərait və şərtlər altında eyni test bir neçə dəfə tətbiq edilir. Nəticədə fərdlərin aldığı ballar eyni qalırsa, onda bu testə güvənmək mümkündür.

3. Testlərin anoloji olması: - Testin bütün bölmələri bərabər olarsa, onların təsir qüvvələri də yüksək olar. Yeni fərd hər sual ətrafında düşünmə qabiliyyətini eyni cür istifadə edə bilər.

4. Testin aktuallığı ; - Testlərdə iş qabiliyyəti, dünya görüşü ilə bağlı verilən suallar hər dövrdə öz aktuallığını qorunmalıdır. Eyni zamanda testlərin məqsədə uyğun tərtib olunması da əsas faktorlar arasındadır.

5. Testlərin istifadəsi: - Testlər savadlı tərtib edilməli, tez-tez yoxlanılmalı və nəticələri hər zaman araşdırılmalıdır. Testlərin müəssisə və təşkilatların məqsədini uyğun olaraq seçilib istifadə olunması çox vacib şərtidir. Testlərin müəssisə və təşkilatların məqsədinə uyğun seçilməməsi və yaxud tək bir testin köməyi ilə işçilərin qiymətləndirilməsi nəticəsində bəzi xoşagəlməz nəticələr müşahidə oluna bilər. Testlərin nəticə və yekunları çox diqqətlə yoxlanılmalıdır, bu işə nəzarət edən və

həyata keçirən şəxs yüksək ixtisaslı kadr olmalıdır. Eyni zamanda testlərin tətbiqində qarşılaşılan problemləri aradan qaldırmaq üçün eyni test bir ne

86

çə dəfə tətbiq edilməli və alınan nəticələr müqayisə edilməlidir. Sualların tərtibatı zamanı hər sualın yerində verilməsinə və asan başa düşülən olmasına diqqət edilməlidir.

Testlərin növləri

Testlərin bəzi növləri aşağıda göstərilmişdir:

1. Zəka testləri.

Bu testlərin köməyi ilə fərdlərin bilik və savadlarının hansı səviyyədə olduğu müəyyən edilir.

Zəka testləri psixoloqlar tərəfindən hazırlanır. Bu testlərin köməyi ilə fərdlərin qərar vermə qabiliyyəti, müqayisə etmə gücü, problemləri həll etmə qabiliyyəti ölçülür. Bu testlərin köməyi ilə fərdlərin uzaq görmə, düşünmə, mühakimə etmə, məntiqi izah etmə, məntiqi anlama, qavrama, çətin və qarışıq məqamlarda qərar vermə qabiliyyətləri ölçülür. Bu zaman fərdlərə çox çətin və qarışıq suallar verilir. Bəzi hadisələr izah edilir. Bu hallarda hansı yolun çıxış yolu olduğu fərddən soruşulur.

Bəzi zəka testləri isə tək-tək suallardan ibarət olur. Bu testlərdə fərqlərdən istənilən aşağıdakılardır.

1. Verilmiş sözün və ya sözlərin ananım və sinonimlərini göstərmək.
2. Bir-birinə qarışan hərflərdən sözlər düzəltmək.
- 3..Hissələrə ayrılmış bir rəsmi başlanğıc görünüşünə qaytarmaq.
4. Bir-birinə bənzəyən şəkilləri tapmaq.

Bu tipdə verilmiş sualların köməyi ilə fərdlərin düşünmə qabiliyyətlərini, uyğun olan seç qabiliyyətini, ardıcılığı hissetmə qabiliyyətlərini ölçmək mümkün olur.

2. Qabiliyyət testləri:

Bu vaxt fərdlərin fiziki və zehni qabiliyyətləri ölçülür.

«**Qabiliyyət**» - fərdin bəzi münasibətləri qavrayabilməsi, analiz edə bilməsi, çətin problemlərin həll edilməsi, bəzi nəticələrə gələ bilməsi kimi zehni xüsusiyyətləri ilə bəzi hadisələri dərk edə bilməsi kimi fiziki xüsusiyyətlərin məcmuyudur.

Belə olan təqdirdə qabiliyyət, fərdlərin bu günə qədər qazanmış olduqları bacarıq və gələcəkdə inkişaf etdirə biləcəkləri bacarıqlarının da toplusudur.

Qabiliyyət təhsil, təcrübə və işləməklə əldə edilən və yaxud da inkişaf etdirilən zehni və fiziki bir güc kimi də görünür. Bir insanın daha əvvəl heç bir vaxt təcrübədən keçirmədiyi işdə işləməsi arzu edilirsə, bu vaxt qabiliyyət testlərinin tətbiq edilməsi zəruridir.

Qabiliyyət bir neçə ünsürü özündə cəmləşdirir: ümumi zəka, zehni qabiliyyət, fiziki xüsusiyyətlər, maraq və istək kimi.

Bu baxımdan müəyyən bir işin həyata keçirilməsində şəxsin nə dərəcədə bacarıqlı olub-olmadığını təyin etmək məqsədiylə qabiliyyət testləri tətbiq edilir. Bu testlər həm mövcud vəziyyəti, həm də gələcəkdə meydana çıxabilən qabiliyyətləri ölçməkdə əsas vasitə kimi istifadə edilir. Bu testlər fərdlərin mə-xaniki, musiqi və digər qabiliyyətləri əl-qol-ayaq kimi orqanlarını istifadə edə bilməsi, barmaqlarını işlədəbilməsi, qaçma, ayağa durma, rəngləri seçəbilmə, dərinliyi müəyyən etmə, səs tonlarını seçə bilməsi kimi xüsusi keyfiyyətləri ölçə bilməsi məqsədi ilə tətbiq edilir.

Liderlik qabiliyyətlərini ölçmək üçün bəzi qarışıq testlərdən istifadə edilir.

Məsələn:

1. Azərbaycan dilində səlist danışmaq və bu dildə sərbəst yazmaq qabiliyyəti.
2. Bəzi riyazi əməliyyatların operativ olaraq yerinə yetirilməsi.
3. Şəkil çəkmək, hədiyyə paketi hazırlamaq, maşın sürmək kimi qabiliyyətlər.
4. Əl qabiliyyətini ölçmək üçün istifadə olunan qarışıq testlər də vardır.

Bu testlərin nəticəsi psixoloqlar tərəfindən yoxlanılır və qiymətləndirilir.

3. Bacarıq testləri.

Fərdlərin işlərini nə dərəcədə bacardıqlarını təyin etmək üçün istifadə edilir. Bu testlərin köməyi ilə fərdlərin hal-hazırda malik olduqları bilik və bacarıq səviyyələri ölçülür. Hal-hazırda ən çox istifadə olunan bu testlərdir. Bu testlərin tərtibatı çox asandır. Bu testlər yazılı, şifahi və praktiki olur. Məs: Bir katibəyə iki səhifə yazı verilir. Ondən tələb olunur ki, bu yazını kömpüterdə yazsın. Onun yazı üçün sərf etdiyi vaxt digər fərdlərin vaxtı ilə müqayisə edilir. Ən tez və səhsiz yazan fərd işlə təmin edilir.

Başqa bir misal: Bir qaynaqçı işə qəbul edildiy zaman ona boş vərəq verilir və hansı ailətlərdən istifadə edəcəyi qaynaqçıdan tələb olunur. Qaynaqçı iş fəaliyyətini həyata keçirdiyi zaman səlis, diqqətli və cəld işləməlidir.

4. Marağ testləri.

Hər hansı bir fərd sevdiyi, marağ göstərdiyi bir işi daha zovqlə yerinə yetirir. Marağ testlərinin əsas məqsədi fərdin marağ dairəsini təyin etmək, onun zövq aldığı, sevdiyi işləri təyin etməkdir. Bu vaxt fərdin zövqləri, xobbiləri müəyyən edilir. Bu testlər hər peşəyə doğru istiqamətləndirilmədə güclü təsirə malikdir. Məs: Müəllimlik, mühəndislik, həkim kimi müxtəlif peşələrə fərdlərin nə dərəcədə marağ göstər diklərini bu testlərin köməyi ilə müəyyən etmək olar.

5. Əxlağ testləri.

Bu testlər fərdlərin əxlaqi keyfiyyətlərini müəyyənləşdirir. Bu testlər fərdin spesifik xüsusiyyətlərini, idarəetmə qabiliyyətlərini, liderlik qabiliyyətlərini təyin etməkdə çox geniş istifadə edilir. Bu testlər fərdlərin düzgünlüyü, dürüstlüyü kimi əxlaqi keyfiyyətlərini ölçmək üçündür.

Bu gün cəmiyyətdə şəxsiyyətlərin formalaşmasında bu tip testlərin böyük əhəmiyyəti vardır. Bu testlər əxlaqla bağı olan alicənablıq, insanpərvərlik, mərhəmət, xoş niyyət və səmimiyyət kimi hiss və duyğuların məcmuudur. Buna görə də əxlağ testləri insanlarda olan bu keyfiyyətlərin müəyyən edilməsində imkan yaradır.

Müsəlmanlığın ali dini kitabı olan «**Quran-i Kərimdə**» gözəl əxlaqla bağlı bəzi ayələr mövcuddur. Hz. Məhəmməd Əleyhissəlamın hədislərinin birində buyurulur. «Allaha itaət və ibadət et, gözəl əxlaq nümayiş etdir ki, günahların, duaların qəbul olsun».

Müsahibələr.

1920-ci ildə ilk dəfə Western Ereji şirkətinin Hawthorne fabrikində müsahibə yolu ilə işə qəbul prosesi həyata keçirilmişdir. Müsahibə iki şəxs ya da iki tərəf arasında üzbəüz aparılan dialoqdur.

Müsahibə yolu ilə fərdlərin işə qəbul edilməsi, qiymətləndirilməsi, mükafatlandırılması və cəzalandırılması həyata keçilə bilər.

Müsahibədə fərd obyektiv qiymətləndirilir. Bu vaxt fərdlərin güclü və zəif tərəfləri aşkar edilir. Adətən müsahibənin gedişatında müsahibə apararı şəxslərin üzərinə böyük məsuliyyət düşür. Müsahibənin aparılmasında bir neçə məqsəd güdülür.

– Müsahibə apararı şəxs müəssisədə boşalan iş yerlərinə fərdin uyğun gəlib-gəlmədiyini ilə əlaqədar lazımı miqdarda məlumat əldə etmək istəyir.

– Müsahibə zamanı fərdə iş və müəssisə ilə bağlı əlavə məlumatlar verilir. Bu işə fərdin işə qəbul və ya rədd etməsində ona istiqarnət verir.

– Müsahibələr müəssisə və rəhbərlik haqqında xoş təsürat yaradır.

Müsahibələrin təsir gücünü artırarı ünsür müşahidə apararı şəxsin qabiliyyətidir.

Müsahibə apararı şəxs bu hallara diqqət yetirməlidir.

– İş istək formunda olmayan sualara cavab axtarmalı.

– Müsahibə əsnasında fərdə iş və işçilər haqqında düzgün məlumatlar verilməlidir. Məlumatlar obyektiv olmalıdır.

– Müəssisə haqqında fərdlərlə müsbət təəssüratlar yaradılmalıdır.

– Müəssisədə müsahibə əsnasında fərdin özü haqqında ətraflı məlumat verilməməsinə imkan yaradılmalıdır.

Müsahibələrin həyata keçirilməsi məsrəfli və vaxt aparan bir işdir. Buna görə də müsahibə aparan şəxsdən güclü əzm və səbr tələb olunur.

Başlıca müsahibə növləri.

1. Planlı Müsahibələr: - Bu vaxt fərdlərə verilən suallar əvvəlcədən tərtib edilir və bu suallardan kənara çıxılmaz. Bu cür müsahibələrin köməyi ilə fərdlər arasında müqayisə aparmaq çox asandır. Çox obyektiv və inandırıcıdır. Ancaq fərdin bəzi spesifik xüsusiyyətlərini təyin etmək mümkün olmur, lakin bu müsahibə çox az vaxt tələb edir.

2. Plansız və ya sərbəst müsahibələr: - Bu müsahibələr onu aparan şəxs və ya şəxslər tərəfindən əvvəlcədən suallar tərtib olunaraq hazırlanır.

Müsahibə əsnasında suallar müəyyənləşdirilir. Suallardan suallar doğur. Bu müsahibə növü tələb edir.

3. Qarışıq müsahibələr: - Ən çox istifadə olunan müsahibə növüdür. İşlə bağlı bəzi suallar əvvəlcədən hazırlanır, bəzi sahələrdə isə plansız suallar verilir. Bu zaman əldə yazılı və şifahi cavabların olması, fərdi qiymətləndirmədə çox təsirli olur.

4. Bir neçə fərdin həyata keçirdiyi müsahibələr: - Bu zaman müsahibəni müxtəlif şəxslər həyata keçirirlər. Çoxluğun verdiyi qərar əsas kimi qəbul edilir.

5. Stress müsahibələri: - Fərdə gərgin bir şəraitdə, bir- birinin ardınca arası kəsilmədən suallar verilir. Fərdin cavab verərkən göstərdiyi əks təsirlərə görə onun güclü və zəif tərəfləri müəyyən edilir.

6. Problemin həlli üçün əsas olan müsahibələr: - Bu vaxt fərdlərə bəzi problemlə məsələlər yazılı şəkildə təqdim edilir və onlardan tələb olunur ki, bu problemlərin həll yollarını izah etsinlər. Fərdin problemin həllində irəli sürdüyü fikirlər, yeniliklər nəzərə alınır.

7 Qrup müsahibələr: - Bu müsahibələr əsas etibariylə rəhbər vəzifələrə kadr seçilməsində istifadə olunan müsahibə növüdür. Bu zaman fərd bir qrup müsahibə aparan şəxslərin suallarına cavab verməlidir. Bu zaman fərdin kollektiv mühitə təsir etmə qabiliyyəti, yeni fikirlər və liderlik qabiliyyətləri qiymətləndirilir.

Müsahibənin təsirli olması üçün əsas şərtlər.

Müsahibənin təsirli olması üçün əsas şərtlər aşağıda göstərilmişdir:

– Görüşmədən nə əldə ediləcəyi, nələrin tətbiq ediləcəyi, yəni müsahibənin məqsədi'çox aydın müəyyən edilməlidir.

– Müsahibə aparan şəxslər fərdlər haqqında qərarlarını fərdi qaydada verməlidirlər. Bu istiqamətdə onlara heç bir təsir göstərilmir.

– Müsahibə aparan şəxsin fərd haqqındakı şəxsi mülahizəsi nəzərə alınmamalıdır. Verilən cavablar qiymətləndirilərək nəzərə alınmalıdır.

– Müsahibələr əsnasında fərdə verilən suallar planlı və xronoloji olmalıdır. Müsahibə götürən şəxs fərdə sadəcə istiqamət verməlidir.

– Bəzən fərdlər həyacanlı olmaları səbəbindən sualları düzgün qavramaya bilirlər.

Bu vaxt onların keçirdiyi həyacanı aradan qaldıran suallar verilməlidir.

– Müsahibə aparan şəxs qarşısındakını diqqətlə dinləməli, sözünü kəsməməlidir.

Bəzi fikirləri isə özündə qısaca qeyd etməlidir.

– Fərdə imkan yaratmaq lazımdır ki, o bəzi mövzularda suallar verə bilsin.

Çünki, fərdləri iş və əmək haqqı ilə bağlı bəzi suallar maraqlandırır.

–Müsahibə aparan şəxs, müsahibənin sonunda fərdlə bağlı bir nəticəyə gəlmədir və gəldiyi qənaəti yazılı şəkildə rəhbərliyə bildirməlidir.

– Müsahibələr səmimi aparılmalıdır.

Müsahibə zamanı meydana çıxan nöqsanlar.

1. Halo təsiri: - Müsahibə aparan şəxs qarşısındakı şəxsi düzgün qiymətləndirməlidir. Məs: geyim tərzini xoşuna gəlməyən şəxsi beynində rədd edə bilər.

2. İstiqamətverici sual vermə: - Arzu edilən cavabı sual əsnasında mesaj olaraq göndərməklə şəxsi istiqamətləndirmək qarşıya çıxan bir nöqsandır.

3. Bəzi mənfi meyillər: - Hər hansı işə və ya peşəyə uyğun insan tipi müsahibə aparan şəxsin beynində əvvəlcədən formalaşır. Bu cür qiymətləndirmək də nöqsanlı

bir işdir. Məs: Satış təmsilçisinin uzun boylu olması, və ya bəzi işlərə tək-cə kişilərin bəzilərinə isə tək-cə qadınların uyğun gəlməsi fikri kimi.

4. Müsahibə aparən şəxsin aktiv davranışı: - Əsas məqsəddən uzaqlaşaraq müəssisə planı haqqında daha çox danışmaq yerinə, müsahibəni aparən şəxs təşkilatı tərifləyir, quruluşun nailiyyətlərindən danışır. Bu vaxt əsas məqsəddən uzaqlaşaraq, işçilərin özlərini tanıtmalarına imkan yaradılır.

Müsahibənin mərhələləri.

Müsahibə aşağıdakı mərhələlərlə həyata keçirilir.

1. Hazırlıq.

Müsahibənin ilk mərhələsi hazırlıq mərhələsidir. Bu vaxt müsahibənin əsas məqsədi müəyyən edilir, suallar hazırlanır. Sualların hazırlanması yüksək ixtisaslı kadrlar tərəfindən həyata keçirilir. Hansı tip suallara daha çox yer veriləcəyinə bu şəxslər qərar verirlər. Müsahibə əsnasında işçinin təhsilə olan ehtiyacı müəy yənləşdirilir.

Müsahibənin məqsədi müəyyənləşdikdən sonra bu məqsədə uyğun olan üsul seçilir. Eyni zamanda müsahibə aparən şəxslərdə kimlərin müsahibələrə cəlb ediləcəyi müəyyənləşdirilir. Birdən çox fərdlə müsahibə aparılacaqsa, onların siyahısı hazırlanır. Müsahibənin vaxtı və saati, aparılacağı yer müəyyən edilir.

Müsahibə aparən, bu mərhələdə müsahibəyə cəlb ediləcək şəxslər haqqında müəyyən təsəvvürə malik olmalıdır. Müsahibə aparən şəxsin vaxtının qısa olması, lazım olan bütün məlumatların ətraflı şəkildə toplanmasına imkan vermir. Buna görə aparıcı şəxs, müsahibə vaxtı əsas məqsədin üzərində durmalıdır. Mövzu ilə əlaqəli olan əsas məsələlər qabaqcadan müəyyən edildikdən sonra, müsahibə zamanı da iştirak edən şəxslərdən bəzi məlumatların toplanması müsahibə mərhələsinin effektivini artırır.

2. Müsahibənin aparılması.

Müsahibə aparən şəxs əvvəlcədən müəyyən edilmiş gündə və saatda müsahibə iştirakçılarını mehribancasına salamlayaraq qəbul edir. Müsahibə aparən şəxs

müsahibə iştirakçıları ilə səmimi mühit yaradaraq, mövzu ilə əlacəsi olmayan bəzi suallar verdikdən sonra mətləbə keçir. Bu hal müsahib iştirakçılarının həyəcanlarını azaldır, onların müsahibə zamanı özlərini sərbəst hiss etmələrinə şərait yaradır.

Müsahibənin aparılmasında güdülən əsas məqsəd, fərdlər haqqında bəzi vacib olan məlumatları əldə etmək olduğu üçün, müşahidə aparən şəxs sualları çox diqqətlə və ustalıqla vermək məcburiyyətindədir. Verilən suallar sadə və maraqlandırıcı olmalıdır. Buna görə də «Mənə son işlədiyiniz iş yerlərinizdəki vəzifənizi, əlaqələrinizin nə cür olduğunu izah edə bilərsinizmi?» - tipli suallar verməkdə fayda vardır. Bundan başqa «Hesabat yazma bilərsinizmi?», «Maşınlarla bağlı son göstəriciləri sizmi verirdiniz?», «Başqa bölmələrlə əlaqə saxlayırsınızmi?» kimi tip suallardan istifadə edilməsi çox vacibdir. Müsahibə aparən şəxs sualları sadədən mürəkkəbə doğru sıralayaraq verməli, fərdin zehnindəki fikirləri öyrənməyə çalışmalıdır. Çünki fərdlər bəzi kritik mövzular haqqında daha ətraflı danışmaq istərlər. Müsahibə əsnasında bəzi yayındırıcı suallar verilməməli, həvəsləndirici suallarla fərdlərin fikirləri cəm edilməlidir.

3. Müsahibənin yekunlaşdırılması.

Müsahibə əsnasında xoş bir mühit yaradılmalıdır. Müsahibə məqsədəuyğun olaraq davam etdirilir və yekunlaşdırılır. Müsahibənin yekunlaşdırılması zamanı bəzi hallara diqqət edilir.

Müsahibə aparən şəxs müsahibənin yekunlaşdığını bir işarə ilə bildirməlidir. Əgər belə bir işarə göstərilməzsə, fərd müsahibənin nə vaxt yekunlaşdığını müəyyən edə bilməz. Bu işarələri misal olaraq göstərmək mümkündür. Məs: Müsahibə aparən şəxsin qələmini stolun üstünə qoyması, kreslodan geriye boğru oturması, ayağa durması kimi işarələr və s.

4. Müsahibənin nəticələrinin qiymətləndirilməsi.

Müsahibə sona yetdikdən sonra qapılar bağlanır. Müsahibə aparən şəxs və ya şəxslər fərdləri tək-tək analiz edərək qiymətləndirməlidir. Əgər müsahibə vaxtı bəzi

yazılı qeydlər alınmışsa və ya lentlərə yazılmışsa, bu vaxt qiymətləndirmə bu vəsaitlərin köməyi ilə həyata keçirilir. Müsahibələrdən sonra bir forma doldurulur. Bundan sonra ən vacib olan və əhəmiyyət kəsb edən qərar, yəni fərdlərlə bağlı qərarlar verilir. Burada qiymətləndirmə prosesi obyektiv həyata keçirilir.

KADRLARIN TƏLİMATLANDIRILMASI

TƏLİMATLANDIRMA PROSESİNİN ƏHƏMİYYƏTİ VƏ BAŞLICA XÜSUSİYYƏTLƏRİ .

Təlimatlandırma prosesi - seçmə mərhələsindən sonra müəssisəyə qəbul edilən kadrların iş yerinə ya da əmək şəraitinə alışıması üçün aparılan, həyata keçirilən tədbirlərin bütün məcmuudur. Yeni işə qəbul edilən şəxslərə əvvəlcədən hazırlanmış proqramlar vasitəsi ilə təlimatlar verilir. Müəssisədə yerinə yetirilən qanun və siyasətin köməyi ilə əmək şəraiti ilə tanışlıq mərhələsi daha da sürətlə həyata keçirilir. Bu mərhələ daha çox əhəmiyyət kəsb edir. Çünki, müəssisəyə yenidən gəlmiş işçinin o müəssisə haqqındakı ilk mülahizəsi daha sonra onun işləmə tərzinə böyük təsir göstərir. Müəssisədə qalıb-qalmamaqla bağlı qərar məhz bu mərhələdə düşünülür.

İşdən ayrılma hallarına ilk çalışma aylarında digər vaxtlara nəzərən daha çox rast gəlinir. Bu mərhələyə qədər təminat və seçmə prosesində işçilər üçün böyük miqdarda pul vəsaiti artıq xərclənmişdir. Əmək şəraitinə uyğunlaşmamaq səbəbiylə işçinin işləməmək arzusu külli miqdarda xərcə səbəb olur. Buna görə də müəssisə və təşkilatlarda əmək şəraitinə uyğunlaşmaq üçün işçi qüvvəsinin təlimatlandırılması xüsusi proqramlarla həyata keçirilir.

Burada əsas amillərdən biri də müəssisə daxilində həyata keçirilən siyasət və fəaliyyətlərin müəssisədə sosial anlaşma və tarazlığı sürətləndirməsidir. Sosial anlaşma fəaliyyətləri müəssisə üçün çox əhəmiyyətlidir. Çünki, müəssisəyə yerləşdirilən işçilərə, fəaliyyət göstərdikləri mühit, müəssisə rəhbərlərinin davranışları və müəssisədaxili kadr siyasəti təsir edən amillərdəndir. Sosial anlaşma fəaliyyətləri nəticəsində müəssisəyə yeni gələn işçilər müəssisənin bir üzvünə çevrilir. Məhz bu

fəaliyyətlər nəticəsində işçilər arasındakı münasibətlər, işçilərlə rəhbərlik arasındakı münasibətlər öz müsbət həllini tapır.

İşçilərin əmək şəraitinə uyğunlaşmamasıyla əlaqədar problemlər nə vaxt öz təzahürünü göstərir?

İşə yeni başlayan şəxsin iş və iş yerindən ümid etdiyi xüsusi dünya görüşü vardır. Hər kəs öz düşüncə tərzinə görə iş istər və axtardığı işdə bu spesifik xüsusiyyətləri görmədikdə şəxsdə ruh düşgünlüyü yaranır. Yeni işi yerinə yetirə bilməmək, cəsarətsizlik, işlə bağlı fiziki qaydalara uyğunlaşa bilməmək, əmək şəraitinə uyğunlaşmamaq gənc və yeni kadrların rastlaşdığı başlıca problemlərdəndir. Bu problemi doğuran səbəblər rəhbərliyin əmək şəraitinə uyğunlaşma istiqamətində həyata keçirdikləri tədbirlərin lazımı səviyyədə olmaması, təhsil və ixtisasartırma proqramlarının həyata keçirildiyi vaxt, meydana gələn nöqsanlar və fərdin xarakterinə bağlı olan nöqsanlar ola bilər.

Əmək şəraitinə uyğunlaşmada əhəmiyyət kəsb edən nöqtə, problemi yaradan mühiti aradan qaldırmaqdır. Bu istiqamətdə ən təsirli vasitə isə təlimatlandırma proqramlarıdır. Sağlam iş əlaqələri işi tərketmə hallarını ən az səviyyəyə endirməkdə rəhbər işçilərə böyük dəstək verir. İşçi müəssisə daxilində tutduğu mövqeyi daha aydın dərk edir. İşin meydana gətirdiyi əngəllər dağılmağa başlayır. Nəticə etibararı ilə işçi müəssisəyə bağlı olduğunu hiss edir.

İşə yeni qəbul edilən şəxslərin əmək şəraitinə uyğunlaşması məqsədilə həyata keçirilən təlimatlandırma proqramlarının bəzi keyfiyyətləri daşması əhəmiyyət kəsb edən xüsusiyyətlərdəndir.

-İşçilərə şərait yaradılmalıdır ki, onlar öz maraq dairələri çərçivəsində bəzi suallar versinlər.

- işin texniki və sosial tərəfi ilə əlaqədar işçilərə geniş və anlayışlı məlumatlar verilməlidir.

- İşçilərlə diqqət və nəzakətlə davranılmalı, bəzi alçaldıcı və tənqidedici davranışlar aradan qaldırılmalıdır.

- Formal və informal münasibətlər inkişaf etdirilməlidir.
- Onları bezdirən mühit yaradılmamalıdır. Məsələn, çoxlu sayda sənət hallandırmaq kimi.
- Verilən məlumatlarda müəssisə və işlə bağlı bütün cəhətlər öz əksini tapmalı, qeyri müəyyənlik aradan qaldırılmalıdır.

Yüksək ixtisaslı kadrlar tərəfindən hazırlanmış təlimatlandırma proqramları sosial anlaşma fəaliyyətlərini daha da gücləndirir. Başqa sözlə izah edilirsə, işçilər özünə və işə xas olan dəyərləri dərk edir, normalarla yaxından tanış olur. İmkanlarına uyğun olan bəzi işləri qəbul etməyə başlayırlar. Sosial anlaşma fəaliyyətləri işçini müəssisənin ayrılmaz bir hissəsinə çevirir.

TƏLİMATLANDIRMA PROQRAMLARININ TƏTBİQİ:

Təlimatlandırma proqramlarında təsvir olunan məlumatlar əsasən 2 qrupa bölünür.

1. Müəssisə və təşkilatla bağlı məlumatlar.
2. İşlə bağlı məlumatlar

1. Müəssisə və təşkilatla bağlı məlumatlar.

Bu məlumatlar yeni işə qəbul edilən bütün şəxslərə toplu (cəm) halda verilir. Göstərilən müəssisənin yaradıcıları, istehsal edilən məhsul, rəhbər işçilər, həyata keçirilən tədbirlər, təqaüd şərtləri, işçilərə verilən bəzi sosial güzəştlər, sağlamlıq sığortası, təhsil və ixtisaslaşmaq üçün təmin edilən imkanlar bu məlumatlar arasında yer alır. Bu tədbirlər kadrlar idarəsinin rəhbərliyi tərəfindən həyata keçirilir.

2. İşlə bağlı məlumatlar.

Daha sonra işçilərə, iş prosesində görəcəkləri işlərlə bağlı məlumatlar verilir. Bu tədbirlər bir-başə istehsalatda həyata keçirilir. Bu tədbirləri şöbə rəhbərləri həyata keçirirlər. Bu şöbə rəhbərləri işçilərin işlə bağlı suallarına aydınlıq gətirirlər.

Aşağıdakı cədvəlin köməyi ilə Təlimatlandırma proqramlarında təsvir olunan məlumatları daha aydın izah etmək mümkündür.

Müəssisə və Təşkilatlara aid məlumatlar, işlə bağlı olan məlumatlar, işçilərə verilən imkan.

Müəssisə və Təşkilatlara Aid Məlumatlar	İşlə Bağlı Olan Məlumatlar	İşçilərə Verilən İmkan
İş yerinin tarixi	- İşin yerləşdiyi məkan	- Əmək haqqı sistemləri
Qurumun və ya təşkilatın strukturu	- İşlə bağlı bəzi vəzifələr	və əmək haqqının
Rəhbər şəxslərin adları və yerinə yetirdikləri vəzifələr	- İşin məqsədi	ödənilməsi şərtləri
Fabrik və binaların yerləşmə planları	- İşin şərtləri	- Təhsil və inkişaf imkanları
Məhsul və Xidmətlər	- İşin güvənliyi	- İstirahət vaxtları
İstehsal prosesləri		- Sosial sığorta imkanları
Müəssisənin kadr siyasəti		- təqaüd imkanları
Daxili nizam-intizam		
Mühafizə tədbirləri		

Bu proqramlar çərçivəsində işçi bir çox şəxslə əlaqədə olur, onlarla tanış olur.

İş yoldaşları, təhsil verən şəxslər, asılı olduğu bölmənin rəhbərləri ilə yaxından tanış olur.

Gördüyünüz kimi yeni işə qəbul edilmiş işçilərin əmək şəraitinə uyğunlaşmasına nail olmaq üçün müəssisə və təşkilatların idarəedici strukturları tərəfindən hazırlanmış plan və proqramların köməyi ilə işin texniki və sosial tərəfləri müəyyənləşdirilməlidir.

Təlimatlandırma proqramlarının daha effektiv olması üçün onun mükəmməl hazırlanması əsas şərt deyil. Ən əsası onun ciddi və planlı tətbiq edilməsidir. Bəzən bir neçə həftədə tətbiqi nəzərdə tutulan proqramların tətqiqatı bir gündə həyata keçirilir. Bu isə işçiləri bəzi çətinliklərlə qarşı-qarşıya qoyur. Bəzən rəhbər şəxslərin təlimatlandırma işində məsul olan şəxsləri tələsdirmələri, bu şəxslərin işə yeni qəbul edilmiş şəxsləri təlimatlandırılmasına maneçilik törədir.

Təlimatlandırma mərhələsinin sonunda bu prosesin təsir gücü qiymətləndirilməlidir. Mövzu ilə əlaqədar olaraq suallardan ibarət bir list hazırlanır və işə yeni qəbul edilən şəxslərin düşüncə və fikirləri ya yazılı ya da üzbə-üz görüşmələrlə alı

nır. Onların nədən razı qaldıqlarını və ya nələri öyrənmək istədiklərini təyin etmək vacib şərtidir.

TƏLİMATLANDIRMA FƏALİYYƏTİNİN HƏYATA KEÇİRİLMƏSİNDƏ ƏSAS MƏQSƏDLƏR

Müəssəyə yeni qəbul edilmiş şəxsin müəssisə ilə bağlı maddi və mənəvi maraqları vardır. Buna görə də təlimatlandırma fəaliyyətinin köməyi ilə bəzi suallara cavab tapılır, bəzi zehində formalaşmış «Müdirin kimdir?», «Görəsən biz onunla eyni maraq dairəsinə və eyni dünya görüşünə malikik ya yox?», «İş yerindəki digər kadrlar necə insanlardır və mənə qəbul edəcəkmi?» Təlimatlandırma fəaliyyətlərinin həyata keçirilməsində nəzərdə tutulan başlıca məqsədlər aşağıdakılardır:

1. İşə başlayan andan etibarən müəssisəylə bağlı xoş təəssüratın yaradılması.

İşçinin işə başladığı gün onun həyatında çox əhəmiyyətlidir. İlk təəssürat, ona göstərilən münasibət və qayğı, işçinin sonrakı işləmə tərzinə çox böyük təsir göstərir. İlk gündən etibarən xoşa gəlməyən bir hal müəssisə tərəfindən işçinin itirilməsinə şərait yaradır. Lakin müəssisə və təşkilatlar külli vəsait xərcləyərək və müəyyən vaxt sərf edərək müəssisəyə cəlb etdikləri işçiləri itirmək deyil, işlətmək arzusundadır. Buna görə də rəhbərlik təlimatlandırma proqramlarını əsaslı bir şəkildə tərtib etməlidir.

2. İnsanlar arasında səmimiyyəti artırmaq.

Təlimatlandırma prosesinin həyata keçirilməsində nəzərdə tutulan digər bir məqsəd isə yeni işə qəbul edilənlərdə özlərinə olan inam hissini artırmaqdır. Bu proqramların köməyi ilə işçilər bacarmamaq və ya doğru etməmək fikrindən xilas olurlar. Bu cür əhval-ruhiyyə ilə işçilər işçi qruplarına asanlıqla alışırırlar.

Təlimatlandırma prosesinin köməyi ilə işçilər «Gələcəkdə birlikdə işləyəcək işçilərin xasiyyətləri necədir? və dünya görüşləri hansı səviyyədədir?, bu şəxslər mənə qəbul edəcək- lərmi?, onlarla xoş münasibət yarada biləcəyəmmi?» kimi suallara

cavab tapırlar. Bu proqramların məqsədi şəxsin özünü sanki öz evindəymiş kimi hiss etməsinə nail olmaq və onda «biz» anlayışını yaratmalıdır.

3. Fərdi və kollektiv nailiyyətlərin yüksəldilməsi.

Təlimatlandırma proqramları şəxslərdə inam, fikrini artırır və işə yeni qəbul edilən şəxslərdə əmək şəraitinə uyğunlaş- mada meydana gələcək problemləri ortadan qaldırır və ya mi- nimuma endirir. Bununla da müəssisənin məqsədinə uyğun işçilərin istiqamətləndirilməsi fəaliyyəti yerinə yetirilir:

Proqramların köməyi ilə işçilər müəssisə və təşkilatların gələcək planları, qayəsi ilə yaxından tanış olur və bu qayənin həyata keçirilməsində aparıcı mövqeyə çevrilir.

Müəssisə və təşkilat barəsində, iş barəsində işçilərə ətraflı məlumatların verilməsi nəticəsində, işçilər müəssisənin tarixi, məqsədləri, istehsal etdikləri məhsullar, iş şərtləri haqqında geniş dünya görüşünə malik olmaq imkanı qazanır. Bununla da ilk gündən etibarən bəzi meydana çıxacaq problemlərin qarşısını almaq mümkün olur. Eyni zamanda təlimatlandırma proqramlarında müəssisənin perspektiv imkanları, gələcək planlarıyla bağlı məlumatlar da işçilərin cəlb edilməsi üçün istifadə olunur.

TƏLİMATLANDIRMA PROQRAMLARININ HƏYATA KEÇİRİLMƏSİNDƏ İSTİFADƏ OLUNAN ÜSULLAR

Təbii olaraq təlimatlandırma proqramında istifadə olunan üsullar, proqrama daxil olan yeni işçilərin sayından, bunların yerinə yetirəcəkləri vəzifə və mövqelərdən, lazım olan bəzi məlumatlardan, təlimatlandırma proqramının məqsədindən və müddətindən, mal və xidmət növlərindən, təhsil verən şəxslərdən asılı olaraq dəyişilir. Buna görə də müəssisə və təşkilatlar yuxarıda göstərilənləri nəzərə alaraq, mövcud vəziyyətə uyğun üsullar və yollar seçəcəkdir təlimatlandırma da bunları əks etdirirlər. Təlimatlandırma proqramlarında öz əksini tapacaq başlıca üsullar bunlardır:

1. Müəssisə və təşkilatların fəaliyyətlərini əks etdirən media yayımları.

Yeni işçilərə müəssisə və təşkilatları tanıdan media yayımları, əl kitabçası, broşura şəklində işçilərə verilir. Bu yazılı yayımlar çox sadə şəkildə olmalıdır. Sadə

və başadüşülən şəkildə olan yayımlar müəssisəyə yeni gəlmiş işçilər tərəfindən asanlıqla oxunur. Bu yayımlar işçilərdə müəssisə barədə böyük bir təsəvvür yaradır. Nəşr olunan bu kitablarda müəssisə haqqında rəngli şəkillər, sxemalar, xəritələr və tablolar dərc olunur. Əlavə olaraq müəssisənin bir illik fəaliyyətlərini əks etdirən hesabatlar və statistika məlumatları da bu kitablarda öz əksini tapır.

2. Konfranslar, qrup yığıncaqları.

Ən az 10-15 işçinin (işə alıdırma proqramlarına) Təlimatlandırma proqramlarına cəlb edildiyi zaman Konfranslar və qrup yığıncaqları təşkil olunur. Sayca çox olan yeni işçilərlə tək-tək maraqlanmaq əvəzinə, bütün işçilərlə təlimatlandırma proqramlarının eyni vaxtda çatdırılması vaxta qənaət edər və xüsusilə satıcıların əmək şəraitinə uyğunlaşmaları ilə bağlı təhsillərinə müsbət təsir göstərir.

Konfranslarda xüsusilə işə yeni qəbul olunmuş işçilərə «Müəssisəyə xoş gəlmisiniz» kəlmələri deyildikdən sonra təşkilatla bağlı fikirlər, təşkilatla tanıtmaq üçün bəzi məlumatlar verilir. Konfransların sonunda mövzu ilə bağlı suallar verilməsinə şərait yaradılır.

Qrup yığıncaqları isə qarşılıqlı dialoq şəkilində keçirilir. Bəzən də kinolentlərdən istifadə olunur.

3 Kinolentlər.

Qrup yığıncaqlarını tamamlayan kinolentlər, içərisində film və slaydlar olan lentlərdən, xüsusi sərgiərdən, qapalı devrə leviziyaya və müəssisəyə aid olan xəritələrdən ibarətdir. Xüsusilə kinolentlərdə göstərilənləri izah edən təşkilatla təmsilçisi diqqəti cəlb etməkdədir.

4. Müəssisədaxili gəzintilər.

Müəssisədaxili gəzintilər gözlə görərək tapmaq baxımından çox əlverişlidir. Bu gəzintilər bir nəfər rəhbər tərəfindən həyata keçirilir. Rəhbər şəxs iş yerinin əhatəsini, işlə bağlı bəzi materialları izah etməyə çalışır. Beləliklə yeni işçilərdə təşkilatla bağlı müsbət fikirlər yaranır. Beləliklə, yeni işçilərin ilk əvvəl keçirdikləri həyəcanlar, müəssisə barədəki bəzi mənfi fikirlər ortadan qalxır.

5. Rəhbər işçilər və ya mütəxəssislər tərəfindən həyata keçirilən təlimatlandırma:

Xüsusiylə yeni işə başlayan işçilərin ayrı-ayrılıqda əmək şəraitinə uyğunlaşdırılması və işçilərə görəcəkləri işlər barədə danışıqlar aparmaq məqsədiylə rəhbər işçi və ya mütəxəssislər təzminatlandırılır. Bu şəxslər əsasən o rəhbər işçilərdir ki, onlar yeni işə qəbul olunan işçilərə iş yerini göstərir və gələcəkdə birlikdə işləyə cəyi digər işçilərlə onları tanış edirlər. Daha sonra yeni işçilərin öz üzərinə düşən vəzi fələrinin necə icra ediləcəyi sistemli bir şəkildə onlara izah edilir. Belə bir mühit yeni işə qəbul olunmuş işçinin bəzi işlə bağlı məlumatları almasına kömək edir və eyni zamanda onun başa düşmədiyi şeylərdən ona suallar vermək imkanı yaradır.

Əmək şəraitinə uyğunlaşma hansı üsulla olursa-olsun məlumatlar birdən-birə işçiyə verilmir. Bu məlumatlar addım- addım, başadüşüləcək bir şəkildə işçilərə veril məlidir.

İndiyə qədər izah edilənlərdən aydın olur ki, müəssisənin uzun müddətli fəaliyyət göstərməsi və inkişaf etməsi üçün təlimatlandırma fəaliyyətlərinin böyük əhəmiyyəti vardır. Sadəcə seçmə mərhələsi müəssisənin məqsədinə çata bilməsi üçün kifayət etmir, eyni zamanda yeni işə qəbul edilən şəxslərin bütün bacarıq və qabiliyyətlərini istifadə edə bilmələri üçün müəssisənin amalına uyğun olaraq təlimatlandırma fəaliyyətləri həyata keçirilməlidir. Təlimatlandırma fəaliyyətinin necə əhəmiyyət kəsb etdiyini aşağıdakı misal ilə izah etmək mümkündür.

Təlimatlandırma Planı

İŞƏGÖTÜRƏNİN

ADI VƏ SOYADI ÜNVANI

İŞƏ BAŞLAMA TARİXİ:/...../ 2002

1. İşə yeni qəbul edilənləri qarşılamağa hazırlamaq.
 - a) Onun yaşı, cinsi, təcrübəsi, təhsili ilə iş haqqındakı məlumatlarını gözdən keçirin.
 - b) İşin tərif və şərtlərini hazır saxlayın.
 - c) İş yerini qaydaya salın. Texniki vasitələri hazırlayın.
2. İşə yeni qəbul edilən şəxsləri qarşılamaq:
 - a) Ona gülməklə xoşgəldin deyin.
 - b) Ona olan ehtiyacınızdan bəhs edin.
3. İşə yeni qəbul edilən şəxslərə qayğı göstərmək.
 - a) Ona ev və nəqliyyat imkanları barədə suallar verin.
 - b) Avansa ehtiyacı olub-olmadığını soruşun.
4. Müəssisə və təşkilat barəsində məlumat vermək.
 - a) Müəssisənin əsas amalı və fəlsəfəsini başa salın.
 - b) Kadr siyasətini izah edin.
 - c) Müəssisənin istehsal etdiyi mal və məhsullarla bağlı məlumatlar verin.
5. İşə yeni qəbul edilən şəxslərə işləyəcəyi iş sahəsindəki vəzifələri başa salmaq.
 - a) İş sahəsindəki vəzifələri izah edin.
 - b) İşçinin mövqeyini təyin edin.
 - c) Kimdən əmr alacağına və kimlərə əmr verəcəyini ona başa salın.
6. İşin şərtlərini müəyyən etmək.
 - a) İş vaxtının başlama və qurtarma müddəti barəsində məlumat verin.
 - b) Nəqliyyat vasitələri barəsində məlumat verin.
 - c) Təhlükəsizlik qaydaları və vəzifələrindən necə istifadə ediləcəyini onlara izah et.
 - d) İcazə alma yollarını onlara izah edin.
 - e) Telefondan necə istifadə olunacağını onlara başa salın.

Şəkil 11. Təlimatlandırma planı

TƏLİMATLANDIRMA PROQRAMININ MÜƏSSİSƏ ÜÇÜN FAYDASI.

İşçilərin iş yerinə və əmək şəraitinə uyğunlaşması prosesi çox vaxt tələb edən prosesdir. Təlimatlandırma zamanı işçilər bəzi problemlərlə qarşılaşırlar. Tərtib edilən proqramlardakı bəzi istiqamətverici fəaliyyətlərdən əldə ediləcək fayda proqramda olduğu kimi öz təzahürünü tapmaya bilər. Çünki, bəzən seçmə mərhələsində işçilərin düzgün seçilməməsi daha sonra bu şəxslərdə bəzi nöqsanların olduğunu meydana çıxarır. Buna görə də işə qəbul edilən şəxs təlimatlandırma proqramlarında göstərilən uyğunlaşdırma qaydalarına tam riayət etmir. Belə bir problemin aradan qaldırılması üçün əmək şəraitinə uyğunlaşma ərəfəsində olan şəxslər nəzarətdə saxlanılmalıdırlar.

Təlimatlandırma proqramının effektivini qiymətləndirmək də əsas xüsusiyyətəldəndən biridir. İşə yeni qəbul olunan şəxslərin qarşılaşdıqları çətinlikləri yaxından izləmək lazımdır. Kadrların təşkilatdaxili davranışları, məsələn: işdən azad olma halları, davamiyyət, işə riayət, qəzalar kimi bəzi halların səbəbini araşdıraraq analiz etmək vacib şərtədir. Əgər problemlərin mənbəyi təlimatlandırma proqramlarıdırsa, bu zaman proqramda bəzi dəyişikliklər etmək lazımdır.

Həmçinin işə yeni qəbul edilən şəxslərlə görüşüb, onların suallarına cavab verir. Əgər işçinin bir yardıma ehtiyacı varsa bunu əsirgəmək olmaz.

İşçilərin inkişaf edib-etmədikləri müəssisəyə və işə uyğunlaşib-uyğunlaşmadıqları rəhbər işçilər tərəfindən mütəmadi olaraq təftiş edilməlidir. Bu nəzarət sayəsində bəzi nöqsanlarda düzəliş aparılır.

İşçilərin işinin qiymətləndirilməsi prosesi müəyyən vaxt çərçivəsində həyata keçirilir. Nəzarət prosesi həftəlik aylıq və illik ola bilər.

İŞÇİ QÜVVƏSİNİN TƏHSİLİ VƏ İXTİSASLAŞDIRILMASI

Bir ölkənin sivil ölkələr səviyyəsinə yüksələ bilməsi, siyasi və iqtisadi sahələrdə rəqabət gücünü artırma bilməsi o ölkə xalqının oxuma-yazma qabiliyyətinin yüksək səviyyədə təhsil nistemlərinin mövcudluğu ilə ölçülür. Qloballaşma prosesinin mey

dana gəlməsinə səbəb olan sürətli inkişaf, gələcəkdəki dəyişikliklər texnologiyanın sürətlə inkişafı və rəqabət şəraitində fəaliyyət göstərməli olan müəssisələrin də öz varlıqlarını qorumaları və irəliləyiş göstərə bilmələri rəqabət etmə qabiliyyətinin artırılmasına bağlıdır. Rəqib firmalarla eyni sənaye sahəsində çalışmaq və onların edə bilmədiklərinə nail olmaq üçün müəssisə və təşkilatlar yüksək təhsil görmüş kadrlara ehtiyac duyurlar.

Gün keçdikcə peşə təhsilinə olan tələb, insanların təhsil səviyyəsinin yüksəlməsi, insan ehtiyaclarının günbə-gün dəyişməsi, kommunikasiya sistemlərində inkişaf, insanların meydana gələn və artmaqda olan ehtiyaclarını ödəmək məqsədiylə daha yüksək texnologiya istifadə edilməsi və avtomatlaşdırma fəaliyyətinin doğurduğu ixtisaslaşdırma kimi səbəblərin təzahür etməsinə zəmin yaradır.

Bu gün fəaliyyət göstərən müəssisə və təşkilatlar işçilərin təhsil səviyyəsini inkişaf etdirmənin yeganə çıxış yolu olduğunun artıq dərk etmişlər. Ancaq qeyd etmək lazımdır ki, təhsil bir hədəf olaraq deyil, sadəcə müəssisənin amallarını həyata keçirmək üçün istifadə olunan vasitələrdən biridir.

Texniki tərəqqinin inkişafı, günbəgün dəyişən rəqabət şərtləri, bir çox müəssisələrin birləşməsindən meydana gələn «dev» müəssisələr və sadalanan ünsürlərin doğurduğu problemlər qarşısında aciz qalmamaq üçün savadlı, qabiliyyətli və bacarıqlı bir işçi qüvvəsinə nail olmaq müəssisələr üçün əsas şərtlərdəndir.

Bir çox müəssisə və təşkilatlar öz məqsədlərinə çatmaq üçün inkişaf proqramları hazırlayır. Bu proqramların dəstəyi ilə işçilərin inkişafı və ya təhsili, rəhbər vəzifələr kadrların hazırlanması prosesi həyata keçirilir.

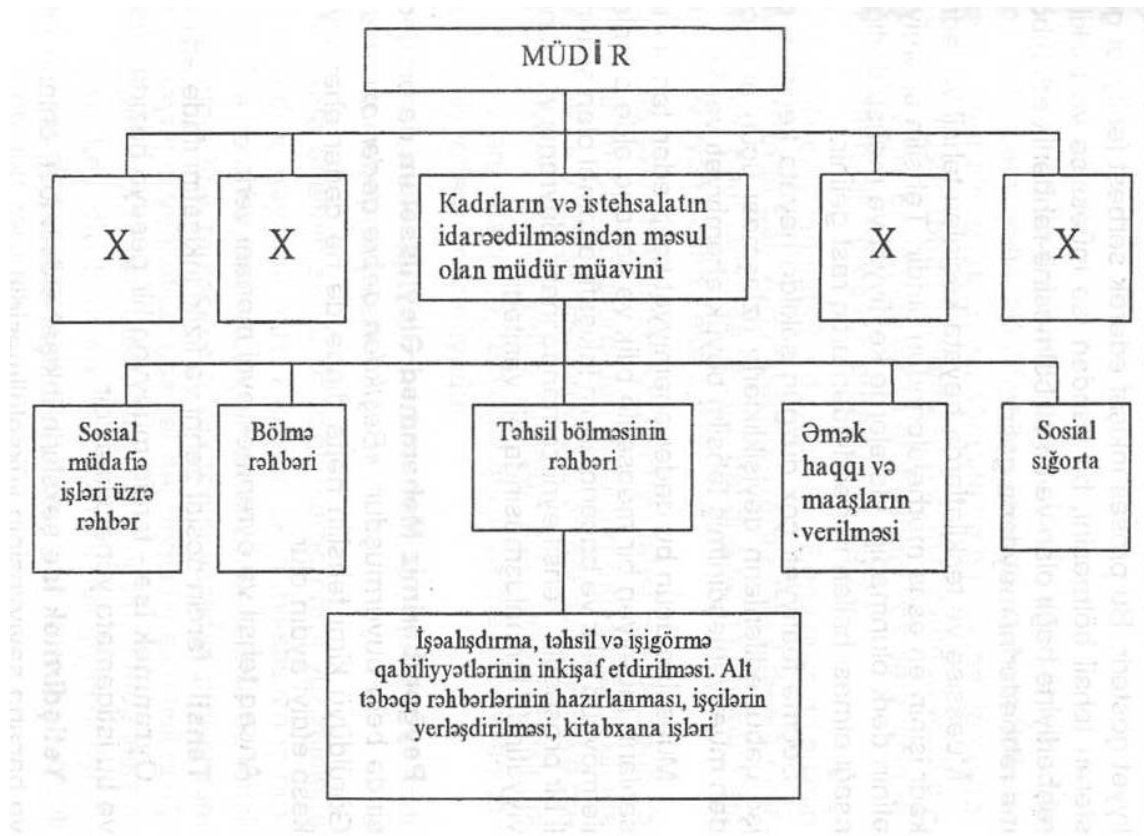
Müəssisə və təşkilatlarda həyata keçirilən təhsil və inkişaf tədbirləri, işçilərin problemlərinin həlli, müstəqil qərarverə bilmə, müəssisə və təşkilatların siyasətini dərk edə bilmə mövzularında düşüncələrin inkişafıyla əlaqədar olaraq təzahür edir. Bu tədbirlər işçilərin məslək və əxlaqi baxımından inkişafına zəmin yaratdığı kimi, eyni zamanda müəssisənin cəmiyyət içərisindəki təsir gücünü də artırır.

Müəssisə daxilində çalışan şəxslərə uyğun təhsil tədbirlərinin hazırlanması, təhsilə olan ehtiyacın təyin edilməsi, şəxslərin seçilməsi, təhsil vasitələrinin müəyənləşdirilməsi və təhsil xərclərinin hesablanması həyata keçirilməsi fəaliyyətlərindən məsul olan rəhbər işlərdə işləyən şəxs idarəediciləridir. Təhsil və inkişaf fəaliyyətlərinin paralel olaraq həyata keçirilməsi vacibdir. Bu iki fəaliyyət bir-birinə bağlı olduğu üçün, birində meydana gələn nöqsan digərlərində də öz əksini tapır.

Bəzi müəssisələrdə insan resurslarının idarə edilməsi bölməsinə bağlı olan təhsil və inkişaf şöbəsi digər şöbələrlə paralel olaraq fəaliyyət göstərir.

Türkiyə Respublikasında banklarla aparılan araşdırma nəticəsində 14 müəssisənin 13-də Təhsil şöbəsinin fəaliyyət göstərdiyi müəyən edilmişdir. Bu şöbələrdən ikisi müəssisə müdirinin, onu isə müdir müavininin təbəçiliyi ilə həyata keçirirlər.

Təhsil və inkişaf fəaliyyətlərinin müəssisə daxilində təzahürü, orta və böyük müəssisələrdə fərqlilik göstərir. Bu fərqlər və ayrılımlar aşağıdakı şəkildə izah edilmişdir (Bax şəkil 12)



Şəkil 12. Təhsil bölməsinin müəssisə daxilində yeri

Bu şəkildən də açıq-aydın görünür ki, orta və iri həcmli müəssisə və təşkilatlarda təhsil bölməsi sərbəst olaraq fəalliyət göstərir. Bu proses inkişaf edərək sərbəst fəaliyyət göstərən təhsil bölməsini, bir yandan isə müəssisə və təşkilat ; rəhbərliyinə bağlı olan və təhsil bölməsinə rəhbərlik edən bölmə rəhbərlərini meydana gətirir.

Müəssisə və təşkilatlarda həyata keçirilən təhsil və tədris kadr işinin ən əsas mərhələlərindən biridir. Təhsilin əhəmiyyətinin dərk olunmadığı idarələrdə keyfiyyət və məhsuldarlığın aşağı olması hallarına həddindən artıq rast gəlinir.

Seçmə fəaliyyəti çox düzgün şəkildə həyata keçirilsə də işə qəbul edilənlərin dəyişikliklərlə uzlaşması üçün əvvəlcədən müəyyənləşdirilmiş təhsilin böyük əhəmiyyəti vardır.

Müəssisə üçün bu qədər əhəmiyyət kəsb edən təhsil-insanların müəyyən bir məqsədlə bilik və bacarıq əldə etmələri ilə mövcud bilik və bacarıqlarının inkişafına

təməl olan sistemli bir prosesdir. Təhsil eyni zamanda inam, davranış və mənəviy yatında formalaşmasında bir vasitədir.

Peyğəmbərimiz Məhəmməd Əleyhissəlam da bir hədisində belə buyurmuşdur: «Beşikdən qəbrə qədər oxumaq». Görüldüyü kimi təhsilin hətta dində də nə qədər əhəmiyyət kəsb etdiyi aydın olur.

Ancaq təhsil və öyrənmək eyni mənanı verir.

Təhsil - fərdin sosial zehni və fiziki inkişafını ifadə edir.

Öyrənmək isə - fərdin müəyyən bir peşəyə hazırlanması və bu istiqamətə yönəl dilməsidir.

Yetiştirmək isə şəxslərin inkişaf etdirilməsi, onların bilik və bacarıq səviy yəsinin yüksəldilməsidir.

Elm və siyasət adamları təhsili - yüksəklik mənbəyi olaraq da görməkdədirlər. Tanınmış alim **Danton** təhsilə belə qiymət vermişdir: «Təhsil insan övladı üçün çörək qədər əhəmiyyətlidir».

Təhsil insan üçün yüksək yaşayış tərzini əldə etmənin başlıca yolu, cəmiyyətin inkişafına təsir edərək, qabaqcıl ölkələr arasında yer alması üçün əsas vasitə və bir ölkədə demokratik bir quruluşun formalaşdırılmasına zəmin yaradan əsas gətəricidir. Əgər bir ölkədə təhsil problemləri yox dərəcəsindədirsə, həmin ölkə inkişaf mərhə ləsini yaşayır.

Təhsil geniş mənada bir dəyişmədir. Buna görə də şəxsin davranmasında baş verən dəyişməyə də təhsil deyilə bilər.

Davranışlar həm düşüncə tərzini, bacarıq və qabiliyyəti, həm də mənəviyyatı özündə əks etdirir.

Müəssisə və təşkilatlar baxımından təhsil isə, fərdlərin ya da onların meydana gətirdikləri qrupların müəssisə daxilində daşdıqları və ya daşıyaçaqları vəzifələri daha da təsirli və bacarıqlı şəkildə yerinə yetirə bilmələri üçün onların biliklərini yeniləndirən, düşüncə, rasyonal qərar vermə qabiliyyətini artıran fəaliyyətlərin məcmuyudur.

Müəssisə və Təşkilatların idarə edilməsi, mükəmməl kadr ehtiyacını meydana çıxarır.

Ölkədə əhalinin sıxlığı ilə bağlı olaraq hər il yüz minlərlə gənc kadr iş həyatına atılır. Bunların əksər hissəsinin iş pro- seeslərinə və iş həyatına hazır olmaması, müəssisələrdə təhsil tədbirlərinin həyata keçirilməsinə zəmin yaradan amillərdəndir. İş həyatına yeni atılan şəxslər hər hansı bir ali təhsil ocağından məzun ola bilər. Lakin çalışma əsnasında müəssisələrin həyata keçirdiyi kadr siyasəti, işin texnologiyasını öyrənmək və əmək şəraitinə uyğunlaşmaq üçün müəssisə daxili təhsil tədbirləri zəruridir.

Yeni texnologiya, texniki birliyə malik olan işçilərin bilik səviyyələrinin yüksəldilməsi sayəsində gətirilmişdir. Buna görə də texniki tərəqqinin sürətlə inkişaf etdiyi XXI əsrdə təhsilə olan ehtiyac birəmin artmaqdadır.

TƏHSİLİN ƏHƏMİYYƏTİ

Bütün müəssisə və təşkilatlarda həyata keçirilən təhsil tədbirləri həmin qurumun təsir gücünün və məhsuldarlığının müəyyən edilməsində çox əhəmiyyətli rola malikdir. Ancaq təhsilin bu rolunun həyata keçirilməsi üçün təhsil tədbirləri, sisteməlik bir proqram çərçivəsində tətbiq edilməsi və hər şeydən əvvəl zehni inkişafı hədəf almalıdır. Bu baxımdan əvvəlcə işçilərin zehinlərinə müəssisənin missiyasını, fəlsəfəsini, qayəsini yerləşdirmək, daha sonra keyfiyyət, məhsuldarlıq kimi kriteriyaları onlara əlaqəli izah etmək zəruridir.

Təhsilin müəssisə və təşkilatlar üçün əhəmiyyəti aşağıda izah edilmişdir.

1. Təhsil öyrənmə müddətini qısaldır.

Təhsil kortəbii həyata keçirilərsə, bu zaman öyrənmə, çox ləng olaraq aparılır və çox yavaş davam etdirilir. Halbuki, müəssisə üçün hər dəqiqənin əhəmiyyətli olduğunu hər kəs bilir. Buna görə də bəzi faktorlar, müəssisənin təhsil kurslarının çox az bir zaman müddətində yaranmasına səbəb olur.

2. Əmək məhsudarlığının artrlmasına səbəb olur.

Bildiyimiz kimi təhsillə bağlı tətbiq edilən tədbirlər, təkəcə müəssisəyə yeni qəbul edilmiş işçilərə aid olmayıb, həmçinin müəyyən bir səviyyədə iş təcrübəsi olan işçilərin də bəzən təhsilə ehtiyacları olur. Beləliklə müəssisə daxilində müəyyən bir müddət işləyən işçilərin bilik və bacarıqlarının inkişaf etdirilməsi təhsil tədbirləri vasitəsilə həyata keçirilir. Müəssisədə çalışan şəxslərin müəyyən şərtlər əsasında gördükləri işlərin keyfiyyət və mədəniyyət baxımından yüksəldilməsinə ancaq təhsilə nail olmaq olar. Çünki, təhsil tədbirlərinin təsiri nəticəsində müəssisədə çalışanlar öz işlərində daha da qabaqcıl olurlar.

3. İşçilərdə müəssisə ilə bağlı müsbət rəyin formalaşması.

Təhsil proqramlarının əsas məqsədlərindən biri də müəssisədə çalışan işçilərdə bu müəssisə ilə bağlı müsbət rəyin formalaşdırılmasıdır. Müsbət rəy yaratmaq təhsilin köməkçi tendensiyasıdır.

4. Nəzarətin azaldılması.

Təhsil tədbirləri işçilərin işə olan meyilləri artırır və onların qəza etmələrinin qarşısını alır. Buna görə də təhsil almış şəxslərin həddindən artıq nəzarətdə saxlanması vacib deyil. Çünki, onlarda özünü tənqid etmə hissi güclü olur.

5. Bəzi müəssisədaxili problemlərin həll edilməsində. Bilavasitə iştirakçı olma.

Təhsil sayəsində işdən azad olma və davamiyyət problemlərinin azalması halları müşahidə edilir. Çünki müəssisə tərəfindən həyata keçirilən təhsil tədbirləri işçilərdə işdən məmnun olma hissini oyadır. Buna görə də işçi asanlıqla çalışdığı iş yerinə və iş yoldaşlarına uyğunlaşır. Eyni zamanda qəzalarla nəticələnən diqqətsizlik, işin düzgün görülməməsi halları, tələsmə, zəif mühakimə kimi xoş təsir bağışlamayan davranışlar təhsil tədbirləri sayəsində ortadan qalxır.

6. Müəssisədə tarazlıq yaradır.

Müəssisədə fəaliyyət göstərən və müəssisə üçün əhəmiyyət kəsb edən yüksək ixtisaslı kadrların müəyyən səbəblərə görə iş yerindən ayrılması zamanı, bu boşalan yeri

yeni yüksək ixtisaslaşdırılmış, təhsilli, bacarıqlı bir kadr ilə əvəz etmək üçün adı gedən kadrların işə qabaqcadan hazırlanması zəruridir. Müəssisə daxilində işdən ayrılma halları meydana gəldikdə boş olan iş yerlərinə keçəcək olan işçilərin əvvəlcədən xüsusi təhsil proqramlarına salınması vacibdir. Eyni zamanda günbə-gün dəyişən əmək şəraitində işləmək, müəssisənin iş həcmində və istehsal etdiyi məhsullarda meydana gələn dəyişikliklərin nöqsansız həyata keçirilməsi, sürətlə dəyişən texniki tərəqqi və yeniliklərlə ayaqlaşmaq üçün müəssisə daxilində olan bütün işçilərin hazırlanması zəruridir.

7. Müəssisədəki işçilər baxımından təhsilin əhəmiyyəti

İşçilər əmək bazarlarındakı dəyərlərini artırmaq üçün ehtiyac duyduqları bilik və bacarıqlarını təhsil tədbirlərinin köməyi ilə qazana bilir. Yeni düşüncə və fikirlər irəli sürən işçilər müəssisə daxilində əhəmiyyətli bir rola malikdirlər. Təhsil həmçinin işçilərin gələcəkdə inkişaf etmələrinə də imkan yaradan faktordur.

TƏHSİL TƏDBİRLƏRİ VƏ ONLARIN HƏYATA KEÇİRİLMƏSİ

Müəssisə daxili təhsil və inkişaf tədbirlərini optimal bir səviyyədə həyata keçirmək üçün hər müəssisənin özünəməxsus təhsil siyasəti vardır. Bu təhsil siyasətinin təzahüründə müəssisənin amalı əsas göstəricidir.

Müəssisə daxilində təhsilə olan ehtiyac aşkar edildikdə bəzi plan və proqramların hazırlanması vacib şərtidir. Hər müəssisə quruluşuna, texnologiyasına, müəssisədə işləyən işçilərin sayına, təhsilə olan ehtiyacın dərəcəsinə görə özünəməxsus bir siyasət meydana gətirir. Təhsil siyasətinin daha da təsirli, yerinə yetirilməsi üçün bəzi suallara qabaqcadan cavab verilməlidir:

1. Təhsil tədbirlərində məsuliyyət daşıyan şəxslər və bölmələr hansılardır?
2. Təhsil tədbirləri nə məqsədlə həyata keçirilir?
3. Hansı üsullar tətbiq ediləcəkdir?
4. Təhsil tədbirləri harada və necə həyata keçiriləcək?
5. Təhsil mərhələsində olan işçilərə əmək haqqı ödənə-cəkmisi?

6. Təhsil tədbirlərinin həyata keçirilməsində müəssisə xaricindən olan qurumlardan istifadə olunacaqmı?

7. Təhsil nə vaxt və harada keçiriləcək?

TƏHSİLƏ OLAN EHTİYACIN MÜƏYYƏN EDİLMƏSİ

Müəssisə və Təşkilatlar öz qarşısına qoyduğu məqsədlərə nail olmaq üçün və qabaqcıl müəssisələrlə rəqabət edilmək üçün təhsil fəaliyyətlərinə böyük əhəmiyyət verirlər.

Ancaq təhsil və inkişaf tədbirləri xərc tələb edən bir fəaliyyətdir. Həm vaxt, həm də külli miqdarda vəsait tələb olunmasına baxmayaraq müəssisə rəhbərləri təhsil tədbirlərinin zəruri olduğunu bilirlər. Təhsil proqramlarının hazırlanmasında əvvəlcə təhsilə olan ehtiyac müəyyən edilir. Təhsilə olan ehtiyacın müəyyən edilməsi funksiyasını müəssisələrdə təhsil şöbəsi yerinə yetirir. Ədəbiyyatlarda «ehtiyacların analiz edilməsi» adı verilən bu çalışmaların həyata keçirilməsində təhsil şöbəsi işçiləri ilə digər bölmələrdə işləyən işçilər əl-ələ verərək çalışmalıdırlar. Bəzi müəssisələrdə təhsil şöbəsi olmadığı üçün bu fəaliyyətləri həyata keçirən şöbə kadrlar şöbəsidir.

Təhsilə olan ehtiyacın müəyyən edilməsi təhsil tədbirlərinin əsasını qoyur. Təhsilə olan ehtiyac bəzi analizlərin ardıcıl olaraq aparılmasıyla müəyyənləşdirilir.

– Müəssisənin fəaliyyətlərinin analiz edilməsi.

Əgər müəssisənin mənfəəti lazımi miqdarda deyilsə, bu zaman idarə rəhbərliyi müəssisədəki fəaliyyətləri analiz edirlər. İstehsalatda nöqsanlar aşkar edilirsə, bu zaman təhsilə olan ehtiyac ortaya çıxır. İş yerində baş verən qəzaların artması halları da təhsilə olan ehtiyacı vacibliyini göstərir. İşdən ayrılma hallarının yüksəlməsi, davamiyyət də bu faktorlar arasındadır.

Müəssisələrdə aparılan analiz nəticəsində müəssisənin qayəsi və imkanları, işçilərə sərf olunan xərclər, mal və xidmətlərin keyfiyyəti, işçinin müəssisədən razı qalıb-qalmamağı da müəyyənləşdirilir. Bu fəaliyyətlərin analizi təhsilə olan ehtiyacın olub-olmadığını təyin etməkdə müəssisə rəhbərlərinə dəstək olur. Təhsil tədbirləri sayəsində bütün nöqsanlar aradan qalxmasa da, onlar minimuma endirilir.

– Təhsil tədbirlərindəki qüsurların analiz edilməsi:

Bəzi müəssisələrdə ortaya çıxan problemlərin mənbəyi təhsildəki nöqsanlar olur.

Məsələn:

- *Bəzi işçilər, onlara heç bir xeyir verməyən təhsil almaq məcburiyyətində qalırlar.*

-*Buna görə də artıq vaxt müəyyən miqdarda vəsait boş yerə xərclənir.*

-*Bu proqramlar işçilərdə ruh düşgünlüyü yaradır.*

Bu cür halların baş verməməsi üçün verilən təhsillərdəki qüsurlar analiz edilir. Analizin ilk mərhələsində iş analizində verilən məlumatlardan istifadə edilir, yəni işin təsviri ilə şərtlərinin düzgün hazırlanıb-hazırlanmadığı müəyyən edilir. Daha sonra işçilərdən tələb olunan vəzifələr analiz edilir və nəticədə təhsilə olan ehtiyac müəyyənləşdirilir.

Təhsil tədbirlərindəki nöqsanları aşkar etmək üçün fərdi analizlər aparılmalıdır. Bu analizlər şəxslərin bilik və bacarıq səviyyələrindəki qüsurların təyin edilməsində çox təsirli olur. İşlərin analiz edilməsi üçün məlumatlar bəzi üsullarla əldə edilir. Bu üsullar aşağıda göstərilmişdir.

-Nəzarət,

-Üz-üzə görüşmə

-Anket üsulları

Nəzarət zamanı əvvəlcədən təyin edilmiş standartlar əsas götürülür. İşçinin gördüyü işin bu standartlara uyğun olub-ol- mamağı yoxlanılır. Nəzarət əsas etibarlı ilə aşağıdakıqlarla əla- qədar həyata keçirilir: psixoloji baxımdan, peşə biliyi baxımından, kommunikasiya sistemində ağırlıq baxımından və s.

Ehtiyacların analiz edilməsində istifadə olunan digər bir üsul da üz-üzə görüşmədir. Fərdi olaraq görüşmə, qurub görüşməsi və nəzarətçilərlə aparılan görüşmələr. Çox sayda işçi bənzər işləri yerinə yetirirsə, bu zaman qurub görüşməsi təsirli olur. Hansı tip görüşmə olursa-olsun, əsas əhəmiyyətli olan işçilərin görüşməsinin düzgün başa düşüb qəbul etməsidir. Üzbəüz görüşmədə işçilərə suallar

verilir. Görüşmə zamanı işçilərin bilik səviyyələrinin təyin edilməsinə imkan yaradan suallardan istifadə olunur.

Başqa bir üsul anket üsuludur. Anket müəyyən bir məqsədlə məlumat toplamaq üçün şəxslərə verilən suallardan ibarət bir listdir. Anketlər hazırlandığı zaman əsas etibarını ilə anketin necə hazırlanacağı və hansı tip sualların veriləcəyinə diqqət edilməlidir. Bəzi suallar «bəli», «xeyir» cavablarıyla cavablandırılan suallardır. Bəziləri isə bir neçə cavabdan birinin seçilməsidir. Anket sualları başadüşülən və konkret olmalıdır.

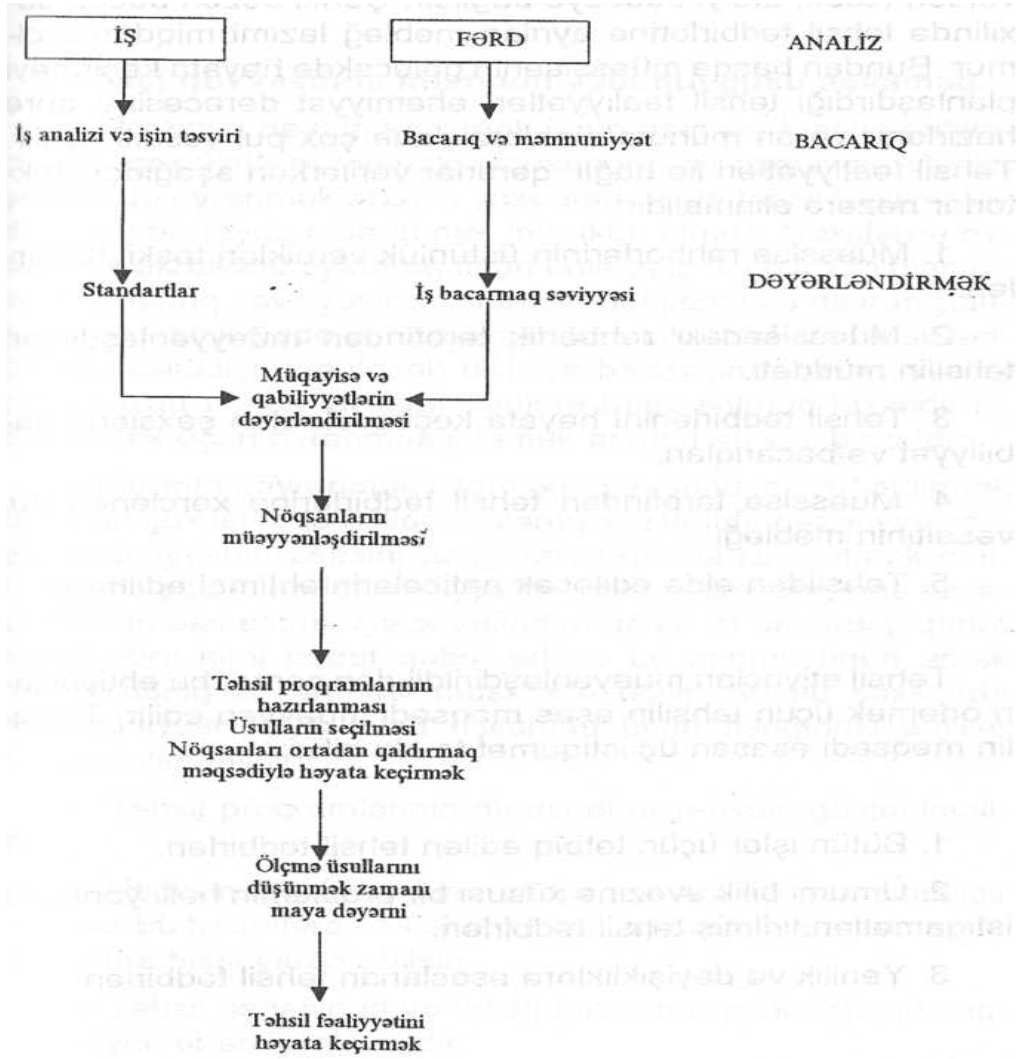
Ehtiyac analizində istifadə olunan üsullardan biri də yazılı sənədlərdir. Bu sənədlər iş tərifləri, qabiliyyət dəyərində istifadə olunan kartlar, istehsalatdakı hesabatlardır.

MÜƏSSİSƏDƏ ÇALIŞAN İŞÇİLƏRİN BACARIQ VƏ QABİLİYYƏT LƏRİNİN QIYMƏTLƏNDİRİLMƏSİ

Məsələn.1. - Təhsilə olan ehtiyacın təyin edilməsində ən çox istifadə olunan düsturlar aşağıdakı kimidir.

1. (Bir işin həyata keçirilməsi üçün lazım olan bilik və bacarıq) - (İşgörən şəxsin sahib olduğu bilik və bacarıq) = Təhsil ehtiyacı

2. (İşin tələb etdiyi keyfiyyətlər) - (İşçinin daşdığı keyfiyyətlər) = Təhsil ehtiyacı.



Şəkil 13. Müəssisədə təhsilə olan ehtiyacın müəyyən edilməsi

Müəssisələrdə Təhsil ehtiyacının müəyyən edilməsi

Təhsilə olan ehtiyac müəyyən edildiyi zaman bu fəaliyyətin tamamiylə həyata keçirilib-keçirilməməsi müəssisənin əvvəldən təsdiq etdiyi büdcəyə bağlıdır. Çünki bəzən büdcə daxilində təhsil tədbirlərinə ayrılan məbləğ lazımi miqdarda olmur. Bəzən müəssisənin gələcəkdə həyata keçirməyi planlaşdırdığı təhsil fəaliyyətləri əhəmiyyət dərəcəsinə görə hazırlanır və ən mühüm olanlara daha çox pul vəsaiti ayrılır. Təhsil fəaliyyətləri ilə bağlı qərarlar verilərkən aşağıdakı faktorlar nəzərə alınmalıdır:

1. Müəssisə rəhbərlərinin üstünlük verdikləri təşkil tədbirləri:

2. Müəssisədəki rəhbərlik tərəfindən müəyyənləşdirilən təhsilin müddəti.
3. Təhsil tədbirlərini həyata keçirəcək olan şəxslərin qa biliyyət və bacarıqları.
4. Müəssisə tərəfindən təhsil tədbirlərinə xərclənən pul vəsaitinin məbləği.
5. Təhsildən əldə ediləcək nəticələrin ehtimal edilməsi.

Təhsil etiyacı müəyyənləşdirildikdən sonra, bu etiyacı ödəmək üçün təhsilin əsas məqsədi müəyyən edilir. Təhsilin məqsədi əsasən üç istiqamətdə ola bilər:

1. Bütün işlər üçün tətbiq edilən təhsil tədbirləri.
2. Ümumi bilik əvəzinə xüsusi bir problemin həlli yönündə istiqamət ləndirilmiş təhsil tədbirləri.
3. Yenilik və dəyişikliklərə əsaslanan təhsil tədbirləri.

TƏHSİLİN ƏSAS VƏZİFƏLƏRİ.

Təhsilin əsas vəzifələri aşağıdakılardan ibarətdir:

1. İşçi qüvvəsində məmnuniyyət duyğusu aşılamaq.

Bu vəzifəni həyata keçirmək üçün əsasən, testlə ehtiyacı olan şəxslərin öyrənmək arzusunun nail olmasıdır. Çünki, şəxslərdə öyrənmək arzusu yoxdursa, onda təhsil fəaliyyətindən heç bir fayda əldə etmək mümkün olmaz. Şəxslərdə öyrənmək arzusunu oyatmaq üçün onların iş üçün lazım olan bilik və bacarıq səviyyəsinə sahib olmadıqlarını və davranışlarının lazımı səviyyədə olmadığını onlara bildirmək və təhsil tədbirləri vasitəsilə veriləcək bilik və bacarıqların əhəmiyyətini onlara izah etmək lazımdır. Onlara başa salmaq lazımdır ki, öyrənmək üçün öyrənmək istəmək arzusu ən vacib şərtidir.

Bir işçinin «öyrənmək istəmək» arzusunu inkişaf etdirmək üçün ən çox istifadə edilən nəzəriyyə «Hədəf» nəzəriyyəsidir. Bu nəzəriyyənin əsasını aşağıdakı fikirlərlə izah etmək olar. Fərdlərin şüurlu hədəf və niyyətləri onların davranışında öz təzahürünü əks etdirir. Şəxs «əlindən gələn işi bacardığı qədər kamil gör» kimi hədəf qəbul edərsə bu zaman onun əmək məhsuldarlığının artması müşahidə edilir. Ancaq şəxslərdə məmnuniyyət duyğusunu aşılamaq üçün aşağıdakı amillər nəzərə alınmalıdır:

- Təhsil proqramlarının məqsədi açıq-aydın göstərməlidir.
- Hədəf mümkün olduğu qədər ağır nail olunan olmalıdır ki, şəxs bu hədəflərə nail olduğu zaman onda özündən məmnun olma hissi yarana bilsin.
- Təhsil əsnasında və təhsildən sonra mükafatlandırmanın böyük əhəmiyyəti vardır.

1. Davranış modeli

Öyrəndiyimiz bəzi şeyləri başqalarına baxaraq həyata keçiririk. Başqalarının davranışları bizi əhatə edən mühitdə müsbət rəy formalaşdırırsa, biz də onların davranışlarını təqlid edirik. Davranış modelində model olan şəxs, bacarıqlı, güclü, təmkinli və təşkilat içərisində sayılan birisidir. Bu şəxs təhsil tədbirlərini həyata keçirəcək şəxsdir. Davranış modeli əsnasında verilən təhsil aşağıdakıları nəzərə almalıdır:

1. Model, yaş, çinsiyyət və irq baxımından şəxsin düşüncəsinə uyğun olmalıdır. Əks halda şəxs modelin davranışlarını təqlid etməz.

2. Əsasən arzu edilən davranışlar açıq və detallı olaraq təyin edilməlidir.

3. Davranışlar asandan-çətinə doğru sıralanmalıdır.

4. Davranış üçün bir model deyil, bir neçə model seçilməlidir.

3. Fərdlərin xarakterik xüsusiyyətləri.

Təhsil mövzusunda əsasən üzərində dayanılan bir cəhət də fərdlərin xarakterik xüsusiyyətləridir. İnsanların zehni qabiliyyətləri fərqlidir. Bəzilərinin çox sürətlə öyrəndiyi bir mövzu digərləri tərəfindən çox gec qavranıla bilər. Buna görə də təhsilin əsnasında şəxslərin bu xüsusiyyətləri nəzərə alınmalıdır. Təhsilin təsir qüvvəsini artırmaq üçün təhsil alan şəxsləri iki qrupda toplamaq lazımdır. Verilən tapşırığın yerini yetirilməsi qavrama qabiliyyətinin sürətli və zəif olan qruplarda həyata keçirilir.

4. Təhsil vəsaitlərinin mənalı olaraq seçilməsi.

Təhsil vəsaitlərinin mənalı olaraq seçilməsi, öyrənmə prosesini asanlaşdırır. Vəsaitənin mənasını artırmaq üçün 1. Şəxslərə vəsaitin quruluşunu başa salın, rəsm və yaxud da bəzi detalların köməyi ilə bu prosesi həyata keçirmək mümkündür.

2. Vasitələri başa düşmək üçün verilən misallar, terminlər və mövzuları sadə formaya gətirin. 3. Bəzi qarışıq işlərin öyrədilməsi prosesində sadə, sonra isə qarışıq və get-gedə ağırlaşan detalların öyrədilməsinə diqqət yetirin.

5. Təhsilin təbliğatı.

Şəxslərə müəyyən səviyədə bilik və bacarıq verildikdən sonra onlar iş şəraitində bu öyrəndiklərinin tətbiqinə başlamalıdırlar. Təhsil tədbirləri əsnasında vaxtaşırı həyata keçirilən bu praktikalar təhsilin gücünü daha da artırır. Təbliğat prosesi üç yolla həyata keçirilir.

1. Aktiv praktika.
2. Limitsiz öyrənmək.
3. Praktika seansının müddəti.

1. Aktiv praktika: - Bu praktika zamanı şəxsin praktiki fəaliyyətləri izlənməlidir. Rəhbər şəxs ona bəzi mövzuları iş yerində başa salmalı və ondan bu işləri təkrarlanmasını tələb etməlidir.

2. Limitsiz öyrənmək: - Bu vaxt şəxslərə bir neçə dəfə görmə fürsəti verilir. Bəzi işlərin həyata keçirilməsində limitsiz öyrənmənin əhəmiyyəti böyükdür.

3. Praktik seansın müddəti: - Fərz edək ki, bir pyesin senarisini əzbərləmək üçün bir həftə vaxtınız və praktik məqsədlər üçün isə on iki saat vaxtınız var. Belə bir vəziyyətdə hansı üsul daha sərfəlidir. Altı gün ərzində hər gün iki saat məşğul olmaq, yoxsa son iki gün ərzində hər gün altı saat məşğul olmaq? - Əlbəttə birinci üsul daha sərfəlidir. Çünki bu vaxt zehni yorulma hallarına rast gəlinmir.

6. Bütövlükdə qrupa verilən təhsil.

Buraya qədər fərdi olaraq verilən təhsildən bəhs edirdik. Fərdi təhsil yerinə qrupa verilən təhsil daha çox əhəmiyyət qazanmışdır. Qrup üçün ortaq bir hədəf təyin edilir və bu hədəfə uyğun olaraq qrupa təhsil verilir. Qrup fəaliyyətini xarakterizə edən bir çox spesifik xüsusiyyətlər vardır. Bu xüsusiyyətlər qrupa uyğunlaşma, hadisələrə ortaq münasibət, liderlik qabiliyyəti, koordinasiya, birlikdə qərar vermək və sairidir.

Araşdırmalar nəticəsində müəyyən edilmişdir ki, qrupların işləyiş tərzi və idarə edilməsi əsasən iki prinsipə əsaslanır.

1. Qrupun ümumi qabiliyyəti əsasən ayrı-ayrı üzvlərinin göstərdiyi qabiliyyətə bağlıdır.

2. Qrup rəhbərləri ardıcıl olaraq qrup üzvlərinin fəaliyyətlərini nəzərdən keçirərək onlara bəzi mövzularda məlumatlar verməlidir.

İLLİK TƏHSİL PROQRAMLARININ HAZIRLANMASI

Təhsil ehtiyacı müəyyən edildikdən sonra illik təhsil proqramları hazırlanır. Bu proqramlarda əsasən aşağıdakı fənlər yor tutur.

1. Təhsil mövzularının təyin edilməsi.

2. Təhsil tədbirlərinin hansı orqanlar tərəfindən həyata keçiriləcəyinin müəyyən edilməsi.

Müəssisə daxili orqanlar vasitəsiylə təhsil tədbirləri həyata keçirildiyi kimi müəssisə xaricindən də bəzi orqanların bu prosesdə fəaliyyət təmin edilə bilər.

3. Təhsilə uyğun olaraq pedaqoji üsulun seçilməsi.

Burada hansı üsul seçilirsə seçilsin əsas olan təhsilin məqsədinin açıq-aydın təyin edilməsidir.

4. Uyğun olan təhsil üsulunun seçilməsi.

Burada diqqət edilən nöqtə iş zamanı və yaxud da işdən ayrılmaqla mümkün olan təhsil üsullarının seçilməsinə qərar verilməsidir.

5. Təhsilə ehtiyacı olan şəxslərin seçilməsi.

Burada təhsil tədbirlərində iştirak edəcək işçilər müəyyən edilir.

6. Təhsil vaxtının təyin edilməsi.

Təhsil müəssisəyə xeyli vəsait hesabına başa gəldiyi üçün müəssisə və təşkilatlar təhsilə ayrılan vaxtın mümkün olduqca qısa olmasının tərəfdarıdır. Əsas etibariylə işdən ayrılmaqla həyata keçirilən təhsil tədbirləri istehsal prosesində bəzi gecikmələrə səbəb ola bilər.

7. Təhsil veriləcək yerin müəyyən edilməsi.

Əsasən iki cür təhsil mərkəzləri vardır.

Birincisi, müəssisənin əsas idarəedici orqanlarında təşkil olunan təhsil mərkəzləri. Məs: konfranslar, kurslar, seminarlar kimi. Bu təhsil mərkəzlərində nəzəri hissəyə daha çox yer verilir.

İkincisi isə birbaşa istehsal sahələrində təşkil edilən mərkəzlərdir. Bu təhsil mərkəzlərində daha çox praktikaya geniş yer verilir.

TƏHSİL BÜDCƏSİNİN HAZIRLANMASI

Plansız və proqramsız təhsil tədbirləri sayəsində müəssisədə nəzərdə tutulandan daha çox pul vəsaiti xərclənir. Buna görə də müəssisə rəhbərliyi təhsil ehtiyacını müəyyənləşdirdikdən sonra, öz maddi imkanlarını nəzərə alaraq təhsil proqramlarını həyata keçirmək üçün rəşional bir bədcə hazırlamaq lazımdır. Əsasən təhsil bədcələri bir illik fəaliyyət nəzərə alınaraq hazırlanır. Təhsil tədbirləri ilə baęlı olan bütən xərclər və bu xərclərin təmin ediləcəyi bütən mənbələr cədvəllərdə öz əksini tapır. Təhsil bədcəsi hazırlanarkən nəzər diqqətini cəlb edən bəzi şərtlər aşağıda göstərilmişdir.

1. Bir il ərzində həyata keçirilməsi nəzərdə tutulan bütən təhsil proqramları maliyyə baxımından ayrı-ayrı qruplaşdırılır.

2. Təhsil tədbirləri müəssisə daxilində həyata keçirilirsə, bəzi təhsil vasitələrinin (kitab, video, kasetlər, kompüter kimi) qiyməti müəyyən edilir.

3. Təhsil tədbirlərini həyata keçirən şəxslərə veriləcək pul miqdarı əvvəlcədən müəyyən olunur. Bəzən nəzərdə tutulmayan xərclər üçün əlavə bir fond ayrılır.

Bütən bədcə fəaliyyətləri ilə bədcə, müəssisə və təşkilatlarda rəhbərlik tərəfindən təsdiq edilir.

KADRLARIN TƏHSİLİNDƏ TƏTBİQ OLUNAN ÜSULLAR.

Müəssisədəki işçi qüvvəsinin təhsilində tətbiq olunan üsulları əsas etibariylə iki qrupda toplamaq mümkündür:

1. Əmək şəraitində tətbiq edilən təhsil.
2. Müəssisə xaricində tətbiq edilən təhsil.

1. **Əmək şəraitində tətbiq edilən təhsildə**, əsasən işi həyata keçirən zaman fərdə və yaxud da qrupa verilən., iş yerində bir başa həyata keçirilən spesifik xüsusiyyətlər cəmlənib. Müəssisə xaricində verilən təhsil isə müəssisənin müəyyən etdiyi qurum vasitəsiylə işçilərə verilən təhsildir.

Əmək şəraitində həyata keçirilən təhsil tədbirlərinin bəzi üstünlükləri vardır.

- Öyrənmək hər şeydən əvvəl şəxsən öz istəyinə bağlıdır. Bu istək əmək şəraitində daha asan bir şəkildə oyana bilir.

- Əmək şəraitində həyata keçirilən təhsil zamanı işçinin zəif tərəflərini görmək və dərhal lazımı düzəlişlər aparmaq mümkün olur.

- Nəzəriyyə ilə praktika eyni vaxtda həyata keçirildiyinə görə bu təhsil daha səmərəlidir.

-İşçi işindən ayrılmadığına görə istehsal prosesində heç bir gecikmə baş vermir.

- Rəhbər işçilərin nəzarəti təhsil prosesinin sürətini daha da artırır.

Bütün bu hallara baxmayaraq əmək şəraitində həyata keçirilən təhsil tədbirlərinin bəzi zəif tərəfləri də vardır:

- Təhsil bir-başa əmək şəraitində həyata keçirildiyinə görə təcrübəsiz işçilər qiymətli maşın və avadanlıqlara zərər verə bilirlər.

- Təcrübəsiz işçilərin qəzaya səbəb olma ehtimalları çox yüksəkdir.

- Proses əmək şəraitində həyata keçirildiyinə görə lazımı səviyyədə vaxt sərf edilməyə bilər.

1.Əmək şəraitində tətbiq olunan üsullar:

a) Bölmə rəhbərlərinin nəzarəti altında həyata keçirilən təhsil.

Bölmə rəhbərləri işçilərini ən yaxından tanıyan şəxsdir. Bu şəxs, rəhbərliyin işçilərdən nə gözlədiyini ən yaxşı bilən şəxs olduğundan, işçilərin bacarıq və qabiliyyətlərini artırmaq, məhsuldarlığını yüksəltmək üçün onlara dəstək ola bilər. Ancaq bu üsulun da bəzi zəif tərəfləri vardır. Bölmə rəhbərləri savadlı, bacarıqlı, öz işini mükəmməl bilən şəxs ola bilsələr də, öyrənmək üçün pedaqoji qabiliyyətləri olmaya bilər. Pedaqoji qabiliyyətə malik olan rəhbər işçilər azlıq təşkil edir. Bundan

başqa rəhbər işçilərin tabeliyində olan işçilərə hər hansı bir işi öyrətməsi vaxtalıcıdır. Bu da iş tempini zəiflədir.

b) Göstəriş.

Daha çox texniki işlərin öyrədilməsində istifadə olunan bir usuldur. Görüləcək işi daha detallı şəkildə göstərmək üçün sızem və rəsmlərdən istifadə olunur. Göstərişlər daha çox psixo-motor davranışların, insanlararası əlaqələrin və rabitə xidmətlərinin inkişafında daha təsirlidir. Göstərişlər üçün xüsusi yərlər hazırlanır və təhsil prosesində istifadə olunan vəsaitlər və avadanlıqlar buraya gətirilir. Mövzular aydın bir şəkildə şəxslərə hissə-hissə izah edilməlidir. İşçilərin mövzuları mənimsəməyə bilməsi üçün qarşılıqlı müsahibə yoluyla təhsil prosesinin effekliliyini daha da artırır. Yüksək məbləğdə pul vəsaiti tələb olunduğu üçün bu üsul rəhbərlər tərəfindən o qədər də bəyənilmir.

c) Monitor vasitəsilə tətbiq olunan təhsil.

Bu üsul daha çox iri həcmli müəssisələrdə tətbiq olunur. Monitorlar tək-tək və yaxud da qrup şəklində olan işçilərə işin bütün texniki tərəflərini izah edən, tanıdan və işçilərə yol göstərən şəxslərdir. Manitorlar xüsusi təhsil görmüş, ixtisaslaşdırılmış şəxslərdir. Onlar bu vəzifəyə başlamazdan əvvəl müəssisə daxili və xarici kurslarda və seminarlarda iştirak edərək xüsusi hazırlanmış şəxslərdir. Müəssisəyə yeni texnika gətirildiyində və yaxud da istehsal prosesində bəzi dəyişikliklər edildikdə manitorların üzərinə böyük vəzifələr düşür. Bu şəxslər insanlara qarşı səmimi davranmalı, onların problemlərini ciddi qəbul etməli və hər-hansı bir işin yerinə yetirilməsində çətinlik çəkənlərə dəstək olurlar.

d) Rotasion (iş dəyişdirmə) yolu ilə təhsil.

Son illərdə təhsil sahəsində ən çox tətbiq olunan bir üsul da iş dəyişdirilməsidir. Qərbi ölkələrində geniş yayılmış və nəticə etibarilə çox səmərəli bir təhsil üsuludur. Bu üsulun tipik xüsusiyyəti ondan ibarətdir ki, işçilər müxtəlif növ işlərdə müəyyən bir müddətdə işləyir və pillə-pillə yüksək zirvələrə addımlayırlar. Bu üsul daha çox rəhbər işçilərə tətbiq olunan təhsil tədbirlərində istifadə olunur.

Araşdırmalar nəticəsində müəyyən olunmuşdur ki, bu üsul şəxsləri psixoloji baxımdan əzab verən problemlərdən azad edir. Bəzən əmək şəraiti şərtlərinin dəyişdirilməsi, yüksək əmək haqqı işçilərə o qədər də zövq vermir. Bu problemin həlli iş dəyişdirmə ilə mümkün olur. Çünki rotasion yolu ilə işçilər monoton əmək münasibətindən və mühitindən azad olaraq dəyişkən şərtlərlə çalışırlar.

Bu üsulun zəif tərəfi kadrların başqa işə keçirilməsi nəticəsində müəssisənin məhsuldarlığının aşağı düşməsinə səbəb olur. Digər bir zəif tərəfi odur ki, tez-tez rəhbər şəxslərin dəyişdirilməsi prosesi işçilər tərəfindən müsbət qarşılanmaya bilər.

e) Komitələr vasitəsilə həyata keçirilən təhsil tədbirləri.

Müəssisə və təşkilatlarda komitələr müxtəlif məqsədlərlə istifadə edilir. Bəzi komitələr mühüm məsələlərdə qərar, məsləhət verməsi üçün təşkil olunduğuna görə, rəhbər işçilərdə idarəetmə və uzaq görmə qabiliyyətini inkişaf etdirir. Komitələrin işləmə tərzində iki cəhətə fikir verilir:

– Komitə işlərinin çox vaxt aparmaması. Buna görə komitəni təşkil edən şəxslər qrup şəklində birgə fəaliyyət göstərməyə alışmalıdırlar. Komitə yığıncaqlarına çox vaxt sərf olunmaması üçün komitə rəhbərliyi qısa və konkret olan məsələləri izah etməlidir.

– Komitələrin fəaliyyəti nəticəsində verilən qərarlar bütün komitə üzvləri tərəfindən ortaq bir qərarın verilməsi bəzi şəxslərin məsuliyyətindən boyun qaçırmaqlarına zəmin yaradır.

2. Müəssisə xaricində tətbiq edilən təhsil üsulları:

Bu təhsil zamanı işçilər əmək şəraitindən uzaqlaşdırılaraq, müəssisənin daxilində və yaxud xaricində həyata keçirilən təhsil fəaliyyətlərində iştirak edirlər. Müəssisə xaricində həyata keçirilən təhsilin üstünlükləri aşağıda göstərilmişdir.

– Əmək şəraitində işçilərə bilik və bacarıqların verilməsi o qədər də asan bir iş deyil.

– Fərdlərin əmək şəraitində qarşılaşdığı bəzi problemlər onun öyrənilməsinə mane olur. Buna görə də bəzi fəaliyyətlərin ancaq tam olaraq qavranıldıqdan sonra praktikada tətbiq edilməsi müəssisə üçün daha məqsədəuyğundur.

Müəssisə xaricində həyata keçirilən təhsil üsulları aşağıdakılardır:

1. İzahat

Mühazirəçi tərəfindən bir qrup şəxsə verilən bir vasitədir. Təhsilin bu formasında dinləyici şəxslərin sual vermək imkanı olmadığı üçün müəssisə və təşkilatlar tərəfindən o qədər də qənaətbəxş olmayan bir üsuldur. Dinləyici sayının 30-dan artıq olduğu zaman bu üsul tətbiq edilir. Mühazirəni həyata keçirən şəxs cümlələri düzgün ifadə etməli və mövzuya qarşı dinləyicilərdə maraq oyada bilməlidir.

2. Konfranslar.

Konfransların iki forması mövcuddur. Bunlardan birincisi forumlardır. Bu forumlarda çıxış edən şəxs mövzuya dair qısa məlumat verir və daha sonra forum iştirakçıları ilə qarşılıqlı sual-cavab şəklində fikir mübadiləsi aparırlar.

Konfransların ikinci şəkli isə panellərdir. Panellərdə isə çıxış edənlər bir neçə şəxsdən ibarət olur. Bu şəxslər mövzu barəsində fərdi düşüncələrini dinləyicilərə bildirirlər və daha sonra mövzu əhatəsində fikir mübadiləsi qarşılıqlı sual-cavablarla panelə yekun qoyulur. Bu panellər daha çox təhsil ocaqlarında həyata keçirilir.

3. Seminarlar və kurslar.

Seminarlar müəssisənin daxilində və yaxud da müəssisənin xaricində müxtəlif təşkilatlar tərəfindən təşkil edilir və əsasən rəhbər işçilər üçün nəzərdə tutulur. Seminarlar bir neçə gün davam edir və yüksək ixtisaslı kadrların ümumi, məsləki və texniki mövzularda dinləyicilərə bəzi məlumatlar verilməsi ilə başa çatdırılır.

Konfranslar seminarlara nisbətən daha uzun müddətli olur. Bir neçə həftə və bəzən isə bir neçə ay davam edir. Müəssisə xaricində həyata keçirilən təhsilin bir forması da kurslardır. Müəssisə xaricində həyata keçirilən kursları bir neçə qrupda toplamaq olar:

1. Fəhlələr üçün təşkil edilən kurslar;

2. Monitorlar üçün təşkil edilən kurslar;

3 .Bölmə və müəssisə rəhbərləri üçün təşkil edilən kurslar;

4. Skeçlər və rol oynamaq.

Rol oynamaq, təhsil və inkişaf proqramında iştirak edənlərə həyatdan bəzi misallar verilməsi və problemlərin canlandırılması ilə, praktiki bir formada öyrənmək imkanı yaradan bir təhsil formasıdır. Bu üsulla verilən təhsil insanı keyfiyyətin inkişafına şərait yaradır və fərddə formalaşmış düşüncə tərzini inkişaf etdirir. Dinləyicilər bəzən özləri də rol oynayırlar. Məs: Dinləyicilərdən tələb edilir ki, təhsil prosesində iştirak edən bir rəhbər işçini xarakterizə etsinlər. Bəzi hallarda dinləyicilər səhnədə rol oynayan idarəediciyə müdaxilə edə bilirlər. Rol oynamaq yekunlaşdıqdan sonra, təhsil prosesindən məsul olan şəxs onun fəaliyyətlərini analiz edərək qiymətləndirir və onlara bəzi tövsiyələr verir. Rol oynamaq əvvəlcədən planlaşdırılır və səhnədə ediləcək hər hərəkət bütün detalları ilə analiz edilir. Bu üsulla verilən təhsil insanlar arasındakı əlaqələri genişləndirir və sağlam bir mühitin formalaşmasına zəmin yaradır.

Skeçlər isə dialoq halında hazırlanmış oyun formasıdır. Təhsildə üstünlük veriləcək mövzular yazılı şəkildə işçilərə paylanaraq skeç halına gətirilir. İşçilər yazılı mövzuları sənədlə oxumalıdır. Məs: diktorların təhsili, aktyorların təhsili kimi.

Rol oynamanın müxtəlif şəkilləri vardır:

– **Tərs Rol oynama:** - Bu vaxt işçilərə işlərinə uyğun gələn rollar verilir. Məs: satıcıya satıcı rolu, müdirə rəhbər rol və s. əksinə satıcıya müştəri rolu, müdirə fəhlə rolu vermək olmaz.

– **İkili rol oynama:** - iki şəxs hadisələri dramalizə edir, seyr edənlər isə öz münasibətləriylə bildirirlər.

– **Rotasyon rol oynama:** - Bu vaxt eyni rolu qrup daxilindəki bütün fərdlər ardıcıl olaraq oynayırlar.

– **Bənzətmə:** - Bu vaxt qrup daxilindəki şəxslər iki hissəyə ayrılırlar. Bəzən çox əhəmiyyət kəsb edən qərarların verilməsi hər iki hissəyə tapşırılır. Məsələn: İdarə rəhbərləri ilə qrup rəhbərlərinin qarşılıqlı münasibəti rol vasitəsiylə təzahur edilir.

5. Gəzintilər.

– Bəzən işçilərə verilməsi planlaşdırılan mövzular müəssisənin mərkəzlərinə gəzintilər təşkil edilməsi ilə həyata keçirilir. Bu zaman gəzinti proqramı hazırlanır. Gəzinti zamanı müəssisə rəhbərlərindən biri hər bir işlə bağlı dinləyicilərə məlumatlar verir

6. Baş vermiş hadisənin yenidən araşdırılması (Örnək olay).

Bu zaman gündəlik həyatda qarşılaşılan bir hadisə işçilərə danışılır və X-in yerinə siz olsaydınız nə edərdiniz? sulana cavab axtarırlar. Baş vermiş hadisənin müzakirə edilməsi zamanı aşağıdakı mərhələlər nəzərə alınır.

-Hadisə gözdən keçirilir.

- Bəzi mühazirələr və tənqidlərin köməyi ilə hadisənin rənfi tərəfləri araşdırılır.

- Problemin həlli üçün hər kəs öz təklifini irəli sürür.

- Ən uyğun gələn qərar qənaətbəxş hesab edilir.

Bu üsul daha çox problemlərin həllində istifadə edilir. Hadisənin səbəbi və nəticəsi sistemli bir şəkildə izah edilir. İşçilərin bir-biri ilə əməkdaşlıq etmələrinə şərait yaradılır.

Problemlərin həllində aşağıda göstərilmiş sistemdən çıxılmamasına riayət edilir:

- (X) nə etdi (izah edici)?

- Nə edə bilərdi (ehtimal)?

- İndi nə edəcək (təxmini proqnoz)?

- Siz olsaydınız nə edərdiniz (şəxsi düşüncə)?

- Nə etməliydiniz (normativ)?

7. Psixoloji testlər.

Psixoloji testlər insan davranışını ən düzgün və obyektiv qiymətləndirən bir vasitədir. Bu testlər həm fərdə, həm də qrupa tətbiq olunur. Bu testlər həm işə

götürmə və yerləşdirmə prosesində, həm də işçinin tərəqqisində, rəhbər işçinin seçilməsində və təhsilində böyük əhəmiyyətə malikdir. Psixoloji testlərin 2 mərhələsi var:

1. Təcrübə mərhələsi: - Bu mərhələdə testin təşkilat daxilində işləyib-ışləmədiyi araşdırılır.

2. Praktika və ya tədqiqat mərhələsi: - Bu mərhələdə işə test şəxslərə verilir, cavablar analiz edilir, yoxlanılır və qiymətləndirilir. Nəticədə yekun aktları tərtib edilir.

8. İnsan hissiyatının təyin edilməsi ilə bağlı həyata keçirilən təhsil forması (action training).

Bu təhsil forması insanlardakı etinasızlıq hissini qayğıkeşlik hissinə keçməsiylə təzahür edir. Təhsil prosesində iştirak edən şəxslər bir birinə tərəfdar olur və əməkdaşlıq etməyə başlayırlar. İnsanlar arasındakı əlaqələri inkişaf etdirən bir təhsil formasıdır, 1946-cı ildə Kurtlevin tərəfindən inkişaf etdirilən bu üsul ədəbiyyatda laboratoriya təhsili, T-qrup, qrup dinamikası adı ilə tanınır.

Təhsil iki həftə davam edir. Təhsil alan şəxslər bu iki həftə müddətində birlikdə yaşayırlar. Şəxslərin sayı 100-dən çox olur. On nəfərdən ibarət olan qruplar təşkil edilir. Bu qruplar T-qruplarıdır. Hər bir qrupun iki nəzarətçisi olur. Çalışılır ki, bu qrupları təşkil edən şəxslərin cinsi, yaşı və xarakteri bir birindən fərqlənsin. Təhsil alan şəxslərin qrup daxilində olan davranışlarına diqqət edilir. Bu təhsil formasının əsas məqsədi, insanların aşağıda verilmiş dörd növ səviyyədə göstərdikləri davranışların inikasını görməkdir:

- **Mən səviyyəsi:** - Şəxsin qrup daxilində yeri və mövqeyi necə təzahür edir. Şəxsiyyətə pərəstiş mövcuddurmu?

- **Digər üzvlərin səviyyəsi:** - Şəxsin qrupun digər üzvlərinə qarşı necə davranır? O digərlərinə təsiretmə qabiliyyətinə malikdirmi?

- **Qrup səviyyəsi:** - Qrup daxilində insanların bir biri ilə münasibətləri hansı səviyyədədir? Bu qrupun işləmə mexanizminə necə təsir edir?

– **Təhsil Səviyyəsi:** - Şəxslərin öyrənməyə qarşı meylləri nə səviyyədədir? Öyrədilənləri öyrənmək arzusu yaratmağa nail olmuşdurmu?

9. Beyin fırtınası.

Beyin fırtınası xüsusi bir mübahisə növüdür. Qrupu meydana gətirən şəxslər müzakirə etdikləri mövzu əhatəsində mübahisələr edər və hər kəs öz düşüncəsini söyləyər. Bunun müqabilində yeni fikir və düşüncələr formalaşır. Bu üsul yenilik yaradan fikirlərin meydana gəlməsinə və inkişafına şərait yaradır, dəstək verir. İnsanlarda başqalarını dinləyə bilmək qabiliyyətini inkişaf etdirir.

10. Şəxslərin inkişafında məqsədəuyğun sayılan təhsil üsulları

Rəhbər vəzifə tutan şəxslərin özlərinə tənqidi yanaşmaqla, nöqsanlarını aradan qaldırmaları mümkündür. Bunun üçün onlara şərait yaradılmalıdır. Şəxslərin özlərində kəşf etdikləri müsbət keyfiyyətləri inkişaf etdirmək, mənfi cəhətləri isə aradan qaldırmaq üçün onlara sərbəstlik vermək əsas şərtlərdəndir.

Rəhbər işçilər özlərinə nəzarət etməklə, təcrübələrini artırır, yeni nailiyyətlərə nail ola bilirlər. Bu təhsil formasının həyata keçirilməsi üçün uyğun psixoloji şərait yaradılmalıdır.

İlk dəfə «General Electric» - Firmasının məsul şəxsləri tərəfindən tətbiq edilmiş bir təhsil formasıdır. Onlar «İnkişaf, fərdin özünü inkişaf etdirməsindən ibarətdir» - devizi ilə bu üsulu yaymağa başlamışlar.

Cəmiyyətdə baş verən texniki tərəqqi və hazırda texnikanın sürətlə inkişafı bu üsulun tətbiq edilməsinə təsir göstərir. Bəzi kompüter proqramları məhz rəhbər işçilər üçün nəzərdə tutulmuş və onların inkişafına əlverişli şərait yaradır.

ƏMƏYİN ÖDƏNİLMƏSİ

Uzun illərdir əmək haqqının ödənilməsinə dair mövzular bir ölkənin iqtisadi yüksəlişi, sosial inkişafı və siyasi istiqrarı yolunda çox mühüm və əvəzedilməz bir rola malikdir. Buna görə artıq bir neçə yüz ildir ki, çalışan insanın əməyinin qarşılıqlı olaraq əmək haqqı ödənişinin təzahur etdirən qanun və normaları üzərində çox diqqətli araşdırmalar aparılmışdır.

Hər bir insan çalışdığı quruluşa öz bacarığı, qabiliyyəti və biliyi ilə müəyyən xeyirverir. Bunun əvəzində isə şəxslərin arzuladıqları və bu həyatda keçinə bilmələri üçün lazım olan vəsait puldur.

Rəqabətin geniş vüsət aldığı ölkələrdə idarə və təşkilatların arzuladıqları insanları əldə edə bilmək və yüksək ixtisaslı kadrların insanların müəssisədə qalmasını təmin etmək üçün onlara yüksək əmək haqqı ödəməlidirlər.

Əmək haqqı, sosial yardımlar bütün təbəqələrdə çalışan insanları işə cəlb edən, həvəsləndirən və müəssisəyə bağlayan əsas faktorlardan biridir.

Çalışanların əmək məhsuldarlığını yüksəltmək üçün müəssisələr əmək haqqı ödənilməsində ədalətli davranmalıdırlar. Çalışan şəxs özünü digər çalışan şəxslərlə müqayisə edərək, eyni işə fərqli əmək haqqının ödənildiyini görərsə bu zaman ruh düşkünlüyü yaranır və xoşagəlməz nəticələr ortaya çıxır. Əməyin ödənilməsi ilə bağlı çalışmalarda **1) Ədalət 2) Həvəsləndiricilik** prinsiplərinə diqqət etmək vacibdir. Hər kəs əmək haqqının yüksək olmasını arzulayır, ancaq buna baxmayaraq əməyin ödənilməsində işə uyğun əmək haqqı ödənilməli, ədalətli davranılmalıdır. Əmək haqqı insanları həvəsləndirən, onların iş görmə bacarıqlarını yüksəldən bir vasitə olduğu üçün, əməyin ödənilməsi təşkilat üçün həyatı əhəmiyyət kəsb edir.

Əməyin ödənilməsi İnsan Resurslarının idarə edilməsi fəaliyyətinin çox mühüm funksiyalarından biridir. Maaşlar, bir tərəfdən insan əməyinin qarşılığında çalışanların gəlir mənbəyini və yaşayış səviyyəsini təyin edən bir meyar, digər tərəfdən sənayenin inkişafına təsir göstərən bir maliyyə mənbəyi ölkə daxilində milli gəlirin müxtəlif gəlir qrupları arasında paylaşmasını, cəmiyyət daxilində sosial ədalətin isharını göstərən ünsürdür. Əmək haqqı çalışan şəxslər üçün gəlir mənbəyi olduğuna görə, onlar yaşayış səviyyələrinin yüksəldilməsinə nail olmaq üçün əmək haqqının artırılmasını arzulayırlar. Buna görə də əməyin ödənilməsi işçiləri və həmkarlar ittifaqını ən çox maraqlandıran mövzulardan biridir.

İşgötürənlər belə iddia etməkdədirlər ki, işçiləri maraqlandıran sadəcə əmək haqqı miqdarıdır, ancaq araşdırmalar nəticəsində məlum olmuşdur ki, maliyyə

ödəmələrdən savayı işçilərin diqqətini cəlb edən başqa mövzular sonrakı fəsillərdə izah edilmişdir.

İşdən razı qalmaq üçün əmək haqqının əhəmiyyət kəsb etdiyi Qərb ölkələrində müəyyən edilmişdir.

Əmək haqqı miqdarı lazımi səviyyədə isə digər ehtiyaclar əhəmiyyət qazanır, əgər əksinə isə, işçilər üçün əmək haqqı birinci sırada yer alır. Buna görə də uyğun ol an əmək haqqı və ya maaş siyasəti bir təşkilatda fərqi və ya qrupların məhsuldarlığını yüksəltdiyi üçün təşkilatlar baxımından həyati əhəmiyyət kəsb edir.

ƏMƏK HAQQININ TƏRİFİ

Müəssisə və təşkilatlarda ideal sayıla bilən əməyin ödənilməsinə necə nail olmaq mümkündür? - sualına cavab tapmaq üçün əmək haqqının mənasını izah etməyə çalışaq.

Əmək haqqı - müvafiq iş vaxtı əvəzində əmək funksiyasını yerinə yetirmək üçün əmək müqaviləsi ilə müəyyən edilmiş işçinin gördüyü işə (göstərdiyi xidmətə) görə işəgötürən tərəfindən pul və ya natura formasında ödənilən gündəlik və ya aylıq məbləğ, habelə ona edilən əlavələrin, mükafatların və digər ödəmələrin məcmuudur.

Əmək haqqı - istehsal faktorlarından biri olan insan əməyinin maddi dəyəridir.

Əmək haqqı məbləği - işə təşkilatlarda işləyən şəxslərə ödənəcək pul vəsaitinin miqdarını təyin edən limitdir.

Əmək haqqının yüksək və ya az olmasını müəyyən etmək üçün onu standartla müqayisə etmək lazımdır. Standart - müəssisələr arası, sənayenin digər sahələri və digər ölkələrdə ödənen əmək haqqı miqdarı ola bilər.

Bəzən əmək haqqı yerinə maaş ifadəsi də istifadə olunur. Ancaq qeyd etmək lazımdır ki, əmək haqqı ilə maaş arasında çox kiçik bir fərq var. Maaş daha uzun müddətli ödənen miqdardır. Əmək haqqının hesablanmasında iş saatları nəzərə alınır. Maaş isə iş saatları ilə bağlı olmayan ödəmə formasıdır.

Əmək haqqının şərhini fərqli baxımlardan vermək mümkündür.

1. İqtisadi baxımdan əmək haqqı

İqtisadi baxımdan əmək haqqı, istehsal faktorlarından biri olan əmək faktoruna ödənen məbləğdir. İqtisadçılara görə, əmək haqqı İnsan resurslarının, tələb və təklifinin miqdarına təsir edən bir vasitədir.

Əmək haqqı məbləği bir tərəfdən işçinin özü və ailəsinin yaşamasını təmin edən bir vəsait olmaqla digər tərəfdən isə rifah, komfort və lüks ehtiyacların təmin olunması üçün dəstək verən ünsürdür.

Elmi nəzəriyyəyə görə əmək haqqı isə, qazanılmasında rüstəsna rol oynayan gəlirdən işçilərə verilən bir paydır.

Buna görə əmək haqqı miqdarının yüksəlməsi işçilərin əmək məhsuldarlığını artırır.

Əmək haqqı miqdarının təyin edilməsi üçün müxtəlif metodlar mövcuddur. Tələb və təkliflə bağlı olduğu üçün bazar şərtləri əmək haqqının təyin olunmasına təsir edən amildir.

2. Hüquqi baxımından əmək haqqı

Əməyin ödənilməsi iş həyatının ən mühüm mövzularından biri olduğu kimi, əmək hüququnun da ən vacib problemlərindən biridir.

Hüquqi baxımdan əmək haqqı işçi ilə işə götürən münasibətlərində ön planda yer alır. İşəgötürənlə işçi arasında fərdi qaydada bağlanan müqavilələrin əsas şərtlərini, tərəflərin hüquqi və vəzifələrini əks etdirən, əmək müqaviləsinə bağlı olaraq işəgötürən işçinin gördüyü işə uyğun olaraq əmək haqqı verməlidir. Buna görə də əməyin ödənilməsi işə işəgötürənlə işçi arasında hüquqi baxımdan ən mühüm əhəmiyyət kəsb edir.

Bir çox ölkələrdə işçilərin hüquqlarının qorunmasını təmin etmək üçün qanunlar tərtib edilmiş, bununla işçinin haqlarının işəgötürən tərəfindən tapdalanmasının qarşısı alınmışdır.

Bütün inkişaf etmiş və ya inkişaf etməkdə olan ölkələrdə hüquqi qaydada minimum əmək haqqı müəyyənləşdirilir və işəgötürən işçiyə bu əmək haqqından az miqdarda ödəmə edə bilməz.

Minimum əmək haqqı - iqtisadi, sosial şərait nəzərə alınmaqla qanunvericiliklə ixtisasız əməyə və xidmətə görə aylıq əmək haqqının ən aşağı səviyyəsini müəyyən edən sosial normativdir.

Təşkilatlar baxımından əmək haqqı xərcləri artıran bir ünsürdür. Buna görə də işəgötürən öz mənafeyini güdərək əmək haqqı miqdarının artırılmasının əleyhinə çıxır. Bundan başqa işəgötürən əmək haqqından başqa işçiyə əlavə ödəmələr etməlidir. Sosial yardımlar, sosial sığortalar, işdəki qəza halları zamanı ödənen kompensasiya, tətillər və bayram günlərində əmək haqqının saxlanması, işçilər üçün yaşayış binalarının insanı əlavə ödənişlər arasında yer alır.

Ancaq əmək haqqı xərcləri artıran bir faktor olduğunu düşünmək səhv anlayışdır. Çünki əmək haqqı miqdarının artırılması maliyyədə hansı miqdarda artıma səbəb olsa da, əmək məhsuldarlığında ondan on artıq artım yaradır. Buradan belə bir nəzəriyyə ortaya çıxır: Əmək haqqı ilə əmək məhsuldarlığı arasında düz mütənasiblik var.

Birincidə baş verən artım digərində də artıma səbəb olur. Əmək məhsuldarlığında artının nəticəsi olaraq, məhsulun maya dəyəri də aşağı düşür.

Verilməsi planlaşdırılan əmək haqqı məbləğinin də müəyyən bir hüdudu var. Bu hüdudu keçməmək vacib şərtidir.

Əmək haqqının müəssisə üçün digər əhəmiyyət əks edən tərəfi ondan ibarətdir ki, bu faktor müəssisəyə işçilərin cəlb edilməsində müstəsna rola malikdir.

Əmək haqqı işçini həvəsləndirən, onun maraqlarının istiqamətini qamətləndirən, onun fiziki varlığını qoruyan, cəmiyyət daxilində rolunu təyin edən bir amildir.

İşçilər baxımından əmək haqqı onun özünü və ailəsini dolandırmaq, yaşayış tərzini tənzimləmək və müəyyən ölçüdə əmanət almaq üçün fiziki və ya zehni əməyin əvəzində aldığı pul vəsaitidir. Əldə etdiyi bir gəlirlə işçi yemə, içmə, geyinmə, sağlamlığını qoruma, əylənmə kimi əsas ehtiyaclarını ödəyir. Bir başqa sözlə işçinin

və ailəsinin həyat səviyyəsini yüksəldən ən əsas vasitə onun aldığı pul- əmək haqqıdır.

Əmək haqqı ilə iş görmə qabiliyyəti arasında bir əlaqə var. Çünki əmək haqqının yüksək olması, işçini həvəsləndirir və onun işgörmə qabiliyyətini yüksəldir.

ƏMƏK HAQQININ ƏHƏMİYYƏTİ

Əmək haqqının işçi üçün müstəsna əhəmiyyət kəsb etdiyi əvvəldə izah edilmişdir. İşçi üçün əmək haqqı, yaşamaq üçün bir vasitə gəlir mənbəyi mənasına gəlidiyi kimi, idarə və təşkilatlar üçün işə əmək haqqı, xərcləri artıran bir faktor, cəmiyyət üçün isə xalqın rifahını təyin edən və güzəranını tənzimləyən bir vasitədir. Buna görə də əmək haqqının əhəmiyyətini müxtəlif mövqelərdən izah etmək mümkündür.

1. İşçilər üçün əmək haqqının əhəmiyyəti

İşçilərin çalışmasında əsas məqsəd müəyyən miqdarda əmək haqqı almağı arzulamasıdır. Əmək haqqı işçi üçün iqtisadi, psixoloji və inkişaf baxımından da əhəmiyyətə malikdir.

İqtisadi.

Əmək haqqı insanın tələbatını ödəyən məhsulları əldə etmək üçün bir vasitə olduğundan əlavə, işçilər üçün iqtisadi əhəmiyyətə də mənsubdur. Əmək haqqı ilə əldə edilən gəlir işçinin ailəsinin dolanması üçün təmin edilən iqtisadi marağ, rifah, komfort mənasına gəlir.

Psixoloji.

Əmək haqqı işçi üçün psixoloji cəhətdən də əhəmiyyət kəsb edir. Əmək haqqı və digər əlavə vəsaitlər müvəffəqiyyət əldə etmək duyğusunun əsas simvollarından sayılır. Məs: Bir kadr əlavə əmək haqqı aldığı vaxt zənn edir ki, bu onun işini müvəffəqiyyətlə yerinə yetirdiyinə görə aldığı mükafatdır.

Bir başqa sözlə, şəxs psixoloji baxımdan özündən razı qalır. Bu məmnuniyyət hissi əks təqdirdə yeni lazımı miqdarda əmək haqqı alınmadığı təqdirdə ruh düşkünlüyü ilə əvəz olunur.

İşçilər üçün əmək haqqı əsas gəlir mənbəyi olduğu üçün, onlara verilən ödənişlər zamanı ədalət prinsipi çox əhəmiyyətlidir. Şəxs ona verilən əmək haqqını eyni işi görən iş yoldaşlarına verilən miqdarla, digər müəssisə və təşkilatlarda bu işi yerinə yetirən şəxslərin əmək haqqı miqdarı ilə müqayisə edir. Əgər müqayisədə aldığı məbləğin az olduğu qənatəinə gələrsə, bu zaman şəxsdə ruh düşkünlüyü yaranar.

İnkişaf.

Əmək haqqı, eyni zamanda insanların bacarıq və qabiliyyətlərinin inkişaf edib etmədiyini təyin etmək üçün əsas göstəricidir. Əgər insanlar çox əmək sərf etdikləri vaxt, bunun əmək haqqı miqdarına təsir etdiyinin şahidi olarlarsa, onda öz işlərində daha çox səy göstərirlər. Ancaq qeyd etmək lazımdır ki, bir insanı daha çox çalışmağa sövq edən əmək haqqı miqdarı, başqa insanda bir pozitiv hissi yaratmaya da bilər.

İşəgötürən tərəf baxımından əmək haqqının əhəmiyyəti

İşəgötürən şəxslər üçün də əmək haqqının böyük əhəmiyyəti var. Bəzi şəxslər məhsul vahidinə düşən əməklə bağlı xərclərlə yaxından maraqlanırlar, çünki əmək haqqı məbləği müəssisənin ödədiyi ən böyük həcmli xərc hesab edilir. Xammalın qiyməti bütün istehsal xərcləri içərisində əsas məbləği meydana gətirdiyi kimi, işçilərə ödənəcək miqdar da çox yüksək olur.

Deməli, əmək haqqı həm müəssisələrin bir-biriləri ilə rəqabət etmələrinə təsir edən faktordur, həm də işəgötürənlərin nəzərində olan əsas amildir.

Əmək bazarlarındakı keyfiyyətli işçiləri müəssisəyə cəlb etmək və onlardan maksimum fayda əldə etmək üçün yüksək miqdarda əmək haqqı ödənilməsi əsas şərtidir. İşəgötürənlərin əsas məqsədi istehsal artırmaq, xərcləri azaltmaq və bunun müqabilində yüksək əmək məhsuldarlığına nail olmaq üçün yüksək ixtisaslı və ucuz əməyi çalışdırmağı arzu edirlər. Onların apardıqları siyasətin təməli budur.

Müəssisə və təşkilatlarda əmək haqqının ödənilməsində güdülən əsas məqsəd daxili və xarici sabitliyə nail olmaqdır. Daxili sabitlik dedikdə eyni işi yerinə yetirən şəxslərə eyni əmək haqqı verilməsi, yəni işçilərə heç bir ayrı seçkilik qoyulmadan

ədalətli davranmaq nəzərdə tutulur. Xarici sabitlik dedikdə isə digər müəssisələrdə bu işi yerinə yetirən şəxslərə verilən əmək haqqının məbləği diqqətə alınaraq əmək haqqı müəyyənləşdirilməsi nəzərdə tutulur.

Əmək haqqı rəqabətə təsir edən bir meyardır. Buna görə də işəgötürən bu faktorun əhəmiyyətini başa düşməli və oməyin ödənilməsində diqqətli olmalıdır.

Həmkarlar ittifaqı baxımından əmək haqqının əhəmiyyəti

Həmkarlar İttifaqı - işçilərin əmək, sosial iqtisadi hüquqlarının və qanuni mənafeələrinin müdafiə etmək məqsədi ilə işçilərin könüllü olaraq birləşib yaratdıqları nizamnamə və müvafiq qanunvericilik əsasında fəaliyyət göstərən nümayəndəli orqanıdır.

Tərifdən də məlum olur ki, Həmkarlar İttifaqı əsasən işçilərin iqtisadi haqq və mənafeələrini qoruyan bir təşkilatdır.

İnkişaf etmiş və inkişaf etməkdə olan ölkələrdə bağlanan kollektiv sazişlərdə həm ittifaqın ən çox istədikləri iş- əmək haqqının yüksəldilməsinə nail olmaqdır. Əgər Həmkarlar İttifaqının üzvləri bu məqsədlərinə nail olsalar, onda onlar müvəffəqiyyət qazanmışlar demək mümkündür.

İnsanların yaşayış tərzini yüksəltmək və yoxsulluğu aradan qaldırmaq, Həmkarlar İttifaqının fəaliyyəti ilə əlaqədardır.

Cəmiyyət baxımından əmək haqqının əhəmiyyəti

Əmək haqqı məbləği cəmiyyət üçün, xalq üçün mühüm əhəmiyyət daşıyır. Çünki əmək haqqı miqdarı cəmiyyət üçün həyat standartlarını təyin edən əsas göstəricidir. Yüksək əmək haqqı məbləği, yüksək səviyyəli təhsil ocaqları, xəstəxanalar və əhalinin təminatlarını ödəmək üçün yüksək vergi gəlirinin olmasının vacibliyini ifadə edir.

Yüksək əmək haqqı məbləği eyni zamanda cəmiyyətdəki insanların alıcılıq qabiliyyətlərini artırır və nəticədə iqtisadi yüksəliş baş verir. Bununla da xalqın rifahı, güzəranı yaxşılaşır.

İl ərzində ödənen əmək haqqı miqdarı əmək tutumunun milli gəlirdəki payını göstərir və iqtisadi inkişafı paralel olaraq, milli gəlir ortaqlığı və işçilərə ayrılan payın milli gəlirdə necə dəyişiklik göstərdiyinə nəzarət etmək mümkündür. İşçilərə ayrılan payın milli gəlirdə az olması faktı, əmək məhsuldarlığının azalmasına səbəb olur. Əksinə əmək haqqı miqdarının milli gəlirdəki payı lazımı miqdardan çox isə, bu zaman ölkə iqtisadiyyatı zəifləyir, cəmiyyətdə tarazlıq pozulur. Buna görə də həm dövlət, həm də müəssisə və təşkilatlar əmək haqqı mövzusunda olduqca diqqətli davranmalı və xalqın güzəranını yüksəldərək bir əmək haqqı sistemi müəy yənləşdirməlidirlər.

ƏMƏK HAQQI İLƏ BAĞLI OLAN BƏZİ İFADƏLƏR

Əmək haqqı.

Müvafiq iş vaxtı ərzində əmək funksiyasını yerinə yetirmək üçün əmək müqaviləsi ilə müəyyən edilmiş, işçinin gördüyü işə (göstərdiyi xidmətlərə) görə işə götürən tərəfindən pul və ya natura formasında ödənilən gündəlik və ya aylıq məbləğ, habelə ona edilən əlavələrin, mükafatların və digər ödəmələrin məcmuyudur.

Əmək haqqına əlavə.

Əmək şəraiti ilə əlaqədar əvəzödəmək və ya həvəsləndirmək məqsədilə işçinin vəzifə maaşına, əmək haqqına müəyyən edilən əlavə ödəncidir.

Maaş

İşçinin mürəkkəbliyi, əməyin gərginliyi və işçinin səviyyəsinə görə müəyyən edilən əmək haqqının əsas hissəsidir.

Əmək haqqı səviyyəsi.

Müəssisə və təşkilatlarda işçilərə ödənilməsi nəzərdə tutulan əmək haqqı məbləğinin üst limitidir.

Əmək müqaviləsi sistemləri: - işçilərin əmək funksiyasını yerinə yetirdiyi zaman gördüyü işə uyğun əmək haqqının hesablanma və ödənilmə qaydasına əmək haqqı sistemi deyilir.

Mükafat.

Əməyin kəmiyyət və keyfiyyətinin yüksəldilməsi, işçilərin maddi maraqlarının artırılması məqsədi ilə əmək haqqı sistemində nəzərdə tutulan qaydada və formada verilən həvəsləndirici pul vəsaitidir.

Əməyin ödəniməsi fəaliyyətinin proqramlaşdırılması

Əməyin ödənilməsi fəaliyyətinin yerinə yetirilməsi üçün vacib sayılan proqramlar düzgün tərtib edilməlidir. Çünki əmək haqqının həm işəgötürən, həm də işçilər üçün böyük faydası var.

ƏMƏK HAQQININ İŞÇİLƏRƏ FAYDASI

1. Hər bir işçiyə əmək haqqı ödənilməsi vaxt ayrı-seçkiliyə yol verilməməsi əsas prinsiplərdən biridir. Həmçinin yüksək bacarıq tələb edən işlərə yüksək əmək haqqı ödənilməsi bir normativ olaraq qəbul edilmişdir. Buna görə də işçilərə qədalətli davranılmalıdır.

2. Əmək haqqı məbləği dövlətin müvafiq qanunları çərçivəsində müəyyən edildiyinə görə işçinin haqqı qorunur.

3. İşçi öhdəliklərini yerinə yetirdiyi zaman istehsalın səmərəliliyi və işin keyfiyyəti artır. Bunun nəticəsi olaraq işçilərin maddi maraqlarını gücləndirmək məqsədi ilə mükafatlandırma və ya maddi həvəsləndirmənin digər formaları tətbiq edilə bilər.

ƏMƏK HAQQININ İŞƏGÖTÜRƏNƏ FAYDASI

1. İşəgötürən məhsulun maya dəyərini sistemli bir şəkildə planlaşdırır və ona nəzarət edir.

2. Həmkarlar İttifaqı ilə işəgötürən şəxslərin münasibətləri müəyyən bir qaydada həyata keçirilir.

3. Əmək haqqı proqramları müəssisə daxilində baş verə biləcək ixtişaşları minimuma endirir.

4. Qanunvericiliyə uyğun olaraq müəyyən edilmiş əmək haqqı istehsalın səmərəliliyini yüksəldir və daha çox qazanc əldə etmək üçün zəmin yaradır.

5 .Əmək haqqı yüksək ixtisaslı kadrların müəssisəyə axınını təmin edir.

ƏMƏK HAQQI MƏBLƏĞİNİN MÜƏYYƏNLƏŞDƏRİLMƏSİNƏ TƏSİR EDƏN FAKTORLAR

İdarə və təşkilatlarda əmək haqqı məbləğinin müəyyən edilməsinə təsir edən faktorlar aşağıdakılardır:

Digər təşkilatların ödədiyi miqdar

Bir çox idarə və təşkilatlar eyni sahə üzrə fəaliyyət göstərən rəqiblərinin müəyyən etdikləri əmək haqqı miqdarını araşdırır və öhdəlikləri məbləğin düzgün olub-olmadığını aşkar edirlər. Çünki rəqabət şərtləri əmək haqqının müəyyənləşdirilməsinə təsir edən əsas faktordur.

İdarənin maddi imkanları

Əmək funksiyasının icra edilməsinə görə əmək haqqı müəyyənləşdirildiyi vaxt əsasən idarənin maddi imkanları təsiredici faktorlardan biridir.

İşəgötürən maliyyə vəziyyətindən asılı olmayaraq işçiyə onun gördüyü işin müqabilində əmək müqaviləsində göstərilən əmək haqqı miqdarını ödəməyə borcludur. Müəssisə illik fəaliyyətlərini nəzərə alaraq, maliyyə vəziyyətinə görə gəlirinin müvafiq hissəsini işçilərə pay vermək hüququna malikdir.

Həyat standartları

İnkişaf etmiş ölkələrdə əmək haqqı müəyyən edildiyi zaman həyat standartlarını nəzərə alırlar. Yəni ölkədəki iqtisadi dəyişiklik, böhran, inflyasiya kimi faktor əmək haqqı məbləğinin dəyişməsinə zəmin yaradır.

Bildiyimiz kimi, həyat standartlarına uyğun əmək haqqı miqdarı heç bir riyazi formulla müəyyən edilməsi mümkün olmayan məbləğdir. Ona görə də xalqın yaşayış səviyyəsini yüksəltmək, yoxsulluğu aradan qaldırmaq üçün işəgötürən, işçilər və işçilərin sosial-iqtisadi hüquqlarına və qanuni mənafelərini müdafiə edən Həmkarlar İttifaqının birgə razılığı ilə əmək haqqı məbləği müəyyənləşdirilir.

Malların qiymətləri yüksəldiyi zaman buna paralel olaraq indeksləşdirmə fəaliyyəti də yerinə yetirilir.

Həyat standartları günbə-gün dəyişir, ölkə standartlarında baş verən bu dəyişiklik əsasən istehlak mallarının qiymətlərində baş verdiyi təqdirdə, çalışan şəxslər güzəranlarını yaxşılaşdırmaq üçün nə qədər əmək haqqı almalıdır?

Yaşayış səviyyəsi ilə bağlı göstəricilər Dövlət Statistika Komitəsinin verdiyi məlumatlara əsaslanır.

Həmkarlar İttifaqı işçilərin nüfuzmənafeələrini qoruduqlarına görə əmək haqqı məbləğinin müəyyən edilməsində də başlıca rol oynayan orqandır. Həmkarlar ittifaqının əsas iş prinsipində işçilərin mənafeələrini qorumaq ön planda olduğuna görə əmək haqqı mövzusunda da işçilərin hüquqlarının pozulmasının qarşısını alır.

Hüquqi normalar

Dövlət həm işçinin həm də işəgötürənin mənafeələrini ədalətlə qorumaq və qanunun aliliyinin təmin olunması məqsədi ilə bəzi normalar müəyyən etməklə yanaşı eyni zamanda əmək haqqı mövzusunda bilavasitə müdaxilə edir. Minimum əmək haqqı müəyyən edilir və idarə təşkilatları bu məbləğdən az əmək haqqı ödəyə bilməz. Əmək Məcəlləsində də əmək haqqı ilə bağlı izahatlar, qayda və qanunlar maddələr halında formalaşdırılmışdır.

Əmək şəraiti

Əmək şəraitinin ağır və insan sağlamlığına zərərli olan işlərdə, iqlim şəraitinə görə işləməyin əlverişli olmaması əmək haqqı məbləğinə təsir edən başqa bir amildir.

ƏMƏYİN ÖDƏNİLMƏSİ İLƏ BAĞLI APARILAN SİYASƏTİ

İdarə və təşkilatlarda əmək haqqı sistemlərinin istiqamət ləndirilməsi məqsədi ilə sisteməlik siyasət aparır. Əməyin ödənilməsi ilə bağlı aparılan siyasətin məqsədi ayrı-ayrılıqda yol verməmək prinsipinə uyğun və ədalətli şəkildə pul vəsaitlərinin bölüşdürülməsinə nail olmaqdır. Təşkilatın həyata keçirdiyi siyasətlə, əmək haqqı istehsalın səmərəliliyi, satış miqdarı ilə müştərilərin sayı kimi meyarlar arasında əlaqə yaradır.

Hər təşkilatın ödəmə siyasəti bir birindən fərqlənir. Az gəlirlə işləyən idarə və təşkilatlar lazımı sayda işçini cəlb etmək istəsələrdə, ən az miqdarda əmək haqqı ödəyirlər. Çox vaxt onların ödədiyi məbləğ minimum əmək haqqını aşmır. Bəzi idarə və təşkilatlar yüksək əmək haqqı ilə həm əmək məhsuldarlığını artırmağa həm də ixtisaslı işçi qüvvəsinin müəssisəyə axınına nail olmağa can atırlar.

Hasilat normalarının yerinə yetirilməsi üçün idarə və təşkilatlar müəyyən edilmiş həddən yüksək məbləğ ödəyirlər. Bundan başqa işçilər hər saata düşən məhsul sayını artırdıqları zaman onlara əlavə əmək haqqı ödənilir.

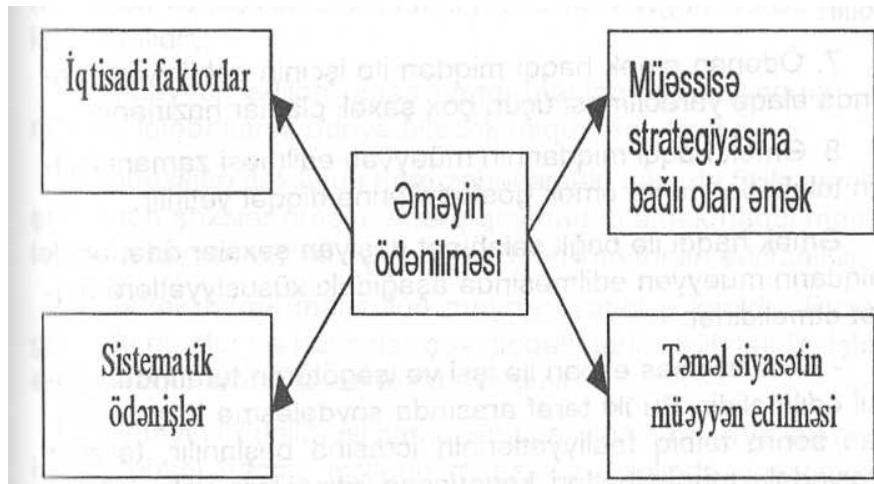
İdarə və təşkilatlar əmək haqqı ilə əlaqədar siyasətin formalaşmasında rəqə bətçi olmağa çalışırlar. Rəqib firmalarda eyni əmək bazarını paylaşan idarələr qanunvericiliyə uyğun olaraq əmək haqqı məbləğini təyin etməklə paralel olaraq, bəzən də yüksək məbləğdə əmək haqqı ödəməklə rəqabətdə müvəfəqiyyət qazanırlar.

Siyasətin aparılmasında işin qiymətləndirilməsi zamanı əldə edilən məlumatlara əsaslanırlar.

Əmək haqqı miqdarının fərqlənməsi bacarıq, qabiliyyət, səlahiyyət və çalışma şərtlərinə bağlıdır. Eyni iş eyni əmək haqqı ödənilməsi siyasətinin təməlini qoyur.

ƏMƏK HAQQI İLƏ BAĞLI OLAN PROQRAMLAR

Əmək haqqı ilə əlaqədar proqramların tərtib edilməsində diqqət edilən xüsuslar: Təşkilatların hədəfləri, çalışanların nəzər nöqtəsi, iqtisadi faktorlar və s. (Bax şəkil 14)



Şəkil 14. Əməyin ödənilməsi prosesində nəzərə alınan xüsusiyyətlər

Əmək haqqı ilə bağlı proqramların hazırlanması aşağıdakı mərhələlərdən ibarətdir.

1. Hansı işlərin hansı proqramda yer alacağı dəqiq müəyyən edilir.
2. İş analizlərinin aparılması nəticəsində işin təsviri, iş şərtnamələri müəyyənləşdirilir.
3. Təşkilatdaxili işlərin qiymətləndirilməsi üçün mükəmməl bir qiymət ləndirmə üsulu seçilir.
4. İdarə və təşkilatların məqsədlərinə uyğun olaraq əmək haqqı sistemi seçilir.
5. Əmək bazarındakı əmək haqqı məbləğlərini müəyyənləşdirmək üçün xüsusi üsul seçilir və bazarlarda tədqiqat aparılır.
6. Əməyin ödənilməsi zamanı hər bir işin dəyəri müəyyən edilir.
7. Ödənen əmək haqqı miqdarı ilə işçinin qabiliyyəti arasında əlaqə yaranması üçün çox şaxəli planlar hazırlanır.
8. Əmək haqqı miqdarının müəyyən edilməsi zamanı işçinin tələbatlarına və əmək göstəricilərinə diqqət yetirilir.

Əmək haqqı ilə bağlı səlahiyyət daşıyan şəxslər ödənəcək miqdarın müəyyən edilməsində aşağıdakı xüsusiyyətlərə diqqət etməlidirlər.

– Planlar; əsas etibarlı ilə işi və işəgötürən tərəfindən qəbul edilməlidir. Bu iki tərəf arasında sövdələşmə baş tutduqdan sonra tətbiq fəaliyyətlərinin icrasına başlanılır, tərəflər arasındakı münasibətləri korlayacaq ixtişaşlara yol verilməməlidir.

– Müxtəlif işlər əmək şəraiti, bacarıq baxımından analiz edilməlidir. Ədalətli rəftar və hər kəsə qarşı eyni tərzdə davranmaq çox asan iş deyil.

Bəzən işlərə aid vəzifə formaları dəyişik şərtlərdə təzahür edir.

- Əmək haqqı məbləğinin müəyyən edilməsinə bir başa təsir edən iş və qabiliyyətlərin qiymətləndirilməsi fəaliyyətlərinin dolğun və analiz edilməsi zəruridir.

– İşçilərə ödənen əmək haqqı miqdarı bölgələrə və sənayenin müxtəlif sahələrinə görə dəyişir. Buna görə əməyin ödənilməsi mexanizminin bütün incəlikləri analiz edilməlidir.

Sənayenin digər sahələrində fəaliyyətlərini davam etdirən idarə və təşkilatların ödəniş tərzini öyrənilməli, bunun üçün araşdırma işinə üstünlük verilməlidir.

– Əməyin ödənilməsi zamanı təhsil, bacarıq, qabiliyyət, səy kimi ünsürlər təyin edici amillərdir.

– Əmək haqqı ilə əlaqədar tərtib edilən proqramlar cəmiyyətdə və təşkilat daxilindəki proseslərə uyğun olaraq dəyişdirilməlidir..

– Müəyyən edilən əmək haqqı məbləği işçinin maddi və mənən tələbatlarını ödəyə biləcək miqdarda olmalıdır.

– Müəssisə daxilində həm zehni əmək, həm də fiziki əmək şərt edən şəxslər arasında fərq qoymadan əmək haqqı məbləğini müəyyən etməli, işə uyğun ödənilmə təmin edilməlidir.

– Əmək haqqı məhsulun maya dəyərini yüksəldir. Buna görə də planlar və büdcələr çox diqqətli tərtib edilməlidir. İşlə əmək haqqı arasında bədbəxt olmalıdır.

– Əməyin ödənilməsi zamanı müəssisənin maliyyə imkanları, istehsal həcmi, işçilərin müəssisə daxilində daşdıqıları dəyər əsas olaraq nəzərə alınmalıdır. Çünki sadalanan bu amillər təşkilatların iş prinsiplərindən asılı olaraq dəyişir. Bundan başqa əmək bazarlarında cari əmək haqqı məbləği, dövlətin bu yolda apardığı siyasət, iqtisadi göstəricilər əmək haqqı miqdarının müəyyən edilməsində mühüm amillərdəndir.

ƏMƏYİN ÖDƏNİLMƏSİNDƏ SƏLAHİYYƏTLİ OLAN ŞƏXSLƏR

İdarə və təşkilatlarda əməyin ödənilməsi funksiyasını yerinə yetirən şəxslər başda idarənin rəhbəri olmaqla, insan resursları şöbəsinin rəhbəri, əmək haqqı şöbəsinin rəhbəri və digər şöbələrin müdirləridir. Adı sadalanan məsul şəxslər birlikdə əməkdaşlıq edərək, işçilərin maddi, sosial şəraitlərini, onların ailəsinin rifah

halının yaxşılaşdırılması məqsədi ilə sazişlərin şərtlərinə uyğun olaraq əmək haqqı məbləğini müəyyənləşdirirlər.

500-ə qədər işçi çalışan müəssisələrdə bu vəzifəni yerinə yetirən insan resursları şöbəsinin rəhbərləridir. 500-dən çox işçi olan müəssisələrdə isə bu işi həyata keçirən xüsusi şöbə əmək haqqı şöbəsi vardır. Daha iki həcmli müəssisələrdə isə, əmək haqqı şöbəsinin işin qiymətləndirilməsi sosial yardımlar, digər müəssisələr ilə əlaqədar tədqiqat fəaliyyətlərini həyata keçirən köməkçi şöbələr də mövcuddur.

Əmək haqqı ilə bağlı ən son qərarın verilməsi səlahiyyəti isə idarə rəhbərinin vəzifəsidir.

Müəssisədə əmək haqqı məbləğinin təyini zamanı çalışanların düşüncə və təkliflərinə də diqqət edilir.

Əmək haqqı məbləğinin müəyyənləşdirilməsi sahəsində çalışan şəxslərdə bəzi bacarıq, qabiliyyət və keyfiyyətlərin olması zəruridir. Təhsil, təcrübə başda olmaqla yanaşı, bu şəxslərdə aşağıdakı keyfiyyətlər olmalıdır.

- İdarəetmə qabiliyyəti olmalıdır.
- Texniki biliyə sahib olmalıdır.
- Sosial sığorta təşkilatları və Həmkarlar İttifaqı ilə iş birliyi yarada bilməlidir.
- Şəxsdə nüfuzun olması zəruridir.

ƏMƏK HAQQI ÖDƏNİŞİ ZAMANI İSTİFADƏ OLUNAN VƏSAİTLƏR

Müəssisə və təşkilatıarda əmək haqqının müəyyənləşdirilməsi zamanı həm əmək bazarlarında buna bənzər işlərə ödənilən miqdar nəzərə alınır, həm də başqa üsullarla əmək haqqı məbləği təyin edilir.

- Əmək haqqı məbləğinin müəyyən edilməsində istifadə olunan vəsaitlər.
- İş analizinin nəticələri və iş analizi ilə bağlı bəzi məlumatlar nəzərə alınır.
- İş qiymətləndirilir.
- Əmək haqqı ilə əlaqədar araşdırmalar aparılır.
- Əmək haqqı ilə bağlı müəssisə daxilində xüsusi struktur formalaşdırılır.

Son illərdə «**idarəçilik**» nəzəriyyəsində meydana gələn dəyişikliklərlə paralel olaraq əməyin ödənilməsi anlayışında və fəlsəfəsində dəyişikliklər ortaya çıxır. Başlıca dəyişikliklər aşağıdakı şəkildə təzahür edir.

– İnsan əməyinin yerinə texnikadan istifadə etməklə, məhsul miqdarının minimuma endirilməsi.

– Rəqib firmalarda tətbiq edilən ödəmə qaydalarına uyğun ödəniş tərzini öz əhəmiyyətini itirmişdir. Müəssisə və təşkilatlar özlərinə məxsus ödəmə növlərini, sistemlərini inkişaf etdirmişdir.

– Bu gün həvəsləndirici ödənişlər daha çox əhəmiyyət qazanmışdır.

– Fərdi ödəmənin öz yerini qrup ödənilməsinə verməsi.

Əmək haqqı ödənişi zamanı mövqedən çox, bilik və bacarığın qiymətləndirilməsi.

– Müəssisə və təşkilat gəlirlərinin bir hissəsinin işçilərə verilməsi təmin edilir.

Əməyin ödənilməsində klassik və müasir düşüncə tərzinin müqayisəsi aşağıda verilmişdir.

Klassik nəzəriyyə

– Dəyişməyən ödəmə planları

– İşçilərin hamısına bir qaydalı ödəmə

– Daxili tarazlığın qorunması

– İş analizləri və qiymətnədirilməsi ilə, məlumatların dəstəyi ilə işlərin diqqətli tərifi edilməsi

– İerarxik quruluş

Müasir nəzəriyyə

– Çoxsayda müxtəlif ödəmə planları

– Ədalətli ödəmə qaydaları

– Xarici amillərə diqqət

– Bəsit, dəyişən iş tərifi, rol, vəzifə və mövqelərin təyini

– Fərdi və qrupun işgörmə qabiliyyəti

Əvvəlcə də göstərdiyimiz kimi, əmək haqqının ödənilməsi zamanı diqqət edilən bir vasitə işlərin qruplaşdırılaraq qiymətləndirilməsidir.

İşlərin qiymətləndirilməsi

Bu gün iş ilə bağlı olan ən əsas problemlərdən biri, əmək haqqı və maaşla əlaqədardır. Əmək haqqı işçilərin gördüyü işə görə verilən pul vəsaitidir.

İdarə rəhbərləri əməyin ödənilməsi ilə əlaqədar 3 formada qərar verirlər.

– **Planlaşdırılmayan qərarlarla.**

– **Kollektiv müqavilələrlə.**

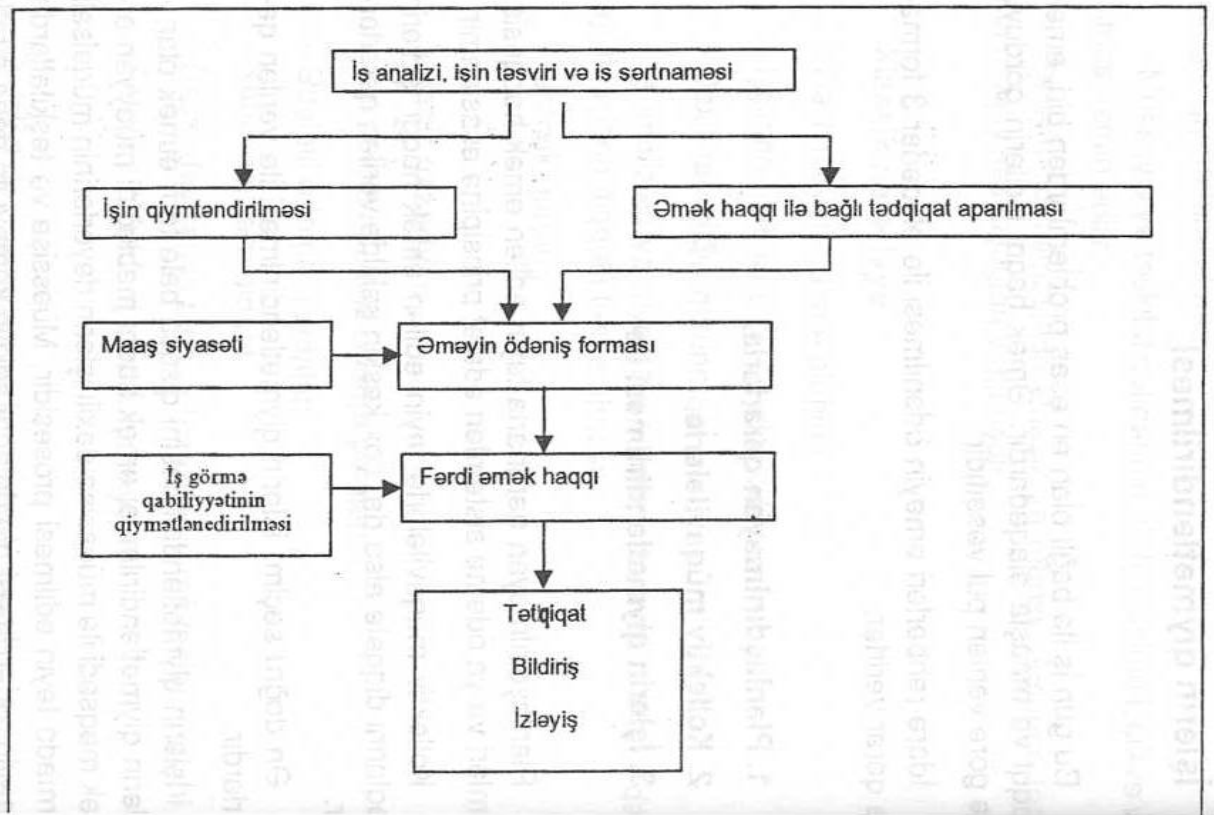
– **İşlərin qiymətləndirilməsi ilə**

Planlaşdırılmayan qərarlarla təyin edilən əmək haqqı sistemləri və ya ödəmə sistemləri ədalət prinsipinə əsaslanmır.

Kollektiv müqavilələrlə təyin edilən əmək haqqı işçilərin haqlarını diqqətə alsa da, çox kəskin şəkildə verilən qərarlardır.

Ən doğru seçim işlərin qiymətləndirilməsi ilə verilən qərarlardır.

İşlərin qiymətləndirilməsini qısaca belə tərif etmək olar:-işlərin qiymətləndirilməsi əmək haqqı məbləğini müəyyən etmək məqsədi ilə müəssisə daxili işlərin dəyərlərinin müqayisəli formada təyin edilməsi prosesidir. Müəssisə və təşkilatlarda əməyin ödənilməsi qaydalarını şəklin köməyi ilə daha ətraflı izah etmək mümkündür (Bax şəkil 15).



Şəkil 15. Əməyin ödənilməsi prosesi

Kaynak: Mathis and Jackson: Personnel/Human Resource Management 5. 340-dan

Şəkildən də aydın olur ki, işlərin qiymətləndirilməsi əməyin ödənilməsi prosesində müstəsna rol oynayır.

İşlərin qiymətləndirilməsi prosesində aşağıdakı suallar meydana gəlir:

«Bir işin dəyəri nədir və necə ölçülür?», «bu və ya digər işə uyğun normal əmək haqqı miqdarı nə qədərdir», «xüsusi əhəmiyyətə malik və özəl keyfiyyətli işlər üçün nə qədər əmək haqqı ödənilməlidir?».

İşlərin qiymətləndirilməsinin təşkilat daxilində və ya təşkilatlar arasında müqayisəyə əsaslanaraq obyektiv surətdə işlərin dəyərini ölçmək məqsədi ilə həyata keçirilən bir tətbiq formasıdır.

İş qiymətləndirilməsinin əsas mərhələləri aşağıdakılardır:

1. Qiymətləndirmənin hansı məqsədlə həyata keçirildiyinin müəyyən edilməsi

– Bu mərhələdə qiymətləndirmə prosesinin hansı məqsədi güddüyü və nəticədə nə əldə etdiyi müəyyənləşdirilir. Bu mərhələdə aşağıdakılara nail olmağa çalışılır:

– Elmi cəhətdən mükəmməl bir əmək haqqı sistemlərinin müəyyən edilməsinə nail olmaq.

– Əməyin ödənilməsində ədalətli davranmaq.

– Əmək bazarında digər işlərə ödənen əmək haqqı məbləğini təyin etməklə müəssisə xarici təşkilatlara nəzərə daha ədalətli əmək haqqı sisteminin qurulmasına nail olmaq.

– Verilən məbləğin işçinin maddi marağını nəzərə alaraq təyin edilməsinə nail olmaq.

– Maya dəyəri və bununla əlaqədar olan faktorların nəzarətinə şərait yaratmaq.

– İşlərlə bağlı səlahiyyətlər dəqiq müəyyən edilir; eyni zamanda işçilərin bir-biri ilə əməkdaşlıq etməsi asanlaşır.

– Əmək haqqı ilə bağlı araşdırmalara faydalı olan məlumatların əldə edilməsinə nail olmaq.

– Müəssisə daxilində fəaliyyət göstərən və işçilərin haqlarını qoruyan birliklərlə və ya təşkilatlarla sağlam münasibətlər yaratmaq.

– Çalışanlara bacarıqlarına uyğun olaraq yüksəlmək üçün şərait yaratmaq.

– Qiymətləndirməni həyata keçirəcək olan şəxslərin seçilməsi

İşlərin qiymətləndirilməsinə başlamadan əvvəl bu fəaliyyətin xərclərinin haradan təmin olunacağına baxılır. Bu prosesi yerinə yetirən və ya icra edən şəxslərdə bəzi keyfiyyətlərin olması vacib şərtlərdəndir. Bu keyfiyyətlər yerinə yetirilən işlə əlaqədar lazımi biliyə və savada sahib olmaq, əmək haqqı ilə bağlı lazımi məlumatların olması, statistika sahəsində lazımi dərəcədə biliyə sahib olmaq və s.-dir.

Qiymətləndirmə fəaliyyətini icra edən şəxs hədəflər işığında çalışmalı, bu şəxslərin sayı işlərin kəmiyyət və keyfiyyətinə uyğun olaraq müəyyən edilməlidir.

– **Qiymətləndirmək üçün lazım olan üsulun təyin edilməsi**

İşçilərin sayı az olduğu təqdirdə bəsit üsul tətbiq edilir. Əgər çox sayda işçilərin qiymətləndirilməsinə ehtiyac varsa, bu zaman daha çox riyazi (analitik) üsullardan istifadə olunur.

Qiymətləndirməyə başlamadan əvvəl iş təsvirlərini və iş şərtnamələrini hazırlamaq lazımdır. Çünki işlərin analizi olmadan qiymətləndirməsi mümkün deyil.

İşlərin qiymətləndirilməsində tətbiq edilən əsas üsullar

1. Sıralama Üsulu

Ən sadə və ən ucuz bir üsuldur. İşlərin sayı az olduğu zaman daha effektiv olur. Bu üsulda işlərin əhəmiyyətini və dərəcəsini diqqətə almaqla bir sıralama aparılır. İşlərin sayı 20- 30 olan təşkilatlarda bu üsul geniş tətbiq edilir. Sıralama zamanı heç bir standart nəzərə alınmır. Sıranın üst pilləsində ən çox əhəmiyyət kəsb edən işlər yer alır, üst pillələrdən aşağıya doğru endikcə isə işlərin əhəmiyyət dərəcələri azalır. Sıralama üsulunda bəzən müqayisə etməklə də işlərin qiymətləndirilməsi yerinə yetirilir. Bu zaman iki işi bir-biri ilə müqayisə edirlər. Alınan cütlər içərisində çox əhəmiyyət kəsb edən işlər işarələnir. Müqayisənin yekununda hansı işin daha çox işarələndiyinə diqqət yetirilir. Ən çox işarələnən iş ilk pillədə, ən az işarələnən iş isə son pillədə yer alır. Qalan digər işlər bu iki pillənin arasında yerləşdirilir.

Bu üsulun bəzi üstünlükləri və nöqsanlı tərəfləri var:

Üstünlükləri:

- Çox sadə bir üsuldur. Buna görə də çox cəld və asan tətbiq edilir.
- Az vaxtda az sayda işçilər üçün tətbiq edildiyi təqdirdə çox ucuz başa gəlir.
- Yekunlar həm rəhbərlik, həm də işçilər tərəfindən tez mənimsənilir.
- Az sayda işlərin qiymətləndirilməsi zamanı müsbət nəticələr verir.

Nöqsanlı tərəfləri:

– İşlərin çox və qarışıq olduğu təşkilatlarda bu işləri sıralamaq o qədər də asan deyil.

– Sıralama prosesində bütün faktorlar diqqətə alınmır. Bu baxımdan obyektiv bir üsul deyil.

– Qiymətləndirmə prosesini icra edən şəxslər işləri deyil, bu işləri yerinə yetirən işçiləri qiymətləndirməyə məruz qala bilər.

– Bəzi kateqoriyalardan istifadə etmədiyinə görə mövcud işlərdə baş verə biləcək dəyişikliklərin qiymətləndirilməsi lazım gəldikdə təsirsiz və ya effektsiz olan bir üsuldur.

2. Sinifləndirmə və dərəcələmə üsulu

Bu üsul da sıralama üsuluna bənzəyir. Ancaq bəzi fərqləri vardır. Bu üsulda işlər tək-tək deyil, qrup halında qiymətləndirilir. Bu üsulun da bəzi üstünlükləri və nöqsanlı tərəfləri vardır.

Üstünlükləri:

– Asan tətbiq edilir, az vaxt aparır.

– Mövcud işlərlə baş verəbilən dəyişikliklərdən və ya yeni işlərin meydana çıxması hallarına siniflərin xüsusiyyətlərinə görə və siniflərə daxil olan başqa işçilərlə müqayisələr aparmaqla işlərin qiymətləndirilməsinə nail olmaq müm kündür.

– Siniflər müəyən faktorlara görə təyin edildiyi üçün, sıralama üsuluna nisbətən daha obyektiv nəticələr əldə etmək mümkündür.

Nöqsanlı tərəfləri:

– İşlər bütöv bir şəkildə qruplaşdırıldığına görə aralarındakı fərqlər diqqətə alınmır.

– Sinifləndirmədə yalnız bir faktor nəzərə alınır.

– Təşkilat daxilindəki işləri bütün detalları ilə bilmək mümkün deyil. Buna görə də qiymətləndirmə fəaliyyətini yerinə yetirən şəxslər bu baxımdan işlərini tam olaraq gerçəkləşdirmək iqtidarında deyillər.

Aşağıdakı şəkildə işlərin sinifləndirilməsi ilə bağlı misal ((östərilmişdir

FABRİKDƏKİ İŞLƏR

Sınıf 1. Heç bir təhsili lazım bilməyən, ən aşağı səviyyədə vəzifəni icra edən məsul şəxsin nəzarəti altında işlərini yerinə yetirən, təhlükəsiz və təkrarlanan işlər.

Məsələn: Qapıçı, təmizlik işlərinə baxan işçilər, gözətçilər.

Sınıf 2. Ümumi nəzarət altında, bəzi fiziki və zehni qabiliyyətləri vacib bilən, orta təhsilə sahib olan işçilər.

Məsələn: Mühafizə, təftiş və yığıncaq.

Sınıf 3. Az məharət tələb edən çalışmalar, lazım olan təhcizatları istifadə etmək üçün təhsili və iş təcrübəsini lazım bilən işlər.

Məsələn: Montaj, maşınlarla işləmək.

Sınıf 4. Bu peşədə geniş elm və biliyə sahib olmaqla məharət tələb edən çalışmalar, çətin plan və projelərdən baş açma bilən işçilər, düzgün davranmaq, istehsalatda maşınların qurulması və işləyicisinə nəzarət tələb edən işlər.

Məsələn: Su təsisatçısı, buxar çıxaran, Sağlamlığın mühafizəsi 1 və sağlamlığın mühafizəsi 2 qruplarının nəzarətçiləri.

Sınıf 5. Sağlamlığın mühafizəsi və ya Sağlamlığın mühafizəsinə nəzarəti, ən yüksək dərəcədə bilik və təcrübələr, böyük məharət tələb edən məsləklər haqqında bilik tərtib olunur.

Məsələn: qəlib tökən.

3. Ballar verərək işlərin qiymətləndirilməsi üsulu

Bu üsul işlərin qiymətləndirilməsində ən geniş istifadə olunan üsuldur. Bu üsulla işlər keyfiyyət və kəmiyyət baxımından dəyərləndirilir. Bu üsul müxtəlif işlər üçün ayrı-ayrı şəkilləndirilir. Məs: büro, atelye işləri, idarəçilik fəaliyyətləri, araşdırma işləri, texniki işlər və s.

Əgər bütün təşkilat üçün tək bir sistem tətbiq edilərsə onda işlərin qiymətlən dirilməsi çox vaxt alır və can sıxıcı olar. Yekun və nəticələri isə qənaətbəxş hesab edilməz. Bu sistem mərhələ-mərhələ həyata keçirilir.

1. İşlə əlaqədar faktorlar seçilir:

Bu mərhələdə işlə bilavasitə bağlı olan kriteriyalar müəyyən edilir. Kri teriyalar optimal sayda olmalı, həm işəgötürən, həm də işçilər tərəfindən qəbul edil məlidir.

Əsas etibarilə 4 kriteriyadan istifadə olunur. Bunlar aşağıdakılardır:

Qrup I	Ustalıq
	Alt kriteriyalar
	1. Təhsil
	2. Təcrübə
	3. Bacarıq
Qrup II	Səlahiyyət
	Alt kriteriyalar
	1. Xammal və məhsulla bağlı səlahiyyət
	2. Maşın, təchizatla bağlı səlahiyyət
	3. İstehsalla bağlı səlahiyyət
	4. Başqa şəxslərlə bağlı səlahiyyət
Qrup III.	Səy
	Alt kriteriyalar
	1. Fiziki
	2. Zehni
Qrup IV.	İş şərtləri
	Alt kriteriyalar
	1. İşlərdə meydana gələ biləcək təhlükələr
	2. Çalışma şərtləri

2. Kriteriya dərəcələrini müəyyənləşdirmək:

Sayı və keyfiyyəti nə olursa olsun, seçilən kateqoriyaların qəbul edilməsi və başa düşülməsi vacib şərtlərdən biridir. Kriteriyalar düzgün müəyyən ləşdirilmədikdə, qiymətləndirmə fəaliyyətlərini yerinə yetirən şəxslərə tutarsızlıq varsa, bu proses müsbət nəticə vermir. Buna görə də kriteriyanın işlərdən savayı eyni səviyyədə əhəmiyyət kəsb etdiyini nəzərə alaraq, bunların dərəcələrə ayrılması əsasdır. Məs: Bəzi işlərdə kadrların ali təhsilli olmaları vacibdir, amma bəzi işləri icra etmək üçün xüsusi təhsil görməyə ehtiyac olmur. Buna görə də kriteriyaların dərəcələrini aşağıdakı formada müəyyənləşdirmək olar:

- 1-ci dərəcədə orta təhsilli kadrlar
- 2- ci dərəcədə orta ixtisas təhsilli kadrlar
- 3- cü dərəcədə ali təhsilli kadrlar
- 4- cü dərəcə elmi dərəcəsi olan kadrlar

3. Kriteriyalara xüsuss balların verilməsi

İşlərin qiymətləndirilməsi zamanı istifadə edilən kriteriyaların eyni əhəmiyyətə malik olmadığını nəzərə alaraq, hər bir kriteriya üçün bir bal verilir.

İşlər və onlara verilən əhəmiyyətin daha aydın şəkildə təzahürünü əks etdirmək üçün xüsusi cədvəl hazırlanır. Aşağıdakı cədvəlin köməyi ilə bu sistemin icra edilmə prinsipini daha aydın qavramaq mümkündür.

ARİFMETİK DÜZÜLÜŞƏ GÖRƏ BAL CƏDVƏLİ

Kriteriyalar	İşin ağırlıq	DƏRƏCƏLƏR				
		I	II	III	IV	V
Ustalıq	40-400					
Təhsil və təməl bilik		30	60	90	120	150
Təcrübə		20	40	60	80	100
Bacarıq		15	30	45	60	75
Mürəkkəb problemləri həll edə bilmə		15	30	45	60	75
Səlahiyyət	20-200					
Maşın-təchizatla bağlı səl.		10	20	30	40	50
Xammal və məhsullarla bağlı səl.		10	20	30	40	50
İstehsal prosesi ilə bağlı səl.		10	20	30	40	50
Başqalarına nəzarət		10	20	30	40	50
Əmək	20-200					
Fiziki əmək		20	40	60	80	100
Zehni əmək		20	40	60	80	100
İş şərtləri	20-200					
İşdə meydana çıxan təhlükələr		20	40	60	80	100
Çalışma şərtləri		20	40	60	80	100

4. İşlərin qiymətləndirilməsi:

Bu sistemə görə işlərin dəyərlərini müqayisə edilməklə reallaşdırılır. Hər bir kriteriyanın balı müəyyən edildikdən sonra bir iş üçün tutar müəyyən edilir. İş üçün toplam bal müəyyən edildikdən sonra işlər əhəmiyyət dərəcələrinə görə quruplaşdırılır. Məsələn:

İş qurupları	Ballar
A	100-300
B	301-385
C	386-460
D	461-510
E	511-600
F	601-700
G	701-830
H	831 və yuxarı

ƏMƏK HAQQININ TƏDQIQATI

İşlərin qiymətləndirilməsi yekunlaşdıqdan sonra ödənilən əmək haqqı miqdarının müəyyən edilməsi vacib şərtidir. Bu məbləğ tədqiqat nəticəsində təyin edilir. Digər müəssisələrin ödəniş tərzini, sənayenin bütün sahələrində ödənilən orta əmək haqqı miqdarı nəzərə alınır. İşlərin qiymətləndirilməsi ilə müəssisə daxili ta razlıq, tədqiqatla isə müəssisə xarici tarazlıq qorunub saxlanılır.

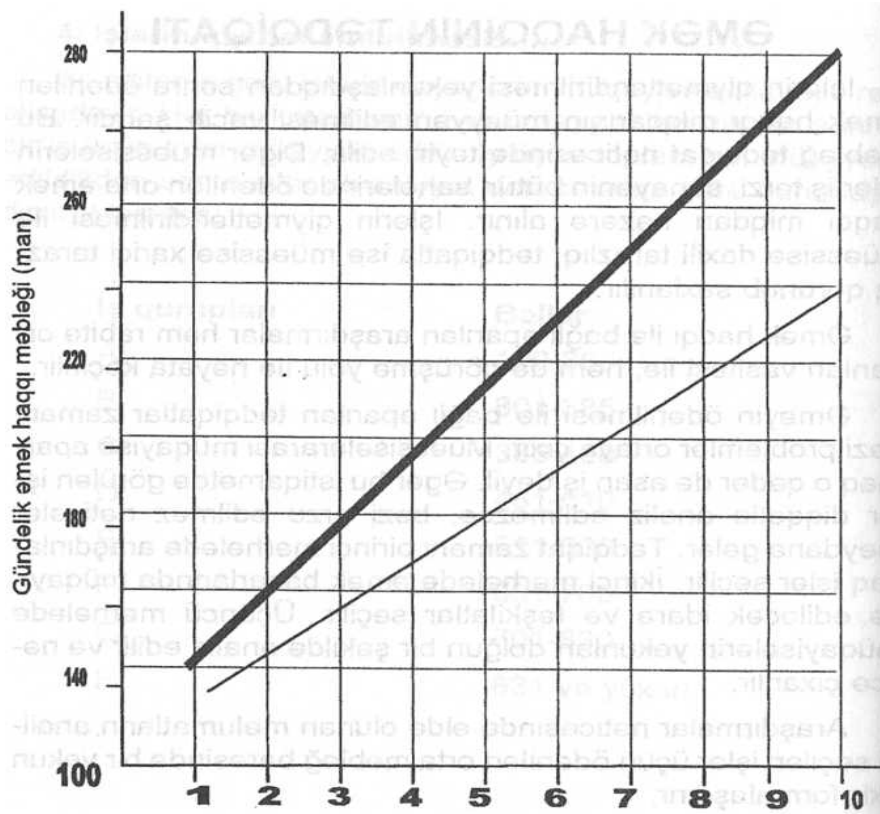
Əmək haqqı ilə bağlı aparılan araşdırmalar həm rabitə orqanları vasitəsi ilə, həm də görüşmə yolu ilə həyata keçirilir.

Əməyin ödənilməsi ilə bağlı aparılan tədqiqatlar zamanı həzi problemlər ortaya çıxır. Müəssisələrarası müqayisə aparmaq o qədər də asan iş deyil. Əgər bu istiqamətdə görülən işlər diqqətlə analiz edilməzsə, bəzi arzu edilməz nəticələr meydana gələr. Tədqiqat zamanı birinci mərhələdə araşdırılacaq işlər seçilir. İkinci mərhələdə əmək bazarlarında müqayisə ediləcək idarə və təşkilatlar seçilir. Üçüncü mərhələdə müqayisələrin yekunları dolğun bir şəkildə analiz edilir və nəticə çıxarılır.

Araşdırmalar nəticəsində əldə olunan məlumatların analizi seçilən işlər üçün ödənilən orta məbləğ barəsində bir yekun fikir formalaşdırır.

Tədqiqat zamanı müəssisədə olan iş analizləri ilə bağlı sənədlər digər müəssisələrdə mövcud olan sənədlərdə müqayisə edilir. Nəticədə əmək bazarlarında bir işə və ya işlərə ödənilən əmək haqqı məbləği müəyyənləşdirilir və ortalamalar təyin edilir.

Bu ortalamalar qrafik vasitəsi ilə göstərilir: Sonra müəssisənin ödədiyi əmək haqqının ortalaması çıxarılır. Bu ortalama düz xətt şəklində göstərilir və müqayisə aparılır. Aşağıdakı şəklin köməyi ilə tədqiqat işi daha aydın izah edilmişdir (Bax şəkil 16).



Müəssisələr

Şəkil 16. Əmək haqqının tədqiqatı

1. Tədqiqat nəticəsində müəyyən edilən orta əmək haqqı miqdarının qrafiki
2. Müəssisənin müəyyən etdiyi orta əmək haqqı miqdarının qrafiki

Başqa müəssisələrin ödəmə siyasəti ilə yanaşı ölkə daxilində hüquqi normalar, iqtisadi göstəricilər də analiz edilir. Məs: müəssisənin ödəyəcəyi məbləğ minimum əmək haqqından aşağı olmamalıdır. Buradan belə nəticə çıxarmaq olar ki, müəssisə əmək haqqı məbləğini müəyyən edərkən həmkarlar təşkilatının rəyləri, inflyasiya, minimum əmək haqqı məbləği müəssisənin inkişaf planları, rəqabət şərtləri, maya dəyəri kimi amillər nəzərə alınmalıdır.

Əmək haqqı ilə bağlı strukturun formalaşdırılması

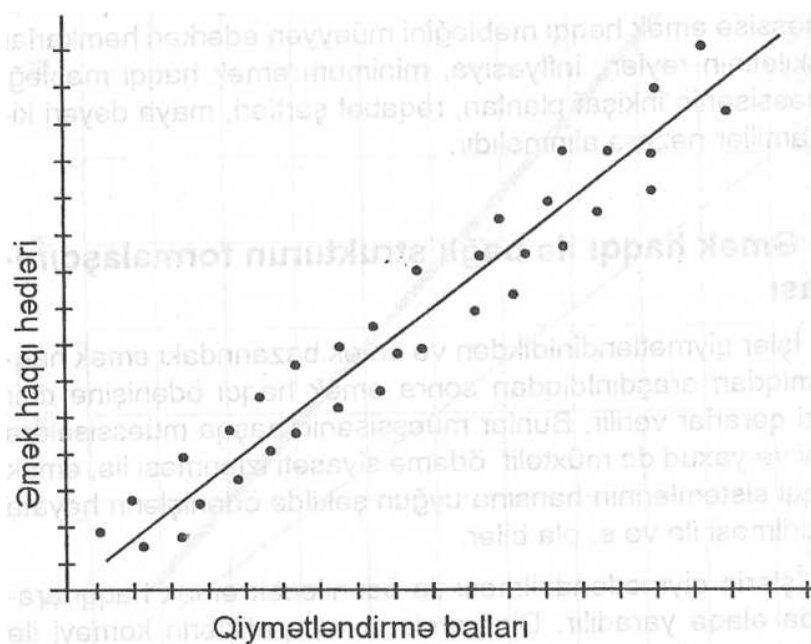
İşlər qiymətləndirildikdən və əmək bazarındakı əmək haqqı miqdarı araşdırıldıqdan sonra əmək haqqı ödənişinə dair bəzi qərarlar verilir. Bunlar müəssisənin başqa müəssisələrə eyni və yaxud da müxtəlif ödəmə siyasəti izlənməsi ilə, əmək haqqı sistemlərinin hansına uyğun şəkildə ödənişlərin həyata keçirilməsi ilə və s. ola bilər.

İşlərin qiymətləndirilməsi ilə ödəniləcək əmək haqqı arasında əlaqə yaradılır. Diaqramların və qrafiklərin köməyi ilə müəyyən edilmiş ballar üçün ödəniləcək miqdar təyin edilir.

Aşağıdakı şəkildən aydın olur ki, işlər müxtəlif sahələr üzrə qruplaşdırılmışdır. Əmək haqqı ilə bağlı səlahiyyət daşıyan şəxs nöqtələrə ən yaxın olan nöqtələr çoxluğunu qrafikin köməyi ilə müəyyən edə bilər. İşlərlə bağlı pillələr və onlara uyğun gələn bal aralıqları müəyyən edilir. Adətən bu bal aralıqları 5-30 arasında dəyişə bilər.

Balların sərhədləri ən az bal ilə ən yüksək bal arasında müəyyənləşdirilir. Ən yüksək baldan ən az bal çıxılır, alınan rəqəm işlərin pillə sayına bölünür, hər pillə üçün başlanğıc və son ballar müəyyən edilir.

Ballara uyğun əmək haqqı ödənişi aşağıdakı tablonun köməyi ilə daha aydın şəkildə izah edilir (Bax şəkil 17).



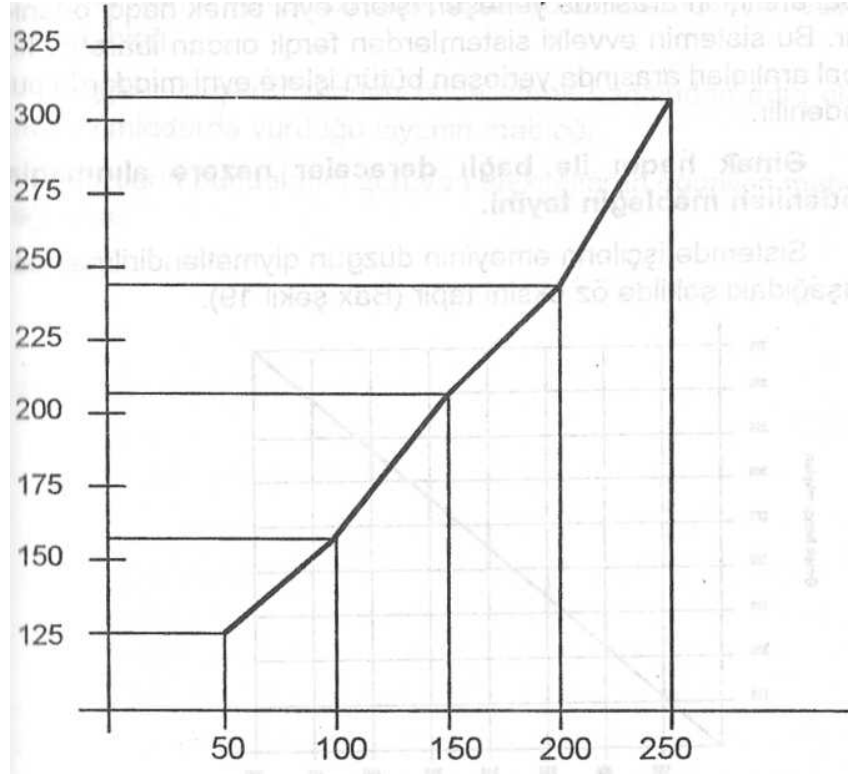
Şəkil 17. Əmək haqqının təhqiqatı

İŞ QRUPLARI	BAL ARALIQLARI	ƏMƏK HAQQI ARALIQLARI
Azərbaycan Respublikası	100-150	150-175
II	151-200	176-210
III	201-250	211-250
IV	251-300	251-300
V	301-400	301-360
VI	401-450	361-455
VII	451-500	456-700

Əmək haqqı ilə əlaqədar olan analizlərin nəticələri, pillələrin sayı və əmək haqqı sinifləri təyin edildikdən sonra işlərin pulla qarşılığı müəyyən edilir. Bu proses bir neçə üsulla həyata keçirilir.

Tək-tək ödəmə.

Bu sistemdə hər bir işə ayrı əmək haqqı ödənilir. Buna görə işlərin bal miqdarı (X) oxu üzərində, onlara ödənəcək əmək haqqı miqdarı isə (Y) oxunda göstərilir (Bax şəkil 18).



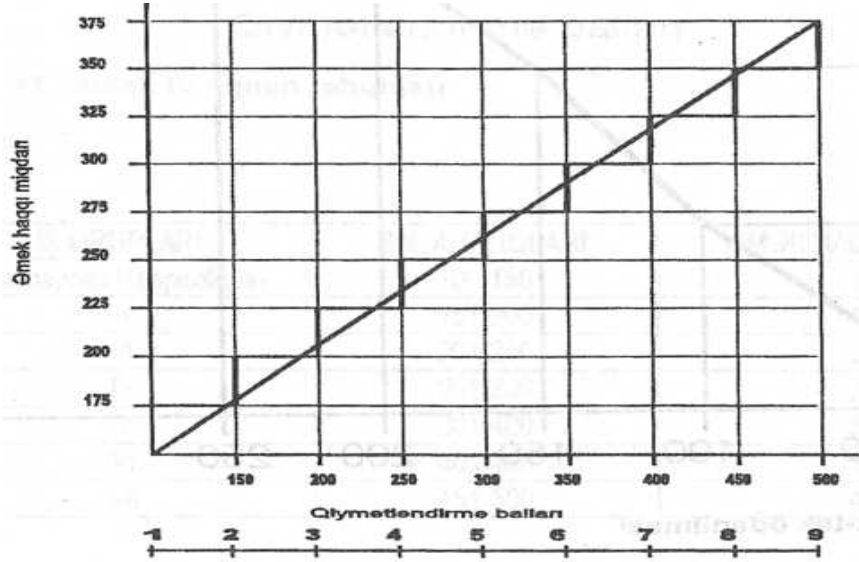
Şəkil 18. Əməyin tək-tək ödənilməsi

Şəkildən də aydın olur ki, 50 bal olan 125 man, 250 bal olan işlərə 314 man ödənilir. Nəticədə işin sayı ilə əmək haqqı məbləği arasında mütənasıblıq yaranır. İşlərin sayı çox olan təşkilatlarda bu cür sistemin işləməsi çox çətindir. Bu üsuldə əsas etibarlı ilə sıralama və sinifləndirmə üsulları ilə işlərin qiymətləndirilməsi nəticəsində əldə edilən məlumatlardan istifadə olunur.

Əmək haqqı ilə bağlı dərəcələr nəzərə alınmaqla ödənilən məbləğin təyini: - Bu sistemə görə həm işə müxtəlif əmək haqqı təyin edilməsi əvəzinə, əvvəlcədən müəyyənləşdirilmiş bal aralıqları arasında yerləşən işlərə eyni əmək haqqı ödənilir. Bu sistemin əvvəlki sistemlərdən fərqi ondan ibarətdir ki, bal aralıqları arasında yerləşən bütün işlərə eyni miqdarda pul ödənilir.

Əmək haqqı ilə bağlı dərəcələr nəzərə alınmaqla ödənilən məbləğin təyini

Sistemdə işçilərin əməyinin düzgün qiymətləndirilməməsi aşağıdakı şəkildə öz əksini tapır (Bax şəkil 19).



Şəkil 19. Əməyin ödənilməsinin dərəcələrlə təyini

Fərdi əmək haqqının müəyyənləşdirilməsi

Əmək haqqı müəyyən edildiyi zaman bu miqdardan tutulan məbləğlər də nəzərə alınır. Qeyd etmək lazımdır ki, əmək haqqından tutulan məbləğlərin miqdarı müxtəlif hüquqi normalarla məhdudlaşdırılır. İşçilərin aldığı əmək haqqından tutulan məbləğlərin bir qismi aşağıda verilmişdir:

- Qanunvericilikdə müəyyən edilmiş müvafiq vergilər, əsas etibarilə gəlir vergisi.
- Sosial sığorta haqları.
- Məhkəmə qətnaməsi ilə icra sənədlərində müəyyən edilmiş məbləğ.
- İşçinin təqsiri üzündən onun əmək haqqından artıq olmayan miqdarda vurduğu ziyanın məbləği.
- İşçilərin hüquqlarını qoruyan təşkilatlarda ödənilən məbləğ və s.

ƏMƏK HAQQI SİSTEMLƏRİ

Əməyin ödənilməsi müxtəlif formalarda meydana gəlmişdir. Bu formada getdikcə inkişaf etdirilmiş və sistemli bir şəkil almışdır. Hər bir əmək haqqı sistemi spesifik quruluşlu olmaqla bir-birinə bənzəyir. Bu əmək haqqı sistemləri aşağıda- kı kimi qruplaşdırılmışdır.

1. Vaxtamuzd əmək haqqı sistemi

Bu əmək haqqı sistemində zaman əsas faktordur. Tarixi inkişafı baxımından ən qədim əmək haqqı sistemi olmaqla yanaşı, sistemdə əməyin ödənilməsi saat he sabına, günlük, həftəlik, aylıq və ya illikdir. Bu sistemdə əməyin ödənilməsi zaman dan asılı olaraq dəyişir.

[$Y=a \times z$] Burada:

Y - üəyyən edilmiş zaman müddətində ödənəcək əmək haqqı məbləği.

a - məhsulun hər vahidinə ödənilən əmək haqqı.

z - məhsulun hər vahidinə sərf olunan zaman.

Əsasən işlərin bir vahidinin (aut put) ölçülməsi mümkün olmadığı hallarda zamanı əsas olan əmək haqqı sistemi istifadə edilir. Bundan başqa;

1. İstehsal edilən məhsulların keyfiyyəti üzərində işçilərin nəzarəti az olduğu zaman və ya əmək ilə məhsul arasında açıq aşkar bir əlaqə olmadığı təqdirdə,
2. Fəaliyyətlərdəki gecikmələrin məsul şəxslərin nəzarətindən kənar olduğu zaman,
3. İşlərin keyfiyyətinin əhəmiyyət kəsb etdiyi təqdirdə,
4. Nəzarətin mükəmməl olduğu mühitlərdə
5. Sürət əvəzinə güclü diqqət tələb edən işlərdə bu sistem daha qənaətbəxşdir.

Üstünlükləri:

- Anlaşılması və tətbiq edilməsi asandır.
- Məhsuldarlığın asanlıqla müəyyən edilmədiyi ya da he sablanması mümkün olmayan işlərdə bu sistem effektlidir. Məs: büro işlərində, nəzarət işlərində, idarə edicilik işlərində, avtobusda biletsatanlar üçün və gözətçilər üçün.

– Keyfiyyətin nəzarət çox əhəmiyyət kəsb edən müəssisələrdə bu əmək haqqı sistemi tətbiq edilir.

– Vaxtamuzd əmək haqqı sistemləri işçilərə də inam yaradır. Buna görə də Həmkarlar ittifaqları bu əmək haqqı sistemlərinin tətbiq edilməsinə nail olmağa çalışırlar.

Nöqsanlı tərəflər.

İşçiləri daha çox çalışdırmaq, işə həvəsləndirmək baxımından bu sistem əlverişli sayılır.

– Bu sistemdə çalışan, yüksək bacarıq göstərən işçilərlə digər işçilərə fərq qoyulmur. Buna görə də obyektiv bir sistem deyil.

– Güclü nəzarət olmasa işçilər işə etinasız yanaşaraq işi zəiflədə bilirlər. Bu da məhsuldarlığa mənfi təsir göstərir.

2. Vahidə ödənilən əmək haqqı sistemi

Bu sistemdə, əməyin ödənilməsində diqqət edilən xüsusi zaman olmayıb, istehsal edilən məhsulun həcminə əsasən həyata keçirilir. Burada işçi istehsal etdiyi məhsulun həcminə görə əmək haqqı alır. Əgər işçi əvvəlcədən təyin edilmiş ortalama istehsal miqdarından yüksək məhsulun istehsalına nail olursa, onda iş yoldaşlarından daha çox əmək haqqı alır. Bu sistem;

1. Məhsul ölçülə bilən olduqda,
2. İşlər standart olduqda,
3. Keyfiyyət yerinə kəmiyyət əhəmiyyət kəsb etdikdə,
4. Nəzarətin yüksək səviyyədə olmadığı işlərdə, tətbiq edilir.

Bu sistemdə əmək haqqının hesablanması üçün aşağıdakı düstur müəyyən edilmişdir.

[Y=a x q] Burada:

Y- əmək haqqı miqdarı

a- Bir vahidə ödənen məbləğ

q -İstehsalın həcmidir

Məsələn: məhsulun bir ədədi üçün 19 man verilirə, işçi A7 saat ərzində 100 ədəd istehsal edirsə onda bir saatda $7/100=14,3$ ədəd istehsal edəcəkdir. Bir ədəd üçün 19 man ödənilirsə onda bir saat üçün $14,3 \times 19=271,4$ man. Ödəniləcəkdir.

Üstünlükləri.

1. İşçilər baxımından: - Çox məhsul istehsal edən işçilər daha çox əmək haqqı alma imkanına malik olurlar. Bu baxımdan ədalətli sistemdir.

2. Müəssisə baxımından: - İşçilər daha çox məhsul istehsal etdikləri zaman, yüksək əmək haqqı aldıkları üçün müəssisənin arzuladığı istehsal həcmi reallaşır.

Nöqsanlı tərəfləri.

- Bu sistem hər müəssisədə tətbiq edilə bilməz. İstehsal olunan məhsulların ölçülməsi və ya sayılması asan olan istehsal sahələrində müsbət nəticələr verir.

- İşçi əmək haqqı miqdarını yüksəltmək məqsədi ilə istehsal həcmi yük səldilməsinə can atır və nəticədə keyfiyyət aşağı səviyyəyə enir.

- İşçi daha çox əmək haqqı almaq üçün həddindən ziyadə çox çalışmağa can atır, nəticədə yorğunluq halları müşahidə olunur və bu hal işçilərin sağlamlığına mənfi təsir edir, iş qəzalarını artırır.

Həmkarlar İttifaqları bu sistemin tətbiqinə o qədər də maraqlı deyillər.

- Çox çalışan və yüksək əmək haqqı alan işçilərlə az çalışan əz miqdarda əmək haqqı alan işçilər arasında ixtişaşlar yarana bilər.

- İstehsal üçün lazım olan avadanlıqların qırılıb dağılması, xammal gecikmələri nəticəsində istehsalda durğunluq baş verərsə, bu zaman işçi istəsə də çox çalışa bilməz və arzuladığı əmək haqqı miqdarını ala bilməz.

Əlavə ödənişli əmək haqqı sistemləri

Artıq cəmiyyət inkişaf etdikcə zamana və ya istehsal həcminə əsaslanan əmək haqqı sistemləri öz nüfuzunu itirmişdir. Bu sistemlərin əvəzinə əlavə ödənişli əmək haqqı sistemləri tətbiq edilməyə başlamışdır. Əlavə ödənişli əmək haqqı sistemləri

bir-birindən fərqlənsələr də, bəzi ortaq tərəflərə malikdirlər. Təşkilatlarda tətbiq edilən bu sistemlərin köməyi ilə işçilərin məhsuldarlığını artırmağa, keyfiyyəti yüksəltməyə nail olmağa çalışırlar. Çünki bu faktorlar təşkilat gəlirlərinin yüksəldilməsinə təsir edən başlıca faktorlardır.

Əlavə ödənişli əmək haqqı sistemlərinin demək olar ki, hər birində işçiyə bir əsas əmək haqqı - sabit əmək haqqı ödənilir. Daha sonra istehsal həcmının yüksəldilməsi nəticəsində işçilərə əlavə əmək haqqı ödənilir. Sayca çox azlıq təşkil edən bu sistemlərin bəziləri aşağıda izah edilmişdir:

Halsey sistemi

Bu sistem onu formalaşdıran Halseyın adını daşıyır. Sistemə görə zamandan əldə edilən qənaət əlavə olaraq işçilərə pul şəklində ödənilir. Sistemin işləmə tərzini belə izah edilir:

Əvvəlcə bir işin yerinə yetirilməsi üçün standart vaxt müəyyənləşdirilir. Bu standart vaxt ərzində işçilərə saat hesabına əsas əmək haqqı ödənilir. Bundan əlavə əgər işçi işini standart vaxtdan tez yerinə yetirmişdirsə əsas əmək haqqından əlavə qənaət edilən vaxt pul şəklində işçiyə ödənilir.

Halsey sistemində əməyin ödənilməsi aşağıdakı düsturda hesablanır:

$$[Sh - S_0 (T - t) / 2xt]$$

Burada Sh -saat başına ödənen Halsey miqdarı

S_0 - saat başına ödənen əsas əmək haqqı

T - standart vaxt

t - istifadə olunan vaxt.

Halsey sistemində qənaət edilən vaxt üçün nəzərdə tutulan pulun 50%-i işçiyə verilir, qalanı isə işə götürülənə ixtiyarına keçir. Bu faiz artıb azala bilər. Ancaq alimlər sisteminin nöqsanlı tərəflərinin olduğunu söyləməkdədirlər. Bəzi iqtisadçılara görə qalan miqdarın işəgötürənin ixtiyarına verilməsi düzgün deyil. Bundan sonra əksər hallarda standart vaxt işəgötürən tərəfindən müəyyən edildiyi üçün, bu vaxt dar çərçivədə tutulur.

Rovan sistemi

Rovan Sistemində Halsey sistemindən fərqli olaraq qənaət edilən vaxtdan əldə edilən gəlirin 50%-i deyil, hamısı işçilərə əlavə olaraq ödənilir. Bu sistem aşağıdakı düsturla hesablanır.

$$[Sh=S_0(2-t/T)]$$

Burada **Sh**- saat başına ödənen Rovana miqdarı

S₀ - saat başına ödənen təməl əmək haqqı

T - standart vaxt.

t- istifadə edilən vaxt.

Bedaux sistemi.

Halsey sisteminə bənzəyir. Qənaət edilən zamandan, əlavə olaraq əldə edilən gəlirin 75 %-i işçiyə 25%-i isə işə götürənə ödənilir. Bu sistemdə işin yerinə-yetirilməsi üçün standart zaman hərəkət etüdləri ilə müəyyənləşdirilir. Ancaq standartlar hər həftə yoxlanılır, lazım gəldikdə isə dəyişdirilir. Sistemin işləmə tərzini aşağıda izah edilmişdir:

Bir dəqiqədə görülən işə ödənen əmək haqqı miqdarı (B) hərfi ilə işarə edilir. Bir saatda görülən iş (60 B) olaraq göstərilir. Hesablamalar nəticəsində işin şərtlər necə (B) olduğuna baxılır və buna uyğun əsas əmək haqqı təyin edilir. Daha sonra işçinin bu işi yerinə-yetirdiyi vaxt necə (B)-lik say göstərdiyi və zamana qənaət etdiyi müəyyənləşdirilir və hesablanır. Bu sistemin tətbiqi edilməsi çox asandır.

Taylor sistemi.

Elm sahəsində müstəsna xidmətləri olan Taylor tərəfindən formalaşdırılmış bir sistemdir. Bundan əvvəl izah edilən sistemlər zamana əsaslanırdı. Taylor isə istehsal həcmi diqqətə alaraq sistem yaratmışdır. Sistemdə işçinin müəyyən bir zaman çərçivəsində nə qədər məhsul istehsal edəcəyi müəyyənləşdirilir. Bu miqdar standart qəbul edilir. Bu standart miqdarı aşan işçilərə yüksək əmək haqqı standart miqdardan az istehsal edən işçilərə isə aşağı əmək haqqı ödənilir.

Bu gün bu sistem artıq öz qloballığını itirmişdir. Çünki, artıq insan faktoru təşkilat üçün ən əhəmiyyətli obyektə çevrilmişdir.

Gantt və Emerson sistemləri.

Gantt sistemində işçilərə əməyin ödənilməsi 3 yolla həyata keçirilir:

– Standart işin 63%-ni yerinə-yetirən saatlıq və ya günlük müəyyən edilmiş əsas əmək haqqı verilir.

– Standart işin 63 % - 100%-ni yerinə-yetirən işçilərə get- gedə miqdarı artırmaqla əlavə əmək haqqı ödənilir.

– 100 %-dən yuxarı işçilərə işə, həddindən ziyadə yorulmanın qarşısını almaq məqsədi ilə əlavə ödənen miqdar az olaraq müəyyən edilir.

Bir başqa Amerikalı mühəndis Narrinqton Emerson Gantt sistemini bir az daha müəyyənləşdirərək bir sistem meydana gətirmişdir. Bu sistemdə işçi standart işi yerinə-yetirməsə, ona əlavə əmək haqqı ödənilir. Bu sistem insanların sosial həyatının yaxşılaşdırılmasına əsaslanan bir sistemdir.

4. Həvəsləndirici əmək haqqı sistemləri

Həvəsləndirici əmək haqqı sistemləri əlavə ödənişli əmək haqqı sistemlərinə bənzəyir. Həvəsləndirici əmək haqqı sistemlərində işçilərə əlavə mükafatlar verilir. Buna görə də işçidə işi icra etmək üçün həvəs oyanır. Bu zaman işçi daha çox məharət göstərir və işin keyfiyyətli olmasına özü nəzarət edir. Həvəsləndirici əmək haqqı sistemlərinin bəzi növləri aşağıda izah edilmişdir.

Fərdi həvəsləndirmə planları

Louden'ə görə fərdi həvəsləndirmə planlarının əsas məqsədi, həm kəmiyyət və keyfiyyət baxımından arzu edilən nəticələrə nail olmaq, həm də məhsulun maya dəyərini aşağı endirərək təşkilatın gəlirini artırmaqdan ibarətdir. Bu nöqtəyi- nəzərdən həvəsləndirici əmək haqqı sistemlərinin əsas məqsədlərini belə sıralamaq mümkündür:

- Hər məhsulun maya dəyərini aşağı endirməyə nail olmaq,
- Əvvəlcədən müəyyən edilmiş keyfiyyəti qorumaq,

Qeyd etmək məqsədi ilə işçinin öz işindən məmnun qalmasına zəmin yaradır. Bu planlar 2 qrupda toplanır.

a) Bir vahidə düşən əmək haqqı planları, b) İstehsal planları

Bir vahidə düşən əmək haqqı planlarında, istehsal edilən hər miqdar hər bir vahid üçün müəyyən edilən əmək haqqı məbləğinə vurulmaqla əmək haqqı hesablanır: Əməyin ödənilməsi üçün aşağıdakı düsturdan istifadə edilir:

$[Y=N \times U]$ Burada Y- əmək haqqı
U- bir vahidə düşən əmək haqqı
N - miqdardır.

Bu planlar insanları həvəsləndirmək üçün xarakterik olsalar da, sənayedə çox da rəğbətlə qarşılanmır.

Kollektiv (qrup) həvəsləndirmə planları

İşçilərə fərdi olaraq həvəsləndirmək mümkün olmayan idarə və təşkilatlarda Kollektiv həvəsləndirmə planları tətbiq edilir. Bu planlar düzgün şərtlər altında tətbiq edilərsə, kollektiv çalışmaların və kollektiv daxilindəki intizamın yaradılmasına müsbət təsir göstərir.

İstehsal proseslərində avtomatlaşdırmaya diqqət yetirildikcə, Kollektiv çalışmaları və Kollektivi meydana gətirən fərdlər arasında ayrışma etmədən ödənen həvəsləndirmə planları çox qənaətbəxş nəticələr verir.

Kollektiv həvəsləndirmə planlarının işləmə mexanizminə təsir edən faktorlar aşağıda göstərilmişdir:

1. Kollektivin müxtəlif üzvləri arasında əməkdaşlığın yüksək səviyyədə olması
2. Kollektiv üzvlərinin bir-birinə inanması və etibar etməsi
3. Kollektiv üzvlərinin bir-birindən müsbət mənada asılılığa malik olmasıdır.

Fabrik daxili həvəsləndirmə planları

Bu planların məqsədi işçilərin istehsalın inkişafı üçün təşkil olunan komitələrə daxil olunmalarına nail olmaq, bununla da istehsalda effektivliyi artırmaqdır. Bu

komitələrdə, istehsalla bağlı üsullar, avadanlıqlar, fabrikin planları, xammallar və başqa məsələlərlə bağlı təkliflər irəli sürülür.

Bu planlardan ən məşhur olanı «Skanion» planıdır. Bu plana görə təşkilatın ödədiyi əmək haqqı miqdarının bütün satış miqdarına olan nisbəti müəyyən edilir. Hər ayda nə qədər qənaət edildiyini tam təyin etmək üçün aylıq hesabatlar gözdən keçirilir. Qənaət edilən miqdarın 75%-i işçilərə verilir. 25%-i isə gələcək illərdə meydana gələn ziyanları ödəmək məqsədi ilə bir fondada toplanır.

Planın əhəmiyyətli tərəfi ondan ibarətdir ki, burada əsas məqsəd, həm işçilərin haqlarını qoruyan təşkilatların, həm də idarə edici orqanların maddi marağı nəzərə alınır.

Bu planların tətbiq edilməsi zamanı müəssisə rəhbərləri bir problemlə qarşılaşırlar. Bəzən işçilər bütün sahələr üzrə müəssisə rəhbərlərində nöqsanlar tutmağa başlayırlar. Nəticədə işçi-işə götürən münasibətlərində anlaşılmazlıq yaranır.

Fabrik daxili həvəsləndirmə planları ilə Kollektiv və ya fərdi həvəsləndirmə planlarını birləşdirən bir başqa plan, Linsoln həvəsləndirici planıdır. Bu plan ABŞ-da Clevelan'da fəaliyyət göstərən Lincoln Enerji şirkətində işlənilib hazırlanmışdır. Bu plana görə öz təşəbbüsləri ilə yeni üsul və qabaqcıl təcrübəni, iş metodlarını tətbiq etməklə məhsul istehsalında, xidmətlərin göstərilməsində yüksək nailiyyət göstərən işçilərə gəlirdən bir hissə əlavə olaraq ödənilir. Hətta müəssisədəki işlərin yerinə yetirilməsində əvəzsiz rolu olan şəxslərlə yüksək məbləğdə pul mükafatı da verilməkdədir.

Gəlirdən pay almaq.

İşçilər müəssisənin nəzərdə tutduğu qaydada və məbləğdə müəyyən edilən gəlirinin müvafiq hissəsi miqdarında pay ala bilərlər. Bu onların hüququdur. Gəlirdən işçilərə pay ayırmaqla işəgötürən bəzi məqsədləri güdür:

– İşçi ilə işəgötürən arasında yaxınlıq yaranır və işçilərin bütün marağı və gücü müəssisənin gələcəkdəki inkişafına doğru istiqamətləndirilir.

– İşçilərdə gəliri artırmaq üçün həvəs oyadılır.

3. İşçilərə maddi marağ verilir.

Gəlir 3 şəkildə işçiyə verilir:

– Cari ilin yekunlarına görə ilin sonunda əldə edilən gəlir nağd pul şəklində işçilərə ödənilir.

– Gəlirdən ayrılan pay işçilərin bankdakı hesablarına köçürülür.

– Gəlirdən alınan pay bəzi fondlarda toplanılır və işçiyə lazım gəldikdə verilir.

Məsələn: təqaüd şəklində, işdən çıxdıqda, ölüm hallarında.

Gəlirdən pay almanın bəzi nöqsanlı tərəfləri də mövcuddur.

– İşçilərin məhsuldarlığı ilə gəlir arasında əlaqə lazımi səviyyədə yaradılmaya bilər.

– İşçi gəlirin hesablanması ilə bağlı məlumatla malik deyilsə, rəhbərliyin gəliri az göstərdiyini zənn edir. Bunun nəticəsində də işçinin rəhbərliyə qarşı inamı azalır.

– İşçilər gəlirdən pay almağa alışdıqlarına görə, təşkilatın cari ilinin yekununa görə gəlirin olmadığı müəyyən edilərsə, işçilər rəhbərliyi günahlandırır. Bununla da təbəqələr arasındakı münasibətlər zəifləyir.

– Gəlirdən pay işçilərə vaxtında ödənilmədiyində, işçilərdə ruh düşkünlüyü yaranır.

Bəzən işçi hüquqlarını qoruyan birlik və təşkilatlar gəlirdən pay verilməsinə öz etirazlarını bildirirlər. Onlara görə bu üsul işçiləri qoruyan bu təşkilatların gücünü zəiflədir, işçilərin əmək haqlarının artırılmasına əngəl törədir.

Həvəsləndirmə planlarının bir də işçilərə səhmlərin verilməsidir. Bu səhmlər birja qiymətindən 10-15% aşağı qiymətlə işçilərə satılır. Ancaq işçinin almaq istədiyi səhmlərə say məhdudluğu qoyulur. Əgər işçi səhimini satmaq niyyətindədirsə, ancaq şirkətə sata bilər.

İdarə ediciləri, rəhbər işçiləri həvəsləndirmək məqsədi ilə tətbiq edilən ödəmə şəkilləri.

Rəhbərlərə ödənen əmək haqqı təşkilatların gələcəyi ilə sıx bağlıdır. Satış həcmi ilə gəliri getdikcə yüksələn müəssisə və təşkilatlarda, idarəedicilərin əmək haqları yüksəkdir. Həvəsləndirici ödəmələr əmək haqqından əlavə olaraq idarə- edicilərə və rəhbər işçilərə ödənilir.

Məlumdur ki, fəhlələrdən fərqli olaraq mühəndis-texniki işçilərinin, rəhbər işçilərinin əməyinin bilavasitə normalaşdırmaq olmur. Burada əsasən başqa qəbildən olan normalaşdırmadan, yəni mühəndis-texnik işçilərin və qulluqçuların ştat normativlərindən istifadə olunur. Lakin ştat normativlərinin heç də həmin qəbildən olan kadrların hər birinin ayrı-ayrılıqda sərf etdiyi əməyin kəmiyyət və keyfiyyətini bilavasitə ölçməyə imkan verir. Bunula əlaqədar olaraq mühəndis-texniki işçilərin və s. əməyinin nəticəsi onların rəhbərlik etdikləri kollektivin işinin nəticələri ilə müəyyən edilir. Bütün bu xüsusiyyətlərə görə həmin qrup işçilərin əməyinin ödənilməsində vaxtamuzd - mükafatlı əmək haqqı formasına oxşayan aylıq və yarımaylıq vəzifə maaşları, habelə mükafatlandırma sistemi tətbiq edilir. Mühəndis - texniki işçilərin və idarə edicilərin əmək haqqı iki hissədən, yəni sabit (vəzifə maaşları) və dəyişən hissədən (mükafatlar) ibarətdir. Mükafatlar müəyyən kəmiyyətlə keyfiyyət göstəricilərindən aslı olaraq verilir.

Müasir şəraitdə ayrı-ayrı istehsal sahələrində və idarəçilik sistemində mühəndis-texniki işçiləri və idarə ediciləri işinin mürəkkəbliyə dərəcəsinə görə müqayisə etmək üçün tarif-ixtisas sorğu kitablarının işlənilməsi hazırlanmasının böyük əhəmiyyəti vardır.

Rəhbər işçilərə və idarəedicilərə tətbiq edilən həvəslən dirmə planlarının əsas məqsədləri aşağıda göstərilmişdir.

- Gəlir və investisiyanın müəssisəyə axınına nail olmaq.
- Maya dəyəri aşağı salmaq.
- Kollektiv səylərin yüksəldilməsi
- Müəssisə strukturunda yer alan bütün şöbələrdə möhkəm və sağlam iş birliyi yaratmaq.
- Gələcək illərdə müəssisənin böyüməsinə nail olmaqdan ibarətdir.

Bu planlar həmçinin əmək bazarında qabaqcıl, yüksək ixtisaslı idarəedicilərin müəssisəyə cəlb edilməsinə də təsir göstərir.

Bəzən idarə edicilərə bu ödənişlərin verilməsi gecikdirilir. Müəssisədə beş il və ya daha çox işləmiş şəxslər ödənilməmiş pullarını almaq hüququna malikdirlər.

İdarəediciləri həvəsləndirmək üçün tətbiq edilən planlar aşağıdakı formadaadır:

- **Birinci üsul** əlavə ödənişdir. Yəni gəlirdən əlavə ödəmələr ya nəğd pul şəklində verilir, ya da təqaüd və ya işdən azad olma hallarında, cəm şəklində idarəedicilərə verilir.

- **İkinci üsul** səhmlərin paylanmasıdır. İdarəedicilərə səhmlər könüllü şəkildə verilir. Bu usulun ən çox tətbiq edilən forması Fantomun səhmlərin verilməsi planlarıdır. Bu üsula görə şəxs səhmlərini almır, lakin bu səhmlərin birjadakı mövcud dəyəri nəzərə alınır və bu dəyər şəxsin hesabına köçürülür. Üç və ya beş il sonra bu dəyər pul şəklində şəxsə ödənilir. Ödəniş zamanı həmin ildə səhmlərin qiymətləri nəzərə alınmaqla ödənişlər həyata keçirilir.

Dövlət orqanları idarə və təşkilatlarda tətbiq edilən əməyin ödənilməsi qaydalarını hər zaman nəzarət altında saxlayırlar. Çünki, əmək haqqı miqdarı nə həddindən artıq yüksək, nə də həddindən artıq az olmamalıdır.

İdarə və təşkilatlarda İnsan Resurslarının idarə edilməsi şöbəsi bu işi icra edə bilmə səlahiyyətinə malikdir. Bəzi müəssisələrdə əmək haqqı şöbəsi sərbəst fəaliyyət göstərir. Lakin əmək haqqı ilə bağlı bütün şöbələrin rəhbərləri bu səlahiyyətə malikdir. Çünki əməyin ödənilməsi üçün tətbiq olunan norma və şərtlər müəssisənin yüksək ixtisaslı kadrları tərəfindən hazırlanır.

SOSIAL YARDIM VƏ XİDMƏTLƏR

Sənayedə dirçəliş başlayandan bu günə qədər əmək haqqı məbləğinin lazımı səviyyədə müəyyən edilməməsi, normalaşdırılmamış iş saatları, çətin və ağır iş yerlərində işləmək işçiləri təngə gətirmiş, nəticədə işə davamsızlıq, işə qarşı məsuliyyətsiz yanaşma və nəhayət işdən könüllü ayrılma imtina etmə halları müşahidə edilmişdir. İşçilər uzun müddət bu şərtlərə qarşı mübarizə aparmışlar və bəzi hüquqlar

əldə etməyə nail olmuşlar. Rəhbər strukturlar isə işçinin bəzi tələbatlarını nəzərə almağa başlamışlar. İşçilər təkcə əmək haqqıyla kifayətlənmir, eyni zamanda onların işlədikləri müəssisə və təşkilatlardan bəzi istəkləri var. İşçi ilə işəgötürən tərəf arasında sağlam münasibətlərin meydana gəlməsi işəgötürən tərəfin işçilərə bəzi maddi və ya maddi olmayan ödənişlərin verməsi nəticəsində mümkün olmuşdur.

Bu gün bu ödənişlərdən ən çox əhəmiyyət kəsb edən sosial yardım və xidmətlərdir.

Sosial yardım və xidmətlərin tərifi, məqsədi, əhəmiyyəti

Sosial Yardım və Xidmətlərin verilməsində müəssisə və təşkilatlar hansı məqsədləri güdürlər? Bunu daha aydın şəkildə izah etmək üçün, sosial yardım və xidmətlərin hansı mənanı daşdığını göstərmək lazımdır. Yardım və xidmət ifadələri bir-birindən fərqlənir. Yardımlar işçilərə verilən maddi xüsusiyyətə malik olan ödənişlərdir. Xidmətlər isə maddi olmurlar. Məsələn: Xəstə olanlara xüsusi yardımlar kimi.

Qeyd etmək lazımdır ki, sosial yardım və xidmətlər işçilər üçün müstəsna əhəmiyyətə malikdir. İşçiləri müəssisəyə cəlb etmək və ya onları müəssisədə saxlamaq bu vasitələrin köməyi ilə mümkündür.

İkincisi, sosial yardım və xidmətlər əmək haqqına dəstək əlavə olaraq verilən dəyərdir.

Üçüncüsü sosial yardım və xidmətlərin hamısı işəgötürən tərəfindən maliyyələşdirilir.

1920-ci ildən başlayaraq sosial yardım və xidmətlər daha çox əhəmiyyət qazanmağa başladı. Çünki II Dünya Müharibəsi və Böyük Vətən Müharibəsi illərində işçilərin sosial baxımdan köməyə böyük ehtiyacları vardı.

Sosial yardım və xidmətlərin əsas məqsədi, əmək şəraitini yaxşılaşdırmaq, işçilərin asudə. vaxtlarının səmərəli keçirmələrinə şərait yaratmaq, işçilərlə ruh

yüksəkliyi yaratmaq, əmək qabiliyyətini yüksəltmək, işçilərin müəssisədən və işlərdən razı qalmalarına nail olmaqdan ibarətdir.

İşəgötürən tərəf işçilərə təklif etdiyi yardım və xidmətlərin verilməsi üçün xüsusi proqramlar tərtib edir. Müəssisə və təşkilatlarda sosial yardım və xidmətlər verildiyi zaman aşağıdakı xüsusiyyətlər nəzərə alınır:

- Bütün yardım və xidmətlər haqqında məlumat toplanır
- Sosial yardım və xidmətlər üçün xüsusi fond ayrılır.
- Hüquqi normalar və dövlət qanunları nəzərə alınır.
- Müəssisə və təşkilatların maliyyə imkanlarına diqqət edilir.
- Büdcədə sosial yardım və xidmətlərin məbləği göstərilir. Sosial Yardım və Xidmət proqramlarının bəzi üstün cəhətləri var. Bu proqramın işçilər və işəgötürən tərəf baxımından əhəmiyyəti aşağıda verilmişdir:

İşçilər baxımından əhəmiyyəti

- İşçilərdə ruh yüksəkliyi yaradır.
- Rəhbərliklə sağlam münasibətlərin formalaşmasına kömək edir.
- İşçilərin rəhbərliyə etibarını artır.
- Müəssisənin siyasəti haqqında yüksək təssürat yaranır.

İşəgötürən tərəf baxımından əhəmiyyəti

- Daha yüksək məhsuldarlıq və nəticədə məhsul istehsal vahidinin maya dəyəri aşağı düşür.

- Təhsilə ehtiyac qalmır.
- İşə davamiyyət yüksəlir, işdə qəza halları azalır.

Sosial yardım və xidmətlərinin növləri

Bu yardım və xidmətlər işçilərə əməyin mühafizəsiylə əlaqədar - xəstə xanalardan pulsuz xidmət, həyat sığortası, təqaüd, uşaq pulu, İş planları ilə əlaqədar - əlavə çalışma saatına ödənen pul vəsaiti, inkişaf tədbirlərində səylə işləyənlərə mükafat, işçilərə verilən bəzi hüquqlarıyla əlaqədar- nahar fasiləsi, tətillər, məzuniyyət və sairədən ibarətdir.

İşçilərin sağlamlılıqlarıyla əlaqədar olan yardım və xidmətlər aşağıdakılardır.

- İş yerində qəza və bədbəxt hadisələr baş verəndə ödənilən sığorta
- Əlillərə verilən sığorta
- Pulsuz tibbi müayinə
- Xəstələrə verilən pul yardımı
- Yaşlı işçilərə və təqaüdcülərə verilən sosial yardım və xidmətlər aşağıda

göstərilmişdir:

- Aylıq təqaüd
- İstirahət evləri
- Pulsuz putyovkalar

İşçilər üçün nəzərdə tutulan xidmət proqramları isə aşağıdakılardan ibarətdir:

Nahar yeməyi

- Yataqxana xidməti
- Mağazalarda güzəştli satışlar
- Analıq məzuniyyəti
- Yeni ailə quran şəxslərə maddi yardım
- Südəmə uşağı olan işçilərə pul yardımı
- Uşaq bağçaları (işçilərin övladları üçün)
- İşçilər üçün xüsusi avtomobil dayanacağı
- Mükafatlar
- Yeni il yardımı
- Ölüm müavinəti
- Servislər və sairələrdir.

Bu yardım və xidmətlər işçi üçün əmək haqqı qədər əhəmiyyətə malik olub, müəssisənin cəmiyyət içində nüfuz qazanmasına təsir göstərir.

AZƏRBAYCAN RESPUBLİKASINDA FƏALİYYƏT GÖSTƏRƏN İDARƏ VƏ TƏŞKİLATLARDA APARILAN KADR SİYASƏTİ

Sovet Sistemi dağıldıqdan sonra 1991-ci ildə Azərbaycan Respublikası öz müstəqilliyini elan etdi. Müstəqil bir ölkə kimi dünya ölkələrinin sırasına daxil olan Azərbaycanda sərbəst bazar iqtisadiyyatına keçid dövrü başladı. Bu proseslər dünya ölkələrinin diqqətini Azərbaycana doğru yönəltdi. Hələ, Sovet Sosialist sistemi dövründə də Azərbaycan digər respublikalardan öz təbii sərvətlərinə görə fərqlənirdi. Ölkədə külli miqdarda neft və qaz ehtiyatlarının olması Rusiyanı buraya XIX əsrdə cəlb etmişdir. SSRİ dövründə Azərbaycan neft istehsalında birincilər sırasında addımlayırdı. Azərbaycan neftini çox ucuz qiymətə alan Moskva bunun əvəzini ödəmirdi.

Bu gün Azərbaycan müstəqil ölkə olduğuna görə, öz sərvətlərinə özü sahib çıxır. Sovet sisteminin dağılması nəticəsində Azərbaycan nefti, bəzi inkişaf etmiş ölkələrdə fəaliyyət göstərən xarici investorların diqqətini cəlb etdi. Buna görə də xarici şirkətlər ölkəyə investisiya qoymağa başladılar. Xarici şirkətlər həmçinin qərb sistemlərini, bəzi inkişaf etmiş istehsal proseslərini, əmək haqqı sistemlərində bəzi düzəlişlər edərək bunların tətbiqini və yeni təhsil növlərini ölkədə həyata keçirməyə başladılar. Bu zaman sosialist sisteminin insanlara aşılacağı təhsildəki və əmək haqqı sistemlərindəki nöqsanlar ortaya çıxdı. Yeni texnologiyanın ölkəyə nəqli nəticəsində bəzi təhsil formalarına olan ehtiyac təzahür etməyə başladı.

İnsan həyatının məqsədi və mənası sosial ideyalar və fəaliyyətlə sıx əlaqədardır. İdeyalar elmlə, təhsillə, fəaliyyətlər isə insanın əməyi ilə ölçülür.

Sosializm cəmiyyətində isə məhsuldar qüvvələrin tərkib hissəsi olan insan əməyinə və təhsilinə verilən qiymət məqbul səviyyədə deyildi.

Ancaq nəzərə almaq lazımdır ki, istehsal proseslərinin iki tərəfi vardır. Məhsuldar qüvvələr və istehsal münasibətləri. Onların vəhdəti istehsal prosesini təşkil

edir. Müəyyən biliyə, vərdişlərə malik olan insanlar və istehsal vasitələri birlikdə cəmiyyətin məhsuldar qüvvələrini təşkil edir. Məhz həmin qüvvələr vasitəsi ilə insan təbiətə təsir edərək ondan öz məqsədinə uyğun olaraq istifadə edir. İnsan həm texniki vasitələri yaradaraq tətbiq etdirir, həm də istehsalı təkmilləşdirir, məhsuldarlığı artırır.

İdarə və təşkilatların fəaliyyətlərini formalaşdıran proseslərin gedişinə nəzarət edən, rəqabət gücünü artıran, cəmiyyət içərisində təşkilatların nüfuz qazanmasına bilavasitə təsir göstərən və məhsuldarlığın yüksəlməsini təmin edən insan faktoru, sadalananların yerinə yetirilməsinin qarşılığı olaraq, yemək, geymək və digər ehtiyaclarının təminatı üçün müəyyən miqdarda maddi vəsait tələb edir.

İdarə və təşkilatlarda insana ödənen pul vəsaiti əmək haqqı və maaşlardan ibarətdir.

Əmək haqqı həm insan əməyinin qiyməti, həm də cəmiyyətdə yaşamaq, müəyyən bir yer tutmaq üçün müstəsna rola malik olan bir vasitədir. Əmək haqqının ödənilməsi müəyyən bir sistemə əsaslanaraq həyata keçirilir.

Əvvəlki fəsilərdən birində əməyin ödənilməsinin təzahür formalarını - əməyin ödənilməsi şərtlərini, əmək haqqı sistemlərini və s. nəzərdən keçirtmişdik.

Azərbaycan Respublikasının Əmək Məcəlləsinin 158-ci maddəsinə görə (Əməyin ödənilməsi sistemlərinin tətbiqi qaydaları) əməyin ödənilməsi aşağıdakı şəkildə tətbiq edilir.

1. Əməyin ödənilməsi növləri, sistemləri, tarif (vəzifə) maaşları, ona edilmiş əlavələr, mükafatlar, digər həvəsləndirici ödənişlərin miqdarı kollektiv müqavilələrlə, əmək müqavilələri ilə müəyyən edilir, kollektiv müqavilənin bağlanmadığı hallarda isə, əmək müqaviləsi ilə və ya işəgötürənlə həmkarlar ittifaqı təşkilatı arasında razılaşmalarla müəyyən edilir.

2. Bütçədən maliyyələşdirilən müəssisələrdə çalışan işçilərin əməyinin ödənilməsi sistemi, növləri və məbləği müvafiq icra hakimiyyəti orqanı tərəfindən müəyyən edilir.

3. İşçinin əməkhaqqının miqdarı onun əmək funksiyasının icrasının həticələri, şəxsi işgüzarlıq və peşəkarlıq səviyyəsi ilə müəyyən edilir və hər hansı hədlə məhdudlaşdırıla bilməz.

Əmək haqqının ödənilməsi ilə bağlı sistemlər aşağıda izah edilmişdir. Bu sistemləri izah etməzdən öncə tarif cədvəllərinin nə olduğuna və idarə və təşkilatlar üçün nə qədər mühüm əhəmiyyət kəsb etməsinə baxaq.

TARİF CƏDVƏLİ

Tarif cədvəli fəhlənin ixtisasından, habelə sənaye sahəsindən asılı olaraq əməyin tarif üzrə ödənilməsi nisbəti və ya fərqi müəyyən edir. Tarif cədvəli müəyyən miqdarda dərəcələrdən və onlara uyğun tarif əmsallarından ibarətdir. Tarif dərəcəsi fəhlənin ixtisas səviyyəsinin xarakterini göstərir. Tarif əmsalı, hər bir ixtisaslı fəhlənin əməyin ödənilməsinin birinci dərəcəli fəhlənin əməyinin ödənilməsindən neçə dəfə yüksək olduğunu göstərir. Ağır və yüngül sənayedə tarif cədvəlinin quruluşu belədir:

DƏRƏCƏLƏR	I	II	III	IV	V	VI	(A)
a) Yüngül sənayedə	1.0	1.11	1.25	1.41	1.59	1.8	
b) Ağır sənayedə	1.0	1.13	1.29	1.48	1.72	2.0	

Tarif maaşları kimi, tarif cədvəlləri də hökumət tərəfindən təsdiq edilir. Cədvəlin quruluşunun prinsipləri tarif əmsallarının mütləq və nisbi artımını hesablamaqla müəyyən edilir. Tarif əmsalları bu və ya digər dərəcəyə aid olan işin I dərəcəli işdən nə qədər mürəkkəb olduğunu göstərir. Tarif əmsallarının nisbi artması onun dəyişmə meylini xarakterizə edir.

Tarif maaşlarından fərqli olaraq tarif əmsalları əmək şəraitini nəzərə almır. Onların təyinatı icrasının ixtisas tələbindən asılı olaraq tarif maaşlarını fərqləndirir.

Deməli, tarif cədvəli əməyin keyfiyyətini nəzərə almağa imkan verir. Tarif cədvəli aşağıdakı tələblərə cavab verməlidir:

a) Bu cədvəl fəhlələrin öz ixtisaslarını artırmaqda maddi maraq oyatmalıdır.

b) Bu cədvəl əsassız olaraq geniş və ya çox kiçik diapazona malik olmamalıdır, ona görə ki, bu ixtisaslı və az ixtisaslı əməyə verilən haqqın səviyyəsini çoxaldır və ya bərabərləşdirə bilər.

c) Bu cədvəl ixtisas üçün vacib olan qədər dərəcəyə malik olmalıdır.

Sex, briqada habelə bütövlükdə müəssisə üzrə tarif cədvəlləri əsasında fəhlələrin orta tarif əmsalları hesablanır. Məsələn: Yüngül sənaye sahəsində fəhlənin ayrı-ayrı dərəcələr üzrə sayı, onların tarif əmsalları məlum olduqda orta tarif əmsalı müəyyən oluna bilər. Fərz edək ki, zavodun sexində işləyən 250 nəfər fəhlədən 120 nəfəri I dərəcədən 100 nəfəri II dərəcədən, 30 nəfəri isə III dərəcədəndir. (A) cədvəlinə bax

$$\text{Onda } K_{or} = \frac{\sum_s n_s K_s}{\sum_s n_s} \text{ burada } K_s - \text{tarif əmsalı, } n_s - \text{fəhlələrin sayı.}$$

Orta tarif əmsalı hesablandıqda isə ayrı-ayrı dərəcələrə aid olan norma saatlarda istifadə olunmuş əmək tutumluğu, ayrı-ayrı dərəcələr üzrə olan tarif əmsallarını bilmək lazımdır. Məsələn:

$$K_{or} = \frac{\sum_s m_s K_s}{\sum_s m} \text{ burada } m_s - \text{əmək tutumlarıdır.}$$

$$K_{or} = \frac{120 \times 1 + 100 \times 1,11 + 30 \times 1,25}{120 + 100 + 30} \approx 1,7$$

Aşağıdakı verilənlərə görə işin orta tarif əmsalını hesablayaq.

I dərəcə 3000 norma-saat - tarif əmsalı 1,0

- II dərəcə 3500 norma-saat- tarif əmsalı 1,13
 III dərəcə 4500 norma-saat - tarif əmsalı 1,29
 IV dərəcə 2800 norma-saat - tarif əmsalı 1,48
 V dərəcə 3100 norma-saat - tarif əmsalı 1,72
 VI dərəcə 1100 norma-saat - tarif əmsalı 2,0

$$K_{or} = \frac{30000 \times 1,0 + 3500 \times 1,13 + 4500 \times 1,29 + 2800 \times 1,48 + 3100 \times 1,72 + 1100 \times 2,0}{3000 + 3500 + 4500 + 2800 + 3100 + 1100} = \frac{3000 + 3955 + 5805 + 4144 + 5332 + 2200}{18000} = \frac{24436}{18000} = 1,35$$

İŞÇİLƏRİN ƏMƏK HAQQININ ÖDƏNİLMƏSİNİN FORMA VƏ SİSTEMLƏRİ

Fəhlələrin əməyinin ödənilməsi təşkil edilərkən əmək haqqının vaxtamuzd və işəmuzd formasından istifadə olunur. Vaxtamuzd əmək haqqı formasında müəyyən olunmuş tarif maaşları əsasında faktiki işlənmiş iş vaxtının miqdarına görə fəhlələr üçün əmək haqqı hesablanır. İşəmuzd əmək haqqı formasında isə, fəhlələrə əmək haqqı ədəd, kiloqram, kubmetr və s. ölçü vahidlərində istifadə olunan məhsul istehsalının miqdarından asılı olaraq verilir. Vaxtamuzd əmək haqqı sadə vaxtamuzd və vaxtamuzd mükafatlı əmək haqqı sistemlərinə ayrılır.

Azərbaycan Respublikasının Əmək Məcəlləsinin 160-cı maddəsində (Müxtəlif işlər üzrə əmək funksiyası yerinə-yetirilərkən əməyin ödənilməsi) əmək haqqı sistemlərinin növləri aşağıdakı kimi təzahür edir.

1. **Vaxtamuzd** işçi eyni zamanda müxtəlif işlər, vəzifələr, peşələr və ya ixtisas dərəcələri üzrə əmək vəzifələrini yerinə yetirdikdə, habelə müəyyən edilmiş norma lardan artıq dəzgaha, maşına, aparata xidmət etdikdə, onun əməyi daha yüksək haqq verilən ixtisas (peşə) dərəcələri, tarif (vəzifə) maaşları üzrə ödənilir və əmək haqqına əlavə müəyyən edilir.

2. **İşəmuzd** işçilərin əməyi görülən işin işəmuzd qiymətləri üzrə ödənilir. Tə sərrüfat subyektinin hər hansı sahəsində işçilərə verilmiş ixtisas (peşə) dərəcə lərindən

aşağı tarif müəyyən edilmiş işçilər istehsalat xarakterinə görə işəməzd işçilərə tapşırılsa, həmin işləri yerinə-yetirən işçilərə dərəcələr arasındakı fərq ödənilir. Əgər işçi hasilat normasını yerinə yetirirsə, lakin onun ixtisas dərəcəsi ilə yerinə yetirilən işin dərəcəsi arasında ən azı 2 dərəcə fərq olarsa, onda həmin dərəcələr arasındakı fərq işçiyə ödənilir.

İşəməzd əmək haqqı sistemləri

1. Müstəqim işəməzd əmək haqqı sistemi
2. Mükafatlı işəməzd əmək haqqı sistemi.
3. Mütərəqqi işəməzd əmək haqqı sistemi
4. Qeyri-müstəqim işəməzd əmək haqqı sistemi
5. Akord əmək haqqı sistemi

1. Müstəqim işəməzd əmək haqqı sistemi.

Əmək haqqı sistemləri içərisində ən geniş yayılanı müstəqim işəməzd əmək haqqıdır. Bu sistemin üstün cəhətləri aşağıdakılarla müəyyən edilir.

a) Texniki normalara əsaslandığı şəraitdə əməyin kəmiyyətini onun nəticələri ilə düzgün ölçməyə, əmək məhsuldarlığını yüksəltmək üçün şəxsi maddi marağı artırmağa imkan verir.

b) Fəhlələrin mədəni-texniki səviyyələrini yüksəltməyə, əmək üsulları və əmək fəndlərini təkmilləşdirməyə səbəb olur.

v) İş vaxtından, xammal, material və avadanlıqlardan səmərəli istifadə etməyə stimül yaradır.

Müstəqim işəməzd əmək haqqının tətbiqində ən başlıca şərt normaların elmi əsaslar üzərində müəyyən edilməsi və işlərin düzgün tarifləndirilməsidir. Çünki iş qiymətləri iki amildən, yəni istehsal, yaxud vaxt normasından və müvafiq dərəcənin tarif maaşından asılıdır. İş qiyməti əslində məhsul vahidi üçün əmək haqqının həcmidir. Ona görə də fəhlənin əmək haqqı iş qiymətinin istehsal olunan məhsulun miqdarına vurmaqla müəyyən edilir.

Müstəqim işəməzd əmək haqqı sistemi tətbiq edildikdə hazırlanmış bütün

məhsul üçün fəhlələrə əmək haqqı sabit iş qiymətləri üzrə verilir. Bu sistemlə fəhlənin əmək haqqı istehsal olunan məhsulun miqdarına və məhsul vahidinin iş qiymətlərinə əsasən təyin edilir.

$$1) U_q = \frac{T_m}{U_N} \text{ və ya } 2) U_q = T_m \times B_N$$

burada

U_q -təhsil vahidinin iş qiyməti;

T_m -müvafiq dərəcənin işəməzd saatlıq maaşı;

U_N -istehsal norması;

B_N -saatla istifadə edilmiş vaxt norması;

Fərz edək ki, zərərli işlərdə işləyən I dərəcəli fəhlənin saatlıq tarif maaşı 44 qəp., istehsal norması isə saatda 4 detaldır. O zaman iş qiyməti 11 qəp olacaqdır.

$$U_q = \frac{T_m}{U_N} = \frac{44}{4} = 11 \text{ qəp. olacaqdır.}$$

(2) düsturda isə $U_q = T_m \times B_N = 44 \times 0,25$ (15dəq)=11 qəp olacaqdır.

Fərz edək ki, fəhlə ay ərzində 900 ədəd «A» boltu (ədədin iş qiyməti 3,84 qəp) və 500 ədəd «B» boltu (ədədin iş qiyməti 5,43 qəp.) istehsal etmişdir. Onda aylıq əmək haqqı $(3,84 \times 900 + 5,43 \times 500) = 62$ man 71 qəp. olacaqdır.

Adətən, fəhlə həmişə eyni məhsul istehsal etmir. Ay ərzində müxtəlif məhsul istehsal etdiyi şəraitdə fəhlənin əmək haqqının hesablanması qaydasını nəzərdən keçirək. Məs:

Hər hansı bir zavodda IV dərəcəli tornaçı fəhlə ay ərzində, normal istehsalat şəraitində işləyərək «A» məmulatından 3000 ədəd (saatlıq hasilat norması 25 ədəd, III

dərəcəli iş), «B» məmulatından 1.800 ədəd (bir məmulatın vaxt norması 4 dəqiqə, IV dərəcəli iş), «V» məmulatından 200 ədəd (bir məmulata sərf edilən vaxt norması 10 dəqiqə, V dərəcəli iş) istehsal etmişdir. III dərəcənin tarif maaşı 37 qə pik, IV dərəcənin tarif maaşı 47,4 qəpik, V dərəcənin tarif maaşı isə 55 qəpikdir. Bu məlumatlar əsasında tornaçının aylıq əmək haqqını müəyyən edək.

$$3000:25=120 \text{ saat} \times 0-37=44,4 \text{ man.}$$

$$1800:15=120 \text{ saat} \times 0-47=56 \text{ man } 88 \text{ qəp.}$$

$$200:6=33,3 \text{ saat} \times 0-55=\underline{18 \text{ man } 32\text{qəp}}$$

$$\text{cəmi: } - \text{ } 119 \text{ man } 60 \text{ qəp.}$$

Tarif maaşları və dərəcələr üzrə işlədilmiş norma saatlardakı dəyişikliklərin əmək haqqına təsirini misal ilə izah edək:

Əmək haqqını 500 min norma-saat üçün hesablayaq. I dərəcəli fəhlənin tarif maaşı 32 qəp olarsa.

Tarif dərəcəsi	I	II	III	IV	V	VI
Tarif əmsali	1,0	1,13	1,29	1,48	1,72	2,0
İşin əmək tutumluluğu (min H/saat)	100	140	110	65	55	30

$$(32 \times 100 \times 1) + (1,13 \times 140 \times 32) + (1,29 \times 110 \times 32) + (1,48 \times 65 \times 32) + (1,72 \times 55 \times 32) + (2,0 \times 30 \times 32) = 32 + 50 + 62 + 45 + 41 + 30 + 78 + 30 + 27 + 19 + 20 = 208 \text{ man } 28 \text{ qəp.}$$

2. Əməyin ödənilməsinin işəməzd-mükafatlı sistemi:

Bu sistemdə işəməzdçü işçi müstəqim əmək haqqından əlavə planın yerinə-yetirilməsi və artırılması ilə ödənilməsi üçün müəyyən məbləğ mükafat alır. İşçilərin mükafatlandırılması kəmiyyət və keyfiyyət göstəricilərinin hər ikisini göstəricilər izrə birlikdə apara bilər, Adətən mükafatlandırma göstəricisi sayca iki-işdən çox olmur.

Mükafatlandırmada adətən aşağıdakılar nəzərdə tutulur.

- a) Mükafatlandırma göstəricisi və amilləri:
- b) Mükafatlandırmanın şərtləri.
- c) Mükafatın sex, sahə, peşə və ayrı-ayrı işlər üzrə konkret həcmi.
- q) Mükafatların verilməsi qaydası və müddəti.

Keyfiyyət göstəriciləri böyük əhəmiyyət kəsb edən çox müəssisələrdə bu sistemin tətbiqi daha çox effektiv olur. Məsələn: növlülüyün yüksəlməsi, buraxılan məhsulun etibarlılığı və davamlılığı, zay məhsulun azaldılması, yararlı məhsul buraxılışı, qiymətli materiallara qənaət və s. misal göstərmək olar.

$$Y_{\partial h} = U_{\partial} + \frac{U_{\partial}(M_1 + M_2 + M_3)}{100}$$

burada

U_{∂} - müstəqim işəməzd qiymətlə işəməzd qazanc

M_1 - planın yerinə yetirilməsində verilən mükafatların faizi

M_2 - artıqlaması ilə yerinə yetirilmiş hər faizə düşən mükafatların faizi

M_3 - istehsal planının artıqlaması ilə yerinə yetirilməsi faizi

İşçi ay ərzində hasilat normasını artıqlaması ilə yerinə yetirmişdir. O, müs təqim işəməzd qiymət ilə 90 manatlıq iş görmüşdür. Onun üçün planı yerinə yetirildiyinə görə 10% məbləğində və hər artıq faiz üçün orta aylıq əmək haqqının 2%-zi miqdarında mükafat təyin edilmişdir. Planın 105 % yerinə-yetirildiyini nəzərə alaraq, fəhlənin aylıq qazancı aşağıdakı kimi hesablanır:

$$90_{man} + \frac{90(10 + 2 \times 5)}{100} = 108 \text{ man}$$

Bu sistemdə işçilər yalnız fərdi iş göstəricilərinə görə deyil, həm də kollektiv göstəricilər əsasında mükafatlandırılır.

3. Mütərəqqi işəməzd əmək haqqı sistemi.

Bu sistemdə işçi müəyyən edilmiş norması daxilində müstəqim dəyişməz iş qiymətləri, normadan əlavə istehsal edilmiş məhsullar üçün isə artırılmış iş qiymətləri üzrə əmək haqqı alır. Bu sistem əmək haqqının kütləvi və daimi forması ola bilməz,

çünkü bu, bəzi hallarda əmək məhsuldarlığına nisbətən əmək haqqının daha sürətlə artmasına səbəb olardı. Bu sistem bir qayda olaraq əmək usulları tətbiq edilən və «dar» iş sahələrində tətbiq olunur.

Mütərəqqi işəməzd əmək haqqı sistemi, adətən texniki cəhətdən əsaslandırılmış normalarla işləyən işəməzd fəhlələr üçün tətbiq edilir. Bu sistemdən istifadə edilməsi işə əlavə maddi maraq yaradılmasına səbəb olur. Lakin, bu sistemdə göstərilədiyi kimi, əmək haqqının əmək məhsuldarlığından daha yüksək sürətlə artması ehtimalı vardır.

Bu sistemdə bütövlükdə işin hamısı və qismən bir hissəsi mütərəqqi artan iş qiymətləri ilə ödənilə bilər. Əgər şkalada normanın çıxış bazası 100 faiz olarsa işçilərin əmək haqqı aşağıdakı düstür əsasında hesablanır: Məsələn:

$$Y_{\partial} = U_{\partial} + \frac{U_{\partial}(H - \mathcal{U}_b)}{H} \times G_{\partial} \text{ burada}$$

U_{∂} - ümumi əmək haqqı

Y_{∂} - aylıq müstəqim işəməzd əmək haqqı

H - normanın yerinə yetirilməsi faizi

\mathcal{U}_b - mütərəqqi əmək haqqı üçün çıxış bazası

G_{∂} - iş qiymətlərinin artma əmsalı

Əgər $Y_{\partial} = 84$ man, $H = 115\%$, $\mathcal{U}_b = 103\%$, $G_{\partial} = 0,6$ olsa, onda

$$Y_{\partial} = U_{\partial} + \frac{U_{\partial}(H - \mathcal{U}_b)}{H} \times G_{\partial} = 84 + \frac{84(115 - 103)}{115} \times 0,6 = 84 + 5,26 = 89,26$$

man olar.

4-5. Qeyri müstəqim və Akord əmək haqqı sistemi

Bu sistemdə fəhlənin aldığı əmək haqqı onun xidmət etdiyi əsas fəhlələrin əmək haqqından və ya istehsal etdiyi məhsulun miqdarından asılıdır. Bu əmək haqqı sisteminin iki variantı vardır.

$$G_m = \frac{T_m}{X_i \times P_i} \text{ burada, } G_m - \text{vahid iş üçün qeyri müstəqim əmək haqqı}$$

T_m - köməkli fəhlələrin gündəlik tarif maaşı

X_i - həmin xidmət obyektı üçün plan tapşırığı

P_i - həmin xidmət obyektı üçün plan tapşırığı

Birinci variantda fəhlənin əmək haqqı əsas işəməzədu fəhlənin hasilatından asılı olaraq müəyyən edilir. Ona görə də köməkçi fəhlə ayrı-ayrı iş yerlərində fasiləsiz şəkildə xidmət etməyə maddi cəhətdən maraqlı olur. Əsas fəhlə bir işi icra edir, köməkçi fəhlə də buna görə maaş alır. Lakin, əsas fəhlə çox iş görür və müxtəlif istehsal norması olduğuna görə bir çox işlər üzrə əmək haqqı alırlar. Bu zaman bu əmək haqqı belə hesablanır: Məsələn:

Əgər $T_m = 52,8$ qəp, $X_i = 2$, birinci iş üçün gündəlik $P_i = 23$ ədəd, ikinci iş üçün $P_i = 7$ saat olarsa onda $\frac{52,8}{2 \times 23} = 1,14$ qəpik və $\frac{52,8}{2 \times 7} = 3,77$ qəpik olacaq.

Bu o deməkdir ki, köməkçi fəhlə I xidmət obyektı üçün istehsal olunan hər ədəd məhsula görə 1,14 qəp. II obyekt üzrə isə 7 saatlıq növbənin hər norma-saatı hesabı ilə 3,77 qəp. əmək haqqı alacaqdır.

İkinci variantda isə köməkçi fəhlələr əsas fəhlələrin iş yerlərinə yaxşı xidmət etdikləri üçün əsas fəhlələrin normalarını artıqlaması ilə yerinə yetirdiklərinə görə mükafat alırlar.

Bu sistemin mahiyyəti ondan ibarətdir ki, burada işin ödə nişi hər bir istehsal əməliyyatı üçün deyil, bütövlükdə köçürülən kompleksinə görə müəyyən edilir.

Bu mənada akkord sistemi müstəqim işəməzədu sistemindən az fərqlənir. Fəhlə yerinə yetirməli olduğu işə görə verilmiş naryadda işin həcmi və təsviri verilir.

Bundan əlavə nary adda ayrı-ayrı əməliyyatların qiyməti və hər məhsulun qiyməti göstərilir.

Hal-hazırda Akkord sistemi sənayedə qəzaların ləğv edilməsi, mühüm təmir işlərinin sürətləndirilməsi və təxirə salınması mümkün olmayan təcili işlərin yerinə yetirilməsi hallarında tətbiq olunur.

Vaxtamuzd mükafatlı əmək haqqı sistemi

Bu əmək haqqı forması işin miqdar cəhətini normallaşdırmanın mümkün olmadığı və məhsulun keyfiyyət cəhətinə görə bir qrup fəhlənin (nəzarətçi fəhlələr kimi) işəməuzd əmək haqqı sisteminə keçirilməsinin məqsədəuyğun olmadığı hallarda tətbiq edilir.

Maşınqayırma sənayesində əməyi vaxtamuzd sistemdə ödənilir fəhlələrə əsasən krançılar, elektrik mantyorları, nəzarətçilər, təmirçi-çilingərlər və s. aid dirlər. Bu sistem üzrə əsasən köməkçi fəhlələr əmək haqqı alırlar, bundan başqa vaxtamuzdçu fəhlələrə də maaş qaydasında əmək haqqı verilir. (anbardarlar, liftçilər, sexi süpürənlər və s. aiddir)

Əməyin ödənilməsinin sadə vaxtamuzd sistemində fəhlələrin əmək haqqının miqdarı onun sərf etdiyi faktiki vaxtın miqdarından və tarif maaşından asılıdır. Bu sistem əmək haqqının hesablanmasına görə üç növə bölünür: saatlıq, günlük və aylıq. Məsələn:

$$A_m = C_t + P_s \text{ burada } C_t - \text{saatlıq tarif maaşı;}$$
$$A_m - \text{aylıq maaşı;}$$
$$P_s - \text{ay ərzində fəhlənin işlədiyi saatların miqdarı}$$

Bu sistemdə mükafatlandırma göstəriciləri konkret, əsaslandırılmış halda və bir-biriylə qarşılıqlı əlaqə halında olmalıdır. Məs: krançı iş yerinə fasiləsiz xidmət etdiyində və onun xidmət etdiyi və ya sex planı yerinə yetirildikdə tarif maaşının 20%-i, növbətçi çilingərlər, onun günahı üzündən avadanlığın boş dayanması halları olmadıqda və işi keyfiyyətli icra etdikdə tarif maaşının 20%-i, təmirlə əlaqədar

çilingər isə işin vaxtında və keyfiyyətli gördüyünə görə tarif maaşının 25%-i həcmində mükafat alırlar.

Vaxtamuzd-mükafatlı əmək haqqının tətbiqinin başlıca məsələlərindən biri də onun iqtisadi səmərəsinin artırılmasıdır. Ona görə də əməyin ödənilməsinin bu sisteminin tətbiqi ilə əlaqədar olaraq yanacağa, xammala, materiala olan qənaət, zay məhsulun azaldılması və s. sahədə olan səmərə konkret müəyyən edilir.

AZƏRBAYCAN RESPUBLİKASI DÖVLƏT NEFT ŞİRKƏTİNDƏ ƏMƏYİN ÖDƏNİLMƏSİ QAYDALARI

Azərbaycan Dövlət Neft Şirkətində əməyin ödənilməsində hansı sistemlərin və qaydaların nəzərə alındığını araşdırmalar nəticəsində müəyyən etdik. Şirkətdə əməyin ödənilməsi bir neçə formalarda həyata keçirilir. Bu formalar tarif blokları, staj və dərəcələrdən idarətdir. Şirkətin özünəməxsus bir strukturu vardır və burada həyata keçirilən fəaliyyətlər «qərb» sisteminə uyğunlaşdırılmışdır. Burada istehsal sahəsində işçilərə ödənilən əmək haqqı qeyri istehsal sahəsində ödənilən əmək haqqıdan fərqlənir. İstehsal sahəsində ödənen əmək haqqı miqdarı qeyri istehsal sahəsində ödənilən əmək haqqı miqdarından xeyli yüksəkdir.

Şirkətdə **4 tarif bloku** vardır. Bu tarif bloklarından I, II, IV bloklarda 6 dərəcə, III blokda isə 8 dərəcə vardır. Bloklar üzrə əmək haqqının ödənilməsində əsas göstərici, əmək şəraitinə görə işlərin getdikcə ağırlaşması yəni bloklar sayca yük səldikcə işlərin daha da ağırlaşma ardıcılığı mövcuddur.

Staj təyin olunduğu zaman isə, neft sənayesində ara vermədən çalışma vaxtı diqqətə alınır. Şirkətdə çalışan işçilərin əmək fəaliyyətini və stajlarını təsdiq edən əsas sənəd «Əmək kitabçasıdır». Bu sənəd 5 gündən artıq şirkətdə işləyən işçilər üçün əsas iş yerində açılır. İşə qəbul olunan işçi əmək kitabçasını və şəxsiyyətini təsdiq edən sənədi işəgötürənə təqdim etməlidir. Burada ilk dəfə əmək müqaviləsi bağlanarkən əmək kitabçası tələb edilmir.

Neft şirkətində staj təyin olunduğu zaman və staja görə əmək haqqı təyin olunarkən aşağıdakı xüsusi hallar nəzərə alınır.

1.II Dünya müharibəsi iştirakçısı olan və müharibə vaxtı neft sənayesini tərk edən işçilərin stajı tam olaraq qəbul edilir və staja görə bu insanlara da əlavə əmək haqqı ödənilir.

2. Azərbaycan Respublikasının müstəqilliyi və ərazi bütövlüyü uğrunda gedən müharibədə iştirakçı olan, müharibəyə getməzdən əvvəl şirkətin tabeliyində olan, müəssisələrdə çalışan, xidməti borcunu yerinə yetirdikdən sonra 3 ay müddətində işlədiyi müəssisəyə geri qayıdan işçilərin stajı saxlanılır və onlara da əlavə ödəmələr verilir.

3. Xarici ölkələrdə fəaliyyət göstərən müəssisələrə xidməti ezamiyyətə gedənlərin, seçki vaxtı, seçki ilə əlaqədar olaraq işlərinə ara verən işçilərin, şirkətin birlikdə fəaliyyət göstərdiyi xarici şirkətlərdə çalışan şəxslərin xarici dövlətlərə göndərildiyi zaman və iş müddəti bitdikdən sonra 1 ay ərzində öz işlərinə geri dönmələrin stajı saxlanılır və bunlara da əlavə ödəmələr verilir.

4. Hamiləliklə əlaqədar olaraq məzuniyyətə getmiş qadınların uşağının 3 yaşı na qədər icazə aldığı vaxtlarda stajı saxlanılır.

5.Çalışan şəxs neft və qaz sənayesinin bir müəssisəsindən çıxaraq bir ay müddətində bu sənayenin digər müəssisəsinə qəbul olunursa bu vaxt onun stajı saxlanılır.

6. Neft və qaz sənayesində çalışan şəxs 6 ay müddətində davam edən xəstəlik və ya şikəstlik üzündən müalicə almaq üçün işdən azad edilmiş, sağlamlığı bərpa olunduqdan sonra ən çoxu 1 ay keçmədən işinə geri dönübsə stajı saxlanılır.

7. Həyat yoldaşının başqa yerə getməsi əli əlaqədar olaraq çalışan şəxs öz arzusu ilə işdən azad edilmişsə, işləmədiyi vaxt 2 ayı aşmamışsa bu vaxt ərzində neft və ya qaz sənayesi strukturunda yer alan müəssisənin birində işə qəbul edilmişsə bu işçinin də stajı saxlanılır.

Dərəcələr isə əsasən aşağıdan yuxarıya doğru vəzifələrin artması nəticəsində meydana çıxır. Yəni əsasən aşağıdan yuxarıya doğru vəzifələrin artması nəticəsində meydana çıxır. Yəni əgər I dərəcədən əmək haqqı alanlar qarovulçular, sürücülər,

təmizlik işlərində çalışanlar və s. isə 19-cu dərəcədən əmək haqqı alanlar şirkətin prezidenti və vitse-prezidentləridir. Şirkətdə dərəcələrin nəzərə alınması ilə əmək haqqı ödənilməsinə göstərən cədvəl aşağıda verilmişdir. (Bax şəkil 20)

AZƏRBAYCAN RESPUBLİKASI DÖVLƏT NEFT ŞİRKƏTİNİN MÜƏSSİSƏ VƏ STRUKTUR
VAHİDLƏRİ İŞÇİLƏRİNİN ƏMƏYİNİN ÖDƏNİLMƏSİNİN
VAHİD TARİF SİSTEMİ

Əməyin ödənilmə dərəcələri	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	
Tarif (vəzifə) Maaşları manatla	84000	100000	117000	130000	144000	160000	192000	213000	237000	263000	292000	324000	359000	431000	479000	531000	590000	655000	727000	
İş stajı II	İŞ STAJINA GÖRƏ AYLIQ ƏLAVƏ ÖDƏNİŞ, MANAT																			
	1.	5000	6000	7000	7500	8000	9000	11000	12000	14000	15000	17000	19000	21000	25000	27000	30000	34000	37000	42000
	2.	7000	9000	10000	11000	12000	14000	16000	18000	20000	23000	25000	28000	31000	37000	41000	46000	51000	56000	62000
	3.	10000	11000	13000	15000	17000	18000	22000	24000	27000	30000	33000	37000	41000	49000	55000	61000	67000	75000	83000
	4.	12600	14000	17000	19000	21000	23000	27000	30000	34000	38000	42000	46000	51000	62000	68000	76000	84000	94000	104000
	5.	14000	17000	20000	22000	25000	27000	33000	37000	41000	45000	50000	56000	62000	74000	82000	91000	101000	112000	125000
	6.	17000	20000	23000	26000	29000	32000	38000	43000	47000	53000	58000	65000	72000	86000	96000	106000	118000	131000	145000
	7.	22000	26000	30000	34000	37000	41000	49000	55000	61000	68000	75000	83000	92000	111000	123000	137000	152000	168000	187000
	8.	26000	31000	37000	41000	45000	50000	60000	67000	74000	83000	92000	102000	113000	136000	150000	167000	185000	206000	228000
	9.	31000	37000	44000	48000	54000	59000	71000	79000	88000	98000	108000	120000	134000	160000	178000	197000	219000	243000	270000
	10.	36000	43000	50000	56000	62000	69000	82000	91000	101000	113000	125000	139000	154000	185000	205000	228000	253000	281000	312000

Şəkil 20. Dərəcələrə görə əməyin ödənilməsi

AZƏRBAYCAN RESPUBLİKASI DÖVLƏT NEFT ŞİRKƏTİNDƏ TƏTBİQ OLUNAN TƏHSİL FORMALARI

Yuxarıda izah edilən təhsil üsullarından hansı birinin Azərbaycan Respublikasında həyata keçirildiyinə nəzər yetirək.

Sovet Sistemi dağıldıqdan sonra 1991-ci ildə Azərbaycan Respublikası öz müstəqilliyini elan etdi. Müstəqil bir ölkə kimi dünya ölkələrinin sırasına daxil olan Azərbaycanda sərbəst bazar iqtisadiyyatına keçid dövrü başladı. Bu proseslər dünya ölkələrinin diqqətini Azərbaycana doğru yönəltdi. Hələ, Sovet Sosialist sistemi dövründə də Azərbaycan digər respublikalardan öz təbii sərvətlərinə görə fərqlənirdi. Ölkədə küllü miqdarda neft və qaz ehtiyatlarının olması Rusiyanı bura ya XIX əsrdə cəlb etmişdir. SSRİ dövründə Azərbaycan neft istehsalında birincilər sırasında addımlayırdı. Azərbaycan neftini çox ucuz qiymətə alan Moskva bunun əvəzini ödəmirdi.

Bu gün Azərbaycan müstəqil ölkə olduğuna görə öz sərvətlərinə özü sahib çıxır. Sovet sisteminin dağılması nəticəsində Azərbaycan nefti, bəzi inkişaf etmiş ölkələrdə fəaliyyət göstərən xarici investorların diqqətini çəkdi. Buna görə də xarici şirkətlər ölkəyə investisiya qoymağa başladılar. Xarici şirkətlər həmçinin qərb sistemlərini, bəzi inkişaf etmiş istehsal proseslərini ölkədə tətbiq etməyə başladılar.

Sosialist sisteminin insanlara aşıladığı təhsil və öyrənmə fəaliyyətlərindəki yalnışlıq da ortaya çıxdı. Yeni texnologiyanın ölkəyə nəqli nəticəsində bəzi təhsil formalarına olan ehtiyac təzahür etməyə başladı.

Azərbaycan müəssisələrində mövcud olan təhsil formalarını gözdən keçirmək üçün Azərbaycan Dövlət Neft Şirkətində həyata keçirilən təhsil fəaliyyətlərinə diqqət yetirək.

«Əsrin Müqaviləsi» imzalandıqdan sonra A.D.N. Şirkəti Xəzər dənizindəki neft ehtiyatlarının istismarını digər xarici şirkətlərlə birlikdə həyata keçirməyə başladı. Bunun nəticəsi olaraq da, bəzi təhsil tədbirlərinə olan ehtiyac özünü göstərməyə başladı. Şirkət təhsil tədbirlərini aşağıdakı mövzular üzərində həyata keçirir. Məs:

Rəhbər vəzifəli şəxslərin attestasiyası ilə bağlı aparılan tədbirlər, işə yeni qəbul edilənlərə verilən təlimatlandırma təhsilləri, ingilis dili və kompüter kursları, praktikalar, konfranslar və s. kimi.

Şirkətdə aparılan təhsil tədbirlərinin məqsədi işçilərin əmək məhsuldarlığını yüksəltmək, onların iş görmə qabiliyyətlərini inkişaf etdirməkdir. Bundan başqa mövcud işçilərin daha yüksək dərəcələrdən əmək haqqı almalarına şərait yaratmaq məqsədi ilə də təhsil tədbirləri aparılmaqdadır.

Şirkətdə vakant iş yerlərinə işçi təminatında daxili mənbələrdən nail olmaq üçün bu təhsil formaları zəruridir.

Çalışan şəxslər, onlara qayğı və diqqət göstərildiyini hiss etdikdə onların müəsisəyə və ya şirkətə bağlılığı artır və məmnuniyyət duyğuları yüksəlir.

Şirkətdə tətbiq olunan təhsil formalarının bəziləri aşağıda izah edilmişdir:

İxtisaslaşdırma kursları.

Ölkəyə yeni texniki avadanlıqların nəqli nəticəsində bu kurslar fəaliyyət göstərməyə başladı. Həm başqa bir əmək şəraitində vasitələrin işlənmə mexanizmi fərdlərə öyrədilir, həm də şəraiti xaricində onlara texniki biliklər verilir. Bu kurslarda iştirak edən şəxslərin sayı və təhsil müddəti şirkət rəhbərləri tərəfindən müəyyən edilir.

İşə yeni qəbul edilənlər üçün həyata keçirilən təhsil tədbirləri.

Bu təhsil formasının məqsədi yeni işə qəbul edilənlərin əmək şəraitinə uyğunlaşmasını təmin etməkdən ibarətdir. Təhsil prosesində işçilərə şirkətin tarixi, quruluş məqsədi, şirkətin rəhbərləri bəzən öz planları barədə məlumat verirlər. Sonra isə şirkətin obyektlərinə gəzintilər təşkil edilir və işçi istehsalatla artıq tanış olmağa başlayır.

İngilis dili kursları.

Bu kursların əsas məqsədi, işçilərin bir qisminin xarici ölkələrdə praktika keçməsinə şərait yaradılmasından ibarətdir. Bəzi işçilər xarici ölkələrə gedərək orada fəaliyyət göstərən firma və ya şirkətlərin işçilərini, istehsal texnologiyasını öyrənərək,

bunların öz ölkələrində tətbiq edilməsini həyata keçirirlər. Bu kurslar müəssisə xaricində hər hansı bir təhsil ocağında həyata keçirilir.

Kompüter kursları.

Bəzi kompüter proqramlarının işçilərə mənimsənilməsi məqsədi ilə bu kurslar fəaliyyət göstərirlər. Kompüter kurslarında müəssisənin müxtəlif bölmələrində çalışan işçilər iştirak edirlər. Əsas etibarlı ilə mühasibatçılar, insan resurslarının idarəedilməsi ilə bağlı olan şəxslər bu kurslara qatılırlar.

Seminar və Konfranslar.

Şirkətdə çalışan şəxslərin bəziləri universitetlərin təşkil etdikləri təhsil kurslarında da iştirakçı olurlar. Əsas etibarlı ilə təhsil bəzi konfrans və seminarlarda iştirak edən şəxslər müxtəlif mövzularda qarşılıqlı fikir mübadiləsi etməkdədirlər.

1999-cu ildə Azərbaycan Respublikasının «Əmək Məcəlləsi»nin hazırlanmasında da şirkətdə çalışan şəxslərin mühüm rolu olmuşdur.

Hazırlıq kursları.

Şirkətdə həyata keçirilən başqa bir təhsil forması hazırlıq kurslarıdır. Müəssisənin tələbləri əsas göstərici olaraq diqqətə alınmaqla bu kurslar təşkil edilir. Hazırlıq kurslarında fəhlələrin hazırlanması 3 cür təşkil edilir.

1.Yeni işə girmiş fəhlələrin hazırlanması.

Bu təhsil formasında işə yeni daxil olan şəxslərin hazırlanması fəaliyyətləri həyata keçirilir.

İstehsalatdan ayrılmaqla və ya bəzi hallarda ayrılmamaqla tətbiq olunan təhsil formalarında işçilər işlə bağlı ətraflı məlumatlar alır, işi daha əhatəli olaraq öyrənir.

2.Təkrar hazırlıq.

Bəzi işçilər işlərində nöqsan və qüsurlara yol verirlər. Bu halları ortadan qaldırmaq məqsədi ilə təkrar olaraq hazırlıq kursları təşkil olunur. Təkrar olaraq hazırlanan bu kurslarda işçi işlə bağlı bəzi tərəddüd etdiyi məlumatları ala bilər.

Bu təhsil forması da istehsalatdan ayrılmaqla və ya bəzi hallarda ayrılmamaqla həyata keçirilir.

3.İkinci peşəyə yiyələnmə.

Müəssisə tələbləri diqqətə alınmaqla işçilərə ikinci peşənin öyrədilməsi məqsədi ilə də təhsil proqramları hazırlanır. Bu proqramların hesablanması müəssisədə xüsusi ixtisaslaşmış kadrların üzərinə düşür. Müəssisənin ehtiyaclarını nəzərə alaraq, bəzi işçilər rəhbərlik tərəfindən seçilir və bu şəxslərə ikinci peşənin öyrədilməsi ilə əlaqədar olaraq təhsil verilir.

İxtisasın artırılması.

İxtisasın artırılması məqsədi ilə idarə və təşkilatlarda təhsil tədbirləri keçirilir. Bu təhsil zamanı təşkilat üçün əhəmiyyət kəsb edən işlərdə çalışan şəxslərin ixtisaslarının artırılması ilə əlaqədar olaraq təhsil proqramları hazırlanır. Bu kurslarda şəxslər ixtisaslarına uyğun olaraq yeni və əlavə məlumatlar alaraq sahələri üzrə ixtisaslaşırlar.

AZƏRBAYCAN RESPUBLİKASI DÖVLƏT NEFT ŞİRKƏTİNİN İDARƏ VƏ TƏŞKİLATLARINDA HƏYATA KEÇİRİLƏN KADR SİYASƏTİ

Azərbaycan Respublikasında fəaliyyət göstərən idarə və təşkilatlarda kadr siyasətinin necə və hansı yollarla yerinə-yetirildiyini araşdırmalar nəticəsində müəyyən etdik. Kadrlarla iş aparən mütəxəssislərdən bəzi sənədlər alaraq, bu işin hansı səviyyədə yerinə yetirildiyini izah etməyə və göstərməyə çalışdıq.

Bildiyiniz kimi, Azərbaycanın iqtisadiyyatında müstəsna yeri olan və böyük əhəmiyyət kəsb edən sahə neft sənayesidir. Neft emalı və neft məhsulları ilə sıx bağlı olan idarə və təşkilatlarda kadrlarla əlaqədar sənədləşdirmə işləri aşağıda göstərilmişdir.

İdarə daxilində əmək qanunvericiliyinin tələblərinin gözlənilməsi və əmək intizamının təmin olunmasına nəzarət məqsədi ilə hər həftə əmək intizamı haqqında məlumatlar hazırlanır. Bu məlumatlar xüsusi cədvəldə yəni, əmək intizamı ilə bağlı olan cədvəldə göstərilmişdir. (Bax şəkil 21)

Cədvəldən görmək olur ki, əmək və onun icra intizamını pozmuş işçilərə əlavə intizam tənbehi tətbiq edilir.

Azərbaycan Respublikası Əmək Məcəlləsinin 188-ci maddəsinin 1-ci bəndində göstərilmişdir. «intizam tənbehi, yalnız işçi ilə əmək müqaviləsi bağlamaq, onun şərtlərini dəyişdir- mək və ona xitam vermək səlahiyyətinə malik olan işəgötürən tərəfindən verilə bilər.

Yenə də həmin maddənin 2-ci bəndində göstərilmişdir ki, müəssisənin nizamnaməsində (əsasnaməsində) başqa hal nəzərdə tutulmayıbsa, işəgötürən işçilərə intizam tənbehi vermək səlahiyyətini əmri (sərəncamı, qərarı) ilə özünün müavirlərindən birinə, müəssisədən kənarında yerləşən struktur bölməsinin rəhbərinə həvalə edə bilər.

Həmin əmrdə hansı səbəbə görə intizam tənbehi vermək səlahiyyətinin başqa vəzifəli şəxsə həvalə edildiyi əsaslandırılmalı və onun səlahiyyətinin dairəsi dəqiq müəyyən edilməlidir.

Əmək Məcəlləsinin 188-ci maddəsinin 1-2-ci bəndində göstərilən vəzifəli şəxslərdən savayı, başqa vəzifəli şəxslərin işçilərə intizam tənbehi verməyə ixtiyarı yoxdur.

Əmək Məcəlləsinin 72-ci maddəsinin b), c), ə) maddələrinə əsaslanaraq işçilərin işdən azad edilməsi halları da mümkündür.

Bu sənəd səlahiyyətli şəxs tərəfindən imzalanmalı və möhürlə təsdiq edilməlidir.

İdarə və təşkilatların daxilində işçilərin tərkibində, sayında və təhsili ilə bağlı baş verən dəyişiklikləri daha dolğun bir şəkildə izləmək üçün hər ay onlarla bağlı məlumatlarda yer alan göstəricilər şəkil 22-də təsvir edildiyi kimidir.

Əmək intizamı hazırlanan həftəlik göstəricilər diqqətə alınaraq, ayda bir dəfə əmək intizamı və kadr axıcılığı haqqında məlumatlar hazırlanır. Əmək intizamı və kadr axıcılığı haqqında məlumatlar şəkil 23-də təsvir edilmişdir.

Bu məlumatın birinci hissəsində işçilərin sayı və tərkibi, ikinci hissəsində işə daxil olanların sayı, üçüncü hissəsində işdən çıxanların sayı, dördüncü hissəsində əmək intizamının pozulması hallarının cəmi, beşinci hissəsində isə ay ərzində itirilən günlərin sayı göstərilir. Bu sənəd məsul şəxs tərəfindən imzalanır.

İşçilərlə bağlı bəzi göstəricilər tez-tez dəyişə bilər. Məsələn: hərbi borcunu yerinə yetirən şəxslər iş yerinə qayıdırlar, təqaüdə getmə halları olur, rəhmətə gedən şəxslər olur, öz xahişi ilə işdən azad olanlar, xarici firmaya gedənlər, oxumağa gedənlər, digər idarələrdən gələnlər, texniki-peşə məktəblərindən gələnlər və s.

Göründüyü kimi bu dəyişiklikləri müşahidə etmək və onların axıcılığını diqqətli şəkildə nəzarətdə saxlamaq məqsədi ilə idarə daxilində hər ay kadrların hərəkəti haqqında məlumatlar hazırlanır. Bu məlumatların hazırlanma forması şəkil 24-də göstərilmişdir.

Hər bir idarənin quruluşuna, fəaliyyət göstərdiyi sahəyə uyğun olaraq peşə tərkibi ilə bağlı sənəd hazırlanır. Bu sənəd müəssisədən müəssisəyə dəyişir. Adətən peşə tərkibi ilə əlaqədar sənəd hər ay hazırlanır.

«Xəzərdənizneftqaztikinti» trestinin Tikinti Mexanikləşdirmə Filialı üzrə peşə tərkibi şəkil 25-də verilmişdir.

İşçilərin təhlükəsiz və sağlam şərtlərdə işləmək hüququ vardır. İşçilərin həyatının və sağlamlığının, müəssisənin istehsal fəaliyyətinin nəticəsindən üstün tutulması əmək mühafizəsinin əsas prinsiplərindəndir.

Buna görə də idarədə Səhiyyə Nazirliyinin 13 sayılı əmrinə əsasən zərərli peşə faktorları ilə təmasda olan işçilərinin siyahısı hazırlanır və səlahiyyətli orqana təqdim edilir. Şəkil 26-da bununla bağlı məlumatlar göstərilmişdir.

İdarədə işçilərin sayı və keyfiyyət tərkibini göstərən arayış, kadrlarla iş zamanı hazırlanan başqa bir sənəddir. Bu sənəddə işçilərinin ümumi sayı (bu say içərisində vəzifə bölgüsünə görə işçilərinin sayı, cinsinə görə işçilərin sayı) birinci hissəni, təhsilə görə qruplaşdırma ikinci hissəni, yaşa görə qruplaşdırma işə üçüncü hissəni təşkil edir. Bu sənəd ildə 2 dəfə hazırlanır. Bu sənəd 2 cədvəl şəklində göstərilmişdir. (Bax şəkil 27) idarədə rəhbər və mütəxəssis vəzifəsində işləyən işçilərlə bağlı yerinə-yetirilən kadr siyasəti fəhlələrdən fərqli olaraq sənədləşdirilir. Bu sənəd ildə 1 dəfə hazırlanır. Sənəddə əsasən rəhbər və mütəxəssis vəzifəsində işləyən işçilər yaşa görə, təhsilə görə, cinsə görə qruplaşdırılır.

Rəhbər işçilər və mütəxəssislərlə bağlı bütün məlumatlar «Rəhbər və mütəxəssis vəzifəsində işləyən işçilərin tərkibi, hərəkəti və sayı» adlı hesabatda öz əksini tapır. Bu hesabat idarədəki rəhbərlik tərəfindən hazırlanır və təsdiq edilir.

Bu hesabatda vəzifəyə görə də qruplaşdırma aparılır. Rəhbər və mütəxəssis vəzifəsində işləyən işçilərin tərkibi, hərəkəti və sayı haqqında hesabat Şəkil 28-də göstərilədiyi kimidir. Bu sənəd rəhbər şəxs tərəfindən imzalanaraq möhürlənir.

ƏMƏK İNTİZAMI HAQQINDA MƏLUMAT

İşçilərin sayı	Əmək intizamı pozuntularının sayı hadisələr	Əmək intizamını pozanlar (nəfər)	O cümlədən						Tənbeh olunanların sayı	O cümlədən		
			Səbəbsiz işə çıxmayanlar	Rəhbərliyin tapşırığını yerinə yetirməyənlər	İşə gecikmənlər	İcazəsiz işdən gədənələr	Sərxoş halda işə gələnlər	Təhlükəsizlik texnikasını pozanlar		Rəhbərliyin tənbehi	Vəzifə dərəcəsinin aşağı salınması	İşdən azad etmə
—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—

Şəkil 21.

ARAYIŞ

01.01.2002-ci il üçün işçilərin say və keyfiyyət tərkibi

1. İşçilərin ümumi sayı: _____
- O cümlədən _____
- MTİ _____
- Fəhlələr _____
- Qulluqçular _____
- İşçilərin ümumi sayından _____
- Kişilər _____
- Qadınlar _____

II. Təhsilə görə	MTİ	Fəhlələr	Qulluqçular	Cəmi
Ali təhsil				
Orta ixtisas təhsilli				
Praktiklər				
Orta, natamam, orta				
Cəmi:				

II. Yaşına görə	MTİ	Fəhlələr	Qulluqçular	Cəmi
30 yaşına qədər				
31-40 yaş				
41-50 yaş				
51-60 yaş				
60 yaşdan yuxarı				
65 yaşdan yuxarı				
70 yaşdan yuxarı				
Cəmi:				

«Xəzər dəniz neft qaz tikinti» trestinin üzrə _____ ayı üçün

Şəkil 22.

«Xəzərdənizneftqaztikinti» tresti üzrə _____ ayı üçün

MƏLUMAT			
	Əvvəlki	İndiki	Fərq
İşçilərin ümumi sayı			
Onlardan:			
Qadınlar			
Kişilər			
MTİ			
Fəhlələr			
Qulluqçular			
MTİ-dən qadınlar			
O cümlədən			
MTİ-dən (qadınlardan) rəhbər vəzifələrdə işləyənlər (idare rəisinin müavini, şöbə rəisinin müavini baş mühasib, baş mühasibin müavini, ayrılıqda sayını göstərməli)			
Fəhlələrdən neçəsi qadındır			
Təqaüdüçülər (o cümlədən qadınlar)			
Gənc mütəxəssislər (o cümlədən qadınlar)			
Praktiklər (o cümlədən qadınlar)			
Ordu sıralarında olan işçilərin sayı			
Onların yerinə götürülmüş işçilərin sayı			
İşçilərin ümumi sayından ali təhsillilər			
Qadınlar: ali təhsillilər			
Qaçqınlar (Məcburi köçkünlər)			
Qaçqınlardan neçəsi qadındır			
Şəhid ailələri üzvləri (o cümlədən qadınlar)			
Qaradağ müharibəsi iştirakçıları (əllilləri)			
O cümlədən: qadınlar			
İşləyən Əmək Veteranları (o cümlədən)			

	İşdən azad olunub	Ay ərzində	İlin əvvəlində
MTİ			
Onlardan			
Ali təhsilli			
Orta ixtisas təhsilli			

Şəkil 23.

«Xəzər dəniz neft qazıtı» trestı üzrə
Əmək intizamı və kadr axıcılığı haqqında

MƏLUMAT

No		2000-ci ilin _____ ay	2000-ci ilin əvvəlində	2001-ci ilin _____ ay	2001-ci ilin əvvəlində
1	İşçilərin ümumi sayı O cümlədən: A) Rəhbər işçilər B) Mütəxəssislər V) Fəhlələr Q) Qulluqçular				
2	İşə daxil olanlar				
3	İşdən çıxanlar O cümlədən: - öz xahişi ilə Üzürsüz səbəbdən işə çıxmadıqlarına görə				
4	Əmək intizamının pozulması halları cəmi Üzürsüz səbəbdən işə çıxmayanlar Rəhbərliyin göstərişini yerinə yetirməyənlər Sərxoş halda işə gələnlər İcazəsiz işdən gedənlər Başqa səbəblər				
5	Ay ərzində itirilən günlərin sayı				

Şəkil 24.

KADRLARIN HƏRƏKƏTİ HAQQINDA
MƏLUMAT _____ ayı üzrə

	Fəhlə	Rəhbər işçiləri	MTİ	Qulluqçu	Cəmi
Ayın əvvəlində					
o cümlədən qadınlar:					
İşə daxil olanlar-cəmi					
O cümlədən: kənarından					
Əsgərlikdən					
Texniki-peşə məktəblərindən					
Ali məktəblərdən					
Trestin idarələrindən					
Dərəcədən köçürmə yolu ilə					
Xarici firmalardan					
İşdən azad olanlar: -cəmi					
Əsgəriyə					
Oxumağa					
Rəhmətə gedənlər					
Təqaüdə gedənlər					
Xarici firmaya gedənlər					
Trestin idarələrinə					
Dərəcədən köçürmə yolu ilə					
Müvəqqəti işdən azad olanlar					
Axıcılıq səbəbləri:					
Öz xahişi ilə işdən azad olanlar					
Əmək intizamını pozanlar					
Ayın axırında					
O cümlədən qadınlar					

Şəkil 25.

200 -ci ilin _____ ayı üzrə "XDNQT" trestinin
Tikinti Mexanikləşdirmə Filialı üzrə
PEŞƏ TƏRKİBİ

Sıra №-si	İxtisasın adı	Cemi	dərəcəsi	O cümlədən dərəcələr və siniflər üzrə										
				1	2	3	4	5	6	1	2	3		
1	Ekskovator maşınçısı													
2	Tırtılı kran maşınçısı													
3	Hava tək.kran maşınçısı													
4	Avtomobil kran maşınçısı													
5	Qülləli kran maşınçısı													
6	Buldozer maşınçısı													
7	Traktorçular tr. maşınçısı													
8	Boru düzən maşınçısı													
9	Avtomobil sürücüləri													
10	Çilingərlər													
11	Tornaçılar													
12	Akkumulyatorçılar													
13	Elektrik çilingəri													
14	Xarratlar													
15	Elektrik montyorları													
16	Elektrik qaz qaynaqçısı													
17	Misgerlər													
18	Vulkanizatorçular													
19	Suvaqçılar													
20	Yardımcı fəhlələr													
21	İstehsalat sahə xadimi.													
22	Elek.hesab.maş. operatoru.													
23	Yağlayıcılar													
24	Gözetçilər													
25	Yanacaq paylayan													
26	Anbardar													
	Cemi:													

Şəkil 26.

1-k sayılı Statistik Hesabat

Rəhbər və mütəxəssis vəzifəsində işləyən işçilərin tərkibi, hərəkəti və sayı haqqında HESABAT

№	Vəzifələrin adları	1 yanvar 2002-ci ilə eyni vəzifədə çalışan işçilərin sayı	O cümlədən					1-0 qatılan qadınlar	Hesabat tərtib edən qrupun adı	Hesabat ilində işdən azad edilib	Onlardan		
			Yaşa görə			Təhsilə görə					Öz təşəbbüsü ilə	Proqul və digər əmək iritizmasının pozulmasına görə işdən azad edilib	
			30 yaşa qədər	50 və yuxarı yaş	Onlardan 55 və yuxarı yaşda qadınlar, 60 və yuxarı yaşda kişilər	Ailə	Orta məktəb						
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	
1.	Rəhbər və mütəxəssis vəzifəsində işləyən işçilərin cəmi												
2.	Onlardan: Birinci rəhbərlər (Baş idarələr, Birliklər, institutlar, təstislər, idarələr, ekspedisiyalar, Müəssisələr)												
3.	Kadr üzrə rəhbərin müavini, Kadr şöbəsinin rəisi, Kadr üzrə böyük mühəndislər, mühəndislər, Kadr üzrə böyük müfəttişlər, müfəttişlər												
4.	Sex rəisləri (Sex hüquqlu sahələr), Böyük ustalar, ustalar												

Araşdırma: 01.01.2002-ci ilə müəssisələrin (idarə, təşkilat) əsas və qayri-əsas fəaliyyətində məşğul olan işçilərin sayı _____ nəfər.

İcranın soyadı və telefonu

Şəkil 28.

İŞ YERLƏRİNİN ATTESTASIYASI VƏ ONUN SƏMƏRƏLİ TƏŞKİLİNİN ƏMƏK MƏHSULDARLIĞININ YÜKSƏLDİLMƏSİNDƏ ROLU.

Bazar iqtisadiyyatına keçid əmək ehtiyatlarından səmərəli istifadə olunmasının, bütün imkanların nəzərə alınmasını tələb edir. Bu problemlərin həllində iş yerinin attestasiyası və səmərələşdirilməsi çox mühüm rol oynayır. Çünki iş yerlərinin attestasiyası və bunun nəticəsində onun səmərələşdirilməsi əmək məhsuldarlığının yüksəldilməsinə, məhsulun keyfiyyətinin yüksəlməsinə, əsas fondlardan səmərəli istifadə edilməsinə, iş yerlərinin işçi qüvvəsiylə təmin edilməsinə bilavasitə təsir edir.

İş yerlərinin səmərəli təşkilində və attestasiyasında əsas məqsəd istehsalın səmərəliliyinin yüksəldilməsi, əsas istehsal fondlarından effektiv istifadə edilməsi, müəssisənin mövcud kadrlarından düzgün və səmərəli istifadə nəticəsində əmək məhsuldarlığının yüksəldilməsidir.

İş yerlərinin attestasiyası hər bir iş yerinin qabaqcıl elmi texniki və təşkilati səviyyəli tədbirlərini özündə birləşdirir. İş yerlərinin attestasiyasına üç baxımdan yanaşmaq lazımdır: texniki, təşkilati, əmək şəraiti və texniki təhlükəsizlik.

İş yerləri qiymətləndirilən zaman xarici ölkələrin və respublikamızın müəssisələrinin təcrübəsindən istifadə edilməlidir. Eyni zamanda sahə və sahələrarası əmək normalarının, sanitariya-gigiyenik norma və qaydaların tələblərindən, iş yerlərində əməyin təşkilinin tipik xarakterlərindən, işin ağırlığının qiymətləndirilməsi metodikasından, standartlarından, rəhbər texniki materiallardan, tipik iş yerləri normativlərindən istifadə olunmalıdır.

İş yerlərini texniki cəhətdən qiymətləndirilərkən aşağıdakı əsas göstəricilər nəzərə alınır.

- texnoloji proseslərin progressivliyi;
- texnoloji proseslərin, avadanlıqların və alətlərin yüksək keyfiyyətli məhsullar istehsal etməyə müvafiq forması;
- avadanlıqların məhsuldarlıq səviyyəsi;

- iş yerlərinin texnoloji tərtibatı;
- əl əməyinin tətbiqi səviyyəsi;

İş yerlərinin təşklati səviyyəsinin qiymətləndirilməsi aşağıdakı göstəricilərlə xarakterizə edilir.

- planirovkanın reallığı;
- tərtibatların miqdarı və komplektliyi;
- çoxdəzgahlığın tətbiqi;
- iş yerlərinə səmərəli xidmət;
- əməyin təşkili formalarının vəziyyəti;
- təsərrüfat hesabının, əməyin təşkilinin briqada forması- nın tətbiqi;
- işçilərin ixtisas səviyyəsi;
- fəaliyyət göstərən əmək normalarının kəmiyyət və key- fiyyəti;
- iş yerlərindən istifadənin effektivliyi;
- növbəlilik əmsalı;
- avadanlıqlardan vaxta görə istifadə.

İş yerlərinin əmək şəraitinə və texniki təhlükəsizlik baxı- mından qiymətləndirilərkən aşağıdakı göstəricilər nəzərə alınır:

1. iş yerinin sanitar-gigiyenik normaların tələblərinə uyğunluğu;
2. istehsal prosesinin və avadanlıqların təhlükəsizlik standartlarına və əməyin mühafizəsi normalarına və əməyin mühafizəsi normalarına müvafiqliyi;
3. əl əməyinin və ağırfiziki əməyin həcmi;
4. əməyin yeksənək (monotonluğunun) olub-olmaması;
5. işçilərin xüsusi geyimlə və müdafiə vasitələri ilə təmin edilməsi səviyyəsi;

Hər bir iş yeri attestasiyadan keçdikdən sonra attestasiyanın nəticələri xüsusi xəritələrdə qeyd edilir və aşağıdakı kimi qiymətləndirilir:

- «Attestasiyadan keçmişdir» - iş yerləri hansı ki, göstəriciləri tələbata müvafiqdir.

- «Səməriləşdirilməlidir» - iş yerləri hansı ki, bəzi göstəriciləri müvafiq tələblərə cavab vermir.

- «Ləğv edilməlidir» - iş yerləri hansı ki, göstəriciləri tələbata cavab vermir.

Azərbaycan Dövlət Neft Şirkətində aparılan Attestasiya aşağıdakı şəkildə göstərilmişdir. (Bax şəkil 29)

1 №-li Forma Attestasiya

«Xəzərdəniz neftqaztikint» trestı

üzrə keçirilmiş attestasiyanın nəticələri haqqında

HESABAT

Sətirlərin №-si	Attestasiya olunacaq	O cümlədən		Attestasiyaya daxil edilməyibler. Attestasiyaya daxil edilməyibler. (İşlədiyi vəzifədə 1 ildən az işləyənlər, gənc mütəxəssislər, hamilə və 1 yaşa qədər uşağı olan qadınlər.	Attestasiya komissiyasının Qərar			Rəhbərin qəbul etdiyi qərar		
		Attestasiyadan keçibler	Attestasiyadan keçməyibler		Tutduğu vəzifəyə müvafiqdir.	İşni yaxşılaşdırmaq təkrar attestasiya komissiyasının tövsiyələrini yerinə yetirmək şərtilə tutduğu vəzifəyə müvafiqdir.	Tutduğu vəzifəyə müvafiq deyil.	Vəzifəsi yüksəldilib və ya digər həvəsləndirilmə alınıb.	Başqa işə keçilib və ya tutduğu vəzifədən azad edilib.	
A	B	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1. İşçilərin Cəmi (Sət.2+sət.3)										
2. Rəzber vəzifədə işləyən işçilər										
3. Mütəxəssis vəzifəsində işləyən işçilər										

Şəkil 29.

ƏMƏYİN MÜHAFİZƏSİ

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

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

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

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

ƏMƏYİN MÜHAFİZƏSİNİN TƏRİFİ

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

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

Təhlükəsizlik isə-zehni və ruhi sağlamlıq əvəzinə fiziki sağlamlıqla əlaqədar olan ifadədir. Buna görə də iş yerində işçilərin sağlamlığına zərər verəcək şəraitin meydana gəlməməsi məqsədiylə həyata keçirilən bütün tədbirlərin mücmuuna təhlükəsizlik tədbirləri deyilir. İş yerində qəza halları və ruhi xəstəliklərin qarşısı təhlükəsizlik tədbirləriylə alınır.

ƏMƏYİN MÜHAFİZƏSİNƏ DAİR TƏDBİRLƏRİN ƏHƏMİYYƏTİ

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

a) İşçilərin sağlamlığı və təhlükəsizliyi ilə əlaqədar hüquqi normalar olmasına baxmayaraq, qəza və bədbəxt hadisələr günbəgün artmaqdadır.

b) Texniki tərəqqi və yeni texnologiyaların tətbiqi günü- gündən artır. Buna mütənəsib olaraq iş yerlərində qəza halları və peşə xəstəlikləri də yüksək səviyyədə artır.

c) Əmək şəraitinin meydana gətirdiyi bəzi xəstəliklər günbəgün artır.

d) İşəgötürən tərəf öz mənafeyi naminə, işçiləri istismar etməyə davam edir.

e) Əməyin mühafizəsinə nəzarət edən müfəttişlər lazımi səviyyədə savada və bacarığa malik deyillər.

İşəgötürən tərəf baxımından da işçilərin sağlamlığı və təhlükəsizliyi əlaqədar həyata keçirilən tədbirlər böyük əhəmiyyət kəsb edir. Çünki iş yerində baş verən qəzalar insan itkisinə səbəb olur, istehsalın həcmi azaldır, külli miqdarda maddi

ziyana, işçilərin həvəsdən düşməsinə, əmək məhsuldarlığının zəifləməsinə yol açır. Bundan başqa yuxarıda sadalanan hallar müəssisə və təşkilatların cəmiyyətdə formalaşdırdığı imicə öz mənfi təsirini göstərir. Tez-tez baş verən qəza halları işçi-işə götürən münasibətlərini pozur, ixtişaşlara yol açır.

Müəssisə və təşkilatlarda əməyin mühafizəsi ilə bağlı aparılan siyasət

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

Müəssisəxarici amillər

1) Ölkənin Konstitusiyası.

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

2) Hüquqi normalar.

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

3) İnsan hüquqlarını qoruyan beynəlxalq təşkilatlar.

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

1) İnsanları ətraf mühitin zərərli təsirlərindən qorumaq.

2) İşçilərin fiziki və ruhi baxımdan sağlamlığına mənfi təsir göstərən işlərdə işləməsinə əngəl törətmək.

3) İnsanların istismar edilməsinin qarşısını almaq.

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

Müəssisədaxili amillər

1) Rəhbərliyin mövqeyi

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

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

2) Mühafizə tədbirlərinə sərf edilən vəsait

Qeyd etmək lazımdır ki, müəssisədə həyata keçirilən hər bir iş üçün müəyyən məbləğdə pul vəsaiti xərclənilir. Əməyin mühafizəsi məqsədiylə də müəssisə və təşkilatlarda xüsusi fond yaradılır. Baş vermiş qəza və bədbəxt hadisələrdən zərərçən şəxslərə bu fonddan kompensasiya ödənilir.

3) Yeni texnologiya

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

İŞÇİLƏRİN SAĞLAMLIĞI VƏ TƏHLÜKƏSİZLIYI İLƏ ƏLAQƏDAR MEYDANA GƏLƏN PROBLEMLƏR

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

İşçilərin sağlamlığı ilə bağlı problemlər

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

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

Fiziki sağlamlıq və xəstəlik

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

Peşə xəstəlikləri

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

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

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

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

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

1) Kimyəvi maddələr

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

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

2) Fiziki faktorlar

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

3) Biooji faktorlar

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

4) Sosial, psixoloji faktorlar

Həddindən ziyadə nəzarət altında işləmək, işçilərlə işəgötürən tərəf arasında meydana gələn iğtişaşlar, iş vaxtının artırılması bu faktorlar arasındadır.

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

Stres mənbələri

- Ağır işlər, normalaşdırılmamış iş rejimi, iş ritminin yüksək və aşağı səviyyədə olması,

-Həddən artıq məsuliyyət

- Bezdirci, cansıxıcı, monoton işlər

- Həddən ziyadə səsli-küylü, titrəyişli, soyuq və rütubətli əmək şəraiti

- Zərərli kimyəvi maddələr, narkotik təsiri olan maddələr

- Gecə növbəsində işləmək

Nəticəsi

- Yorğunluq, qəza

- Ürək xəstəlikləri

- Yüksək qan təzyiqi

- Eşitmə və görmə orqanlarında xəstəliklər, əzələ xəstəlikləri-

-- Depresiya

- Bədbəxt hadisələr Müəssisəylə əlaqədar səbəblər

- İşin keyfiyyəti

- Müəssisənin yerləşdiyi ərazi

- Fəaliyyətlərin bir-birinə qarışması

- İş yoldaşlarının xarakteri

Şəxsdən asılı olan səbəblər

- Özünə inamsızlıq

- Tərəddüd içində olmaq

- Yaşlanmaq

- Ailədə yaşanan problemlər

Yuxarıda sadalanan amillər stresin yaranmasına səbəb olur.

Spirтли içki içmək və sərxoş halda işini icra etmək:

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

Narkotik maddələrdən istifadə etmək:

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

TƏHLÜKƏSİZLİK PROBLEMLƏRİ

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

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

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

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

Qəza və bədbəxt hadisələrə səbəb olan amillər aşağıda göstərilmişdir:

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

ƏMƏYİN MÜHAFİZƏSİ YOLLARI

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

- Kadrların seçilməsi mərhələsində işə və müəssisəyə uyğun işçilərin işə qəbul edilməsinə nail olmaqdır. Buna görə də işçilərin işə qəbul vaxtı tibbi müayinəsi əsas şərtidir.

- Başqa bir məqsəd isə işçilərin fiziki və ruhi baxımdan sağlam şəraitdə işləməsinə nail olmaq,

- Təhsil və inkişaf tədbirlərinin köməyi ilə işçilərin avadanlıq və təchizatdan düzgün istifadə etməsinə nail olmaq,

- İşçiləri idman və istirahət mərkəzlərinə cəlb etməklə, onların siqaret və spirtli içkilərə olan meyllərini azaltmaq,

- Müəssisə daxilində bəzi yoluxucu xəstəliklərin yayılmasının qarşısını almaqdan ibarətdir.

Təhlükəsizlik proqramlarının əsas məqsədi isə:

Təhlükələri aradan qaldırmaq.

Bəzi işarələrin köməyi ilə qəzaların qarşısını almaq.

Məsələn: yangın baş verə bilən yerlərdə «siqaret çəkmək qadağandır» işarəsi qoyulur.

- İş ilə işçi arasında tarazlıq yaratmaq.

-İşçilərə təhsil vermək.

- Stresi azaldan tədbirlər həyata keçirməkdən ibarətdir.

ƏDƏBİYYAT

1. Azərbaycan Respublikasının Konstitusiyası Bakı-1996
2. Azərbaycan Respublikası «Əmək Məcəlləsi» Bakı-2000
3. Açıkalın A. Çağdaş Örgütlərdə İnsan Kaynağının Personel Yönetimi, Personel Eğitim Merkezi Yayını №7, Ankara, 1996
4. A.Aksu, O., Ücret və Verimlilik, İ.Ü.Basinevi və Film Merkezi, yayın №3693, ISBN 975-404-280-282, İstanbul, 1993.
5. AGPASLI, M., Xalqla ilişkilerin işgücü verimliliyi üzerindeki etkisi, İzmir Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, sayı 12, 1996.
6. ALDEMİR, C, Personel Yönetimi, İzmir 1993.
7. ALKIVAY S., İş Değerlemesi, Ondokuz Mayıs Üniversitesi, Eğitim Fakültesi Dergisi, Samsun Aralık 1988, sayı 3.
8. ARTAN, S., Endüstri İşletmelerinde Ücret Yönetimi, Es-kişehir İktisadi ve Ticari İlimler Akademisi Yayını, Eskişehir, 1981.
9. ARTAN, S., Personel Yönetimi, Gül Basım ve Yayın A.,S.,2 Baskı İstanbul, 1989.
10. ATAAY. İş değerlendirme ve Başarı Değerleme Yöntemleri, İstanbul İ.Ü.İ.F, 1985.

11. Azərbaycan Devlet Neft Şirkətində İşçilərə Emeyin Ödenil mesinde Vahit Tarif Sistemi. ARDNŞ Yayınları. Bakü, 1999.
12. Azərbaýcan Dövlət Neft Şirkətinin illik hesabatları. 1995-1999.
13. Azərbaýcan Neft Təsərrüfatı Jurnalı 1995-2000.
14. Bakinskiy raboçiy qəzeti. 17 dekabr 1996. Ns 196 (22914).
15. BAŞARAN, F. Paylaşımli ve Yarım Esaslı Teşvikli Ücret Ödeme Sistemleri İstanbul İktisadi ve İdari İlişkiler Dergisi, Ekim 1994.
16. BİNGÖL D. Personel Yönetimi, Beta BYDAŞ Yayınları, 3 Baskı İstanbul, 1998.
17. BÜYÜKÜSLÜ, A., Qlobalizasyon Boyutunda İnsan Kaynakları Yönetimi, Der Yayınları 240, İSNB-975-353-160-5, İstanbul, 1998.
18. CAN, H., Orqanizasyon ve Yönetim, Beta Yayınları, İstanbul, 1994.
19. Calvin. J., Human Research Planniq, 1 Mart 1999, cilt22, sayı 1.
20. CENTEL T., İş Hukukunda Ücret, Türkiye Denizçiler Sendikası, 1988
21. COLE, G.A., Numan Resource Manaqement, London, 1999.
22. DEMİR, H., Sosyal Sorumluluk ve İş Ahlaki, Ege Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 1994.
23. DRUCKER, P.F., Gelecek İçin Yönetim (Çeviren: Fikret Üçkan) Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları, № 34, Ankara, 1993.
24. Enevji Day Jurnalı, May 1999.
25. ERDOĞAN, İ. İşletmelerde Personel Seçimi ve Başarı Degerleme Teknikleri İstanbul Üniversitesi İşletme İktisadi Enstitüsü Yayını, İstanbul, 1994.
26. EREN.E., Yönetim Psikolojisi, Beta Yayınları, 4 Baskı, İstanbul, 1993.
27. EREN.E., Yönetim ve Orqanizasyon. Beta BYDŞ, İstanbul, 1996.
28. FLİPPO, E., Personnel Management, İnternational Edition, 1984.
29. GÖRMÜŞ, A.S., Kalite verimlilik Kiyaslaması, Boğaziçi Üniversitesi Dergisi, Vol XIV - 1990-1991.
30. Xalq qəzeti, 17 sentyabr 1999.
31. Xalq qəzeti, 19 sentyabr 1999.

32. HASAN ALİ, Y., Türkiyede Eğitim. Ortadoğu Üniversitesi Yayınlar, 1994.
33. HAYLACI, S., Eğitim Teknolojisinin Geliştirilmesi, Afyon Kocatepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Dergisi, sayı, Sonbahar 1999, İSSN 1302-1265.
34. İNAL, A., İşgören, Bayteş Yayıncılık, İstanbul, 1982.
35. İqtisadiyyat Dergisi, 1997-1998 Yıllar.
36. KOÇEL T., İşletme Yöneticiliği, Yönetici Geliştirme. Orqanizasyon və Davranış, Beta Yayım, İstanbul, 1993.
37. KUMBUL, B., Ücrette Adaleti Sağlayan Performansa Dayalı Ücret Sistemleri, Dokuz Eylül Üniversitesi, İktisadi Bi-limler Dergisi, sayı 3, 2000.
38. KUZGUN, L.Türkiye'de Asgari Ücret Uygulaması, Dumlupınar Üniversitesi, Fen Bilimler Dergisi, sayı 1, İSSN: 1302-3055, Ocak 2000.
39. KÜLEBİ, A., Prup Dinamiği Eğitimi, Hacettepe Üniversitesi İktisadi və İdari Bilimler Fakültesi, Cilt 6, Sayı 2, 1988.
40. NESİBLİ.N., Azerbaycani Geopolitikasında Neftin Yeri, Xəzər Universiteti Nəşriyyatı. 1999.
41. Oranj, Dergisi, Haziran 1999.
42. ORUCOV, H.Əsrin Müqaviləsi, Azərbaycan. Neşriyyatı, Bakü, 2000.
43. Respublika, Gazetesi, 1 Noyabr,1999.
44. SABUNCUOĞLU, Z., Personel Yönetimi Bursa, 1994.
45. SHARON.L.A., Human Resource Management. 1999.
46. TELİMEN, O., Personel Yönetimi və Beşeri ilişkiler, İstanbul İ.İ.T.İ.A. Yayını, 1982.
47. TOSUN.T , İşletme Yöneticiliği, Beta Yayınları, İstanbul 1990.
48. TUTUM, O, Personel Yönetimi, TODAİE Yayınları, 1980, Ankara.
49. Tınar, M., Çalışma Psikolojisi, Necdet Bükey. A.Ş.İzmir, 1996.
50. TÜRKEL. S., Bir Teşvik Aracı Olarak İş Tasarımı, Hacettepe Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi. Cilt 8. Sayı 1. 1990.
51. T.Ə. Guluyev «Əməyin iqtisadiyyatı Bakı 1973.

52. T. Ə. Quliyev «Menejmentin (İdarəetmənin) Əsasları Bakı 2001.
53. UYARGİL, C, İşletmelerde Ücret Yönetimi Sistemi, Şahinkaya Matbaacılık, İstanbul. 1994.
54. ÜNAL. Ayşe, Performansa Dayalı Ücret ve Uygulamada Karşılaşılan Sorunlar, Kamu-İş Hukuku Dergisi, Cilt 5, Temmuz, 1999.
55. YALÇIN. S., Personel Yönetimi, Beta Yayınevi, 5 Baskı, 1994.
56. YILDIZ. G., İşletmelerde İşgören Yönetimi, İ.T.Ü. Yayını, Sakarya, 1988.
57. ZAIM. S., Çalışma Ekonomisi. Filiz Kitabevi. 8 Baskı. İstanbul, 1999.
58. www.socar-cc.com.az
59. www.prezident.az
60. Ş.Ə. Axundov, M.Ə. Axundov, Bazar İqtisadiyyatının əsasları qısa izahlı lüğət (İkinci nəşri), Bakı 2001

MÜNDƏRİCAT

ÖN SÖZ

GİRİŞ

I FƏSİL

İNSAN RESURSLARININ ƏSAS FUNKSİYALARI

1. İnsan resurslarının idarə edilməsinin inkişaf tarixi.....13
2. İşçi qüvvəsinin idarə edilməsindən insan resurslarının idarə edilməsinə keçiddə əsas mərhələlər.....19
3. İşçi qüvvəsinin idarə edilməsiylə insan resurslarının idarə edilməsi arasındakı fərqli cəhətlər.....21
4. İnsan resurslarının idarə edilməsində sistem anlayışı.....25
5. İnsan resursları idarə edicilərinin spesifik xüsusiyyətləri...26
6. İnsan resurslarının idarə edilməsində mövcud olan əsas fəaliyyətlər.....27

II FƏSİL

MÜƏSSISƏ VƏ TƏŞKİLATLARDA İŞ ANALİZLƏRİ

1. İş ilə bağlı olan bəzi ifadələr.....	30
2. İş analizində verilən məlumatların istifadə edildiyi sahələr.....	33
3. İş analizi prosesj.....	34
3.1. Əldə edilməsi vacib olan biliklər	35
3.2. İşləri analiz edəcək şəxslərin seçilməsi və təhsili.....	36
3.3. İş analizində istifadə olunan üsullar.....	39
4. İşin təsviri.....	42
5. İş şərtnaməsi ,.....	43
6. Nailiyyət ölçüləri	44
7. İş qanunları və çalışma şərtləri	45
8. İş analizində və iş qanunlarının hazırlanmasında məsul şəxslər.....	46

III FƏSİL

İŞÇİ QÜVVƏSİNİN PLANLAŞDIRILMASI

1. İşçi qüvvəsinin planlaşdırılması.....	50
2. İşçi qüvvəsinin planlaşdırılmasına təsiredən başlıca amillər....	53
2.1. Müəssisə xaricindən planlaşdırmaya təsir edən amillər.....	54
2.2. Müəssisədaxili faktorların analizi.....	56
3. İşçi qüvvəsinin planlaşdırılmasında istifadə olunan başlıca üsullar.....	58
3.1. Qarşılıqlı fikir mübadiləsi aparmaqla istifadə olunan üsullar	58
3.2. Delfi taktikası.....	58
3.3. Statistik üsullar.....	59
4. İşçi qüvvəsinin planı.....	61
5. İşçi qüvvəsinin planlaşdırılması zamanı meydana	

çıxan problemlər.....	61
6. İşçi qüvvəsinin planlaşdırılması fəaliyyətinin həyata keçirilmə sində məsul olan şəxslər	62

IV FƏSİL

İŞÇİ QÜVVƏSİNİN TƏMİNATI

1. İşçi təminatının əhəmiyyəti.....	64
2. İşçi qüvvəsinin təminatı prosesində əsas mərhələ və üsullar.....	65
2.1. Müəssisə daxilindən təminat.....	67
2.2. Müəssisə xaricindən təminat.....	68
3. İşçi qüvvəsinin təminatına təsir edən amillər.....	71
4. İşçi qüvvəsinin təminatı fəaliyyətinin qiymətləndirilməsi.....	73

V FƏSİL

KADRLARIN SEÇİLMƏSİ

1. Kadrların seçilməsi prosesinin başlıca mərhələləri.....	78
1.1. İlk görüşmə.....	78
1.2. Formadoldurulması.....	79
1.3. İşə girmək üçün aparılan testlər.....	79
1.4. İş görüşməsi və müsahibələr	80
1.5. Zəmanətlərin yoxlanılması.....	80
1.6. Tibbi müayinə.....	81
1.7. İşə qəbul üçün verilən qərar.....	82
2. Kadrların seçilməsində məsul olan şəxslər.....	83
3. Psixoloji testlər və müsahibələr	84
3.1. Testlərin effektiv olmasına təsir edən faktorlar.....	85
3.2. Testlərin növləri.....	87
3.3. Müsahibələr.....	90
3.4. Müsahibələrin növləri.....	92

3.5. Müsahibənin təsirli olması üçün əsas şərtlər.....	93
3.6. Müsahibə zamanı meydana çıxan nöqsanlar.....	94
3.7. Müsahibənin mərhələləri.....	94

VI FƏSİL

KADRLARIN TƏLİMATLANDIRILMASI

1. Təlimatlandırma prosesinin əhəmiyyəti və başlıca xüsusiyyətləri.	97
2. Təlimatlandırma proqramının tətbiqi.....	100
2.1. Müəssisə və təşkilatlarla bağlı məlumatlar	100
2.2. İşlə bağlı məlumatlar.....	100
3. Təlimatlandırma prosesinin həyata keçirilməsində əsas məqsəd lər.....	102
4. Təlimatlandırma proqramlarının həyata keçirilməsində istifadə olunan üsullar	104
4.1. Müəssisə və təşkilatların fəaliyyətlərini əks etdirən media yayımları.....	104
4.2. Konfranslar, qrup yığıncaqları.....	105
4.3. Kinolentlər.....	105
4.4. Müəssisədaxili gəzintilər.....	105
4.5. Rəbər işçilər və ya mütəxəssislər tərəfindən həyata keçirilən təli- matlandırma.....	106
5. Təlimatlandırma proqramının müəssisə üçün faydası.....	108

VII FƏSİL

İŞÇİ QÜVVƏSİNİN TƏHSİLİ VƏ İXTİSASLAŞDIRILMASI

1. Təlimin əhəmiyyəti.....	114
2. Təhsil tədbirləri və onların həyata keçirilməsi.....	116
3. Təhsilə olan ehtiyacın müəyyən edilməsi.....	117
3.1. Müəssisənin fəaliyyətinin analiz edilməsi.....	118
3.2. Təhsil tədbirlərindəki qüsurların analiz edilməsi	118

4. Təhsilin əsas vəzifələri	123
5. İllik təhsil proqramlarının hazırlanması	127
6. Təhsil büdcəsinin hazırlanması	128
7. Kadrların təhsilində tətbiq olunan üsullar	129
7.1. Əmək şəraitində tətbiq olunan üsullar	130
7.2. Müəssisə xaricində tətbiq edilən təhsil üsulları	133

VIII FƏSİL

ƏMƏYİN ÖDƏNİLMƏSİ

1. Əmək haqqının tərifı	141
1.1. İqtisadi baxımdan əmək haqqı	142
1.2. Hüquqi baxımdan əmək haqqı.....	143
1.3. Müəssisə və təşkilatlar baxımından əmək haqqı.....	144
1.4. İşçilər baxımından əmək haqqı	145
2. Əmək haqqının əhəmiyyəti.....	145
2.1. İşçilər üçün əmək haqqının əhəmiyyəti	145
2.2. İşə götürən tərəf baxımından əmək haqqının əhəmiyyəti	147
2.3. Həmkarlar ittifaqı baxımından əmək haqqının əhəmiyyəti.....	148
2.4. Cəmiyyət baxımından əmək haqqının əhəmiyyəti	148
3. Əmək haqqı ilə bağlı olan bəzi ifadələr.....	149
4. Əmək haqqının işçilərə faydası.....	150
5. Əmək haqqının işə götürənə faydası	151
6. Əmək haqqı məbləğinin müəyyənləşdirilməsinə təsir edən faktorlar	152
7. Əməyin ödənilməsi ilə bağlı aparılan siyasət	154
8. Əmək haqqı ilə bağlı olan proqramlar.....	155
9. Əməyin ödənilməsində səlahiyyətli olan şəxslər.....	158
10. Əmək haqqı ödənişi zamanı istifadə olunan vasitələr.....	159

10.1. İşlərin qiymətləndirilməsi.....	161
10.2. Əmək haqqının tədqiqatı.....	173
10.3. Əmək haqqı ilə bağlı strukturun formalaşdırılması.....	175
11. Əmək haqqı sistemləri.....	180
11.1. Vaxtamuzd əmək haqqı sistemi	180
11.2. Vahidə ödənilən əmək haqqı sistemi.....	182
11.3. Əlavə ödənişli əmək haqqı sistemləri	183
11.4. Həvəsləndirici əmək haqqı sistemləri	187
13. Sosial yardım və xidmətlər.....	194

IX FƏSİL

AZƏRBAYCAN RESPUBLİKASINDA FƏALİYYƏT GÖSTƏRƏN İDARƏ VƏ TƏŞKİLATLARDA APARILAN KADR SİYASƏTİ

1. Tarif cədvəli.....	200
2. Əmək haqqı ödənilməsinin norma və sistemləri.....	204
2.1. İşəməuzd əmək haqqı sistemləri	205
2.2. Vaxtamuzd - mükafatlı əmək haqqı sistemi	212
3. Azərbaycan Dövlət Neft Şirkətində əməyin ödənilməsi qaydaları	214
4. Azərbaycan Dövlət Neft Şirkətində tətbiq olunan təhsil formaları	218
5. Azərbaycan Respublikası Dövlət Neft Şirkətinin idarə və təşkilatlarında həyata keçirilən kadr siyasəti.....	223
6. İş yerlərinin attestasiyası və onun səmərəli təşkilinin əmək məhsuldarlığının yüksəldilməsində rolu	235

X FƏSİL

ƏMƏYİN MÜHAFİZƏSİ

1. Əməyin mühafizəsinin tərfi.....	239
2. Əməyin mühafizəsinə dair tədbirlərin əhəmiyyəti.....	240
2.1. Müəssisəxarici amillər	242
2.2. Müəssisədaxili amillər.....	243
3. İşçilərin sağlamlığı və təhlükəsizliyi ilə əlaqədar meydana gələn problemlər	244
4. Təhlükəsizlik problemləri.....	248
5. Əməyin mühafizəsi yolları	249
Ədəbiyyat.....	251