

**AZƏRBAYCAN RESPUBLİKASI TƏHSİL NAZİRLİYİ
AZƏRBAYCAN DÖVLƏT İQTİSAD UNİVERSİTETİ**

**MƏHƏMMƏD ƏLİYEV
HƏMİD HƏMİDOV**

**BİZNESDƏ
İNSAN RESURSLARININ
İDARƏ EDİLMƏSİ**

Dərslik

Azərbaycan Respublikası Təhsil
Nazirliyinin 545 sayılı 12.04.2013 tarixli
əmrinə əsasən ali məktəblər üçün dərslik
kimi təsdiq edilmişdir.

BAKİ - 2013

Rəyçilər: Azərbaycan Dövlət İqtisad Universitetinin
“İqtisadi nəzəriyyə-1” kafedrasının professoru,
iqtisad elmləri doktoru Qabil Manafov

Azərbaycan Dövlət İqtisad Universitetinin “Biznesin
idarə edilməsi ” kafedrasının professoru, iqtisad
elmləri doktoru Rəşad Muradov

“Auto Azərbaycan” MMC-nin direktoru Nasir
Seyidzadə
“Meqa Sığorta”ASC-nin İdarə Heyətinin sədri Əfqan
Murtuzayev

Elmi redaktor: “Müəssisənin iqtisadiyyatı” kafedrasının müdiri,
i.e.d., professor, Azərbaycan Respublikasının
Əməkdar iqtisadçısı Telman Hüseynov

Əliyev M., Həmidov H. Biznesdə insan resurslarının
idarə edilməsi (dərslük). Bakı: “İqtisad Universiteti”
Nəşriyyatı, 2013. - 532 s.

© Əliyev M., Həmidov H..-2013
© İqtisad Universiteti - 2013

MÜNDƏRİCAT

GİRİŞ.....	9
I FƏSİL. FƏNNİN PREDMETİ VƏ DİGƏR FƏNLƏRLƏ ƏLAQƏSİ	
1.1. "İnsan resursları" anlayışı.....	
1.2. Personal idarəçiliyindən insan resursları idarəçiliyinə keçidin əsas mərhələləri.....	28
1.3. İşçi qüvvəsinin idarə edilməsi ilə insan resurslarının idarə edilməsi arasındakı fərqli cəhətlər.....	35
1.4. İnsan resurslarının idarə edilməsində sistem anlayışı.....	39
II FƏSİL. BİZNESDƏ İNSAN RESURSLARININ İDARƏ EDİLMƏSİ STRATEGİYASI	
2.1. İnsan resurslarının idarə edilməsinin əsas funksiyaları.....	47
2.2. İnsan Resursları Departamenti.....	48
2.3. İnsan Resursları Departamentinin səciyyəvi təşkilatı strukturu.....	50
2.4. Biznesdə ERP sistemi və onun insan resurslarının idarə edilməsində tətbiqi.....	62
III FƏSİL. İŞ ANALİZLƏRİ	
3.1. İş analizinin məzmunu və əsas məqsədləri.....	73
3.2. İş analizi ilə əlaqəli olan bəzi ifadələr.....	81
3.3. İş analizi üçün məlumat əldə etmə metodları.....	86
IV FƏSİL, KADRLARIN PLANLAŞDIRILMASI	
4.1. Kadr planlaşdırılmasının məzmunu və məqsədi.....	100
4.2. Kadrların planlaşdırılmasına təsir edən əsas amillər.....	109
4.2.1. Kadr planlaşdırılmasına təsir edən xarici amillər.....	110
4.2.1. Kadr planlaşdırılmasına təsir edən daxili amillər.....	115
4.3. Kadr planlaşdırılmasında istifadə olunan üsullar.....	118
4.4. Kadr planlaşdırılmasını həyata keçirən məsul şəxslər və yaranan əsas problemlər.....	122

V FƏSİL. KADRLARIN SEÇİLMƏSİ VƏ YERLƏŞDİRİLMƏSİ

5.1.....	
Kadrların seçilməsi mərhələləri	129
5.2.....	İŞ
görüşməsinin müvəffəqiyyətsiz keçməsində yeddi səhv.....	133
5.3. Müsahibələr və onların təşkili.....	137
5.4.....	Testlər
(İxtisasla əlaqədar / Psixo-texniki).....	151

VI FƏSİL. ƏMƏK MÜNASİBƏTLƏRİNİN YARANMASININ BƏZİ HÜQUQİ ASPEKTLƏRİ

6.1. Əmək müqaviləsinin bağlanılmasının əsas şərtləri və müddəti	159
6.2. Sınaq müddəti və onun tənzimlənməsi.....	164
6.3.....	İş vaxtı
.....	171

VII FƏSİL. İNSAN RESURSLARI ÜZRƏ MENECERİN ƏSAS İDARƏÇİLİK XÜSUSİYYƏTLƏRİ VƏ DAVRANIŞLARI

7.1.....	.Daxili
ünsiyyət və əməkdaşlıq	181
7.2.....	Ünsiyyətin psixoloji
xarakteristikası	187
7.3.....	
Ünsiyyətin növləri və funksiyaları	189
7.4.....	
Ünsiyyət informasiya mübadiləsi kimi	190
7.5.....	
Ünsiyyət qarşılıqlı təsir kimi.....	193
7.6. Ünsiyyət insanın bir-birini qavraması və anlaması kimi	194
7.7. Ünsiyyət çətinlikləri və onların aradan qaldırılması	196
7.8. İşgüzar münasibətlərdə bəzi etikətlər	196
7.9. Peşə etikası	203
7.10.....	İş
mühitində bədən dili (mimika və jest)	205
7.11. Şəxsiyyətin zahiri elementlərə görə qiymətləndirilməsi.....	225

VIII FƏSİL. HEYƏTİN İŞGÜZAR ADAPTASIYASI (ORİYENTASIYA)

IX FƏSİL. KADRLARIN TƏDRİSİ (TRENİNG) VƏ İXTİSASLAŞDIRILMASI

9.1 .Kadrların tədrisi və onun əhəmiyyəti	265
9.2..... Tədrisin məqsəd və vəzifələri	268
9.3..... Tədris (treninq) tədbirlərinin həyata keçirilməsi.....	270
9.4. Tədrisin əsas növləri və üsulları	282

X FƏSİL. XİDMƏTİ FƏALİYYƏTİN QIYMƏTLƏNDİRİLMƏSİ

10.1. Xidməti fəaliyyətin qiymətləndirilməsində istifadə olunan metodlar	320
10.2. Xidməti fəaliyyətin qiymətləndirilməsinin tətbiq edildiyi sahələr	327
10.3. Xidməti fəaliyyətin qiymətləndirilməsinin apanimasi üzrə öhdəliklər və məsuliyyət	331
10.4. Xidməti fəaliyyətin qiymətləndirilməsində iştirak edən tərəflər.....	338
10.5. İş yerlərinin attestasiyası	340

XI FƏSİL. BİZNESDƏ ƏMƏYİN MOTİVASİYASI

11.1 .Motivasiyanın məzmunu və xarakterik xüsusiyyətləri	350
11.2. Əməyin motivasiyasının əsas modelləri	357
11.3. Motivlərin tipologiyası	367
11.4. Motivlərin iyerarxiyasının dinamikliyi	374
11 .S.Uğur qazanmaq üçün motivasiya və taktikalar	376

XII FƏSİL. ƏMƏYİN ÖDƏNİLMƏSİ VƏ TƏŞKİLİ

12.1 .Əməyin ödənilməsinin ictimai-sosial aspektləri	385
12.2. Əməkhaqqının müxtəlif aspektlərdən şərhli	387
12.2.1. Əməkhaqqının işəgötürənə faydası	387
12.2.2. Əməkhaqqının işçilərə faydası	387
12.3. Əməkhaqqının əsas vəzifələri.....	389
12.4. Əməkhaqqının normal və real dəyərinin tənzimlənməsi	390
12.5. Əməkhaqqının təşkilinin müasir vəziyyəti	396
12.6. Əməkhaqqının təşkilinin əsas prinsipləri və ünsürləri.....	397
12.7. Əməyin və onun ödənilməsinin uçotu.....	415

12.8. Müasir vəziyyətdə əməyin ödənilməsinə təsir edən amillər və əməkhaqqının müəyyən edilməsi metodları..... 420

XIII FƏSİL. BİZNES PROSESLƏRİN İDARƏ EDİLMƏSİ (Process management)

13.1. insan resursları sistemində proseslərin təşkili prinsipləri 442
13.2. Menecerlərin maraqların qorunması prinsipləri 444
13.3. Biznes proseslərinin avtomatlaşdırılması..... 446
13.4. Proseslərin təhlili qaydaları..... 447
13.5. Proseslərin optimallaşdırılması 449
13.6. Təlimat kitabının mahiyyəti və strukturu 450

XIV FƏSİL. ƏMƏYİN MÜHAFİZƏSİ

14.1. Əməyin mühafizəsi sahəsində mülkiyyətçilərin və işgötürənlərin vəzifələri 457
14.2. Əməyin mühafizəsi üzrə standartlar, normalar və qaydalar..... 458
14.3. Binaların, qurğuların, texnoloji proseslərin və avadanlığın təhlükəsizliyinə riayət edilməsi..... 459
14.4. İş yerlərinin sağlam sanitariya-gigiyena şəraitinin və əməyin mühafizəsinin qüvvədə olan normativlərə uyğunlaşdırılması 461
14.5. İşçilərə lazımı sanitariya-məişət və müalicə-profilaktik xidmətlərin təşkili 465
14.6. Fəhlələrin öyrədilməsi və biliklərinin yoxlanılmasının təşkili..... 473
14.7. Əməyin mühafizəsi üzrə təlimatların hazırlanması 477
14.8. İşçilər üçün təlimatların hazırlanması 485
14.9.....
Əməyin mühafizəsinə dair qaydaların, təlimatların yoxlanılması və yenidən baxılması qaydaları 491
14.10. Əmək şəraitinin vəziyyətinə nəzarət 492

İnsan resurslarının idarə edilməsi ilə əlaqəli işgüzar hadisələr. 500
Məfhum və anlayışların izahlı lüğəti 511
ƏDƏBİYYAT SİYAHISI..... 525

Müəlliflərdən

Respublikanın keçid dövründə qarşısında duran əsas sosial-iqtisadi vəzifələr yeni təsərrüfat formalarının yaradılması, iqtisadiyyatın bazar strukturunu formalaşdırması, istehsal, sosial-məişət və bazar infrastrukturunu inkişaf etdirilməsi, bazar münasibətləri şəraitində işləyə biləcək yüksəkixtisaslı kadrların hazırlanması və bctisaslaşdırılması ilə əlaqədardır.

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

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

Mövcud vəsait Azərbaycan biznesmeninə konkret yardım məqsədi daşıyır. Vəsaitin tərtibi zamanı əsas diqqət hər şeydən öncə, xüsusi ədəbiyyatlar vasitəsilə beynəlxalq təcrübəyə yönəlmişdir. Bu vəsait xüsusi müəssisə sahibləri və menecerlər, insan resurslarının idarə olunmasında yardım üçün İR meneceri nəzərdə tutulur. İdarəetmənin bu sahəsi iqtisadi cəhətdən inkişaf etmiş ölkələrdə geniş yayılmışdır ki, bu da onun əsas əhəmiyyətini və iqtisadi məqsədəuyğunluğunu göstərir. Bu peşənin nüfuzu postsovet ölkələrində də yüksəlməkdədir. Məsələn, İR menecerin vəzifə dairəsinin kadrlar şöbəsinin vəzifələri ilə heç bir uyğunluğu olmasa da, son iki ildə Rusiyada İR menecer vəzifəsi idarəetmə fəaliyyətinin yüksəkmaaşlı növünə çevrilmişdir. Menecer heyətin seçilməsində iştirak edir, kollektivdə normal psixoloji iqlimin saxlanmasına nəzarət edir, «team spirit»i - komandanın ruh yüksəkliyini qoruyub saxlayır, mürəkkəb mənəvi-psixoloji vəziyyətlərə düşən əməkdaşlara köməklik göstərir, rəhbərliyə kadr məsələləri üzrə məsləhətlər verir.

Müəlliflər dərsləyi yazarkən insan resurslarının idarə edilməsinin ayn-ayn sahələrinə dair metodiki göstərişlərdən, jurnal məqalələrindən, beynəlxalq müəssisələrin icra sənədlərindən, internet səhifələrindən və kitablardan istifadə etmişlər.

Dərsləkdə istehsal prosesinin aynmaz bir hissəsi və hədəfi sayılan işgötürənin ehtiyacına cavab verən kadrların tapılması, inkişaf etdirilməsi, təhsilinin təmin edilməsi, qiymətləndirilməsi, əməkhaqqı ilə təmin olunması və mükafatlandırılması kimi məsələlər ətraflı öyrənilmişdir. Bu məsələləri nəzərə alaraq, işə qəbul sisteminin təkmilləşdirilməsi, imtahanların keçirilməsi və testləşdirmə prosesinin beynəlxalq təcrübə və standartlara uyğunlaşdırılması ilə əlaqədar məsləhətlər verdiyinə görə ARDNŞ-nin İnsan Resursları Departamentinin rəisi Asif Bəkirliyə minnətdarlığımızı bildiririk.

Dərsləlik müxtəlif misallar və praktiki məsələlərlə zəngin olduğuna görə çox oxunaqlıdır, lakin şübhəsiz nöqsansız və qüsursuz olmayacaqdır. Həmin nöqsanlar, arzu və təkliflərini müəlliflərə çatdıran hər bir oxucuya onlar əvvəlcədən öz təşəkkürlərini bildirirlər.

«Biznesdə insan resurslarının idarə edilməsi» kitabı ali məktəb tələbələri, magistrılar üçün dərslə vəsaiti olmaqla yanaşı, müəssisə, təşkilat və iş adamları üçün də tövsiyə edilir.

Dərsləyin ərsəyə gəlməsində əməyi olanların hamısına - o cümlədən, NAB Şirkətlər Qrupunun vitse-prezidenti Şahram Oromiyə, Auto Azərbaycan MMC-nin direktoru Nasir Seyidzadəyə, satışsonrası xidmətlər müdiri Şahin Kərimova, maliyyə departamentinin müdiri Ziya Babayevə, Meqa Sığorta ASC-nin Direktorlar şurasının sədri Yaşar Qurbanova və İdarə Heyətinin sədri Əfqan Murtuzayevə, “Kamen”MMC-nin rəhbərliyinə dərin minnətdarlığımızı bildiririk.

Dərsləlik aşağıdakı müəlliflər tərəfindən hazırlanmışdır: İqtisad üzrə fəlsəfə doktoru, dosent M.Ə.Əliyev (giriş, fəsil 1,2,5,9,10,11,14), iqtisad üzrə fəlsəfə doktoru, dosent HXHəmidov (fəsil 3,4,6,7,8,12,13).

GİRİŞ

Yer üzündə bütün maddi və mənəvi mədəniyyətin, ictimai formaların yaradıcısı və müəyyən edicisi insandır. İnsan fiziki və mənəvi, təbii və sosial, irsi və həyatda əldə edilənlərin vəhdətindən ibarət canlı bir sistemdir. İnsanı istiqamətləndirən, onu iş həyatı və təbii mühit ilə bağlayan onun dünyagörüşü, mənəvi siması və təhsilidir. İnsan həyatının məqsədi və mənası sosial ideyalar və fəaliyyətlərlə 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 təkmilləşdirmiş və inkişaf etdirmişlər.

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 sistem 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 düzgün qərarlar verməyə çağırır. Onlar indi daha çox bazar, keyfiyyət, cavabdehlik və idarəedi-

cilik fenomenlərinə diqqət etməlidirlər. Bir çoxlarını maraqlandıran bəzi suallar vardır: necə etməliyik? Hansı yollarla fəaliyyət göstərməliyik?

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

Əmək fəaliyyətinin, insanların və ya ətraf mühitin idarə edilməsindən asılı olmayaraq, idarəetmə böyük əqli qabiliyyət tələb edir. Təşkilatın idarə edilməsi baxımından biznesdə insan resurslarının idarə edilməsi, onların işindən maksimum yüksək nəticələr əldə edilməsi deməkdir.

I F Ə S İ L

FƏNNİN PREDMETİ VƏ DİGƏR FƏNLƏRLƏ ƏLAQƏSİ

1.1. “insan resursları” anlayışı

İqtisadi ədəbiyyatlarda “İnsan resursları” termini, müəssisənin məhsul və xidmət istehsalında qarşıya qoyulan məqsədə çatması üçün istifadə etməli olduğu resurslardan biri kimi insanı əhatə edir. İnsan istehsal və xidmət proseslərinin ayrılmaz bir hissəsidir. İnsan resursları termini təşkilatın daxilindən və ya xaricindən potensial cəlb oluna biləcək bütün işçi heyətini, bir sözlə yuxarı pillədəki rəhbərdən aşağı mövqeni tutan işçilərədək hamını əhatə edir.

Biznesdə insan resurslarının idarə edilməsi işçi-işəgötürən arasındakı sosial-iqtisadi münasibətləri, təşkilati-texniki, psixoloji, sosial hadisələri sistemli, kompleks şəkildə öyrənmək üçün digər elmlərin nailiyyətlərinə istinad edir. Həmin hadisələr bu və ya digər formada əmək situasiyasına və ondan asılı olaraq əmək davranışlarına təsir göstərir.

Biznesdə insan resurslarının idarə edilməsi birinci növbədə əməyin iqtisadiyyatı ilə üzvi şəkildə bağlıdır. Məsələn, əməyin iqtisadiyyatı, əhalinin həyat səviyyəsi, maddi stimullaşdırma, işçi qüvvəsi axını, işçilərin peşə-ixtisas hazırlığı, əmək bölgüsü və əmək kooperasiyası və digər məsələləri tədqiq edir. Göründüyü kimi, əsas problemlər istər əməyin iqtisadiyyatı və istərsə də insan resurslarının idarə edilməsi üçün eynidir, fərq əsasən bu problemlərin ayrı-ayrı aspektlər baxımından öyrənilməsidir. Məsələn, əməyin iqtisadiyyatı əhalinin həyat səviyyəsini makro səviyyədə öyrəndiyi halda, biznesdə insan resurslarının idarə edilməsi fərqli bilmə subyektlərinə işə qəbul ediləcək şəxslərin spesifik xüsusiyyətini əlverişli analitik metodlarla təhlil edərək onların kollektivə uyğunlaşdırılması, düzğün

yerləşdirilməsi və yüksək səriştə nümayiş etdirə bilmələri üçün xüsusi meyarları öyrənir.

Biznesdə insan resurslarının idarə edilməsi əməyin elmi təşkili ilə bağlıdır. İnsan resurslarının idarə edilməsi əməyin elmi təşkili üzrə tədbirlərin biznes subyektinin xarakterik xüsusiyyətlərinə uyğunlaşdırılmasında mühüm rol oynayır.

Biznesdə insan resurslarının idarə edilməsi əməyin psixologiyası ilə birbaşa bağlıdır. Məlumdur ki, psixologiya beyinin funksiyası olub, obyektiv gerçəkliyin beyində təzahüründən ibarət olmaqla, idrak hadisələrindən bəhs edən bir elmdir. İstehsal və xidmət zamanı əmək prosesləri özünün psixoloji əsaslarına da malik olur. Bu psixoloji proseslər eyni zamanda əmək kollektivlərində psixoloji iqlimin formalaşmasında əhəmiyyətli rola malikdir.

Biznesdə insan resurslarının idarə edilməsi əməyin normalaşdırılması ilə də əlaqədardır. Məlumdur ki əmək normalarının keyfiyyət və gərginlik səviyyəsi əməyin intensivliyi, əməkhaqqının təşkili ilə bilavasitə bağlıdır, öna görə də ayrı- ayrı proseslər və işlər üçün lazım olan əmək normalarının biznesin strateji baxışına uyğun olaraq hazırlanması vacibdir.

Biznesdə insan resurslarının idarə edilməsi əmək hüququ ilə üzvi olaraq bağlıdır. Çünki əmək münasibətləri, bu sferada olan kənarlaşma halları əmək hüququ aktları və normativləri vasitəsi ilə tənzim olunur. Burada qeyd etmək lazımdır ki, insan resurslarının səciyyəvi təşkilati strukturunda belə kadrların uçuotu və sənədləşdirilməsi ayrıca sahə olaraq yer alır.

Biznesdə insan resurslarının idarə edilməsi də əməyin sosiologiyası ilə üzvi olaraq bağlıdır. Çünki, əməyin sosiologiyası sosial proseslər, əmək münasibətləri, əmək situasiyası problemləri və əməyin elmi təşkili üzrə tədbirlərin sosial baxımdan əsaslandırılması ilə əlaqədardır. Qeyd etmək lazımdır ki, insan resurslarının idarə edilməsində nəzəri və empirik tədqiqat metodları sistemləşdirilir, məqsədyönlü müşahidələr, sosioloji eksperimentlər xüsusi statistik proqramlar vasitəsi ilə

reallaşdınlaraq təhlil edilir və rəhbərliyə təqdim edilir. Bu cür informasiyaların təhlili biznes subyektlərinin ümumi strateji baxış əsasında idarə edilməsinə şərait yaradır.

Biznesdə insan resurslarını idarə edilməsi - iş yerində insanlarla əlaqəli bütün işləri və prosesləri əhatə edir. Müəssisə daxilində insan resurslarının planlaşdırılması, bunun üçün lazımı iş analizlərinin və öhdəliklərin müəyyənləşdirilməsi, insan resurslarının seçilməsi üçün iş elanlarının verilməsi, iş üçün müraciət edənlərin qəbul edilməsi, görüşlərin apanıması, işə uyğunlaşma, təhsil və karyera işləri, uğur və iş qabiliyyətinin ölçülməsi, vəzifədə yüksəlmə, iş dəyişdirmə, işdənçıxarılma, işi qiymətləndirmə, əməkhaqqı, nizam-intizam, sosial-mədəni fəaliyyətlər, tibbi xidmət və başqa oxşar işləri koordinasiya edir.

Deməli, fənnin predmetini, biznesdə insan resurslarının səmərəli idarə edilməsi ilə əlaqədar olan işgüzar münasibətlər, metodlar, ictimai-istehsal sahələri və qanunları təşkil edir. Bu elmi fənnin nəticəsi biznesdə kadr əməyindən səmərəli istifadə və onun səmərəli təşkilidir.

İctimai-iqtisadi hadisələrin nisbətən müstəqil sahəsi olan kadr potensialının öyrənilməsi, kollektiv əmək və onun müəssisə təmsalında konkret təşkili olduqca vacibdir.

Fənnin predmetinin düzgün kadr seçimindən, kadrların səmərəli istifadə edilməsindən və kollektiv əməyin təşkilindən ibarət olması onun ayrı-ayrı müəssisə kollektivlərində konkret metod və proseslərin öyrənilməsini təmin edir.

Fənnin qarşısında duran əsas vəzifələr aşağıdakılardır:

- Biznesdə insan resurslarının fəaliyyəti üzrə icra sənədlərinin müəyyən olunması və qruplaşdırılması;
- Biznesdə insan resurslarının planlaşdırılması üzrə metodik və praktiki məlumatların verilməsi;
- İnsan resurslarında məlumat bazasının qurulması üzrə informasiyaların qruplaşdırılması;
- İşçi axtarma, seçmə və işə yerləşdirmə üzrə tövsiyələrin verilməsi;

- Tədris və təkmilləşdirmə sisteminin təşkili və qiymətləndirilməsi üzrə tövsiyələrin verilməsi;
- İşçilərin peşəkar karyerasının planlaşdırılması üzrə tövsiyələrin verilməsi;
- Əməyin qiymətləndirilməsi sisteminin tətbiqinin əsaslandırılması;
- Mükafat sisteminin hazırlanmasında nəzərə alınan amillərin qruplaşdırılması;
- Biznesdə ERP sistemi və onun insan resurslarının idarə edilməsində tətbiqinin əsaslandırılması.

İnsan resursları idarəçiliyinin xarakterik xüsusiyyətləri

Gündən-günə dəyişən şərtlər müqabilində insan resursları bölməsi dəyişir və bu sahədə rəhbərliyin rolunu da dəyişdirir.

Bu dəyişikliyin əsas xüsusiyyətləri aşağıda göstərilmişdir:

- Müəssisənin tam bir varlıq olduğunu dərk etmək;
- Sadəcə adi bir ixtisas sahibi kimi yox, kamil bir müəssisə rəhbəri olmaq, çoxsahəli düşünə bilmək;
- İnsan resurslarına bağlı olan proqramların müəssisə məqsədlərinə və ən alt təbəqəyə necə təsir etdiyinin nəzərə alınması;
- Dəyişikliklərin əvvəlcədən proqnozlaşdırılması və dəyişikliklərə vaxtında uyğunlaşma;
- Müəssisənin mədəni mühitinin inkişaf etdirilməsinə şərait yaratmaq;
- Davranış və qabiliyyətləri dəyişdirə biləcək potensiala malik olmaq;
- Təşkilatın digər bölmələri və bölmə rəhbərləri ilə əməkdaşlıq etmək;
- Rəhbər işçilərə insan resursları ilə əlaqəli mövzularda yardım göstərilməsi;
- Problemlərin həllinə nail ola biləcək yaradıcılıq qabiliyyətinə malik olmaq;

- Strategiyaların hazırlanması sahəsində uzaqgörənlik;
- Məhsuldarlıq və məsrəflər ilə əlaqəli plan və proqramların hazırlanması;
- Müəssisənin insan resurslarına olan ehtiyacını müəyyən etmək;
- Gələcək fəaliyyətlərin inkişaf planlarında əks etdirilməsi və icrasının təmin edilməsi.

İnsan resurslarının idarə edilməsində mövcud olan əsas fəaliyyətlər. Bu fəaliyyətlər planlaşdırma, insan resurslarının seçilməsi, təhsili, inkişafı, əmək fəaliyyətinin yaxşılaşdırılması, əməkhaqqının təşkili, əməyin təhlükəsizliyinin təmin edilməsi kimi əsas fəaliyyətlər və bəzi köməkçi fəaliyyətlərdən ibarətdir. Bu köməkçi fəaliyyətlər aşağıdakılardır:

- İnsan resurslarının idarə edilməsində həyata keçirilən strategiyalar. Uzun müddətli inkişaf tədbirləri üçün hansı istiqamətdə fəaliyyət göstərməyin təyin edilməsi məqsədilə strategiyaların meydana gətirilməsi və insan resurslarının idarə edilməsi fəaliyyətlərinin bu strategiyalar işığında yerinə yetirmək.
- Təşkilatın strukturu. Təşkilat strukturunun yenidən nəzərdən keçirilməsi və bəzi işlərin yenidən analiz edilməsinə nail olmaq (Sistemin inkişaf etdirilməsi kimi).
- Mədəni mühitin idarə edilməsi. İnkişaf, mükafatlandırma, qabiliyyətlərin qiymətləndirilməsi kimi strategiyalarla insanların rəftarlarına olan müsbət təsiri formalaşdırmaq. Belə bir şəkildə həyata keçirilməsi planlaşdırılan missiyanın təyini, dərk edilməsi və qəbul edilməsinə nail olmaq.
- Dəyişikliklərlə uyğunlaşmaq. 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 idarə edilməsi fəaliyyətinin əsas vəzifələrindəndir.

- Komanda halında çalışmaq, insanların birlikdə çalışmalarına nail olmaq və imkan yaratmaq.
- Keyfiyyətin yüksəldilməsinə doğru istiqamətləndirmə. İnsan resurslarının keyfiyyətin yüksəldilməsi istiqamətində idarəetmə fəaliyyətini həyata keçirmək.
- İnsan resurslarının inkişafı. Bütün insanlar üçün təhsil və inkişaf proqramları tətbiq etməklə, proqramların işlənilmə- sində şəxslərin və təşkilatın ehtiyaclarının diqqətə alınması ilə müəssisənin və ya təşkilatın mənsub olduğu insan bazasını inkişaf etdirmək.
- Mükafatlandırma. İnsanların əməklərini düzgün qiymətləndirmək, işində düzgün və qabaqcıl çalışanları mükafatlandırmaq.
- İnsanlar arasında əlaqələrin inkişafı. İnsan resurslarının bir- biri ilə qarşılıqlı əməkdaşlıq etmələrinə nail olmaq.

Müəssisənin idarə edilməsi istənilən konkret mühitdə vacib nəticələrə yönəldilir. İdarəetmə sisteminin köməyi ilə rəhbərlük bütün mərhələlərdə - planlaşdırma, icra və icraya nəzarət zamanı qarşıya qoyulmuş məqsədlərin həyata keçirilməsi prosesinə təsir göstərməyə çalışır. Xidmətin və ətrafın idarə edilməsini biz təcrübədə xidmətin idarə edilməsi üzrə iş adlandırırıq. Biz öz fəaliyyətimizi nə qədər yaxşı idarə etsək, ona başqalarının qarışmasına da bir o qədər az əsas olacaqdır. Təbii ki, bu bizim öz işimizi yaxşı bilməyimizdən xəbər verir. Təcrübədə müəyyən işləri görmək üçün bizim kənardan həmkarlara və rəhbərlərə ehtiyacımız olur. Eyni əmək kollektivində nə qədər çox insan məşğuldursa, istər qrup şəklində, istərsə də ayrı-ayrı işçilər səviyyəsində - kimsə bizə rəhbərlik etməlidir. Beləliklə, əgər insanlar üzərində rəhbərlik düzgün həyata keçirilmirsə, təşkilatın fəaliyyətinə rəhbərlik uğurlu ola bilməz.

İnsanların idarə edilməsi təşkilatın heyəti üzərində rəhbərlik fəaliyyəti deməkdir. İdarəetmənin bu sahəsini biz daha çox rəhbərin işi adlandırırıq. İnsanların, heyətin idarə edilməsi və rəhbərin işi bu vəsaitdə eyni mənada istifadə edilən anlayışlardır. Gəlin idarəetməni öz üzərində, qrup və bütün idarələrdə heyət üzərində idarəetmə bölgülərinə ayıraq. Bir şöbənin, ya

xud sexin, həmçinin müəssisə, yaxud hər hansı bir dövlət təşkilatının birlikdə bütün işçiləri təşkilatın heyəti sayılır. Əgər söhbət təşkilat fəaliyyətinin idarə edilməsindən gedirsə, onda ayrıca götürülmüş fərd səviyyəsində bu bölgüyə fərdin Öz işi və fəaliyyətini idarə etməsindən, qrup və təşkilat səviyyəsində fəaliyyətin idarə edilməsindən gedirsə təşkilat vahidindən, yaxud bütün təşkilatın fəaliyyətinin idarə edilməsindən gedir.

Finlərin idarəetmə təcrübəsində belə bir hal mövcuddur ki, bir çox rəhbərlər bütövlükdə idarəetmənin ayrılmaz hissəsi kimi insanların idarə edilməsini kifayət qədər yaxşı təsəvvür etmirlər. Bir qayda olaraq bunun əsas səbəbi odur ki, həmin rəhbərlər öz vəzifələrinə hər hansı bir ixtisas üzrə işləyən şəxs kimi, yaxud da birbaşa idarəetmə öyrədən, lakin insanların idarə edilməsinə aid praktiki olaraq heç bir şey verməyən təhsil müəssisələrindən gəlirlər. Bir çoxları özlərinin hər hansı bir təcrübi ideyası əsasında müəssisə təşkil etdiyindən, idarəetməyə aid məsələlər müəssisənin inkişafı prosesində ortalığa çıxır. Belə rəhbərlər idarəetməyə aid xüsusi biliklər əldə etmək yoluna nə qədər gec qədəm qoyarsa, sonradan bunun üçün onların daha az vaxtı qalar və idarəetmə üzrə əqli iş öz yerini bir o qədər gec tutar.

Fəaliyyətin, insanların, yaxud ətrafın idarə edilməsindən asılı olmayaraq idarəetmə böyük əqli qabiliyyət tələb edir. Təşkilatın fəaliyyəti nöqtəyi-nəzərindən insanların idarə edilməsi onların işində maksimum yaxşı nəticələr əldə edilməsi deməkdir. Rəhbərin işi, həmçinin insanların əmək kollektivlərinin maraqlarına yaxın olmaqla öz şəxsi məqsədlərinə nail olmasıdır. Beləliklə, rəhbərin işi təkcə təşkilatın işi baxımından deyil, həm də işçilərin şəxsi mənafehləri baxımından da əhəmiyyət kəsb edir.

İdarəetmənin bəzi məqamları. Yuxarıda qeyd edilənləri qısaca olaraq belə ümumiləşdirmək olar ki, idarəetmə ayrı-ayrı şəxslərin, qrupların, yaxud bütövlükdə götürülmüş təşkilatın fəaliyyətinə məlum şəraitdə maksimum yaxşı nəticələr əldə etmək məqsədilə həyata keçirilən təsir prosesidir.

Təsəvvürlərimizə uyğun olaraq idarəetmə insanların və fəaliyyətlərin idarə edilməsi kimi başa düşülür. İdarəetmə rəhbərlə ona tabe olan heyətin qarşılıqlı fəaliyyətidir. Belə bir yanaşma təşkilatın fəaliyyətindən nəticə əldə etmək üçün insanların idarə edilməsinin əhəmiyyətini göstərir.

Qeyd etmək lazımdır ki, idarəetmə müəssisə qarşısında duran vəzifələrin həyata keçirilməsi naminə insan ehtiyatlarının və maddi ehtiyatların ahəngdar birləşdirilməsidir. Bu baxımdan müəssisənin idarə edilməsi dedikdə belə bir fikir yaranır ki, istənilən müəssisədə işləyən adamlar sadəcə olaraq onların qarşılıqlı qoyulan vəzifələri yerinə yetirirlər. Qısaca olaraq bunu belə ifadə etmək olar ki, idarəetmənin yeganə məqsədi nəticə əldə etməkdir. Lakin bunun üçün həm fəaliyyətin, həm də insanların idarə edilməsi məsələlərini bacarmaq lazımdır.

Beləliklə, yuxarıda söylənilərin əsasında biz idarəetməni iki hissəyə bölə bilərik: fəaliyyətin idarə edilməsi və insanların idarə edilməsi. Aşağıda bunlar barədə ətraflı danışılacaqdır, ancaq elə buradaca idarəetmənin ümumi mənzərəsini təsəvvür etmək mümkündür:

- Fəaliyyətin planlaşdırılması, istehsalat tapşırıqlarının qoyuluşu, istehsal işinin ölçü sisteminin yaradılması, görülən işə nəzarət edilməsindən ibarət fəaliyyətin idarə edilməsi;
- İnsanların idarə edilməsi. Bura əmək kollektivinin bütün üzvləri arasında əməkdaşlığın təmin edilməsi, kadr siyasəti, təhsil, informasiya, işçilərin maraqlandırılması və digər mühüm tərkib hissələr aid edilir;
- Müəssisədənkənar əlaqələrin idarə edilməsi;
- Müəssisə və insanlar, həmçinin idarəetmə sisteminin özünün təkmilləşdirilməsinə aid edilən təşkilatdakənar əlaqələr üzərində idarəetmənin tədricən təkmilləşdirilməsi, müəssisə fəaliyyətinin planlaşdırılmasının yaxşılaşdırılması, təşkilatda mikroiklimin tədqiqi və inkişafı, həmçinin əmək bölgüsünün daim təkmilləşdirilməsi.

səmərəli idarəetmə qabiliyyəti nədir?

Səmərəli idarəetmə qabiliyyəti menecerin özünün inkişafının məhdudluğu üzə çıxana qədər işçi qaydada müəyyənləşdirilməlidir. Biz səmərəli idarəetməni qabaqcadan təhlil edilmiş on bir amillə əsaslandırırıq. Qısaca olaraq belə hesab edirik ki, qarşıdan gələn on il müddətində menecerdən aşağıdakı vərdiş və qabiliyyətlər tələb ediləcəkdir:

- Özünü idarə etmək qabiliyyəti;
- Ağıllı şəxsi keyfiyyətlər;
- Dəqiq şəxsi məqsədlər;
- Daim inkişaf etməyə meyillilik;
- Problemləri həll etmək vərdişi;
- İxtiraçılıq və yeniləşmə qabiliyyəti;
- Ətrafındakılara təsir etmək qabiliyyəti;
- İdarəetməyə müasir yanaşmalar haqqında biliklərə malik olmaq;
- İdarə etmək bacarığı;
- Tabeliyində olanları öyrətmək və inkişaf etdirmək qabiliyyəti;
- Səmərəli işçi qruplarının formalaşdırılması və inkişaf etdirilməsi bacarığı.

Yaxşı rəhbər aşağıdakı keyfiyyətlərə malik olmalıdır:

- geniş dünyagörüşü; vəziyyəti qiymətləndirmək hissi;
- sağlam özündənrazılıq; dəyişiklərə hazırlıq;
- əməkdaşlığa meyillilik; nəticəni qabaqcadan görmək qabiliyyəti; risk etmək qabiliyyəti və bacarığı; işə yaradıcı münasibət;
- əhəmiyyətli şeyləri görüb ayırd etmək bacarığı; müstəqil hərəkət etmək bacarığı; səlahiyyətləri öz üzərinə götürmək bacarığı;
- planları yerinə yetirmək məharəti.

Rəhbərin uğurlu işinə isar edən amilər aşağıdakılardır:

- Nəticələri yaratmaq bacarığı və onlara nail olmaq üçün çoxlu işləmək arzusu;
- Verilən tapşırığa məsuliyyət daşımaq və riskli qərarlar qəbul etmək bacarığı və arzusu;
- Dəyişikliklər prosesinə başlamağa, onları idarə etməyə və təşkilatın maraqları naminə idarə və istifadə etməyə hazır olmaq;
- Əməkdaşlığı alqışlayan açıq idarəetmə üsulundan istifadə etməyə hazır olmaq;
- Çəvik qərarlar qəbul etmək məharəti;
- Mövcud olan və qarşıdan gələn məsələlərə diqqəti yönəltmək bacarığı;
- Təşkilatın daxilində və təşkilatdan kənarında baş verən dəyişiklikləri görüb onlardan istifadə etmək bacarığı;
- Yaxın sosial qarşılıqlı əlaqələrə hazır olmaq;
- Ümumi rəhbərliyə hazır olmaq;
- Öz işinə yaradıcı yanaşmaq;
- Daimi özünü təkmilləşdirmə və yaxşı fiziki-psixoloji forma;
- Vaxtdan səmərəli istifadə etmək qabiliyyəti;
- Özünü və heyəti dəyərləndirməyə hazır olmaq;
- Yaxşı hazırlığa malik olan peşəkar heyətin başında işləməyə hazır olmaq;
- Siyasi rəhbərliyə hazır olmaq;
- Beynəlxalq dünyagörüşü.

Nəzərə alsaq ki, hər bir idarəetmə tapşırığı bu və ya digər konkret tələbdən irəli gəlir, deməli yuxarıda göstərilən hər bir amil istənilən vəziyyətə aid edilə bilər. Lakin bu amillər həqiqətən hər bir işçinin işlərinə tələbata münasibətdə öz imkanlarının qiymətləndirilməsi üçün əsasdır. Bu bacarıq və qabiliyyətlər menecerdə yoxdursa, onda məhdudluq özünü göstərir. Beləliklə, göstərilən müəyyənləşmədən sonra on bir potensial məhdudluqdan ibarət siyahı meydana çıxır.

On hir potensial məhdudiyət və onların aradan götürülməsi yollarını aşağıdakı kimi qruplaşdırmaq mümkündür:

1. özünü idarə edə bilməmək

Rəhbərin işi çətin, həyəcanlarla və streslərlə doludur. Məhsuldarlığı saxlamaq üçün hər bir menecer unikal və əvəzedilməz varlıq kimi özü-özünə nəzarət etməyi öyrənməlidir. Elə rəhbərlər vardır ki, işçilərin qayğıları və həyəcanlarına yer verməklə onların enerjisini udaraq öz sağlamlığını təhlükə qarşısında qoyur. Özünü «yüngülləşdirməyi» düzgün bacarmayan, vaxtdan, enerjidən və bacarığından tam istifadə etməyən, streslərlə qalib gəlmək bacarığı olmayan rəhbərlər özünü idarə edə bilməməklə məhdudlaşırlar.

- Fiziki sağlamlığın qayğısına qalmaq;
- Qüvvənin səmərəli bölgüsü;
- Çətinliklərin öhdəsindən gəlmək;
- Stresdən çıxmaq;
- Vaxtdan səmərəli istifadə etmək;
- «ikiləşmə»- vaxtdan və imkanlardan maksimum istifadə etməkdir.

2. Silinmiş şəxsi dəyərlər

Menecerdən hər gün şəxsi dəyərlərə və prinsiplərə əsaslanan qərarların qəbul edilməsi gözlənilir. Əgər şəxsi dəyərlər kifayət qədər aydın deyildirsə, onda menecerdə mühakimə üçün möhkəm əsas olmayacaq ki, bu da ətraf tərəfindən əsaslandırılmamış kimi qəbul edilə bilər. Uğurlu idarəetmənin müasir konsepsiyası bütövlükdə səmərəlilik, işçilərin potensialının gerçəkləşdirilməsi və yeniliyə hazır olmaq kimi dəyərlərə istiqamətlənir. Əsas prinsipləri aydın olmayan və onlarda daimi olmayan menecerlər, yaxud dəyərləri mövcud vaxta uyğun gəlməyənlər şəxsi keyfiyyətlərin silinməsi ilə məhdudlaşırlar.

- Dəyərlər nədir?

- Dəyərlərə münasibət;
- Dəyər təkliflərinin işlənilib hazırlanması;
- Həyat mövqeyi;
- Aktiv və passiv menecerlər;
- Dəyərləri necə aydınlaşdırmalı və dəyişdirməli;
- Menecerin dəyərləri.

3. Dumanlı şəxsi məqsədlər

Mövcud imkanları qiymətləndirərək, bu və ya digər alternativləri seçməklə menecerlər özlərinin şəxsi və işgüzar həyatlarının axasına təsir edirlər. Menecer məqsədləri müəyyən etmək qabiliyyətinə malik olmayan, yaxud əlçatmaz və ya arzuolunmaz, tez-tez müasir dövrlə uyğun gəlməyən məqsədlərə can ata bilərlər. Bir çox hallarda alternativ variantlar lazımınca dəyərləndirilmir və buna görə də mühüm imkanlar əldən buraxılır, bütün vaxt və qüvvə isə az əhəmiyyətli məsələlərə sərf olunur. Belə menecerlər adətən çətinliklə uğur qazanır və başqalarının uğurunu qiymətləndirmək bacarığına malik olmurlar. Belə ki, onlar şəxsi məqsədlərinin qeyri-dəqiqliyi ilə məhdudlaşır.

- Məqsədlərin seçilməsi: həyat mövqeyi;
- Məqsədlərin qoyuluşunun prinsipləri;
- Öz qarşısına məqsəd qoymaq nəyə lazımdır;
- Öz qarşıma məqsədi necə qoymaq lazımdır;
- Özünün irəli çəkilməsinin qiymətləndirilməsi;
- Məqsədlərin seçilməsində başqalarına kömək göstərilməsi;
- Məqsədlərin seçilməsi zamanı ümumi məhdudiyyətlər.

4. Dayanmış özinkışaf

Öz inkişafında menecerlər əhəmiyyətli uğurlar qazana bilərlər. Lakin onların bəziləri öz zəifliklərini dəf edə və öz üzərilərində işləyə bilmirlər. Onlar mürəkkəb vəziyyətlərdən qaçmağa meyillidirlər, qabiliyyətlərini gizlətməklə inkişafdan qalır, təbii işgüzarlıqlarını itirir, şəxsi təhlükəsizlikləri naminə

öz fəaliyyətlərində riskdən nə qədər tez-tez qaçırlarsa, onların həyatı daha çox əziyyətlərə çevrilir. Belə menecerlər dayanmış özüinkişaf məhdudlaşırlar.

Özüinkişaf nə deməkdir;

Şəxsi potensialın üzə çıxmasında ümumi məhdudluqlar; Özünə nəzər;

Səmərəli əks-əlaqə;

Açıqlıq və çevikliyin inkişafı;

Peşə və vəzifə yüksəlişi;

Dayanmış özüinkişaf məhdudluq kimi.

5. Problemin həllində vərdişin çatışmazlığı

Problemlərin səviyyəli həlli özü-özlüyündə açıq-aşkar idarəetmə vərdişidir. Bəzi rəhbərlər problemlər üzərində kifayət qədər səmərəli işləyə və keyfiyyətli nəticələr əldə edə bilmirlər. Onlar üçün əksər problemlərin həlli naminə yığıncaqlar keçirmək, məqsədləri müəyyənləşdirmək, məlumatları təhlil etmək, planlaşdırma və nəzarət çətinidir. Tez və enerjili həll edilməyən problemlər üst-üstə yığılır, menecerin həm fikirlərinə, həm də fəaliyyətinə mane olur. Həmin menecerlər problemin həllində vərdişin çatışmazlığı ilə məhdudlaşırlar.

- Problemlərin sistemləşdirilmiş həlli;
- Problemlərin sistemləşdirilmiş həlli dövrəsi;
- Problemin həlli texnikası;
- Qərarın qəbulu səviyyəsi;
- Problemin həlli üçün insanlardan və ehtiyatlardan istifadə.

6. Yaradıcı yanaşmanın çatışmazlığı

Bir çox hallarda menecerlərdə qərarların həllinə yaradıcı yanaşma və yenilikçilik qabiliyyətləri zəif inkişaf etmiş olur. Nisbətən zəif ixtiraçılıq qabiliyyətinə malik olan rəhbərlər nadir hallarda başqalarını yaradıcı olmağa və işlərində yeni yanaşmalardan istifadə etməyə sövq edən ideyalar irəli sürürlər.

Belə menecerlər əksərən ixtiraçılıq üsullarının inkişaf etdirilməsi ilə tanış deyillər, yaxud qeyri-ciddi və səthi bir şey kimi ona kinayə ilə yanaşırlar. Yüksək ixtiraçılıq maneələr və çətinliklərlə mübarizəyə hazırlıq tələb edir. Eksperiment aparmaq, risk etmək istəməyən, yaxud çətinliklərə baxmayaraq işdə yaradıcı yanaşmanı saxlamağa çalışmayan rəhbər yaradıcı yanaşmanın çatışmazlığı ilə məhdudlaşır.

- İşə yaradıcı yanaşmalar üçün maneələr;
- Problemin yaradıcı həlli;
- Problemin öyrənilməsi;
- İdeyaların sadələşdirilməsi;
- İdeyanın seçilməsi;
- Yeniliklərin planlaşdırılması;
- Əks-əlaqə və qiymətləndirmə;
- Yaradıcı qruplar və təşkilatlar;
- Yaradıcı qrupların idarə edilməsi;
- Şəxsi ixtiraçılıq.

7. İnsanlara təsir etmək bacarığının olmaması

Birbaşa öz təbəçiliyində olmayan adamlara daim təsir etmək rəhbərlər üçün vacibdir. Lakin bəzi menecerlər tələb edilən köməkliyi ala bilmək qabiliyyətinə malik deyildir və ona görə də nəticələri uğur üçün lazım olan ehtiyacı ödəyə bilmir.

Onlar özgələrinə sözə baxmamaqda ittiham etməyə meyillidirlər. Öz vəziyyətlərinə görə onlarla eyni səviyyədə olan menecerlər isə hesab edirlər ki, həmin şəxslərin başqalarına təsir etmək bacarığı kifayət deyildir. Kifayət qədər ardıcıl, qarşılıqlı münasibət qurmayan, özünü bürüzə vermək və başqa- lanna qulaq asmaq qabiliyyəti inkişaf etməyən rəhbər, ətrafda- kılara təsir etmək bacarığının olmaması ilə məhdudlaşır.

- Ətrafdakılara birbaşa təsir etmək;
- Özünə inam;
- Özünə inama nə mane olur;

- Şəxsi münasibətlərin yaxşılaşdırılması;
- Ətrafdakıların hərəkətlərini necə yönəltməli;
- İdarəetmə təsirinin metodları;
- Qruplar və sistemə təsiretmənin əsasları;
- Başqalanna qulaq asmaq qabiliyyətinin inkişaf etdirilməsi.

8. İdarəetmə işinin xüsusiyyətlərinin lazımi səviyyədə qavranılmaması

Nə qədər ki, menecerlər başqalarını idarə etməyin səmərəliliyini ciddi surətdə qiymətləndirə bilmirlər, onlardan yüksək nəticə gözləmək mümkün deyil. Öz idarəetmə yanaşmalarını öyrənmək qabiliyyəti olmayan rəhbərlər onları aydın izah da edə bilmirlər. Adətən onlar əks-əlaqə qurmağa çalışırlar; başqalardan seçilmək üçün tabeçiliyində olan adamları maraqlandıra bilmirlər; onlar üçün sərəncam vermək xüsusilə çətinidir. İşçilərin maraqlarını kifayət qədər başa düşməyən, rəhbərlik üslubu köhnəlmiş və mövcud vəziyyətə uyğun gəlməyən, etik və humanist olmayan rəhbərlər idarəetmə işinin məğzini kifayət qədər başa düşməməklə məhdudlaşırlar.

- Korporativ rəhbərlik fəlsəfəsi;
- Təşkilatın səmərəli işinə mane olan məhdudluqlar;
- İş üçün əlverişli iqlimin yaradılması;
- Təşkilatda şəxsiyyətin enerjisi;
- Maraqların ümumi məhdudlaşdırılması;
- Maraqlandırmamanın tənzimləyiciləri və əsas motivləşdiriciləri;
- İdarəetmə işinin başa düşülməsi;
- Liderlik nəzəriyyəsinin inkişaf etdirilməsi;
- Liderliyə müasir baxışlar;
- Vəziyyət liderliyi/Liderin şəxsiyyəti.

9. Rəhbərliyin zəif vərdişləri

İnsanların və ehtiyatların səmərəli idarə edilməsi üçün çoxlu vərdişlər tələb olunur ki, onları rəhbərlik etmək qabiliyyəti adlandırmaq olar. İş vaxtının itkisi, işin qeyri-səmərəli metodlarla araşdırılması ona gətirib çıxarır ki, insanlar özlərini qane hesab etmir və imkanlarından aşağı səviyyədə işləyirlər. Belə qrupların daxilində rollar adətən pis müəyyənləşdirilir, işin təşkili dağınıqdır, qarşılıqlı əlaqələr isə qeyri-qənaətbəxşdir.

Burada çox az adam rəhbərin töhfəsini qəbul edir, qrupun mənəvi vəziyyəti isə çox tez pisləşir. Öz işçilərindən praktiki nəticələr əldə edə bilməyən menecerlər rəhbərlik etmək qabiliyyətinin çatışmazlığı ilə məhdudlaşır.

Rəhbərin rolu;

Öz rolunun təhlili;

Rəhbərliyin çətinlikləri;

Tabelikdə olanlar üçün işin müəyyən edilməsi;

Məsuliyyətin verilməsi;

Səmərəli işin mükafatlandırılması;

Təltiflərin siyahısı;

“Çətin” adamlarla davranış.

10. Öyrətmək qabiliyyətinin olmaması

Demək olar ki, hər bir rəhbər tərbiyəçi rolunda da çıxış edir. Bu bacarığı inkişaf etdirmədən menecer işçilərin göstəricilərini lazımi səviyyəyə qaldıra və onlara özünüinkışafda kömək edə bilməz. Onların öyrənilməsinə ayrıca vaxt ayrılmır, özünüinkışafa isə vaxt qalmır. İnsanlar çox vaxt rəhbərliklə əlaqə saxlamadan işləyirlər. Onların qiymətləri və tövsiyələri isə formaldır.

Başqalarının inkişafına kömək etmək istəyi və qabiliyyəti olmayan menecerlər öyrətmək qabiliyyətinin olmaması ilə məhdudlaşır.

- Öyrətmək idarəetmənin əsas vəzifəsi kimi;

Menecer həm də müəllimdir;
Şəxsi inkişafa əlverişli təsir edən atmosferin yaradılması;
Uсталığın inkişaf etdirilməsi;
Öyrətməyə şərait yaradan mühitin səciyyəsi;
Öyrətmədə fərdi tələbatların aşkarlanması;
Attestasiya müəssisələrinin aparılması;
Məsləhət vermək bacarığının inkişaf etdirilməsi; Məsləhət üçün imkanlar;
Effektiv əks-əlaqənin yaradılması üçün tövsiyələr; Təcrübə əsasında öyrətmə;
Yeni vəzifələrin mənimsənilməsi;
Məşq etmək vərdisləri.

11. Kollektivi formalaşdırmaq qabiliyyətinin zəifliyi

Nəticə əldə etmək üçün menecerlərin çoxu digərləri ilə onların bacarıqlarından istifadə etmək şərti ilə birləşməlidir. Lakin menecerlərin roluna dair yayılmış yanaşmalara uyğun olaraq onlar qrup və təşkilat üzvlərinin inkişafı üçün heç bir iş görməyə də bilmirlər. Əgər rəhbər qrupu səriştəli və yetkin kollektivə çevirə bilmirsə, onda onun işi adətən çətinliklərlə müşayiət olunur və heç bir nəticəyə gətirib çıxarmır. Əlverişli iqlim və səmərəli iş mexanizmi qurulmayanda biz deyirik, menecer qrupu formalaşdırmaqda zəif qabiliyyəti ilə məhdudlaşır.

Qrup işinin potensialının başa düşülməsi;
Kollektiv liderinin rolu;
Kollektiv fəaliyyətin üstünlüyünün müəyyənləşdirilməsi;
Kollektivin yaradıcısının proqramı;
Rəhbərliyin səmərəli üslubu;
Kollektivin kamilliyinin inkişaf etdirilməsi;
Kollektivin inkişaf mərhələsi;
Kollektivin səmərəli işinə mane olan məhdudiyyətlərin dəf edilməsi.

1.2. Personal idarəçiliyindən insan resursları idarəçiliyinə keçidin əsas mərhələləri

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

İnsan Resursları idarəsi yavaş-yavaş öz yerini İnsan Sərmayəsi idarəsi anlayışına verməyə doğru gedərkən, bu məfhumun inkişaf tarixinə baxdıqımızda əslində Personal İdarəsinin bir davamı olaraq ortaya çıxdığını görəəcəyik. Personal İdarəsi II Dünya müharibəsindən sonra ortaya çıxan idarə nəzəriyyələrinin nəticəsi olaraq, təkmilləşən bir anlayış kimi görsənsə də kökləri daha qədim dövrlərə qədər uzanmaqdadır. İlk maaş nisbətləri, öz qanunları ilə məşhur olan Babil hökmdarı Ham-murabi tərəfindən e.ə. 1800-cü illərdə ortaya atılmışdır. Burada, e.ə. 1650-ci ildə Çinlilər tərəfindən ilk dəfə istifadə olunan iş bölümü və e.ə. 1220-ci ildə Hz. Musa tərəfindən əsası qoyulan təşkilatlanma və idarə sahəsi məfhumları işlənmişdir. E.ə. 400-cü illərdə personal keçisi problemindən ilk dəfə işlədən xalq yenə Çinlilər olmuşdur.

Yames Wattın buxarla işləyən mexanizmi kəşf etməsi ilə başlayan Sənaye inqilabına qədər olan dövr ərzində bəşəriyyətin iş şəraitinin keçirdiyi mərhələlərə baxsaq, işləyən insanların ilk mərhələlərdə aristokratiya sinfi tərəfindən idarə və istismar olunan sadə qullar olduğunu görürük. Quldarlıq sistemində insan heç bir hüququ olmayan sadə bir işçi idi, alınıb satılır və tabe olduğu insanın məqsədləri istiqamətində istifadə olunurdu. Quldarlıq sistemi aristokratiya sinfi tərəfindən möhkəm mənimsənilsə də, iqtisadi struktur və iş şəraiti səbəbiylə qısa vaxtda yerini feodal sisteminə verməli oldu. Orta əsrlər feodalizmində torpaq sahibləri zadəganlar idi. Eyni dövrdə digər bir

sinif isə, işləmələri müqabilində mülk sahiblərinə aid topraqdan istədikləri kimi istifadə haqları olan təhkimçi sinfi idi. Bu sistemdə işçilər ilk dəfə iş şəraitində sərbəst hərəkət edə bildirdi və təhkimçilərin gəlirləri torpaqdan istifadə edərkən sərflənən elədikləri zəhmət və enerji nisbətində geri qayıdırdı. Feodalizmi sənətkarlığın inkişafı və istehsal prosesinə keçid ilə, sənətkar birliklərinin yaranması ilə nəticələndi.

Sənətkar, baş usta və onun köməkçisindən ibarət olan üç nəfərlik qrup sayəsində ilk dəfə personal idarəsi məfhumu ortaya çıxdı. İstedadlı usta köməkçilərinin seçilməsi, işlə əlaqədar təlim və tərbiyə qaydaları, alt-üst münasibətləri, əməyin qiymətləndirilməsi sistemləri və iş şəraiti kimi anlayışlar iş həyatına girməyə başladılar.

XVIII-ci əsrdə Sənaye inqilabı ilə yeni bir enerji mənbəyi yarandı; buxar enerjisi. Nəticədə sürətli mexanikləşmə, bir fransız ifadəsi olan “qoyun etsinlər” (laissez faire) məfhumu ilə yeni bir iqtisadi anlayış ortaya çıxdı. Adam Smitin iqtisad elminə gətirdiyi “gizli əl” nəzəriyyəsi - insanların öz ehtiyaclarını ödəyərkən əslində bilmədən də olsa bütün xalqın mənfəəti və rifahı üçün təşəbbüs göstərmək ruhu-inkişafı sürətləndirdi. Təşəbbüslük ruhunun sürətlənməsilə sərmayə qoyan yeni burjuaziya sinfi əmələ gəldi, mexanikləşmə artdı və insanlar işlərini öz evlərində görmək əvəzinə, fabrik və sexlərdə işləməyə, beləcə kütləvi istehsalın bir hissəsi olmağa başladılar. Ancaq fabrik sisteminin inkişafı və bu sistemin meydana gətirdiyi iş şəraiti işçilər üçün vaxt keçdikcə daha da dözülməz olurdu. Artıq insanlar sahibi olmadıqları bir istehsal üçün səs- küy, uzun iş saatları, iş qəzaları, yorğunluq kimi problemləri yaşamaq məcburiyyətində qalırdılar. Bundan başqa iş sahibi və işçi arasındakı sinfi fərqlər də getdikcə artmaqda idi. Mexanikləşmənin görülən işləri nisbətən asanlaşdırması, iş gücündən daha ucuz qiymətə istifadə burada işləyən insanları işdən çıxarılmaya qorxusu ilə üz-üzə qoyurdu.

Sənaye inqilabının texnologiya üzərində cəmləşməsi nəticəsində Ford, Rokfeller və Chrysler kimi nəhəng firmalar əmələ gəldi. Bu illərdə personal idarəsi anlayışı tarixində mühüm yer sahibi olan Robert Owen məhsuldarlığı artırmaq üçün iş şəraitini yaxşılaşdıran bəzi tədbirlər həyata keçirdi. Fabriklərində fiziki iş şəraitini yaxşılaşdırmaqla yanaşı, iş saatlarını da gündə 12 saatdan 10 saata qədər azaltdı. Bu digər tərəfdən fabriklərdə daha ucuz işçi qüvvəsi sayılan, geniş yayılmış uşaq əməyindən istifadə etmənin qarşısını aldı. Bu illərdə I Dünya müharibəsinin başlaması ilə, orduya düzgün insanlarn seçilməsi üçün psixoloji testlərdən istifadə edilməyə başlandı. Beləliklə, personal seçimində standartlaşmanın təmin edilməsi (bu təkcə ordu üçün keçərli olsa da) tarixdə ilk dəfə insan resursları ədəbiyyatına girmiş oldu.

Avropada cəmiyyət mexanikləşərkən Amerikadakı insanlar daha fərdi, daha non-konformist və müstəqil fərdlər olaraq istehsala başlamışlardı. Marks və Engelsin Avropadakı bütün cəhdlərinə baxmayaraq, Amerika 1929-cu ildə başlayan “Böyük böhran”a qədər kapitalist sistemini çoxdan qurmuşdu. Böyük böhranın başlaması ilə 1930-cu ildə işsizlərin sayı 4.6 mln- a, 1933-cü ildə isə 13 mln-a yüksəldi. Belə olan halda 1935-ci ildə Ruzvelt tərəfindən həmkarlar ittifaqları, işsizlik sığortası, aylıq pensiyalar, zədələnmə və ölüm hallarında ödəmələr kimi tədbirlər həyata keçirilməyə başlandı. Böyük böhrandan sonra II Dünya müharibəsi ilə istedadlı işçilərin orduya çağırılmasından ehtiyat edilməsi və işçilərin pis olan əhval-ruhiyyələrinin yaxşılaşdırılması üçün Sənaye Psixologiyası və Mədəni Antropologiya kimi anlayışlar ortaya çıxmağa başladı. İşçilərin işlərinə olan bağlılıqlarının artması üçün ilk dəfə “əlavə qazanc” anlayışı ortaya çıxdı. Artıq işçilər maaşlarından başqa yemək, yol, geyim, tətillər xərcləri kimi əlavə ödəmələrlə təmin edilirdi.

II Dünya müharibəsindən sonra artıq bəşəriyyət kompyuter texnologiyası ilə tanış olmağa başladı. Ancaq bununla belə bəşəriyyət, Peter Teylorn daha əvvəl ortaya qoyduğu “Elmi

idarə” anlayışındakı qatı avtomatlaşma fikrinə tamamilə zidd olan “Sosial münasibətlər” anlayışını öyrəndi. 1923-cü ildə “Western Electrics” firmasında başladılan Hawthome təcrübələri nəticəsində işçilərin sosial varlıqlar olduqları və məhsuldarlıqları üzərində rabitənin və əhval-ruhiyyənin çox böyük əhəmiyyət kəsb etdiyi isbat edildi.

M.Gregorun «X və Y nəzəriyyəsi», Maslovun «Ehtiyaclar piramidası» kimi elmi çalışmaları insanların idarə edicilik mövzusunda düşüncələrinə yenilik gətirərmişdir. Digər tərəfdən işçilərin təhlükəsizliyi, əmək şəraitləri və iş şərtləri əməkhaqqı və işdən azadolma kimi bir çox mövzular hüquqi normalarla qanunlaşdırılıb. İnsanlar bu gün sahib olduqları bir çox haqların 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.

Tarixi inkişaf aşağıdakı mərhələlərlə təzahür etmişdir:

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

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

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

Bürokratizm hökm sürmüş, işəgötürənə xidmət etmək əvəzinə təşkilata xidmət əhəmiyyət qazanmışdır. Bəzi Sosial elmlərin təzahürü də bu dövrdə baş vermişdir.

Teylor (1911) «İdarəçilik qanunları»

Fayol (1949) «İnsan əlaqələri»

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

4. İşgötürənlərlə bəzi münasibətlərin yaranması. Həmkarlar İttifaqının 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 bu- 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 arasm- da bir mütənəsiblik yaratmaq, kompyuter 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. Keçən əsrin 80- ci illərindən bəri «İnsan resurslarının idarə edilməsi» və müəssisələrdə bu bölmənin yaradılması artıq insanın varlığına verilən qiyməti daha da artırmışdır.

İnsan resurslarının idarə olunmasına təsir edən əsas amillər aşağıda göstərilmişdir:

1. Müəssisə və təşkilatların getdikcə böyüməsi. Mexanikləşdirmə və Avtomatlaşdırma sayəsində müəssisələr həcmcə böyümüş və nəticədə vahid mərkəzdən idarə edilən irihəcmli qurumlar meydana gəlmişdir.

2. Qlobal rəqabətin artması. Ticarət və istehsal fəaliyyətləri ölkələrin sərhədlərini aşaraq, beynəlxalq əhatə dairəsinə girmiş, istehsal faktorlarının çatışmamazlığı, texniki tərəqqi, müəssisələrarası rəqabəti daha da gücləndirmişdir. Gündən-günə artan

rəqabət nəticəsində müəssisə və təşkilatlar öz varlıqlarını qorumaq və inkişaf etdirmək üçün İnsan Resurslarının əhəmiyyətinin fərqinə varmışlar.

3- Texniki tərəqqinin inkişafı. Müəssisə və təşkilatlarda kompyuter 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. işçi qüvvəsinin quruluşundakı dəyişikliklər. İşçi qüvvəsinin demoqrafik xüsusiyyətləri gündən-günə dəyişməkdədir. Buna görə də insan resurslarının idarə edilməsindəki məsul olan şəxs və ya şəxslər bu dəyişiklikləri izləyə bilməli və lazımı 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 yüksəlməsinə 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.

ö.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.

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.

1990-cı illərə qədər işləyən insanın psixoloji tərəflərini ortaya qoyan çoxlu tədqiqatlar həyata keçirilsə də, şirkətlərdə insan amili ilə maraqlanan tək şöbə olan Kadrlar Şöbəsi hələ də ancaq işləyənlərin maaş və digər şəxsi işlərini görən bir şöbə mahiyyətində idi. Hətta, bəzi firmaların heç Kadrlar Şöbəsi belə yox idi və işləyənlərin bütün şəxsi işləri bir mühasib tərəfindən idarə edilirdi. 1990-cı illərdən başlayaraq ən alt səviyyədə ən üst səviyyəyə qədər keyfiyyətin yayılması fikrini ortaya qoyan Keyfiyyət İdarə Sistemi anlayışı sayəsində şirkətlərdə insan amili daha çox ön plana çıxmağa başladı. Kadrlar Şöbələri adlarını yavaş-yavaş İnsan Resursları Şöbəsi olaraq, dəyişdirdilər də, ancaq hələ də bir çox şirkətin fəaliyyəti işləyənlərin şəxsi işlərini idarə etməklə məhdudlaşdı. Ancaq funksiyaların sırasına mükafatlandırma, performans, qiymətləndirmə, karyera idarəsi kimi yeni məfhumlar da meydana gəlməyə başladı. Artıq insan anlayışının əhəmiyyəti vaxt keçdikcə artmağa və doğru iş üçün doğru insanın seçilməsi İnsan Resursları Şöbəsinin ən ümdə vəzifələrindən biri olmağa başladı. İşçilərinə qoyulan sərmayənin əslində şirkətin məqsədlərinin həyata keçirilməsi istiqamətində məhsuldarlığın artırdığını başa düşən idarəçilər təlim və tərbiyəyə əhəmiyyət verməyə başladılar. Hətta daha sonralar bəzi böyük şirkətlərdə Təlim- Təhsil Şöbəsi daha da inkişaf edərək İnsan Resursları İdarəsinin aparıcı şöbəsi kimi fəaliyyət göstərdi. Günümüzdə artıq bir çox şirkətlər rəqabətdə geri düşməmək üçün insanı idarə edilməli olan bir resursdan çox, investisiya qoyulması lazım olan bir sərmayə olaraq görməyə başlamışdır. Bu düşüncə tərzini İnsan Resursları İdarəsinin şirkətlərin ən əsas şöbələrindən biri səviyyəsinə çevrilməsinin ən ümdə göstəricisidir.

1.3 işçi qüvvəsinin idarə edilməsi ilə insan resurslarının idarə edilməsi arasındakı fərqli cəhətlər

İnsan resurslarının idarə edilməsinin effektivliyi (İRM) əsasən “insan amili” rolunun, yaxud daha dəqiq desək, biznes mühitində “insan psixologiyası”nın düzgün başa düşülməsindən asılıdır. Bununla belə, kadr xidməti düzgün qoyulmuş biznes-proses olmalıdır.

Müasir psixologiya elmi biznes üçün hansı praktiki yanaşmaları təklif edə bilər? Heyətlə işi daha bayağı olan “kadrlar şöbəsi” səviyyəsinə necə qaldırmaq lazımdır? Hansı sistemli yanaşma kadr xidmətinə namizədlərin ilkin seçimindən, onların pensiyaya yola salınmasına qədər əlini hər zaman heyətin nəbzi üzərində saxlamağa yardım edə bilər?

1990-cı illərə qədər işləyən insanın psixoloji tərəfini ortaya qoyan çoxlu tədqiqatlar həyata keçirilsə də, şirkətlərdə insan amili ilə maraqlanan tək şöbə olan Personal Şöbəsi hələ də ancaq işləyənlərin maaş və digər şəxsi işlərini görən bir şöbə mahiyyətində idi. Hətta, bəzi firmaların heç Personal Bölümü belə yox idi və işləyənlərin bütün şəxsi işləri bir mühasibatçı tərəfindən idarə edilirdi. 1990-cı illərdə isə, ən alt səviyyədə ən üst səviyyəyə qədər keyfiyyətin yayılması fikrini ortaya qoyan Keyfiyyət İdarə Sistemi anlayışı sayəsində şirkətlərdə insan amili daha çox ön plana çıxmağa başlamışdır.

Hal-hazırda Personal şöbələri aulanni yavaş-yavaş İnsan resursları şöbəsi olaraq dəyişdirsələr də, i.ə.ə. də bir çoxunun fəaliyyəti işləyənlərin şəxsi işlərini idarə etməklə məhduddur. Ancaq funksiyalarının arasına mükafatlandırma, performans qiymətləndirmə, karyera idarəsi kimi yeni məfhumlar da daxil olmağa başlamışdır.

İnsan anlayışının əhəmiyyəti vaxt keçdikcə artmağa və doğru iş üçün doğru insanın seçilməsi İnsan Resursları Şöbəsinin ən ümdə vəzifələrindən biri olmağa başlamışdır. Şirkət işləyənlərə qoyulan sərmayənin əslində şirkətin məqsədlərinin


həyata keçirilməsi istiqamətində məhsuldarlığını və təsirliliyini artırdığını başa düşən firmalar təlim və tərbiyəyə əhəmiyyət verməyə başlamışlar.

Günümüzdə artıq bir çox şirkət rəqabətdə geri düşməmək üçün, insanı, idarə edilməli olan bir resursdan çox, investisiya qoyulması lazım olan bir sərmayə olaraq görməyə başlamışdır ki, bu düşüncə tərzini İnsan Resursları idarəsinin şirkətlərin ən əsas şöbələrindən biri halına gəldiyinin ən yaxşı göstəricisidir. Xüsusən bu sahədə insan resurslarının əsas funksiyaları olan müasir standartlara uyğun işçilərin seçilməsi üçün hazırlanan, peşə-ixtisas və yüksək səviyyəli menecerlər üçün tətbiq olunan psixoloji testlər, peşələr üzrə karyera və motivasiya, əməyin analitik üsullarla qiymətləndirilməsi sistemlərinin qurulması və onların baza tarif sistemi ilə əlaqələndirilməsi və vahid elektro- nik mərkəzdən idarə edilməsi xüsusi əhəmiyyət kəsb edir. Məhz insan resursları ilə bağlı layihələrin həyata keçirilməsində vacib rolunu insan faktoru oynayır.

İşçi qüvvəsinin idarə edilməsi ilə paralel olaraq inkişaf etmiş bütün nəzəriyyələrin təməlini işçilərlə iş təşkil edir. İşçilərin tapılması, təhsili, əməkhaqqı sistemlərinin təşkili və əmək şəraitinin yaxşılaşdırılması kimi işçi qüvvəsi və iş ilə əlaqədar olan bütün fəaliyyətlər izah edilir. İnsan resurslarının idarə edilməsi ilə bağlı nəzəriyyələrdə isə çalışanlar ayrı-ayrı izah edilir. Hər bir işçi müəssisəyə verdiyi faydanın maksimum səviyyəyə yüksəldilməsinə 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 fəaliyyətləri 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 idarə edilməsi departamenti- nin rəhbəri həyata keçirir. Bu rəhbər işçi birləşdirici funksiyasını həyata keçirərək təşkilatı bütün bir varlıq olaraq ələ alır, məhsuldarlığın yüksəlməsi istiqamətində fəaliyyətləri həyata keçirmək üçün digər bütün departamentlərin rəhbərləriylə iş birliyi yaradır, insan resurslarının idarə edilməsi proaktivdir. Yəni hadisələr cərəyan etməmişdən əvvəl planlar tərtib olunur və vəziyyətin təmin edilməsi istiqamətində tələblər hazırlanır. Ancaq işçi qüvvəsinin idarə edilməsi isə reaktivdir. Hadisələr və problemlər meydana çıxdığı zaman onların həlli yolu axtarılır. Bu fərqliliklər aşağıda daha aydın bir şəkildə izah edilmişdir (bax şəkil 1).

<p><u>Personal idarəçiliyi</u> (<u>Personal Management</u>) <u>işə əsaslanır</u></p> <p><u>Əlaqə yaradan</u> Reaktiv Statik struktur İşçi - xərc anlayışı</p> <p><u>Qayda və normalar</u> Klassik idarəetmə</p> <p><u>işdə çalışan insan</u> İyerarxiya münasibətləri</p>		<p><u>İnsan resurslarının idarə edilməsi</u> (<u>İR Management</u>) <u>İnsana əsaslanır</u></p> <p><u>Birləşdirici</u> Proaktiv Dinamik struktur İnsan - resurs anlayışı <u>Missiya və dəyərlər</u> Ümumi keyfiyyətin idarə edilməsi <u>İşi idarə edən insan</u> Hədəflərə istiqamətlənir</p>
---	--	---

Şəkil 1. Personal idarəçiliyi ilə insan resursları idarəçiliyi arasında fərqlər

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 idarə edilməsində əsas diqqət edilən fəaliyyətlər bunlardır: İşçilərin seçilməsi, iş- görmə qabiliyyətinin (performans) təyini, inkişaf və mükafatlandırma.

Qısaca, personal idarəçiliyində:

- İşçiləri əsas nəticə olaraq nəzərə alırlar
- İşçilərin tapılması, təhsili və onların əməkhaqqı 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 resursları ilə 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 müəssisədəxili effektivliyini yüksəltmək lazımdır. İşçilər bir sərmayədir.

- Strategiya və müəssisədaxili mədəni mühit çox əhəmiyyətlidir. Uzunmüddətli olaraq qabaqcıl olmaq üçün müəssisədaxili mədəni mühit formalaşdırmaq və inkişaf etdirmək lazımdır.

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

- Digər bölmə rəhbərlərinin kadrların 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 idarə edilməsinə belə tərif vermək mümkündür:

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

1.4. İnsan resurslarının idarə edilməsində sistem anlayışı

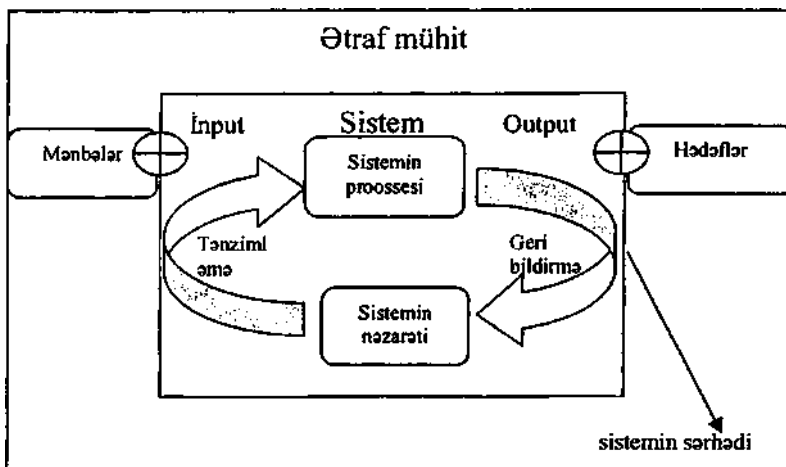
Sistem halında yanaşma insan resurslarının məqsədlərinin, funksiyalarının, metodlarının tam vəhdət halında qarşılıqlı olaraq əlaqələndirilməsini nəzərdə tutur. Kompleks, sistem halında yanaşmanı yalnız metod deyil, prinsip də adlandırmaq olar. Çünki idarəetmə prosesində idarəetmə obyektinin bütöv vəhdət halında öyrənilməsi bütün mühüm amillərin, iradəetmə üsullarının nəzərə alınmasını tələb edir. Bu o deməkdir ki, təsərrüfat rəhbəri konkret vəziyyəti yalnız bütün prosesləri əlaqəli çəkildə öyrəndiyi tərzdə düzgün qiymətləndirə və optimal qərar qəbul edə bilər. Bu hər hansı qərarların qəbul edilməsində birtərəfli yanaşma meyillərinin aradan qaldırılması üçün başlıca təminatdır.

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-biri- nə təsir edir. Məsələn: seçmə alt sistemi inkişaf və qiymətləndirmə alt sistemlərinə təsir edir.

Aşağıdakı sxemin köməyi ilə sistem anlayışı daha ətraflı izah edilmişdir. (Bax Sxem 1.)

Sistem halında yanaşılma isə işçi heyəti ilə aparılan işin müəssisədə yerinə yetirilən işlərin planlaşdırılması, təşkili və stimullaşdırılmasının kompleks şəkildə, idarəetmənin ayrı-ayrı aspektləri və son məqsədə çatmağın yolları üzrə kompleks tədbirlər sisteminin aparılmasını nəzərdə tutur.



Sxem 1. İnsan resurslarının idarə edilməsi sistemi

İnsan resurslarının idarə edilməsi sisteminin başlıca unsuru - kadrlardan ibarətdir. Çünki, kadrlar eyni vaxtda idarəetmənin həm obyektinə və həm də subyektinə kimi çıxış edir. Müəssisənin işçiləri idarəetmənin obyektinə kimi ona görə çıxış edir ki, onlar istehsal prosesinin mühüm hissəsini təşkil edir.

Buna görə də insan resurslarının planlaşdırılması, formalaşması, yenidən bölünməsi və səmərəli istifadə edilməsi istehsalda işçi heyətinin idarə edilməsinin əsas məzmununu təşkil edir və bu nöqteyi-nəzərdən ona istehsalın material-əşya idarə edilməsinin analogiyası kimi baxılır. Eyni zamanda işçi heyəti hər şeydən əvvəl insanlardan ibarət olduğu üçün, onların mürəkkəb fərdi keyfiyyətlərinin kompleksini özündə cəmləşdirdiyi üçün, burada sosial-psixoloji amillər başlıca rol oynayır.

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.

II F ə SİL

BİZNESDƏ İNSAN RESURLARININ İDARƏ EDİLMƏSİ STRATEGİYASI



İnsan resursları sosial-iqtisadi kateqoriya olub cəmiyyətin (ölkənin) malik olduğu fiziki və intellektual imkanlarının məcmusunu təşkil edir. Onun tərkibində ən mühüm və aparıcı yeri fiziki və zehni cəhətdən inkişaf etmiş və əmək qabiliyyəti olan

əmək qabiliyyətli əhali tutur. Bu isə o deməkdir ki, konkret sosial-iqtisadi tarixi inkişaf mərhələsində hansı ölkədə ictimai istehsal prosesinin əsasını və subyektini təşkil edən əhəlinin fiziki və zehni cəhətdən inkişaf etmiş hissəsi çoxdursa, həmin ölkə daha çox məhsuldar insan resurslarına malikdir. İnsanlar və onların istedadı ölkənin ən qiymətli resursudur. Buna görə də hər bir ölkədə və regionda həmin resursların idarə edilməsi və onlardan səmərəli istifadə olunması strateji vəzifəyə çevrilmişdir. İnsan resurslarının xüsusiyyəti ondan ibarətdir ki, əvvəla, insanlar nə qədər çox peşə fəaliyyətinə qoşulurlarsa, onlar bir o qədər çox həyat və peşə təcrübəsi qazanır, bir o qədər az vaxt ərzində peşə vəzifələrini daha keyfiyyətlə yerinə yetirir, ölkə, müəssisə, təşkilat və s. üçün daha çox dəyərlər yaradırlar; ikincisi, insanlar sosial idarəetmənin ən mürəkkəb obyektidir; üçüncüsü, insanların peşakar olması üçün fəaliyyət növlərinin peşəkarlaşması çoxlu kapital tutumluluğu tələb edir; dördüncüsü, peşəkarların fəaliyyətinin səmərəliliyinin yüksəkliyi onların imkanlarının düzgün idarə edilməsi sisteminin yaradılması ilə əldə edilir.

İnsan potensialının idarə edilməsinin mahiyyəti ondan ibarətdir ki, insanlar rəqabət obyektii olaraq məqsədə çatmaq

üçün başqa resurslarla yanaşı səmərəli yerləşdirilməli, inkişaf etdirilməli və motivləşdirilməlidirlər. Vətənimizin və xarici Ölkələrin müəssisələrinin təcrübəsinin ümumiləşdirilməsi insan potensialının idarə edilməsinin qlobal məqsədinin formalaşdırılmasına, yəni ölkənin (müəssisənin, idarə və təşkilatların və s.) malik olduğu əmək potensialının daha səmərəli formalaşması, inkişafı və reallaşmasına imkan verir. Bu isə o deməkdir ki, ölkənin (müəssisənin, idarənin, təşkilatın və s.) hər bir əmək qabiliyyətli adamının iş fəaliyyəti yaxşılaşacaq, öz əmək potensialını inkişaf etdirmək və ondan optimal qaydada istifadə etmək imkanı artacaq, bu isə öz növbəsində bütünlükdə ölkənin (müəssisənin, idarə və təşkilatın) malik olduğu iş qüvvəsinin fiziki və intellektual imkanından daha səmərəli istifadə olunmasına müsbət təsir göstərəcəkdir.

İnsan resurslarının idarə edilməsi təşkilatçılıq mühitinin bütün aspektlərini əhatə edir və özünə inteqrasiya edilməsi baxımından yanaşılmasını tələb edir. Çünki, klassik iqtisadi nəzəriyyənin bəzi nümayəndələrinin düşündüyü kimi, dünyada qlobal rəqabətin yüksəlməsinin milli rəqabət qabiliyyətinin ən mühüm amillərini torpaq, kapital və təbii resurslar deyil, yüksəkixtisaslı və motivləşdirilmiş insan resursları təşkil edir. Ölkənin (müəssisələrin, təşkilatların, idarələrin və s.) iqtisadi və başqa imkanları həmin resursların keyfiyyətindən və xarakterindən asılıdır.

İnsan resurslarının idarə edilməsi biznes strategiyası ilə əlaqələndirilir. Buna görə də o innovasiya xarakteri daşıyır və son məqsəd kimi ölkənin (müəssisənin, təşkilatın, kompaniyanın) iqtisadi nəticələrinin yüksəldilməsi və əhəlinin tələbatının ödənilməsi vəzifəsini qarşıya qoyur. Buna görə də hər hansı bir idarəetmə məsələsi həll edilərkən insan aspekti, yəni adamların imkam və kadrlara təsir nəzərə alınmalıdır.

İnsan resurslarının idarə edilməsi iqtisadi və təşkilati nəzəriyyələrdən çıxan iki qarşılıqlı yanaşmaya əsaslanır. Birinci yanaşma özünü iqtisadi artımın tədqiqatlarının və

mənfiyyətin insan amilinə (əməkhaqqı, təhsil, fəhlə və qulluqçuların tərbiyyəsi) kapital qoyuluşundan asılılığında özünü əks etdirir. Bu və ya digər müəssisə, firma və kompaniyanın öz əməkdaşlarının Öyrənilməsində vəsait qoymağa cəhd göstərməsi onunla şərtlənir ki, xalis iqtisadi nəticə, başqa sözlə desək, daha yüksək əmək məhsuldarlığı olanların oxumasına sərf edilən xərcləri üstələyir, müəssisənin hesabına öyrədilən, hazırlanan adamlar isə ondan kənar iş axtarmalı olmurlar. Bu yanaşma qaydasında həyata keçirilən idarəetmə strategiyası həmin adamların işlədikləri müəssisə və təşkilatlarda nüfuzlu vəzifə tutmasına zəmin yaradır və onların intellektual inkişaf səviyyəsinin yüksəlməsinə köməklik göstərir. İkinci yanaşma üsulu isə daxili əmək bazarına təsir edən amillərlə bağlıdır. Bu yanaşma formasında həyata keçirilən idarəetmədə - müəssisələrdə kadrların seçilməsi, öyrədilməsi və yerləşdirilməsi funksiyaları onların özləri tərəfindən həyata keçirilir.

Bütün bu yuxarıda deyilənləri yekunlaşdırsa, müasir mərhələdə insan resurslarının idarə edilməsinin əsas cəhətlərinin aşağıdakılardan ibarət olduğunu söyləməyə əsas verir:

- Müəssisə, təşkilat, firma, kompaniya və s. yüksək səviyyədə rəhbərliyin idarəetmə ilə bağlı həll etdiyi bütün məsələlər həmin müəssisə və təşkilatlarla onların işçiləri arasındakı münasibətləri əhatə edir;
- İnsan resurslarının müəssisə, təşkilat, idarə və kompaniyaların strategiya və təşkilat quruluşunun işlənməsinə cəlb edilməsi;
- Müəssisə, təşkilat, idarə və kompaniyalarda idarəetmə vəzifələri onların vahid fəaliyyət proqramı əsasında sistemli və kompleks halında həll edilməsi və s.

Hal-hazırda ölkədə mövcud olan insan resurslarının idarə edilməsi sahəsində strategiya kimi qarşıda duran ən mühüm və strateji vəzifə isə bu resurslardan bütünlüklə cəmiyyətin və onun hər bir üzvünün mənfəəti baxımından daha düzgün və səmərəli istifadə etməkdən ibarətdir. Çünki, əvvələrdə qeyd

etdiyimiz kimi, kadr potensialının inkişafı və insan resurslarından səmərəli istifadə edilməsi dövlətin fəal sosial siyasətinin başlıca istiqamətlərindən birini təşkil edir. Burada məqsəd əhalinin peşə - ixtisas səviyyəsinin yüksəldilməsi, əməyin motivləşdirilməsinin gücləndirilməsi, milli iqtisadiyyatın kadr (peşə) potensialının quruluşu və keyfiyyətinə dövlətin təsirinin artırılması, peşə kadrlarının beynəlxalq standartlarda sertifikasiya edilməsi, insan resurslarının ümumi və regional kompleks proqramlarının işlənməsi və həyata keçirilməsi, peşə yönümünün səmərəli sisteminin yaradılması, məşğul və qeyri- məşğul əhalinin hazırlanması və yenidən hazırlanması sisteminin təkmilləşdirilməsi yolu ilə həmin resurslardan daha dolğun və səmərəli istifadə olunmasını təmin etməkdən ibarətdir. Bu insanın bir vətəndaş və peşəkar kimi inkişaf etdirilməsinin anlamı şəkildə idarə edilməsi və özünüidarəni nəzərdə tutur və insanlarla münasibətdə ictimai şüurda tamamilə yeni konsepsiyanın, insan resurslarının idarə edilməsi konsepsiyasının for- malaşdıgını göstərir.

İnsan resurslarının idarə edilməsinin strateji nəticəsi, bir tərəfdən bütün peşə sahiblərinin - sənətkardan və sahibkardan tutmuş müzdü işçilərə və dövlət qulluqçularına - çinovniklə- rədek hamının bazarın tələblərinə uyğun gələn yaxşı hazırlanmış kadr kontingentinin yaradılmasından, digər tərəfdən isə həmin kadrlar üçün məhsuldar məşğulluq yerlərinin açılmasından ibarət olmalıdır.

Sosial siyasətin konkret tərəflərinin həlli üç məsələyə - həyat şəraiti və ayrı-ayrı fərdlərin və sosial qrupların fəaliyyətinə; müxtəlif fəaliyyət dairələrində şəxslər arasındakı münasibətlərə və subyektlərin özlərinin formalaşması prosesinin inkişafına təsir etməyə gətirib çıxarır. Bu üçlük öz spesifik xüsusiyyətlərini müxtəlif fəaliyyət dairələrində -insanların təhsil, əmək və istirahət, məşğulluq və asudə vaxtlarında və s. büruzə verməklə təzahür etdirir.

ictimai istehsal prosesinin mühüm ünsürü olan adamlar vətəndaş və peşəkar olaraq təhsil və məşğulluq sistemində, xüsusilə də təhsildən əməyə və əksinə keçmək prosesləri və mexanizmlərində insan resurslarının idarəediciyinə çevrilirlər. Həmin vəzifələrin həll edilməsi üçün insan resurslarının idarə edilməsinin sosial mexanizmlərinin olmasını tələb edir. Bu mexanizmlərin işlənməsi bir-birinə yaxınlaşmaqda olan insan haqqında kompleks elmlərin fəal dayağına, daha doğrusu, bir tərəfdən iqtisad elminin və tətbiqi sosiologiyanın, digər tərəfdən isə sosial psixologiya və əməyin psixologiyası, şəxsiyyətin psixologiyası və psixonostikasi da daxil olmaqla nəzəri və tətbiqi psixologiya və başqa elmlərin köməklərinə əsaslanır.

İqtisadiyyatın kənd potensialının formalaşması və ondan səmərəli istifadə edilməsinə dövlət mexanizminin təsirinə gəldikdə isə bu kompleks xarakter daşıyıcı idarəetmənin bütün səviyyələrini əhatə edir. Bu mənada insan resurslarının idarə edilməsi həqiqətən də təkcə bu və ya digər idarə və təşkilatlardakı peşə sahiblərinin «fəaliyyətini» deyil, həm də hər bir ərazidə və iqtisadi fəaliyyət sahəsində insanların həyatı ilə bağlı sosial proseslərin idarə edilməsinə çevrilir.

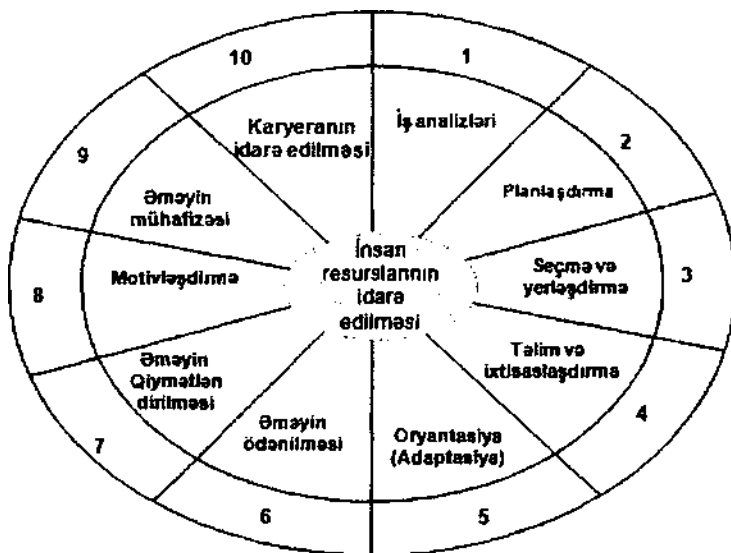
İnsan resurslarının idarə edilməsinin ən önəmli xüsusiyyəti insanı əsas tutmasıdır. Lakin bu, təşkilatın məqsədlərinin əsas olmaması mənasını vermir. Bu yanaşma, insanın iş yerinin dəyərini mənimsəməsi, xoşbəxt və təmin olunmuş bir həyat sürməsinin işin məhsuldarlığına da təsir edəcəyini göstərir.

İR idarə edilməsində 3 "R" (right time, right position, right person) prinsipi geniş qəbul edilmişdir və bunun açıqlanması vaxtında, zamanında, uyğun vəzifəyə münasib əməkdaş deməkdir. Münasib adamları işə cəlb etmək, onları düzgün mükafatlandırmaq, təlim keçmək, inkişaf və həvəsləndirmək, ruhlandırmaq çox vacibdir. İşçi heyəti öz vəzifələrini zəif yerinə yetirdiyi zaman, müəssisə lazımı tədbirlər görə bilər. Bütün bu məsələlər insan resurslarının idarə edilməsinin bir hissəsidir.

insan resurslarının idarə edilməsi, müəssisənin fəaliyyətinin ayrılmaz hissəsini təşkil edir və öz strateji vəzifə və məqsədlərini müəssisənin ümumi Strateji Biznes Planını əsaslandırır.

İnsan resurslarının idarə edilməsi, müəssisənin ehtiyacına cavab verən, kadrların tapılması, inkişaf etdirilməsi, təhsilinin təmin edilməsi, qiymətləndirilməsi, əməkhaqqı ilə təmin olunması və mükafatlandırılması kimi əsas fəaliyyətləri əhatə edir.

2.1. İnsan resurslarının idarə edilməsinin əsas funksiyaları



Sxem 1. İnsan resurslarının idarə edilməsi funksiyaları

Bütün təşkilatların ortaq varlığı insandır. İnsan təşkilatların ən dəyərli varlığı olmaqla bərabər, digər fiziki varlıqları, məhsuldar qüvvələri təşkilatın məqsədinə uyğun bir şəkildə

birdirən, təsirli və keyfiyyətli bir şəkildə birgə çalışmalarını təmin edən bir ünsürdür.

Ümumiş^ətlə, müəssisə və təşkilatların məqsədlərinə nail olmaq üçün düzgün planlaşdırılmış, seçilmiş və ixtisaslaşdırılmış insanları müəssisədə saxlamaq və məqsədyönlü şəkildə istiqamətləndirmək lazımdır. Bu fəaliyyətlər İnsan resurslarının idarə edilməsinin ən vacib şərtlərindəndir. İnsan resurslarının idarə edilməsi funksiyaları aşağıdakılardır:

1. İş analizləri;
2. İnsan resurslarının planlaşdırılması;
3. İnsan resurslarının seçilməsi və yerləşdirilməsi;
4. İnsan resurslarının təhsili və ixtisaslaşdırılması (tədris);
5. Oriyentasiya (adaptasiya);
6. Xidməti fəaliyyətin qiymətləndirilməsi;
7. Əməyin ödənilməsi;
8. Əməyin motivləşdirilməsi və stimullaşdırma;
9. Əməyin mühafizəsi;
10. Davranış məcəlləsi.

2.2 İnsan Resursları Departamenti (İRD)

Əvvəllər kadr İdarəçiliyi adlandırılan insan resursları departamentinin missiyası təşkilatların fəaliyyətini artırmaq üçün hazırlanan proqramları (iş yerləşdirmə üsulları, maaşlar, əlavə qazanclar, insan resursları siyasətləri və s.) inkişaf etdirmək və idarə etməkdir.



İnsan resursları etiketi artıq iş yerlərində bir norma halına gəldi; təşkilatlarda, insanların yalnız işəgötürmə ilə məhdudlaşdırdığı "Kadr idarəçiliyindən" daha geniş bir əhatə və strateji rol ifadə edir. Bu zamanlar, İnsan Resursları mütəxəssislərinin.

təşkilatlarına iştirak etmək və varlıqlarını davam etdirmək məqsədiylə özlərinin və İnsan Resursları departamentinin rolunu düşünmələrinin artıq zamam gəlmişdir. Ölkəmizin içində olduğu böhran mühitində böyük rəsmi görə bilmək və bu rəsmi hədəf alan qaynaqları mövqeləndirmək İnsan Resursları üçün hər zamankindən daha çox əhəmiyyət daşıyır.

Əgər bu gün iş görənlərinizə "İnsan Resursları departamentinin nə etdiyini" soruşduğunuzda dəqiq cavablar ala bilmirsinizsə, bu vəziyyətdə insan resursları departamentinin rolunun təkrar düşünülməsi və funksiyalarını tanıma bilmək üçün Öz bünyəsində bir sıra araşdırmalar etməsi lazımlıdır.

Bir sıra suallarla işə başlaya bilərsiniz:

- İnsan Resursları departamentinin işçilər arasındakı imici nədir?
- İşçilər, müəssisənin missiyasını və məqsədlərini irəliyə apararkən müəssisənin davamlı dəstəkçisi olan İnsan Resursları departamentinin əhəmiyyətini anlayıb, təqdir edirlərmi?
- İnsan Resursları departamenti, funksiyalarını müəssisəyə tanımaq üçün bir şey göstərirmi?

İlk addım...

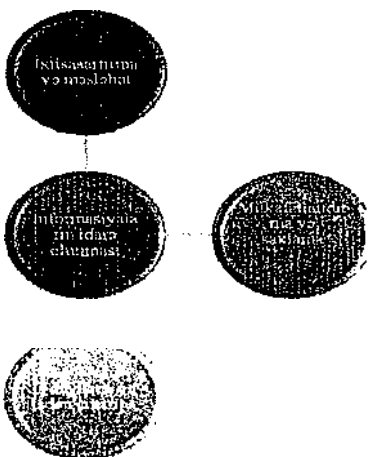
İnsan resursları departamenti, özünü müəssisəyə təsirini artırmaq üçün ilk addım olaraq ofisindən çıxmalı və işçilərinin dünyasına daxil olmalıdır; hər səviyyədəki işçilərlə söhbət etməli və özünü tanıtmalıdır. İşçilərin ehtiyac duyduqları şeyləri diqqətli bir şəkildə dinləməli; nələr etdiyini, funksiyalarının nələr olduğunu və nələr edə biləcəyini tanıtmalı, işçilərin müəssisənin qabiliyyətləri və müəssisəyə təsirləri mövzusunda öyrətməlidir, Bu tədris prosesində də edə biləcəklərinin nələr olduğunu izah edərək başlanılmalıdır.

İR departamenti əməkdaşlara öz bacarıqlarını, imkanlarını tam istifadə etmək və potensiallarını üzə çıxarmaq üçün lazımi iş şəraitini yaradır, çünki bu cür iş şəraiti uzun müddətə həm müəssisəyə, həm də işçilərə fayda verəcəkdir. İR funksiyasına

ayrılıqda baxıla bilməz və mütləq işgüzar idarəetmə prosesinin bir hissəsi kimi fəaliyyət göstərməlidir.

Son illərdə müəssisələrdə İRD-nin rolu tam inzibati dəstəkdən daha çox strateji bir funksiyaya çevrilmişdir. Günümüzdə, İRD təkə işgötürmə, təlim, mükafatlandırma, sağlamlıq və təhlükəsizlik, İR idarə edilməsi kimi sahələrdə səmərəli xidmət göstərməli deyil, eyni zamanda müəssisənin qarşısına qoyduğu məqsədlərə nail olmaq üçün ən uyğun İR strategiyasının və siyasətinin müəyyənləşdirilməsində iştirak etməlidir.

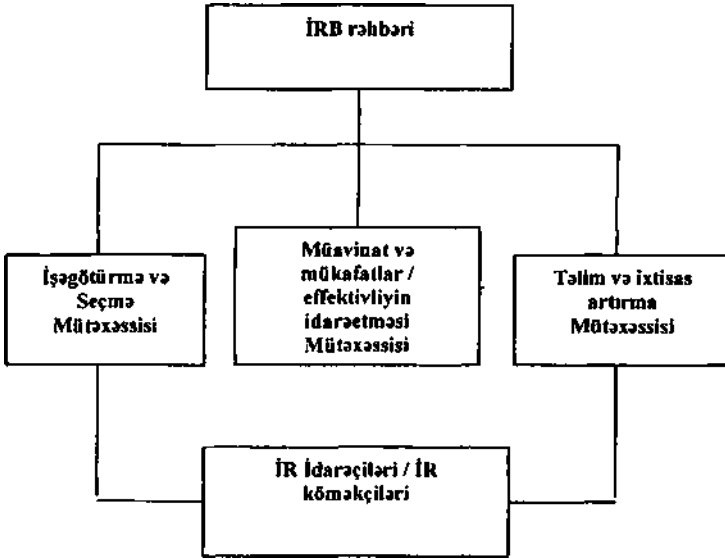
İRD-nin əsas məqsədi insan resursları üzrə aşağıdakı sahələrdə xidmət göstərməkdən ibarətdir:



Sxem 2. İRD-nin xidmət sahələri

23, İnsan resursları departamentinin səciyyəvi təşkilati strukturu

Biznes subyektinin təşkilati strukturu dedikdə, idarə edən və idarə olunan sistemlər arasında qarşılıqlı əlaqəni ciddi təbəçilik əsasında təmin edən idarəetmə bölmələrinin məcmusu başa düşülür.



Sxem 3. İnsan resursları departamentinin təşkilati strukturu

Biznesin idarə edilməsini həyata keçirmək üçün idarəetmə aparatını yaratmaq lazımdır. Bunun üçün isə təşkilati strukturun olması vacibdir.

Biznesin idarə edilməsində təşkilati strukturun özü ayrılıqda bir sistemdir. Bu sistemin tərkibi biznesin ayrı-ayrı yarım- sistemləri, bölmələri, şöbələri, onların tərkibi, nisbəti, yerləşdirilməsi, asılılığı və qarşılıqlı əlaqəsindən ibarətdir.

Biznesdə idarəetmə sisteminin inkişafı idarəçilik problemlərinin həlli ilə sıx əlaqəlidir, çünki idarəetmə həmişə bu və ya digər təşkilatın ayrı-ayrı halqaları arasında dəqiq qarşılıqlı əlaqələrin müəyyənləşdirilməsi, onlar arasında hüquq və vəzifələrin düzgün bölgüsü ilə başlanır. Bu isə biznesin təşkilati strukturunun işlənilib hazırlanmasını nəzərdə tutur.

İdarəetmənin təşkilati strukturu dedikdə, çox vaxt idarəetmənin iyerarxik elementlərinin və bu elementlərin vahid bir

tam kimi inkişafını təmin edən bir-birilə qarşılıqlı əlaqələrin nizama salınmış toplusu (məcmusu) başa düşülür.

Orta və böyük ölçülü biznes subyektlərində İRD-nin səciyyəvi təşkilati strukturu aşağıda göstərilir:

Böyük biznes subyektlərində (300-350 nəfərdən çox) bu funksiyaların hər biri bir neçə işçi tərəfindən yerinə yetirilir. Orta ölçülü biznes subyektlərində (120 nəfərdən çox) isə bu funksiyaların hər biri və ya bir neçəsi minimum işçi tərəfindən yerinə yetirilə bilər. Kiçik biznes subyektlərində İR funksiyası bir işçidən ibarət olur. Belə hallarda İR bölməsinin rəhbəri vəzifəsi başqa bir vəzifə ilə birləşdirilə bilər (məsələn Hüquq Məsləhətçisi, Baş Əməliyyatçı və ya Baş Maliyyə İşçisi və s.).

İRD rəhbərinin və ayn-ayrı mütəxəssislərin məsuliyyətləri

İRD müdiri - korporativ strategiyaların, qaydalann, plan və büdcələrin hazırlanmasında iştirak edir və korporativ missiya və vəzifələrin həyata keçirilməsini təmin etmək üçün müəssisənin fəaliyyətinə nəzarət edir; işçilərin və müəssisənin effektivliyinin yaxşılaşdırılması və onlara müəssisədəki bacarıq və karyeralarının artırılması üçün əlverişli imkanların verilməsi üçün insan resurslarının inkişafının planlaşdırılması və istiqamətləndirilməsi, fəaliyyətin və karyeranın idarə edilməsi üzrə proses və proqramlarının hazırlanması üçün tam məsuliyyət daşıyır; mükafatlandırma prosesinin idarə edilməsinə və işçilərin işə cəlb edilməsi, saxlanması və həvəsləndirilməsi üçün mükafat qaydaları, prosesləri və prosedurlarının hazırlanmasına nəzarət edir; münafişəni azaltmaq və işçilərin maksimum işi- rəkmə təmin etmək məqsədilə işçilərlə münasibət və ünsiyyət strategiyaları və qaydaları üzrə məsləhətlər verir; bank üzrə gəlirli xidmətlərin göstərilməsini təmin etmək üçün İR xidmətinin işini idarə edir və ona nəzarət edir.

Aşağıda ayrı-ayrı İR mütəxəssislərinin məsuliyyətləri göstərilir. Bu vəzifə və səlahiyyətlər departamentin təşkilatı və əməliyyat strukturu daxilində, eləcə də işçilərin ayrı-ayrı vəzifə təlimatlarında göstəriləcəkdir. Məsələn, aşağıda göstərilən vəzifə funksiyaları hər bir mütəxəssisin şəraitinə uyğunlaşdırıl- ması üçün genişləndirilə bilər:

İşgötürmə və seçmə üzrə mütəxəssis - işgötürmə metodlarını inkişaf etdirmək və yerinə yetirmək; işçi mənbələrini müəyyən etmək; müsahibə və yoxlama yolu ilə nəzərdən keçirmə, tərcüməyi halın yoxlanması; ilkin tanışlıq proqramları.

Müavinət və mükafatlar üzrə mütəxəssis- məvəcib siyasətini, müavinət strukturunu və mükafatlar proqramlarını hazırlamaq; əmək bazarını təhlil etmək, maaş sorğularında iştirak etmək; fəaliyyət nəticələrinin idarə edilməsi sisteminin (qiymətləndirmələr) və fəaliyyət nəticələrinə əsaslanan həvəsləndirmə proqrammm (mükafatlar, komisiyonlar və s.) hazırlanması və tətbiqi.

Təlim və ixtisasartırma mütəxəssisi - ixtisasartırma tələblərini və təlim büdcələrini müəyyən etmək; xarici təlim imkanların təhlili və seçilməsi; daxili kursların təşkil olunması; təlimin effektivliyinin qiymətləndirilməsi üçün metodların hazırlanması və həyata keçirilməsi.

İR üzrə idarəetmə mütəxəssisi- idarəetməyə dəstək; işçilərin sənədlərinin saxlanması; İR kompüter sisteminə məlumatların daxil edilməsi və yenilənməsi; baş rəhbərlik üçün hesabatların və xarici nəzarət orqanları üçün statistik hesabatların hazırlanması; maaş cədvəlinin hazırlanması üçün hesabatlar; İRB işçiləri üçün təqdimatların hazırlanması, səfərlərin təşkili və s.

İR bölməsinin rəhbəri adətən, birbaşa olaraq İdarə Heyəti sədrinə hesabat verir. Strukturundan asılı olaraq bəzi mütəxəssislərdə, İRD rəhbəri həmçinin İdarə Heyətinin üzvü ola bilər. O, İdarə Heyətinin üzvü olmadığı halda mütəxəssisin Strateji Planlaşdırma Qrupunun üzvü olmalıdır. Məqsəd onun bankın

strategiyasının müəyyən olunmasına xidmət göstərməsini və eyni zamanda İR strategiyasının hazırlanmasında əhəmiyyətli rol oynamasını təmin etməkdir.

İR bölməsinin rəhbəri, həmçinin bölmənin digər əməkdaşları ƏM-nə riayət edilməsinə görə məsuliyyət daşımalıdır.

İRİD işçilərinin səriştələri

İR departamenti müəssisənin rəhbərliyinin və işçilərinin etibarını qazanmalıdır. Müvafiq ixtisas və iş təcrübəsi ilə yanaşı tələb olunan lazımi bacarıq, vərdiş və şəxsi xüsusiyyətlərə aşağıdakılar aiddir:

- **Strateji bacarıqlar** - biznes strategiyasının inkişafına xidmət, İR strategiyasının müəyyən olunması və yerinə yetirilməsi;

- **Biznes anlayışı** - müəssisə fəaliyyəti üçün əsas uğur amilinin başa düşülməsi; biznes mühitindən və xarici rəqəbdən xəbərdar olması; müəssisə dəyərlərinin və mədəniyyətinin başa düşülməsi;

- **Peşəkar səriştə** - bacarıq və texniki qabiliyyətlərin olması (məsələn ƏM, İR idarə edilməsi, xarici dil, kompyuter və s. sahələrdə biliklər);

- **İnsanları idarəetmə və ünsiyyət qabiliyyətləri** — tabe olan işçilərin və rəhbərliyin stimulu artırmaq; peşəkar etibar yaratmaq,

- **Peşəkar səriştələrin davamlı inkişafı** - peşəkar bilik və qabiliyyətlərin fasiləsiz inkişaf etdirilməsi; İR ilə əlaqədar yeniliklərdən xəbərdar olmaq.

- **Nüfuz**

- **Qərar vermə və problem həlletmə**

İR sisteminin qurulması

İnsan resursları departamentinin reqlamentinin hazırlanması

- İRD Əsasnaməsinin hazırlanması
- İRD vəzifə təlimatlarının hazırlanması



İnsan Resurslarının Planlaşdırılması təlimatının hazırlanması

- İnsan resurslarının planlaşdırılmasının məqsəd və vəzifələri
- İşçi ehtiyacının müəyyən edilməsi
- İşçi dövryyəsinin hesablanması
- Davamiyyətsizlik nisbətini hesablanması
- İnsan Resurslarının hesabatının aparılması
- İşçiləri ümumi xarakterizə edən təhlillərin aparılması, təhsilə görə işçilərin ümumi xarakteristikası
- Ailə vəziyyətinə görə işçilərin ümumi xarakteristikası
- Yaşa görə işçilərin ümumi xarakteristikası
- Cinsə görə işçilərin ümumi xarakteristikası
- İş təcrübəsinə görə işçilərin ümumi xarakteristikası
- İnsan Resurslarının planlaşdırılmasında təhlil metodları
- Müəssisənin təşkilat strukturu və iş təlimatları
- İşçilərin bacarıqlarını əks etdirən məlumat bazası
- İşçi ehtiyacının müəyyən edilməsi prosesi
- Müəssisədə işçi ehtiyacının müəyyən edilməsinə təsir edən faktorlar
- Müəssisədə işçi ehtiyacı kriteriyaları
- Müəssisədə işin təhlilinin əsas məqsədləri
- Müəssisədə işin təhlilinin mərhələləri

MUəssisədə işin təhlilində istifadə edilən metodlar
Vəzifə təlimatlarının formalaşdırılması
İşin yerinə yetirilməsi üçün lazım olan şərtlər (İş profilləri)
İşçilərin məlumat kitabçasının hazırlanması
Müəssisədə İnsan Resursları hesabatını hazırlama mərhələləri

- Qiymətləndirmə və nəzarət
- İnsan resurslarının məlumat bazasının qurulması

İşçi axtarma, seçmə və işə yerləşdirmə təlimatının hazırlanması

- İşçi axtarmaq üçün hazırlıq işlərinin aparılması. İşçi ehtiyacı olan işlərin müəyyən edilməsi;
- İşçi qəbulunu həyata keçirəcək komissiya üzvlərinin müəyyən edilib, onlara lazımı məlumatların verilməsi;
- İşçi tələb blanklarının qəbulu;
- Namizədlərin müəyyən edilməsi. İşçi ehtiyacının müəssisədaxili insan resurslarından edilib edilmədiyinin müəyyən edilməsi
- İşçi ehtiyacının "İşçi bazarlarından" təmin edilməsi;
- İşçi seçmə müraciətlərin qəbul edilməsi;
- Müraciətlərin təhlili;
- Testlərin hazırlanması;
- Testlərin keçirilməsi;
- Müsahibə prosesi;
- Namizədlərin seçilməsi;
- İkinci (növbəti) müsahibə: əməkhaqqı və işin şərtlərinin müəyyən edilməsi;
- Əmək müqaviləsinin bağlanması;
- İşə qəbul edilən işçilərdən lazımı sənədlərin qəbulu;
- İşə alışıdırma planı.

İşçilərin təlimi və tərəqqisi təlimatının hazırlanması

- Tədris və təkmilləşdirmə ehtiyacının müəyyən edilməsi;
- Tədris və təkmilləşdirmə ehtiyacı blankmın departa- mentlərə (şöbələrə) təqdim edilməsi;
- Tədris və təkmilləşdirmə ehtiyacı blankmm departa- mentlərdən (şöbələrdən) qəbul edilməsi;
- Tədris və təkmilləşdirmə proqramının hazırlanması;
- Tədris və təkmilləşdirmə ehtiyacı blanklan təhlil edilərək, tədris və təkmilləşdirmə mövzularının müəyyən edilməsi;
- Hər bir tədris və təkmilləşdirmə proqramı üçün məsul şəxsin müəyyən edilməsi;
- Tədris və təkmilləşdirməyə göndəriləcək (iştirak edəcək) işçilərin müəyyən edilməsi;
- Tədris və təkmilləşdirməni həyata keçirəcək müəssisə- daxili və müəssisəxarici orqanların müəyyən edilib və proqramla əlaqədar müqavilənin bağlanması;
- Tədris və təkmilləşdirmə metodunun, müddətinin, vaxtının və yerinin müəyyən edilməsi;
- Tədris və təkmilləşdirmə büdcəsinin hazırlanması;
- Tədris və təkmilləşdirmə proqramının həyata keçirilməsi, tədris və təkmilləşdirməyə göndəriləcək (iştirak edəcək) işçilərə proqram haqqında məlumatın verilməsi;
- Proqramın keçirilməsi üçün nəzərdə tutulan vasitə və ləvazimatların əvvəlcədən təmini və proqramın keçiriləcəyi yerdə lazımi şəraitin qurulması üçün müəssisədək! müvafiq bölmələrə sifarişin verilməsi;
- Hər bir proqramın gündəliyinin hazırlanması;
- Tədris və təkmilləşdirmə proqramı nəticələrinin qiymətləndirilməsi.

İşçilərin attestasiyası (qiymətləndirilməsi) təlimatının hazırlanması

- Attestasiyanın kimlər tərəfindən həyata keçiriləcəyinin müəyyən edilməsi və onlara lazımı məlumatların verilməsi;
- İşgörmə qabiliyyətinin ölçmə meyarlarının müəyyən edilməsi;
- Attestasiya keçirmə blanklarının hazırlanması və attestasiya balının hesablanması üsulunun müəyyən edilməsi;
- Attestasiyadan keçəcək işçilərə attestasiyanın məqsədləri, istifadə edilən metodlar haqqında məlumatın verilməsi;
- Attestasiyanın həyata keçirilməsi Attestasiya keçirmək üçün vaxtın müəyyən edilməsi
- Rəhbərliyə, idarəçilərə və işçilərə attestasiya ilə əlaqədar məlumat vermək məqsədilə iclasın keçirilməsi;
- Attestasiya blanklarının doldurulması;
- İdarəçi ilə işçi arasında müsahibənin keçirilməsi;
- Attestasiya blanklarının İRD-nə təqdim edilməsi və İRD-də onların nəzərdən keçirilməsi;
- Blankların yoxlanılması və hər işçinin attestasiya balının müəyyən edilməsi;
- Attestasiyanın məqsədəuyğunluğunu ölçmək üçün nəticələrin yoxlanması;
- Attestasiya nəticələrinin təhlil edilərək uyğun təkliflərin müəssisə rəhbərliyinə təqdim edilməsi;
- Müəssisə rəhbərliyi tərəfindən attestasiya balına uyğun olaraq, işçilərlə əlaqədar müvafiq qərarların qəbul edilməsi;
- Attestasiya nəticələrinin elan edilməsi;
- Attestasiya nəticələrinin işçilərin məlumat bazasına daxil edilməsi.

İşçilərin karyerasının planlaşdırılması təlimatının hazırlanması

- Karyeraları planlaşdırılacaq işçilərin müəyyən edilməsi
- Karyeraları planlaşdırılacaq işçilərin karyera ilə əlaqədar fəaliyyətlərinin həyata keçirilməsi;

- ixtisas və xüsusi qabiliyyət testləri vasitəsi ilə işçilərin qabiliyyətlərinin, maraq dairələrinin, zəif və güclü tərəflərinin müəyyən edilməsi;
- İşçilərin karyera ehtiyaclarının (mü sahibə yolu ilə, anket vasitəsi ilə və attestasiya nəticələrinə görə) müəyyən edilməsi;
- Müəssisədəki karyer fürsətlərinin (imkanlarının) müəyyən edilməsi;
- Karyerlə əlaqədar məqsədlərin müəyyən edilməsi;
- İşçilərin ehtiyac və qabiliyyətlərinin karyer fürsətləri ilə uyğunlaşdırılması;
- Karyer yolunun hazırlanması müəssisədəki mövqelərin funksional xüsusiyyətlərinin müəyyən edilməsi;
- Müxtəlif işlər (vəzifələr) arasındakı oxşarlıqların müəyyən edilməsi;
- Bir-biri ilə strukturunda və həyata keçmə mərhələsində oxşarlıqları olan işlərin (vəzifələrin) "iş qrupları" adı ilə bir qrup formasına gətirilməsi;
- Karyer məsləhətçilərinin müəyyən edilməsi;
- Ümumi karyer planlarının hazırlanması və hər bir işçi üçün fərdi karyer cədvəlinin hazırlanması;
- Müəssisənin karyer xəritələrinin hazırlanması;
- Karyer planlarının həyata keçirilməsi;
- Vəzifədə yüksəltmə və vəzifə səlahiyyətlərini artırma;
- Transfer və yerdəyişmə;
- Oriyentasiya proqramı tətbiq etmə;
- İdarəçi təkmilləşdirmə;
- Ehtiyat işçi hazırlama;
- İşdən azad etmə;
- Təqaüdə çıxarma;
- Karyer müsahibəsinin aparılması (attestasiyadan sonra ildə bir dəfə aparılır).

İşçilərin Əməkhaqqı sisteminin hazırlanması təlimatının hazırlanması

- Əməyin qiymətləndirilməsi sisteminin hazırlanması. Qiymətləndirməni həyata keçirənlərin müəyyən edilməsi;
- Qiymətləndiriləcək iş qruplarının müəyyən edilməsi;
- Qiymətləndirmə metodlarından hansının seçiləcəyinə qərarın verilməsi;
- Əməyin qiymətləndirilməsi;
- Qiymətləndirmə nəticələrinin əldə edilməsi və əməkhaqqı sisteminin hazırlanması. Hər bir işin qiymətinin (dəyərinin, balının, dərəcəsinin) müəyyən edilməsi.

Mükafat sisteminin hazırlanması

- İşçilərin Motivasiyası təlimatının hazırlanması;
- İşçilərin motivasiya dərəcəsinin ölçülməsi və motivasiya ehtiyaclarının müəyyən edilməsi. Qiymətləndirməni həyata keçirənlərin müəyyən edilməsi;
- İşçilərin əmək haqqları ilə digər müəssisələrdə işləyən işçilərin əməkhaqqlarının müqayisə edilməsi;
- Müəssisədəki işçilərin əməkhaqqı səviyyəsinin müqayisə edilməsi;
- Müəssisədəki əməkhaqqı siyasəti ilə ölkənin iqtisadi rifahı arasındakı uyğunluğun müqayisə edilməsi;
- İşçilərin statistik kartlarının doldurulması (Davamsızlıq müddəti (dəqiqə, saat, gün olaraq). Müəssisədə yerinə yetirdiyi vəzifə və ya vəzifələr, peşə ilə əlaqədar olan xəstəliklərə görə aldığı icazələr, nizam-intizam qaydalarına riayət etmədiyi üçün verilən cəzalar (xəbərdarlıq, töhmət və s.);
- Statistik metodla əldə edilən məlumatların işçilərin problemlərini tam əks etdirməsi üçün idarəçilər və ya bu sahədə təcrübəsi olan mütəxəssislərin işçilərlə müsahibə keçirmələri;
- İşçilərin motivasiya dərəcələrinin müəyyən edilməsi;

- Statistik metodla əldə edilən məlumatlarla, müsahibə metodundan əldə edilən məlumatlara görə motivasiya dərəcəsinin müəyyən edilməsi.

Anketlərin keçirilməsi və nəticələrin qiymətləndirilməsi

- İşçilərin mənəvi motivasiya ehtiyaclarının ödənməsi. İşçilərin şikayət və təkliflərinin nəzərə alınması. Şikayət və təkliflərin yazılma forması, hansı müddətlərdə və necə qiymətləndiriləcəyinin (baxılacağı) müəyyən edilməsi;

- Müəssisədə və filiallarda işçilərin şikayət və təklif qutusunun qoyulması;

- İqtisadi və sosial faydası olacaq şikayət və təklif verənlərin nə vaxt və necə mükafatlandırılacaqlarının müəyyən edilməsi;

- Sosial fəaliyyətlər. Müəssisənin sosial fəaliyyətlər əsasnaməsinin hazırlanması və qəbulu;

- Müəyyən müddətlərdə keçiriləcək sosial fəaliyyətin müəyyən edilməsi;

- Sosial fəaliyyətlərin keçirilməsində səlahiyyətli işçilərin müəyyən edilməsi;

- Sosial fəaliyyətlə əlaqədar illik təxmini xərclərin müəyyən edilməsi;

- İşçilərin müxtəlif sosial hadisələrdə bir-birlərinə kömək etmək məqsədi ilə "İşçilərin sosial fond əsasnaməsinin" hazırlanması və qəbulu;

- Müəssisənin bülleteni və elanlar vasitəsilə müəssisə və işçilər haqqında məlumatların verilməsi;

- İşçilərə cari ildə ediləcək sosial yardım və xidmətlərin müəyyən edilməsi;

- Hər bir sosial yardım və xidmət üçün ayrı-ayrı proqramın hazırlanması

- iş şəraitinin uyğunlaşdırılması Ofis/iş vasitə və ləva-zimatların təmin edilməsi üçün müvafiq bölmə ilə məlumat mübadiləsinin aparılması;
- İş yerinin uyğun şəraitdə olmasının təmin edilməsi;
- İşçilərin mənəvi motivasiya vasitələrindən məmnunluq dərəcəsinin müəyyən edilməsi. İşçilərin mənəvi motivasiya vasitələrindən məmnunluq dərəcəsinin müəyyən edilməsi ilə əlaqədar anketin keçirilməsi və nəticələrin nəzərdən keçirilməsi;
- Müəssisədə demotivasiyanın (motivasiya etməyən) səbəblərinin müəyyən edilməsi.

2.4. Biznesdə ERP sistemi və onun insan resurslarının idarə edilməsində tətbiqi

Respublikanın keçid dövründə qarşısında duran əsas sosial-iqtisadi vəzifələrinə yeni təsərrüfat formalarının yaradılması, iqtisadiyyatın bazar strukturunu formalaşdırmaq, istehsal, sosial-məişət və bazar infrastrukturları m ı inkişaf etdirmək bazar münasibətləri şəraitində işləyə biləcək yüksəkixtisaslı kadrların hazırlanması və ixtisaslaşdırılması ilə əlaqədardır.

Hazırda, əksər inkişaf etmiş dövlətlərdə istər istehsalat, istərsə də həyatın digər sahələrində insan resurslarının idarə edilməsi məsələsi ön plandadır. Təbii ki, Azərbaycan da beynəlxalq aləmin tərkib hissəsi kimi buna xüsusi önəm verir. Artıq regional çərçivədən çıxan beynəlxalq şirkətlər də öz fəaliyyətlərində insan resurslarının idarə edilməsinə diqqəti daha da artırır. Bu səbəbdən də, günümüzdə kadrların seçilməsi, işə qəbul olunması, səmərəli yerləşdirilməsi və yerdəyişməsi, karyera yüksəlişinin planlaşdırılması, peşəkarlıq səviyyəsinin artırılması və insan resurslarının idarə edilməsi üzrə digər işlərin təkmilləşdirilməsi məqsədilə bu sahənin yaradılmasına və təkmilləşdirilməsinə ehtiyac durmadan artmaqdadır.

Bu sahədə beynəlxalq standartlara cavab verə biləcək **ERP (Enterprise Resource Planning) sistemlərinin** hazırlanması

şirkətlərin idarə və müəssisələrində bu istiqamətdə fəaliyyətin optimal tənzimlənməsinə yönələn ümumi norma, tələb və qaydaları müəyyən edən standart sənədlərin işlənməsində, qəbul edilməsində və tətbiq olunmasında operativliyi təmin edəcək, insan resursları üzrə fəaliyyətin təkmilləşdirilməsinə xidmət göstərəcəkdir.

Mövcud ERP sistemləri tərtibi zamanı əsas diqqət hər şeydən öncə xüsusi ədəbiyyatlar vasitəsilə beynəlxalq təcrübəyə yönəlmişdir. Bu vəsait xüsusi müəssisə sahibləri və menecerlərə insan resurslarının idarə olunmasında yardım üçün İR meneceri nəzərdə tutulur. İdarəetmənin bu sahəsi iqtisadi cəhətdən inkişaf etmiş ölkələrdə geniş yayılmışdır ki, bu da onun əsas əhəmiyyətini və iqtisadi məqsədəuyğunluğunu göstərir. Məsələn, İR menecerin vəzifə dairəsinin kadrlar şöbəsinin vəzifələri ilə heç bir uyğunluğu olmasa da, son iki ildə Rusiyada İR menecer vəzifəsi idarəetmə fəaliyyətinin yüksəkmaaşlı növünə çevrilmişdir. Menecer heyətin seçilməsində iştirak edir, kollektivdə normal psixoloji iqlimin saxlanmasına nəzarət edir, «team spirit»i - komandanın ruh yüksəkliyini qoruyub saxlayır, mürəkkəb mənəvi-psixoloji vəziyyətlərə düşən əməkdaşlara köməklik göstərir, rəhbərliyə kadr məsələləri üzrə məsləhətlər verir.

Getdikcə bazarın tələbatı və şirkətlərin istehsal və xidmət fəaliyyətləri artır və buna görə də fəaliyyət və əməliyyatların bir nəfər tərəfindən idarə olunması qeyri-mümkün olurdu. Bunun nəticəsində bir çox insanlar bu sahəyə cəlb olunurdular və müxtəlif ticarət fəaliyyəti fərdi fəaliyyətin yerini tuturdu . Nəticədə iri təşkilatlarda bir nəfər apancı rəhbər kimi nəzərdə tutulub və digər şəxslər də müxtəlif səviyyə və dərəcələrdə ona kömək göstərmək üçün nəzərdə tutulurdu. . Bu əsasda müxtəlif fəaliyyət sahələri inkişaf edilib. Fəaliyyət sahələri genişləndirilib və beləliklə işləri icra etmək üçün bir çox insanlara ehtiyac yaranıb. Bunun nəticəsidir ki, dünyanın tanınmış şirkətləri kompyuterlərə və kompyuter proqramlarına böyük həcmdə kapital qoyuluşunu həyata keçirirlər. Elektronika, rabitə və kompyuter sənaye

sahələrinin inkişafı nəticəsində, informasiya texnologiyasının sürətli inkişafı təşkilatların fəaliyyətinə çox böyük təsir göstərmişdir. Bu dəyişikliklər eyni halda təşkilatların fəaliyyət mühitinin mürəkkəbləşməsinə səbəb olur. Buna görə də təşkilatların müxtəlif sahələri arasında yaxşı əlaqə yaratmaq və informasiyanın təmin edilməsini yüngülləşdirmək üçün lazımı sistemlərin yaradılmasına çox ehtiyac vardır. Bu sistemlər (Enterprise Systems “ES”) adı ilə tanınır. Bu sistem imkan verir ki, rəhbərlik vacib məlumatlardan hər yerdə və hər zaman müxtəlif qərarların qəbulunda istifadə etsin. **ERP (Enterprise Resource Planning) sistemləri** 90-cı illərdə informasiya texnologiyasının inkişafının mühüm amili kimi qiymətləndirilə bilər.

ERP sistemlərinə bu cür diqqət, bu sistemin bu günkü təşkilatların informasiya və ticarət sahələrinin inkişafındakı əhəmiyyətinin göstəricisidir. Təşkilatların indiki güclü rəqabət dünyasında rəqibləri, müştəriləri şərikləri tərəfindən çoxsaylı problemləri və təzyiqləri şəraitində ERP sistemi faydalı eyni zamanda təzyiqlər qarşısında davamlı bir sistem kimi mühüm rol oynayır. İqtisadi sistemlərin idarə olunmasında yeni idarəetmə metodlarından və xüsusilə ERP sistemindən istifadə edilməsi çox zəruridir. Hal-hazırda güclü rəqabət dünyasında təşkilatların öz rəqibləri, müştəriləri şərikləri tərəfindən çoxsaylı problemləri və təzyiqlərlə üzləşdikləri şəraitində ERP sistemindən istifadə faydalı bir vasitə kimi bu təzyiqlər qarşısında davamlı bir sistem kimi mühüm rol oynayır. ERP sisteminin təşkilatların fəaliyyətində bu mühüm rolu ilə yanaşı yaddan çıxartmaq lazım deyil ki, bu sistemdən düzgün istifadə olunmaması təşkilatın əsaslarının tam şəkildə aradan qalxmasına səbəb ola bilər.

ERP sistemi bir şirkətin bütün bölmələrinin fəaliyyətini bir kompyuter proqramı əsasında vahid bir sistemdə birləşdirir və hər bölmənin tələbatına cavab verir. Bu ortaya qoyulan böyük bir iddia hesab oluna bilər ki, bir kompyuter proqramı maliyyə sahəsində çalışanların və insan mənbələrinin tələbatını təmin

etmiş olsun. Kompüter sisteminin hər bir bölməsinin özünəməxsus fəaliyyət sahəsi vardır. Lakin ERP sistemi bu bölmələri vahid kompüter proqramında birləşdirir. Bu proqram ayrı-ayrı bölümlərin cəmləşdiyi bir baza tərəfindən icra olunur. Ona görə də müxtəlif bölümlər informasiyanı asanlıqla müştərək istifadəyə verə və bir-birilə əlaqə yarada bilirlər. Bu kompüter proqramının şirkətlər tərəfindən düzgün şəkildə qurulacağı təqdirdə ondan istifadənin bir çox müsbət tərəfləri vardır. Məsələn, müştəridən sifarişin qəbul edilməsi. Həqiqətən də müştəri sifərişi verdikdə bu sifariş kağız şəklində və ya kompüterdə bir bölmədən digər bölməyə dövr edir. Bu dövretmə müştəri sifarişlərinə vaxtında cavab verməyi ləngidir. Eyni halda şirkətin müxtəlif bölümlərində fəaliyyət göstərənlərin heç biri bilmir ki, bu sifarişin vəziyyəti ayrı-ayrı bölümlərdə necədir. ERP kompüterdəki maliyyə, insan resursları, anbar bölümlərinə aid müstəqil sistemləri aradan götürür və onun yerinə vahid kompüter proqramını bərqərar edir. Beləliklə maliyyə, anbar və digər bölümlər öz proqramlarına malik olurlar, lakin bu fərqlə ki, həmin proqramlar bir-birinə əlaqə qursunlar. Bu əsasda maliyyə bölümü anbar bölümünə müraciət edərək sifarişin verilməsindən məlumat əldə edə bilər. ERP-nin bir çox proqramları ayrı-ayrılıqda istifadəyə yararlıdır və onu tam şəkildə əldə etmədən də bəzi hissələrindən istifadə etmək olar.

ERP sisteminə tam halda tərif vermək çətindir. Mütəxəssislər bu sistemə müxtəlif təriflər vermişlər ki, bu təriflər onun ayrı-ayrı hissələrini əhatə etmişdir. ERP sisteminin təşkilatın ayrı-ayrı bölümlərində özünəməxsusluğu və fəaliyyət qabiliyyəti ilə tanışlıq gələcəkdə bu sistemin tam şəkildə tanınmasına kömək edə bilər. ERP (Enterprise Resource Planning) proqramlarında bir müəssisənin daxilindəki bütün bölümlər və əməliyyatlar say göstəririlər ki, kompüterin vahid bir sistemində yerləşdirilsinlər. Müxtəlif bölümlər (maliyyə, anbar və satış,...) mümkündür ki, özünəməxsus kompüter sisteminə malik olsunlar, onlara məxsus işlər icra edilsin. Amma ERP onların

hamısını ayn-ayn bölümlərdən ibarət bazaya malik vahid bir proqramın daxilində birləşdirir. Bu halda müxtəlif bölümlər informasiyanı müştərək istifadəyə qoyur və bir-biri ilə əlaqədə olurlar. Həqiqətdə ERP informasiya texnologiyasına əsaslanan bir həll sistemidir ki, təşkilatın mənbələrini bir sistem vasitəsilə bir-birinə bağlamış olur və yüksək sürət, keyfiyyət və diqqət şəraitində təşkilatın müxtəlif səviyyələrdə olan müdirlərinin nəzarətində qoymuş olur ki, təşkilatın idarəetmə və proqramlaşdırma işlərini lazımi şəkildə həyata keçirə bilsinlər. ERP kompyuter proqramı vahid bölümlər məcmuəsindən hazırlanaraq və qabaqcadan proqramlaşdırılaraq təşkilatın bütün bölümlərini əhatə edir. Bu proqramdan istifadə edərkən onun imkanlarından maksimum bəhrələnmək üçün onu təşkilatın tələbatı ilə uyğunlaşdırmaq olduqca çətindir. ERP təşkilat üçün informasiya nöqtəyi-nəzərindən vahid bir fəaliyyət mühitində və Real-time şəklində çox böyük kömək göstərmiş olur. Bu onu göstərir ki, ERP bir məcmuə və ya bir Suit proqramıdır. İnformasiya texnologiyası ədəbiyyatlarında Suit müstəqil, lakin bir-biri ilə əlaqədə olan proqramlar məcmuəsinə deyilir. Bu proqramlar arasında məlumatların sürətli mübadiləsi və oxşar fəaliyyət mühiti bu məcmuənin ən mühüm özünəməxsusluqlarından hesab olunur. Bu məcmuənin proqramlarının hər biri ayn-ayn məqsədlər üçün proqramlaşdırılmışdır. Lakin bununla belə onların arasında məlumatların mübadiləsi prosesi çox rahatlıqla həyata keçirilir. Zahir quruluşu və ya User interface onların hamısında bir-birinə oxşardır.

ERP-lər belə bir özünəməxsusluğa malikdirlər ki, bir neçə müstəqil proqramdan ibarət lakin bir-birilə əlaqədar məcmuədirlər ki, onların arasında məlumat mübadiləsi rahatlıqla həyata keçirilir. ERP üçün göstərilən tərifdə modulların quruluşundan məqsəd daha bir-birindən müstəqil olan müxtəlif proqramların olmasını göstərməkdir. Bu mənada ki, ayrı-aynılıqda müxtəlif proqramların və ya modulların, o cümlədən maliyyə, hesabatlıq, insan resursları, əməliyyat və istehsalın nəzarəti, proqram-

larınin ERP məcmuəsinin daxilində olmasına baxmayaraq, ERP bölümlərinin təşkilatda inkişafına mane olmur.

Beləliklə, ERP məcmuəsi içindən, bu məcmuədən tam istifadə etmədən də lazım olan proqramı seçib istifadə etmək olar. Modulların quruluşu belə bir imkanı yaradır ki, müxtəlif modulları müxtəlif təmin edicilərdən hazırlayıb və sonra onların məcmuəsini bir-birinin yanında yerləşdirmək olar. ERP-lərin istehsalmda proqram təmin ediciləri və satıcıları (vendor) tərəfindən standartlara riayət olunması bu işdə müəyyən sadələş- dirmələrin yaranmasına səbəb olmuşdur.

Hal-hazıda elə şirkətlər vardır ki, öz ERP-lərinin müxtəlif hissələrini, hətta 3 və ya 4 -dən daha çox təminedicisi vasitəsilə hazırlayıb onları bir-birinin yanında yerləşdirirlər. Modulların ERP sistemində vahidliyi müxtəlif mənada ola bilər. Bu vahidlik yeni modulların əlavə edilməsi imkanı daxilində, təşkilatın bir hissəsinin lazımı proseslərinin tam şəkildə əhatə edilməsi, bəzi proseslərin təkrar edilməməsi, informasiya nöqtəyi- nəzərdən vahidlik, bütöv sistemdə bölümlərin təkrar edilməməsi, və s., ola bilər. ERP sistemləri ən yaxşı mövcud proseslər əsasında və ya müxtəlif sənayedə Best Practice əsasında proqramlaşdırılmışdır. Bu mənada ERP proqramı məcmuəsindəki təşkilatın müəyyən məqsədə doğru səylərinə yardım edən proseslər standart metodlar əsasında proqramlaşdırılaraq təcrübədə sübut etmişdir ki, bu həmin proses üçün ən yaxşı metoddur.

Müasir biznes-mühitdə şirkətin uğurlu fəaliyyəti üçün korporativ resursların kompleks idarə edilməsini həyata keçirəcək vahid informasiya məkanının yaradılması vacibdir. Bu məsələ, şirkətin təşkilatı strukturunun bütün səviyyələrində biznes-proseslərin idarə edilməsi üçün vahid aralıq həllər formalaşdıran inteqrasiya edilmiş informasiya sistemlərinin tətbiqini tələb edir. Bu və ya digər aktual məsələlərin həlli üçün ERP konsepsiyası (Enterprise Resource Planning) - müəssisənin resurslarının planlaşdırılması nəzərdə tutulub.

ERP - müəssisə sahəsinin spesifik xüsusiyyətlərini və konkret biznes-məsələlərini, onun fəaliyyət infrastrukturunu, miqyasını və coğrafiyasını nəzərə alan kompleks idarəetmə strategiyasıdır. O, idarəetmə əməliyyatlarının qlobal standartlaşdırılmasını, texnoloji proseslərin avtomatlaşdırılmasını və biznesin effektivliyinin artırılmasını təmin etməyə imkan verir. ERP uğurla ümumdünya standartına çevrilir. Bu, həmin sinifdən olan sistemlərin geniş imkanları ilə bərabər ERP tətbiqi ilə şirkətin bazarda nüfuzunun artması ilə bağlıdır.

Son illər yerli şirkətlər ERP sistemlərinə böyük maraq göstərməyə başlayıblar. Bu sinifdən olan həllərə tələbatın yaranması ERP sistemlərinin biznes inkişafının kritik alətinə çevrildiyini sübut edir. Müəssisə və sahəmiqyaslı güclü, tez uyğunlaşa bilən, tam funksional ERP həllərinin tətbiqinə zərurət yaranıb.

ERP-nin insan resursları modulu ~ bütün kadr məlumatlarının qruplaşdırılması, uçotu, dövriyyəsi, rəsmiləşdirilməsi, saxlanması və icra edilməsi məntiqi çərçivəsində hazırlanmış olub, orta və böyük biznes subyektlərinin strukturuna tam uyğunlaşdırılabilən proqram təminatıdır. Bu proqram təminatının sistemində yer alan alt sistem və modulların siyahısı aşağıdakı kimi qruplaşdırılmışdır:

Ümumi

- İnsan resursları və maaş sistemi inteqrasiyası;
- İş yeri, şəxsi iş qovluğu və proqram əsasında detallı səlahiyyətləndirmə;
- Dizayn edilə bilən matris və qrafik hesabat hazırlama;
- İstifadəçi əsasında menyu təyin edə bilmə;
- Modullararası əlaqəli keçid;
- Mesaj sistemi və gündəlik;
- Təyin oluna bilən qısa yol düymələri ilə sürətli məlumat girişi
- Excel/Word-ə məlumat transferi;
- Personalın bütün modullardakı məlumatlarını sorğulaya bilmə;

- Eyni şəxsi iş qovluğu nömrəsi ilə personalın birdən çox iş yerində çalışması və təqibi;
- Detallı log təqibi.

İnsan Resursları

- İnternet və İntranetdən müraciət girişi;
- Performans modulu ilə təhsil/karyer/ödəniş sistemi və mükafat/cəza inteqrasiyası;
- İki fərqli üsulla ödəniş sisteminin qurulması;
- İcazə, səyahət, iş qəzası, mükafat/cəza administrativ işlərin detallı təqibi;
- Qrafiklərlə ödəniş/performans analizi.

Bordro

- Ay içində birdən çox maaş sistemi hazırlaya bilmə;
- Vahid ödənişin dəqiq və kurslu çalışması;
- Sərhədsiz ədəddəki qazanc, kəsilmə və kreditli borclann kurslu təqibi;
- PDKS ilə avtomatik mükafat sisteminin hazırlanması;
- Maliyyə proqramları ilə inteqrasiya;
- Eyni ekranda keçmiş puantajları izləmə;
- Təxmini ödəniş artımı ilə xərc analizi;
- Holding və böyük biznes subyektlərində konsolidasiya hesabat sistemi;
- XML formatında e-sənədlər.

Müraciət. Namizədin şəxsi məlumatları, aldığı təlimlər, əvvəlki iş təcrübəsi, bildiyi xarici dillər, zamanətləri, təlim (tədris) və s. məlumatları izlənilir. Cavab məktubu dizayn edilir və müraciət edənlərə e-mail ilə cavab göndərilir. Müraciət edənlər arasından tələb olunan meyarlara görə seçim edilir. Müraciət edənlərdən seçilən namizədlər imtahan və müsahibəyə alınır. Bu fəaliyyətlərin sonunda müraciət edən namizədlərdən qənaətbəxş olanların iş qəbulu reallaşır.

işə qəbul edilən əməkdaşların bütün məlumatları şəxsi iş qovluğunda qeydə alınır. Tələb olunan sənədlər (əmək müqaviləsi, vəzifə təlimatı, həmin peşə üçün təlimlər, işə qəbul əmri v.s) avtomatik olaraq tərtib olunur və rəsmiləşdirilir.

CV formatında müraciət forması, iş görüşməsi və onun qiymətləndirilməsi hesabat şəklində əldə edilə bilər. Yeni işə qəbul edilən əməkdaşa sınaq müddəti tətbiq olunursa bu müddətin sonunda sistem tələb olunan struktur vahidlərinə sınaq müddətinin bitməsinə dair xəbərdarlıq edir və nəticənin təsdiqini gözləyir.

Şəxsi iş qovluğu. İlk müraciət üçün daxil edilən bütün məlumatlar işə qəbul təsdiqləndikdən sonra avtomatik olaraq əməkdaşın şəxsi iş qovluğuna daxil edilir. Əməkdaşın ailəsinin xüsusi günləri, üzv olduğu dəmək və peşə təşkilatları kimi məlumatlar iş qovluğuna əlavə edilə bilər və müəssisədə bir-birinin yaxınlanm (qohumlar) qeydiyyatının aparılması mümkündür. Xüsusi günlərdə əməkdaşlara sistem tərəfindən avtomatik e-mail göndərilə bilər. Sınaq müddəti bitən əməkdaşların qiymətləndirilməsi aparılır.

Bu sistemdə müəssisə xaricindəki görüşmələri və onun səbəbləri ətraflı şəkildə araşdırılaraq əməkdaşın hansı səbəblərlə ayrıldığı müəyyən oluna bilər. Eyni ekrandan əməkdaşın bütün məlumatlarını mütəmadi olaraq izlənilir.

Yaşı, cinsi, qan qrupu, təhsil səviyyəsi kimi göstəricilərə uyğun olaraq əməkdaşları qruplaşdırmaq və asanlıqla onların hesabatlarını tərtib etmək mümkündür.

Administrativ işlər. Sistemdə əməkdaşların bütün icazələrinə, məzuniyyət və ezamiyyətlərinə nəzarət etmək mümkündür. Əməkdaşların davamiyyəti, işə gec gəlmə və işdən erkən çıxma halları, sənəd dövryyələri, daxili yazışmalar, elanlar, əməkdaşların şikayət və məmnuniyyətləri, əməkhaqqı üzrə avanslar, vəzifə dəyişiklikləri, yazılı xəbərdarlıq və tölmətlər, əməyin mühafizəsi və təhlükəsizliyi, iş qəzaları ilə əlaqədar bütün məlumatlar qeyd edilərək təhlil edilə bilər.

Təlim (tədrin). Sistemdə təlimin yeri, onun mövzusu, tələb olunan ləvazimatların siyahısı, təlim qurumları və təlimçilər, iştirakçılar və onların xərcləri ətraflı olaraq təhlil edilir. Təhsil büdcələri, xərcləri və onların müqayisəsi aparıla bilər.

Təhsil tələb, plan, reallaşma və qiymətləndirmə göstəriciləri üzrə statistik hesabatlar tərtib edilərək qiymətləndirilir. İş qəbul edilən əməkdaş üçün tələb olunan təlim tələbi avtomatik olaraq tərtib edilir.

Karyeranın planlaşdırılması. Vəzifə təlimatları, şəxsi xüsusiyyət və qabiliyyətlər, təhsil səviyyəsi ətraflı olaraq təhlil edilir. Müəssisənin təşkilatı strukturuna uyğun olaraq, karyera yolları və xəritələri tərtib olunur. Vəzifələrin ehtiyat bazası yaradılır və bu ehtiyat bazasından avtomatik olaraq kadr ehtiyatı formalaşır. Bununla da kadr ehtiyacı yarandıqda sistem bu bazadan asanlıqla istifadə edə bilər.

Bilik və qabiliyyətləri qiymətləndirmək üçün xüsusi forma (qiymətləndirmə forması) tərtib olunur, vəzifə profilləri təhlil edilir. Açılan vakansiyaya uyğun olan namizədlərin ümumi siyahısı hazırlanır.

İş qiymətləndirmə və ödəniş sistemi. İş qiymətləndirmə meyarları (normaları, kriteriyalar və dərəcələri) sistemə tanıtıldıqdan sonra bu faktorlara görə bütün işlər üzrə qiymətləndirmə balları müəyyən edilir. Mükafatların tətbiq edilməsi üçün icra edilən işlər mərhələli olaraq qruplaşdırılır və sistemə daxil edilir.

Əməyin mürəkkəbliyinə, gərginliyinə, dəqiqliyinə, şəraitinə və səriştəyə (performansa) görə əlavələr də avtomatik olaraq baza tarifi maaşını və ona əlavəsini dəyişdirir.

Ödəniş qruplarının və vəzifələrin müxtəlif meyarlara görə hesabat və qrafikləri asanlıqla tərtib olunur.

Xidməti fəaliyyətin qiymətləndirilməsi. Xidməti fəaliyyətin qiymətləndirilməsi yetişkinliklərə əsaslanan, hədəflərə görə aparılır. Qiymətləndirmə meyarları kimi hər bir dərəcə üçün alt və üst limitlər təyin olunur.

Mövqelərin bir-birlərini hansı xüsusiyyət və ağırlıqlarla qiymətləndirəcəyinə dair qaydalar qoyular. Bu qaydalardan avtomatik olaraq şəxslərin qiymətləndirmə zənciri, zəncirdən də fərz edilən qəbullarla qiymətləndirmə meydana gələr

Dəyərləmə edildikdən sonra ağırlıq ballar və standart sapmaları hesablanır, istəyə bağlı olaraq qiymətləndirici səhvləri avtomatik olaraq düzəldilər.

Dəyərləmə nəticələrindən təhsil, karyera, mükafat/cəza və ödəniş sisteminə məlumat göndərilər. Xidməti fəaliyyətin qiymətləndirilməsi nəticələri forma və qrafik olaraq alma bilər. Personal ödənişləri saatlıq, gündəlik, aylıq olaraq hesablanır.

Bir personal iş yerindən ayrıldıqdan sonra eyni iş yerinə və ya qrupun başqa bir iş yerinə təkrar, eyni şəxsi iş nömrəsi və stajı ilə başlaya bilər.

Qrup müəssisələrindəki müəssisələrarası personal keçişləri təqib edilir.

Personal üçün hesablama şablonları hazırlanır; bu şablonlar sayəsində devr və prim sistemi praktik bir şəkildə aparılır. Xüsusi qazanclara məbləğ, gün və saat limiti qoyula bilər, müəyyən dövrlərlə məhdudlaşdırıla bilər, sosial müdafiə gününə və normal günə görə hesablanıla bilər, istənilən kurs növdən ümumi və xalis olaraq verilə bilər.

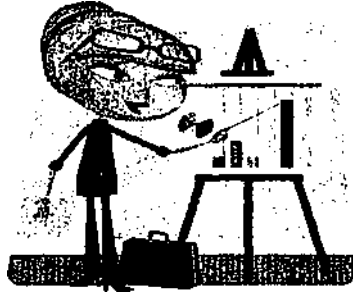
Əlavə maaş hesabı, parametrik olaraq girişə, çıxışa və normal işə görə aparıla bilər.

Personalın keçmiş ayların balları tək ekrandan izlənilə bilər, lazım olduğunda dəyişdirilə bilər. Qrup müəssisələrdə prim sistemi və konsolidasiya hesabatları hazırlanıla bilər.

İŞ ANALIZLƏRİ

3.1. İş analizinin məzmunu və əsas məqsədləri

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



İnsan resurslarının idarə edilməsi sahəsində bütün fəaliyyətlərin doğru və düzgün istiqamətləndirilməsi üçün iş analizi prosesi 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 analizi, işlərin doğru, effektiv və ətraflı (bütün incəlikləri ilə) şəkildə qiymətləndirilməsi (ölçülməsi) məqsədi ilə, müəssisədə yer alan hər bir işin ayrı-ayrı xüsusiyyətlərinin, incəliklərinin, tələblərinin, səlahiyyətlərinin (məsuliyyətinin) və iş şərtlərinin elmi metodlarla təhlil edilməsidir, təhlilində müşahi

də, sual, anket və qarışıq metodlardan istifadə edilir. İş analizi nəticəsində müəyyən bir işdə işləyən işçinin:

- * Nə etdiyi,
- * Necə etdiyi,
- * Nədən belə etdiyi,
- * Nə qədər bacarıqlı olması zəruriliyi, müəyyən edilir.

İş analizi, müəssisədəki peşə istiqamətlərinə aid vəzifələri və bu vəzifələrə uyğun olaraq işə götürüləcək şəxslərin xüsusiyyətlərinin müəyyən olunması mərhələsidir. Deməli, iş analizi müəyyən bir iş üçün lazımlı olan meyarların və perfor- mans kriteriyalarının təyin olunmasıdır.

McCormick 1979-cu ildə iş analizi ilə əlaqədar ümumi qəbul edilən bir terminologiya inkişaf etdirmişdir. Bu terminologiyaya görə vəzifə, müəyyən bir məqsəd istiqamətində icra edilən fəaliyyətlərdir. Mövqe isə bir müəssisə tərəfindən bir şəxsə verilən məsuliyyətləri və vəzifələri əhatə edir. İş bir müəssisə daxilində eyni səviyyədəki mövqelərindən meydana gəlir. Peşə, fərqli zamanlardakı fərqli işlərin yekunudur.

İş analizi müddətində işin xarakterik xüsusiyyətləri haqqında ümumi məlumat toplanır və toplanılan məlumatlar işin təhlil edilməsi və iş xüsusiləşdirilərək qruplaşdırılması mərhələlərində istifadə edilir. İşin təhlili onun məzmununun təyin olunması ilə əlaqədar olduğu halda, işin xüsusiləşdirilərək qruplaşdırılması mövcud işi icra etmək üçün bir şəxsin hansı tərzdə işə götürüləcəyinin təyin olunması prosesidir. Daha da ümumiləşdirsək işin təhlil edilməsi işə aid olan vəzifələri, məsuliyyətləri, hesabatvermə əlaqələrini, iş şərtlərini əhatə edir. İş təhlil edilərkən 5 əsas meyar nəzərə alınmalıdır: işin ünvanı, fəaliyyətlər və proseduralar, fiziki ətraf, ictimai ətraf və iş şərtləri. İşin xüsusiləşdirilərək qruplaşdırılması isə, işin insani ölçüsü ilə əlaqədardır. Məsələn, işə götürüləcək adamın təhsil səviyyəsi, qabiliyyətin, şəxsiyyətini əhatə edər.

Teylorun "Elmi rəhbərlik" qaydası, işin xüsusiləşdirmə- sinə olan marağın artmasını təmin etmişdir. Bir müəssisə iş

analizi, işin müəyyən edilməsi və iş xüsusişdirməsi müddətlərini tamamladıqdan sonra əldə etdiyi məlumatları mövcud işlərin dizaynı, ya da yenidən dizaynı üçün istifadə edə bilər. İş dizaynı, bir işin tamamlanması üçün hansı vəzifələrin yerinə yetirilməsi lazım olduğunu əhatə edir. İş dizaynı işçinin səriştəsini və iş keyfiyyətini yüksəltmək üçün mövcud bir işin vəzifələrini formalaşdıracaq şəkildə inkişaf etdirməlidir. İşin qiymətləndirməsi iş analizi məlumatlarının ən çox istifadə şəklidir. Bu istiqamətdə iş təyinatları bir işin müəssisə üçün qiymətinin təyin olunmasında istifadə edilir. Çox vaxt iş analizi, iş qiymətləndirməsi və hətta fərdi qiymətləndirmə nəticələri bir-birinə qarışmaqdadır. İlkin bir iş üçün vacib olan vəzifələrin müəyyən olunmasında, ikincisi işlərin dəyərinin ödənilməsi məqsədləri üçün qruplaşdırılmasında və sonuncusu isə təyin olunmuş iş vəzifələrinə ən uyğun olan şəxslərin təyin olunmasında istifadə edilir.

İş analizində izlənilməsi lazım olan pillələr bu şəkildədir:

Müəssisəni ümumi əhatə edən bir araşdırma tətbiq etmək;

Analiz edilməsi lazım olan işləri təyin etmək;

İşlərlə əlaqədar məlumat yığmaq;

İş təyin edilmələrini hazırlamaq;

İş xüsusişdirmələrini hazırlamaq.

İş analizi məlumatları müəssisələrdə dörd fərqli sahədə istifadə edilə bilər; işçi seçimi və qiymətləndirilməsi, səriştə (performans) qiymətləndirilməsi, əməyin ödənilməsi və təhsil ehtiyaclarının müəyyən olunmasında.

İş analizi -işin müəyyən edilməs i-xüsusişdirilərək qruplaşdırılması yuxarıda ifadə edilən sahələrdən fərqli olaraq, digər sahələrdə-strateji insan resurslarının planlaşdırılması, karyeranın inkişafı, əməyin təhlükəsizliyi və s.

İş analizi olunarkən nəzərə alınması vacib olan 6 istiqamət mövcuddur. İlk istiqamət, müsahibə metodlarından istifadə edərək işçilərə işlərin məzmununu haqqında suallar verməkdir. Bir çox işlərə uyğun olması baxımından müsahibə metodları-

dan istifadə ən çox seçilən iş analizi metodlarındandır. İkinci istiqamət, hazır norma və xüsusi vasitələrdən istifadə edərək müsahibə aparmaqdır. Xüsusi normalardan istifadə işin standart icrası üçün nəzərdə tutulan fəaliyyətləri əhatə edir. Sualları cavablayan şəxs isə bu fəaliyyətlərin nə qədər sıxlıqla tətbiq edildiyini və iş üçün nə qədər əhəmiyyətli olduğunu qiymətləndirir. Verilən cavablar istiqamətində işin məzmunu haqqında məlumat əldə olunur. Buna görə də bu istiqamət fərqli işlərin müqayisə edilməsi baxımından ən rahat metoddur. Üçüncü istiqamət isə birbaşa müşahidə metodudur və işçilər işlərinin icrası zamanı müdaxilə edilmədən müşahidə olunurlar. Birbaşa müşahidə metodu işçilərin hansı şərtlərdə (səs-küy, isti) işlərinin icra səviyyəsini müəyyən etmək baxımından mükəmməl bir metod olmasına baxmayaraq, bu davranışların meydana gəlmə səbəbləri müəyyən edilə bilmir. Başqa bir istiqamət, komissiya (qrup) təşkil edilən görüşmə metodudur. Bu metod fərdi müsahibəyə oxşasa da, bu metodda işçilərlə kiçik qruplar şəklində müsahibələr aparılır. İş analizi zamanı tətbiq olunacaq digər istiqamət, texniki konfrans metodudur. Bu metodun icrası zamanı yüksəkixtisaslı mütəxəssislərdən analiz olunacaq işlərin xüsusiyyətləri haqqında məlumat əldə olunur. İş analizində istifadə olunan digər istiqamət isə işi icra edən şəxsdən gündəlik iş fəaliyyətlərini gündəliyinə qeyd edilməsi tələb olunur. Bu metod ən az seçilən iş analizi metodudur, çünki hər kəsin fərqli qeydetmə və işi fərqli icra etmə tərzində olduğundan fəaliyyətlərin standartlaşması çətinləşir.

İş analizi tətbiq olunarkən yuxarıda qeyd olunan metodlardan istifadə edilə bilər.

Xüsusi ilə iş analizi vasitələrini iş mərkəzli və işçi mərkəzli proseduralar olmaqla ikiye ayırmaq mümkündür. İş mərkəzli proseduralarda bir işin tələb etdiyi fəaliyyətləri 400-500 vəzifəyə bölə biləcək şəkildə siyahılar yaradılır və vəzifə analizi olaraq adlandırılır. İşçi mərkəzli proseduralar isə işçilərin o işi et

məsi üçün lazımi olan fərdi xüsusiyyət və qabiliyyətlərinin siyahısıdır.

İşçi mərkəzli iş analizinə nümunə olaraq McCormick, Jeanneret və Meham tərəfindən 1972-ci ildə inkişaf etdirilən "Position Analysis Questionnaire" (PAQ)dır. Bir başqa nümunə də 1977-ci ildə inkişaf etdirilən "Dictionary of Occupational Titles" (DOT)' dir. Həm iş mərkəzli həm də işçi mərkəzli proseduralar iş analizinin meyarlarını meydana gətirmək üçün eyni anda istifadə edilə bilər.

Xüsusi iş analizi tətbiq edilərkən aşağıdakı suallar verilə bilər:

1. İcra etdiyiniz iş nədir?
2. Vəzifənin tələb etdiyi əsas xüsusiyyətlər hansılardır?
3. Fiziki iş şərtləriniz nədən ibarətdir?
4. İşinizi icra etmək üçün lazım olan təhsil, təcrübə və qabiliyyət səviyyəsi?
5. Hansı fəaliyyətlərlə məşğul olmusunuz ? ö. işinizin məsuliyyəti nədir ?
7. İşinizi tamamlamanız üçün sizdən gözlənilən səriştə standartları hansılardır?
8. Sağlamlıq və təhlükəsizlik şərtləri nədən ibarətdir?

İşə istiqamətləndirmə işçilərin sistemə bir şəkildə bir işdən başqa bir işə keçirilməsi mərhələsidir. Məqsəd işin xüsusişdirilməsi nəticəsində inkişaf edə biləcək işçilərin boş dayanmalarını ən aşağı səviyyəyə gətirməkdir. İş zənginləşdirilməsi, Herzberqin motivasiya qaydasına istinadən inkişaf etdirilmişdir və burada əsas məqsəd işçilərin məsuliyyətləri yüksəldikcə onların motivasiyalarının da artacağı mümkündür. İş zənginləşdirməsi işçilərin gördükləri iş üzərində daha çox nəzarət, məsuliyyət, inkişaf və tanınma sahibi olmağı təmin edir. Ümumiyyətlə, iş zənginləşdirməsində əsas məqsəd işə müəssisənin deyil, işçinin prizmasından baxmağı formalaşdırmaqdır. İşin xüsusiyyətləri baxımından yanaşma, bir işçinin motivasiyasını, səriştəsini, işin keyfiyyətini artıracaq və bunun əksinə

olaraq işə davamiyyəti artıraraq işdən çıxma istəyini azalda biləcək meyarları formalaşdıracaqdır:

- Qabiliyyətlərin müxtəlifliyi;
- Vəzifənin təyin olunması;
- Vəzifənin əhəmiyyəti;
- Avtonomluq;
- Geri elan.

Qabiliyyətlərin müxtəlifliyi bir işin icrası üçün vacib olan fərqli fəaliyyətlərin və qabiliyyətlərinin dərəcəsidir. Vəzifənin təyin olunması, bir işin əvvəlindən sonuna qədər yekunlaşdırılması üçün tələb olunan vaxtı əhatə edir. Vəzifənin əhəmiyyəti, bir işin başqalarının işləri üzərindəki əsas əhəmiyyət dərəcəsidir. Avtonomluq bir işin işçilərə təmin etdiyi azadlıq, müstəqillik və təqdir səlahiyyətinin dərəcəsidir. Geri elan isə bir işin, işçilərin sərəfələri ilə əlaqədar birbaşa və dəqiq məlumatların müəyyən edilməsi dərəcəsidir.

İşin genişləndirilməsi, əslində müəssisənin mövcud işlərini yenidən dizayn etməsi mənasında istifadə edilir. İşlərin genişləndirilməsi işçilərin bir işi bitirməsi üçün, etməsi tələb olunan vəzifənin həcmindəki artımdır. İşin istiqamətləndirilməsi kimi məsələnin genişləndirilməsində də əsas məqsəd işçinin iş keyfiyyətini yüksəltmək və darıxdırıcı və monoton fəaliyyətləri azaltmaqdır.

İş analizi fəaliyyətlərini həyata keçirmək məqsədi ilə müəssisənin daxili əmri əsasında tərkibi, rəhbərliyi təmsil edə biləcək şəxslərdən və yüksəkixtisaslı mütəxəssislərdən ibarət olan komissiya təşkil edilir. Komissiyanın əsasnaməsi formalaşdırılır və əsasnamənin şərtlərinə uyğun olaraq komissiyanın sədri və üzvləri təsdiq olunur. Komissiya üzvlərinin sayının dəqiqləşdirilməsi vacibdir və bu say təhlil ediləcək vəzifə, səlahiyyət və fəaliyyətlərin həcminə, gün ərzində keçiriləcək müsahibələrin orta miqdarına və müsahibələrin müddətinə uyğun

olaraq müəyyən edilir. Komissiya üzvlərinin dəqiq sayının müəyyən edilməsi üçün aşağıdakı düsturdan istifadə edilə bilər:

$$N=I/G \times S$$

Burada, işçi sayı-I,
Gün ərzində orta görüşmə sayı-G,
İş analizinin ümumi yekunlaşma müddəti-S.

Məsələn, müəssisədə analiz ediləcək işçilərin ümumi sayı 120 nəfər, gün ərzində hər işçi və ya işçi qrupları üzrə müsahibənin sayı 4 dəfə olarsa və ümumi müsahibələrin yekunlaşma müddəti 10 gün olarsa, iş analizi üçün tələb olunan komissiya üzvünün sayını aşağıdakı kimi müəyyən etmək olar:

$$N= 120 / 4 \times 10 = 3 \text{ komissiya üzvü}$$

Xüsusi bir işin analiz edilməsi üçün vacib olan suallar aşağıdakı kimidir:

- Görəcəyiniz iş nədir?
- Pozisiyanın əsas vəzifələri nələrdir?
- Çalışma şərtləri necədir?
- İşin analiz etmək üçün tələb olunan təhsil, təcrübə və şəxsi keyfiyyətlər hansılardır?
- İşin digər fəaliyyətlərlə əlaqəsi varmı?
- İşin əsas məsuliyyəti hansılardır?
- İşin icrası zamanı tələb olunan performans kriteriyaları nədən ibarətdir?
- Sağlamlıq və əməyin təhlükəsizliyi qaydaları hansılardır?



İş analizinin əhatə dairəsinə aşağıdakı faktorlar daxildir:

- Fiziki güc;
- Ümumi qabiliyyət, zəka (qərar qəbuletmə, təşəbbüskarlıq, problem həlletmə, sərbəst düşüncə);
- Xüsusi qabiliyyət (bacarıq, zehni və fiziki qabiliyyət);
- Lazım olan mərifətlərin (təhsil və yaxud fundamental bilik) və işin yerinə yetirilməsi üçün lazım olan iş ilə əlaqədar biliyin dərəcəsi ölçülür.

İş analizində birinci mərhələ məlumatların toplanmasıdır. Məlumat toplama aşağıdakı sahələrlə əlaqədardır:

- Fəaliyyətlərin və vəzifələrin müəyyən olunması;
- İş yerinin (meydançasının) müəyyən olunması (ofis şəraiti, açıq havada, ayaq üstündə və ya oturaq);
- İstifadə olunacaq alət və texniki ləvazımatın müəyyənləşdirilməsi;
- İşin necə icra olunacağını müəyyənləşdirilməsi;
- İşin keyfiyyətli icrası üçün işçidən tələb olunan şəxsi keyfiyyətlər;
- İşin icrası zamanı təmasda olan şəxslərin dəqiqləşdirilməsi;
- İşin ümumi və spesifik xüsusiyyətlərinin müəyyən edilməsi.

İş analizində toplanan məlumatların hamısının vəzifə təlimatlarında yer almasına ehtiyac yoxdur. Vəzifə təlimatlarının praktikliyini təmin etmək üçün onu daha qısa və dəqiq hazırlamaq məqsədə uyğundur.

İş analizindəki əsas məqsədləri aşağıdakı şəkildə qruplaşdırmaq mümkündür:

- İnsan resurslarının planlaşdırılması üçün vacib olan kadr ehtiyacını müəyyən edir;
- İşçi seçmə və yerləşdirmə mərhələsi üçün dəqiq və əsaslı kriteriyalar müəyyənləşdirir;

Hal-hazırkı və gələcəkdə ortaya çıxma biləcək trening ehtiyacını müəyyənləşdirir;
Performans standartlarını müəyyən etmək üçün istifadə olunur;
Peşəkar karyeranın planlaşdırılması üçün istifadə olunur;
Lazımsız fəaliyyətləri aradan qaldırır;
İş qiymətləndirməsi üçün dəqiq kriteriyalar müəyyən edərək işləri effektivlik dərəcəsinə görə qruplaşdırır;
İşçi və iş ilə əlaqəli qanuni qadağaları müəyyən edir.

3.2. İş analizi ilə əlaqəli olan bəzi ifadələr

Bütün elmlərdə 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 mənası aşağıdakı şəkildə izah edilmişdir:

Vəzifə - 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 qüvvəsi - topşırığın 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: tomaçı, 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.

İxtisas - işçinin müəş^ən 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 təcrübi vərdişlərinin məcmuunu özündə birləşdirir.

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

Bacarıq - 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 üsulları öyrədir.

Hərəkət etüdü (Motion Study) - Bir işin ən asan və sərfəli üsullarla inkişafı yolunda tətbiq edilən və xərclərin minimuma endirilməsi məqsədilə 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 apanılmalıdır.

İş analizi - iş analizi insan resurslarını idarəetmə proqramının əsasını təşkil edir. İş analizində mühəndislik və sosial elmlərdən bəhrələnməklə görüləcək 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.

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

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

İş analizinin əhatə etdiyi mövzu başlıqları aşağıdakılardır:

1. Vəzifə və bağlı olduğu Bölmə (Departament, Şöbə).
2. Vəzifənin xülasəsi: vəzifə haqqında bir- iki cümlə ilə açıqlama verilir.
3. Vəzifələr: hər bir iş vəzifə hesab edilir. Sərf edilən vaxt müəyyən edilir. İşin necə yerinə yetirildiyini də əhatə edir.
4. Avadanlıq, vasitə və ləvazimatlar: işdə istifadə edilən vasitələr sıralanır.
5. Ləvazimat, əmtəə. xidmət: istifadə edilən xammal (yanm-fabrikat), istehsal olunan məmulat, göstərilən xidmətlər müəyyən edilir.
6. İdarəçilik: rəhbərliyi altında olanların sayı və vəzifəsi göstərilir.
7. Digər vəzifələrlə əlaqələri: bu vəzifəyə yüksələ biləcək vəzifələr və bu vəzifədən yüksələ biləcək vəzifələr göstərilir. 8* Zehni səy: mürəkkəb məlumat və fikirlərin izahı (və ya açıqlanması), müxtəlif (dəyişik) vəziyyətlər qarşısında çalış

ması, başqalarını istiqamətləndirəcəyi (inandıracağı) qabiliyyət kimi zehni bacarıqları əhatə edir.

9. Fiziki səy: fiziki işin növü və müddəti, oturmaq ya da ayaqda işləmə vəziyyəti (pozisiyonu).

10. Fiziki bacarıq: məsələn, ustalıq, göz-əl-ayaqla uyğunlaşmış formada işləmə.

11. Məsuliyyət dərəcəsi: məsələn, əmtəə, avadanlıq və maliyyə ilə əlaqədar məsuliyyət dərəcəsi.

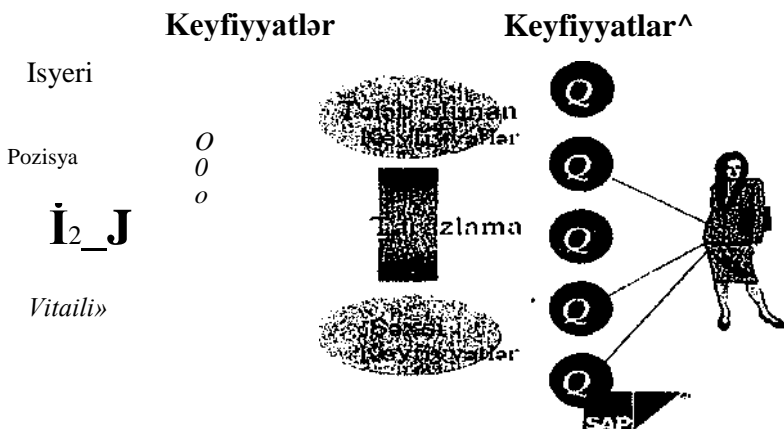
12. İşləmə şərtləri: soyuqda, istidə, gurultulu şəraitdə və başqa şərtlər altında işləmə.

13. Vəzifənin (işin) riski: vəzifənin hansı riskləri daşdığı, iş qəzası olma ehtimalı kimi mövzular.

14. Təhsil səviyyəsi: məntiqi məsələlərdə, xarici dil biliyində, riyazi məsələlərdə və başqa lazımı bacarığı qazana bilmək üçün şərt qoyulan tədris səviyyəsi (müddəti).

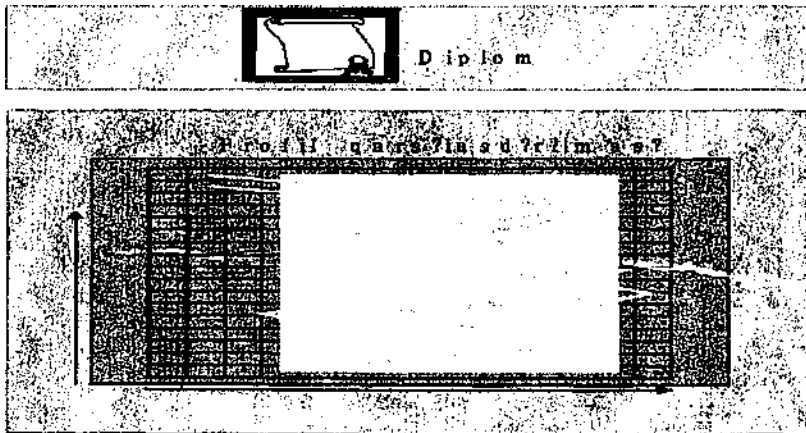
15. Peşə hazırlığı: peşə təhsili, işdən əvvəlki təcrübə, işə başlamadan əvvəl və iş əsnasındakı tədris və təkmilləşdirmə mövzularını əhatə edir.

İş analizi əslində icra olunan iş ilə həmin işin tələb olunan standartları analitik metodlarla qiymətləndirilərək müqayisə olunur. Müqayisədə əsas məqsəd işçinin icra etdiyi işi tələb olunan standartlar çərçivəsində görüb-görməməsi müəyyənləşdirilir. Aşağıdakı şəkildə işçi ilə icra olunan işin tarazlığı göstərilmişdir. Yəni, iş yeri, pozisiya, icra olunan iş və vəzifənin işçinin ixtisasına və şəxsi keyfiyyətlərinə uyğun olub-olmaması müəyyənləşdirilir. İcra olunan işin keyfiyyətləri işçinin şəxsi keyfiyyətləri ilə uyğun gəldükdə işçi icra etdiyi işə uyğunluğu təsdiqləmiş olur. Əks halda isə işçinin işinin dəyişdirilməsinə ehtiyac yaranır.



Şəkil 1. İş analizi prosesi

İş analizində istifadə olunan metodlardan biri də profil qarşılaşdırılması metodudur. Bu metod şəkildən də görüldüyü kimi, işin və ya vəzifənin tələb olunan keyfiyyətə, standartlara uyğun olaraq icra edilmə səviyyəsi ilə işin icrası üçün lazım olan elmi və təcrübə məlumatların müqayisəli təhlilidir.

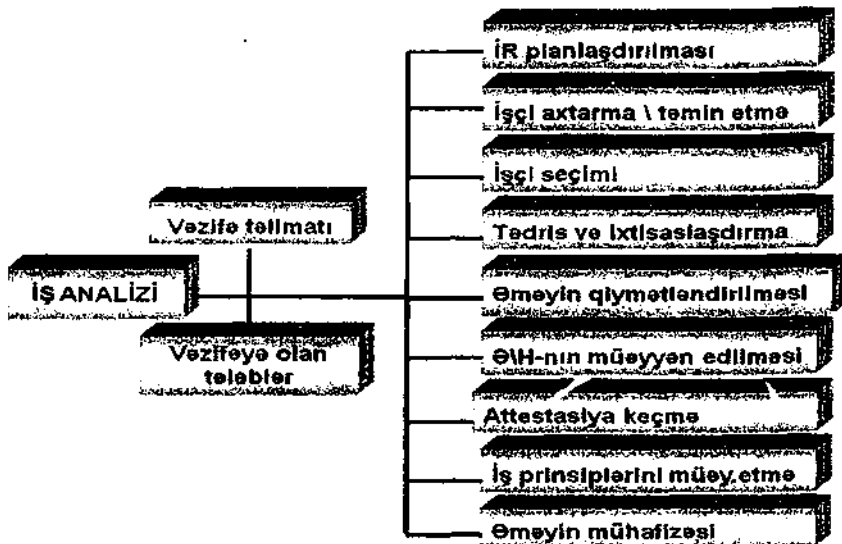


Şəkil 2. Peşə profillərinin təhlili

Tələb olunan xüsusiyyət - işin və ya vəzifənin tələb olunan keyfiyyətə, standartlara uyğun olaraq icra edilmə səviyyəsini ifadə edir.

Tələb olunan keyfiyyət - işin icrası üçün lazım olan elmi və təcrübi məlumatların məcmusunu ifadə edir.

İş təhlili və insan resursları idarəçiliyi funksiyaları arasındakı əlaqələr



Sxem 1. İş analizi prosesi

3.2. İş analizi üçün məlumat əldə etmə metodları

İş analizi, müşahidə və araşdırma yolu ilə müəyyən bir işin quruluşu ilə əlaqəli məlumatların təyin olunması və hesabatlanması əməliyyatıdır.

İş analizi bir işin əhəmiyyətli istiqamətlərini ortaya çıxaraq o işi təyin etmə və təhlil etmə prosesidir. İş analizlərindən ortaya çıxan iki nəticə, vəzifə təlimatlarının ortaya çıxarılması

və o vəzifənin icra edilməsi üçün lazım olan məlumat, bacarıq və təcrübənin (vəzifə xüsusiyyətləri) müəyyən olunmasıdır.

Kamera kimi texniki vasitələr ilə işin davamlı izlənməsi, bu istiqamətdə ixtisaslaşdırılmış bir qrupun işini müşahidə edərək və işi icra edənlə görüşərək və ya anket dolduraraq məlumat əldə etməsidir. Bu üsullar birləşdirilərək qarışıq bir üsul da inkişaf etdirilə bilər. İşin davamlı izlənməsi və işi icra edənlə görüşməsi, sağlam məlumat toplama üsulları olsa da, daha çox zaman və xərc tələb edir. Buna qarşılıq anket üsulu sürətli və ucuz olmaqla birlikdə nəticələri daha da sağlamlaşdırır.

Vəzifənin təsviri. Vəzifə təsviri, bir vəzifənin hal-hazırda icra şəkliylə təsvir edilməsidir. Yazılı bir şəkildə vəzifənin adı və nəyin, harada və necə edildiyini izah edir.

Vəzifənin xüsusiyyətləri. Bir vəzifənin ən yaxşı şəkildə icra edilə bilməsi üçün lazımlı olan məlumat, bacarıq və təcrübənin müəyyən olunmasıdır.

Təbiiqədə vəzifənin xüsusiyyətləri də analiz anketi ilə əldə edilməkdədir. Burada təhlükəli məqam vəzifəni icra edən, həmin vəzifənin reallıqda tələb etdiyi xüsusiyyətlərin yerinə öz sahib olduğu xüsusiyyətləri yazma ehtimalının olmasıdır. Bu təhlükəli məqamı aradan qaldırmaq üçün, o vəzifəni icra edən məsul şəxsin anketi yenidən nəzərdən keçirilə və insan resursları məsulunun nəzarəti ilə aradan qaldırıla bilər.

Vəzifə xüsusiyyətlərinin olması tələb oluna və olunması istənilən şəkildə-iki kateqoriyada təhlil edilməsində fayda vardır. Birinci kateqoriya o vəzifə üçün lazım olan minimum xüsusiyyətləri müəyyən edər və bu xüsusiyyətləri qarşılamayan bir namizədin o vəzifədə işləməsinə imkan yaratmaz. İkinci kateqoriyalı xüsusiyyətlərdə isə, minimum şərtləri təmin edən, birdən çox namizəd içindən o vəzifəyə ən uyğun olanının təyin olunmasında fayda vardır.

İş analizində əsas bir neçə məlumat əldə etmə metodlarından istifadə edilir. Bu metodların mahiyyəti onu həyata keçirən şəxs və ya şəxslər tərəfindən iş və fəaliyyətlər haqqında orijinal

məlumat alınmasından ibarətdir. Elə buna görə də bu metodların müəssisə və tədqiqatçılar üçün böyük əhəmiyyəti vardır:

- Birinci əldən məlumatların köhnəlmə, qeyri-dəqiq, natamam və etibarsız olma ehtimalı digərlərinə nəzərən xeyli azdır;
- Xüsusi məqsədlər üçün istifadə olunması ehtiyaclarına tam və birbaşa cavab verir;
- Tədqiqatçının özü şəxsən topladığına görə, sualları və anket sorğu formasını istədiyi şəkildə hazırlaya bilər.

Təbii olaraq qarşılaşdığı problemin həlli imkanlarını ortaya qoyacaq informasiyaları toplamaq xeyli vaxt, əlavə vəsait və mütəxəssis əməyi tələb edir. Bu mənbədən əldə olunan məlumatları üç qrupa ayırmaq məqsədəuyğundur:

- Hadisələr;
- Düşüncələr;
- Əsaslardır.

Hadisələr- bunlar asanlıqla ölçülə bilən məlumatlardır. Hadisələrin bir çoxunu bilavasitə müşahidə edərək və ya başqalarından soruşaraq öyrənmək mümkündür. Bir çoxlarının bu cür məlumatlarda maraqlı olmasına baxmayaraq, hadisələri ya xatırlaya bilmir, ya da hadisə haqqında fikirlərini deməkdən çəkinirlər. Belə olan təqdirdə onlar ya soruşulan suallara yanlış cavab verəcək, ya da heç cavab verməyəcəklər. Bəzən isə suallara bilərəkdən səhv cavablar da verə bilərlər. Nəticədə, aparılacaq araşdırma üçün bu başdan toplanan subyektiv informasiyalar iş analizinin istiqamətini də başqa səmtə yönəldəcəkdir. Tədqiqatçılar bu cür halları nəzərdən yayındırmamalıdırlar.

Düşüncələr - düşüncə bir insana hər hansı bir obyektə və ya hadisəyə qarşı yaranan inam və təəssüratlardır. Düşüncələrə insanları motivləşdirmə kontekstindən baxıldıqda müəssisə və təşkilatlar üçün daha faydalı olur.

Əsaslar - ilkin informasiyalar ancaq müvafiq insanlara müraciət edilərək toplanmalıdır. Məsələn, Azərbaycan Dövlət Neft Şirkətində işçilərin əmək haqları ilə bağlı məlumatların

idarə rəhbərlərindən və idarədə işləyən işçilərdən öyrənilməsi daha məqsədə uyğundur.

İlkin məlumatların toplanması metodları əsasən üç cür olur:

- Müşahidə metodu;
- Təcrübə metodu;
- Anket (sorğu) metodu;
- Digər metodlar.

Müşahidə metodu. Digər tədqiqat metodları ilə birlikdə istifadə olunan və anket metoduna nəzərən daha obyektiv olan müşahidə metodunda tədqiq ediləcək insanlar, obyektlər və hadisələr haqqında informasiyaları birbaşa müşahidə etməklə toplayırlar. Müşahidə hadisələri gözlə izləyib tanımaq və qeyd etməkdən ibarətdir. Bu metod vasitəsi ilə informasiyaların toplanmasında bir çox köməkçi vasitələrdən də istifadə olunur. Bu cür vasitələrdən biri də psixo-qalronometrdir. Bu cihaz vasitəsi ilə insanların hissiyyatlarını və davranışlarını müəyyənləşdirmək mümkündür. Məsələn, hər hansı bir şəxsə müəyyən hadisəni göstərməklə və ya reklam etməklə şəxsin buna qarşı nümayiş etdirdiyi reaksiyanı bu cihaz üzərində izləmək mümkündür.

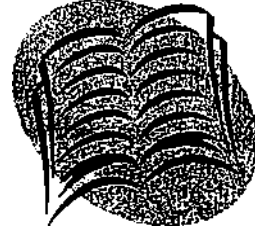


Bu metodda müşahidəçi informasiyaları qapalı və açıq müşahidələr aparmaqla iki şəkildə toplaya bilər. Birincisində müşahidə edilən şəxs başqaları tərəfindən müşahidə edildiyindən xəbərsizdir. Bu cür müşahidələrlə insanların süni davranışlarının qarşısını almaq mümkündür. Açıq müşahidələr isə bunun tamamilə əksinə cərəyan edir. Müşahidə metodunun bəzi mənfi tərəfləri də mövcuddur:

• Bu metod vasitəsi ilə əsasları müşahidə etmək qeyri-mümkündür. Yəni, müşahidəçinin yalnız hərəkətləri tədqiqatın obyektivliyinə xələl gətirəcəkdir.

• Bu metod həddindən çox xərc tələb edir. Müşahidənin obyektivliyini təmin etmək üçün tələb olunan xüsusi bacarıqlı müşahidəçilərin cəlb edilməsi tədqiqat xərclərini də xeyli artıracaqdır.

Təcrübə metodu :-Tədqiqatçı bu məqsədlə üzərində təcrübə aparmaq üçün ana kütlədən bir nümayəndə qrupu seçməlidir. Təcrübənin obyektiv olması üçün seçilən nümayəndə qrupu ana kütləni təmsil etmə qabiliyyətinə malik olmalıdır.



Ana kütlədən seçilən bu qrupa nümunə qurupu deyilir. Seçilən bu nümunə qrupu nə qədər böyük olarsa, tədqiqatın nəticələri də bir o qədər reallığa yaxın olacaqdır.

Ana kütlədən nümunə qrupu seçmək üçün iki üsuldən istifadə oluna bilər:

- Təsadüfi üsulla nümunə qrupu seçmək;
- Təsadüfi olmayan üsulla nümunə qrupu seçmək.

Təsadüfi üsulla nümunə qrupu seçərkən ana kütləni formalaşdıran təcrübə vahidlərinin bu qrupa daxilolma ehtimalları bərabər götürülür. Təsadüfi olmayan üsulda isə, tədqiqatçı ana kütlədən subyektiv olaraq istədiyi nümunələri seçir və bunları qrupa daxil edir.

Anket metodu və onun hazırlanma qaydaları. Təcrübədə iş analizinə aid bir çox anket forması vardır. Anket formasına bir çox spesifik məlumat sahəsi də əlavə oluna bilər. Tətbiqdə istifadə edilə biləcək məlumatların anketdə öz əksini tapması olduqca vacibdir. Əsasən bir müəssisə üçün uyğun olan anket forması, digər bir müəssisənin ehtiyac-



ların 1 ödəməyə bilər. Bu səbəblə iş analizinə uyğun anket forması, müəssisənin məqsəd və xüsusiyyətlərinə, quruluşuna uyğun olaraq təşkil edilməlidir.

İş analizi üçün nəzərdə tutulan məlumatların əldə edilməsinə müvafiq olaraq anketlər hazırlanır və işçilərə paylanır. İşçilər anketləri doldurduqdan sonra anketlər işçilərin müvafiq rəhbərləri tərəfindən də yoxlanılır və sonra İnsan Resursları departamentinə təqdim edilir:

- Pozisyaya görə analiz anketi (Position Analysis Questionnaire);
- İş komponentlərinin anketi (Job Component Inventory)
- İş profili sistemi (Work Profiling System);
- Ortaq metrik anketi (Common-Metric Questionnaire).

Anket sorğusundan istifadə olunaraq, lazımı informasiyaların əldə edilməsi üçün, sualların düzgün, səlis və mükəmməl olaraq hazırlanmasına da əhəmiyyət verilməlidir. Anket sorğu formasını hazırlayarkən hər şeydən əvvəl respondentlərdə maraq oyadacaq qısa izahat yuxarı başdan yazılmalı, daha sonra isə anket sorğusunda soruşulacaq suallar tərtib edilməlidir. Anket formasında əsasən aşağıdakı növ suallardan istifadə olunur:

- Açığı suallar - Bu cür suallar sual alternativləri tələb etməyən, nisbətən qısa növ ifadələrdən ibarətdir. Anketçi bu növ suallardan istifadə edərkən respondentlərə ayrıca, cavabların sayı və həcmi barəsində də qısa məlumat verməlidir;

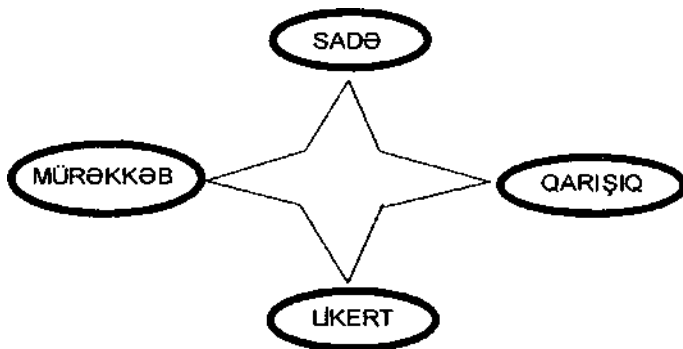
- Alternativ suallar - Bu tip suallardan respondentlər «bəli-xeyir» cavablarından birini seçməlidir. Ayrıca, respondentlərin təsir altında qalaraq cavablandırmasının qarşısını almaq üçün «bilmirəm» kimi cavab nümunələri də anketə əlavə edilməlidir;

- Seçkili cavablı suallar - Bu suallarda respondentlərə bir çox cavab alternativləri də verilərək, bunlardan hər hansı birinin seçilməsini istəyirlər. Bu suallar respondentlərin işini asan

laşdırır, lakin hesablanması nisbətən çətin olur. Anketçi cavab alternativlərində təkrarlara yol verilib-verilmədiyinə də fikir verməlidir.

Anket metodunda istifadə olunan suallar strukturuna görə dörd formaya bölünür (bax şəkil 3-ə).

Anketdə istifadə olunan sual formaları



Şəkil 3. Anketdə sual formaları

Sadə suallar. Bu cür suallar anket-sorğu formasında sadəcə “hə” və ya “yox” kimi qısa və konkret olur. Fikri dəqiq ifadə edir. Standart vəziyyətlərdə istifadə olunaraq respondentlərin şəxsi ilə əlaqəli olur. Məs., evlisinizmi? - “bəli” və ya “xeyr” kimi.

Qarıxıq suallar. Bu cür sual formalarında bir sualın bir neçə cavabı olur, müxtəlif variantlardan seçim imkanı vardır, texniki məlumatların və daha ətraflı məlumat almaq üçün istifadə oluna bilər. Məsələn, Avtomobilinizi servisə gətirmisinizmi?

1 Bəli	1	Davam edin
1 Xeyr	2	Yekunlaşdırın

Avtomobilinizi servisə gətirmə səbəbini öyrənə bilərikmi?

Periodik təmir	1
Zəmanətdənkənar təmir	2
Zəmanət daxilində təmir	3
Əlavə aksesuar qoydurma	4
Qəza	5
Digər səbəblər	6

Mürəkkəb suallar. Bu növ suallardan anket sorğu metodunda geniş istifadə olunur. Bu sualların qoyuluşunda əsas məqsəd respondentlərin fikirlərini düzgün istiqamətləndirilməsidir. Respondent anketdəki sualların qoyuluşundan asılı olaraq fikirlərini müəyyən mərhələyə qədər ifadə edə bilər. Daha sonra isə respondent suallara cavabından asılı olaraq ya davam edə bilər ya da həmin sualdan anketi tamamlaya bilər. Burada əsas məqsəd suallara verilən cavablara görə respondentlərin düzgün qruplaşdırılmasıdır. Məsələn:

Sual 1. Servisimizdəki xidmətimizdən razı qaldımmızı? sağdakı variantlardan hansını seçərdiniz?

Çox razı qaldım	6
Razı qaldım	5
Orta razılıq	4
Razı qalmadım	3
Heç razı qalmadım	2
Bitərəfəm	1

Əgər respondent 6;5;4-variantlarından birini seçərsə onda həmin respondentə razılığın səbəbini izah etmək üçün digər suala cavab verməsi istənilir. Əks halda isə sual 2 -yə həmin respondent cavab vermir.

Sual 2,Razılığımızın səbəbini izah edin.

Likert növlü suallar. Bu cür sual növləri vasitəsilə respondentlərin istək və şikayətlərinin səviyyəsi müəyyənləşdirilir. Bu suallardan daxili və xarici müştərilərin məmnuniyyət sə

viyyəsinin ölçülməsi, stimullaşdırıcı tədbirlərin səviyyəsi və psixoloji vəziyyətlər üçün istifadə olunur. Sualların qoyuluşu isə İdən 5-ə və ya çox azdan - ən çox, heç razı deyiləm-dən çox razıyam-a qədər olan səviyyə ölçülərək respondentin qoyulan məsələlərə münasibəti ölçülə bilər vəziyyətə gətirilir. Məsələn,

Xidmətimizdən məmnunmusunuz?				
Heç məmnun deyiləm	Məmnun deyiləm	Orta məmnunam	Məmnunam	Çox məmnunam

Digər metodlar. İş analizində yuxarıda göstərilən üç əsas metoddan eyni zamanda istifadə edilə bilər. Bu metodlardan başqa əlaqədar sahədə fəaliyyət göstərən mütəxəssislərin fikirlərindən istifadə etmə, gündəlik qeydiyyatlardan istifadə etmə və s. kimi başqa metodlardan da istifadə edilir.



İŞ ANALİZİ SUAL BLANKI (VARIANT-1)

İş yerinin adı

İş kodu

Departament

İşin adı

Söbə/Bölmə Tarix /.../20....

Cavab vermədən əvvəl sualları diqqətli şəkildə oxuyun. Qısa və məzmunlu cavablar verin.

Vəzifənin təsviri:

1. Yerinə yetirdiyiniz işin ümumi məqsədi nədir?
2. İşinizi, icra formasını və işlərinizin növlərini açıqlayın? (Kimdən və yaxud haradan iş alırsınız, aldığınız işdə necə dəyişikliklər edirsiniz və icra etdiyiniz işi kimə və yaxud haraya göndərsiniz. Bu suala cavab verərkən gündəlik işlərinizi nəzərə alın.)
3. Günlük, həftəlik, aylıq vəzifələriniz hansılardır, açıqlayın.
4. Qeyri-müəyyən müddətlərdə yerinə yetirdiyiniz işlər varsa açıqlayın.
5. Rəhbərliyiniz altında işçilər varsa, nəzarət etdiyiniz işlərin adını və hər işdə işləyən işçilərin sayını qeyd edin. _____

6. Kimə hesabat verirsiniz (kimə tabesiniz) və işin icrası ilə əlaqədar kimdən təlimat (əmr) alırsınız?

Vəzifənin icra edilməsi

A. Zehni tələblər

7. İcra etdiyiniz işin yaxşı bir səviyyədə yerinə yetirilməsi üçün hansı təhsil səviyyəsi lazımdır?

8. İşin icrası ilə əlaqədar lazım olan tədrisi müddət və mövzu baxımından açıqla.

B. İş təcrübəsi və bacarıqlar

9. İcra etdiyiniz iş üçün lazımi iş təcrübəsi və bacarığın qazanıla bilməsi üçün müddət nə qədərdir və sözü gedən bacarıq və iş təcrübəsinin xüsusiyyəti nələrdir?

10. Hansı vəzifələrdə işləyənlər, tədris və təkmilləşmə ilə icra etdiyiniz işi yerinə yetirə bilmə səviyyəsinə gətirilə bilər?

11. İcra etdiyiniz işdən sonra əlavə tədris və təkmilləşmə ilə hansı üst mövqelərə keçə bilərsiniz?

12. İcra etdiyiniz işin çətin cəhətləri nələrdir və bu çətinliklərin səbəblərini açıqlayın.

C. Fiziki qabiliyyət

13. İş vaxtınızın; ayaqda, oturaraq, hərəkət edərək və başqa bir vəziyyətdə keçən müddətləri faizlə ifadə edin.

a) Ayaq üstə:.....%, b) O t u r a r a q c) Hərəkət edərək:.....%, c) Digər :.....%

14. İcra etdiyiniz işlə əlaqədar hansı fiziki qabiliyyətlərə malik olmaq lazımdır? Məsuliyyət

15. İcra etdiyiniz işin maliyyə, nəzarət və digər dəyər daşıyan məsuliyyətləri hansılardır, açıqlayın.

İş şəraiti

16. İş vaxtınız necədir?

17. İcra etdiyiniz işin xoş olmayan tərəfləri hansılardır?

Qeyd: İşinizlə əlaqədar lazım gördüyünüz əlavə açıqlamalar varsa qeyd edin.

Adınız, Soyadınız:

İcra etdiyiniz işdəki təcrübəniz:..

VƏZİFƏNİN TƏSVİRİ BLANKI (VƏZİFƏ TƏLİMƏTİ)

İş yerinin adı		İş kodu	
Departament		İşin adı	
Şöbə/Bölmə		Tarix	.../.../20....
İşin məzmunu:			
Vəzifələr: (Müəyyən vəzifələrin yazılması, hər bir vəzifə üçün bütün iş vaxtına nisbətən neçə faiz vaxt ayrıldığına qeyd edilməsi)			
vəzifələr:			
		(-%)
		(●●●%)
Periodik vəzifələr: (müəyyən vaxtlarda yerinə yetirilən vəzifələr)			
		(-%)
		(-%)
Keçici (nadir hallarda meydana gələn) vəzifələr:			
a)(-%)	
b)(...%)	
Struktur əlaqələri və nəzarət:			
İşlərinə nəzarət etdiyi səlahiyyətli şəxslər: ...			
İşinə nəzarət edən səlahiyyətli şəxs:			
İşbirliyində olduğu struktur vahidlər və vəzifələr			
İşin yerinə yetirilməsi üçün lazım olan ən az xüsusiyyətlər:			
Təhsil:			
İş təcrübəsi:			
Dil biliyi:			
Kompüter biliyi:			
Cins:			
Bacarıq:			
Məsuliyyət:			
Yaş:			
İş biliyi:			
İş şərtləri:			

Vəzifə təlimatı				
VƏZİFƏLƏR		FƏALİYYƏTLƏR		QIYMƏTLƏNDİRMƏ ŞƏRTLƏRİ
A	OFİSDAXİLİ FƏALİYYƏT- LƏRİNİN İDARƏ EDİLMƏSİ	A01	Günlük fəaliyyət planlaşdırmaq	Ofis şəraitində kompyuter və ofis ləvazimatlan vasitəsilə
		A02	Müdirin gündəlik fəaliyyət proqramını hazırlamaq	Ofis şəraitində kompyuter və ofis ləvazimatları vasitəsilə
		A03	Fihrist tərtib edərək onu yeniləmək	Ofis şəraitində kompyuter və ofis ləvazimatları vasitəsilə
		A04	Müdiri gündəlik fəaliyyətlər barədə məlumatlandırmaq	Ofis şəraitində kompyuter və ofis ləvazimatları vasitəsilə
		A05	Texniki ləvazimatların seçilməsi və hazırlanması	Ofis şəraitində kompyuter və ofis ləvazimatlan vasitəsilə
		A06	Fəaliyyətlərin bölünməsi və qruplaşdırılması	Ofis şəraitində kompyuter və ofis ləvazimatlan vasitəsilə
		A07	Müdirin qərarlarının icrası üçün şərait yaratmaq	Ofis şəraitində kompyuter,telefon, internet,faks vasitəsilə
		A08	Müdirinə və özünə iş mühitini təmin etmək	Ofis şəraitində kompyuter,telefon, internet,faks vasitəsilə
		A09	Gələn məlumatları təhlil edərək müdirə çatdırmaq	Ofis şəraitində
		A10	Tələb olunan hallarda midiri təmsil etmək	Ofis şəraitində kompyuter, telefon, internet, faks vasitəsilə
All	Ofisdaxili yarana biləcək bəzi çatışmazlıqları	Ofis şəraitində kompyuter, telefon, internet, faks vasitəsilə		

	aradan qaldırmaq	
A12	Bəzi məsləhətlər vermək	Ofis şəraitində kompüter, telefon, internet, faks vasitəsilə
A13	Köməkçilərin icra etdikləri işlərə nəzarət etmək	Ofis şəraitində kompyuter, telefon, internet, faks vasitəsilə
A14	Təşkilatı işləri tənzimləmək	Ofis şəraitində kompyuter, telefon, internet, faks vasitəsilə
A15	Müdirin çıxışlarını hazırlamaq	Ofis şəraitində kompyuter, telefon, internet, faks vasitəsilə
A16	Sadə mühasibat qeydlərini aparmaq	Ofis şəraitində kompyuter və kirtasiye ləvazimatları ilə
A17	Ofisdə istifadə olunacaq ləvazimatların saz vəziyyətdə olmasını təmin etmək	Ofis şəraitində kompyuter, telefon, internet, faks vasitəsilə
A18	Ofisdə işlərin ahəngdarlığını təmin etmək	Ofis şəraitində büro ləvazimatları ilə
A19	Müdirin vaxtından səmərəli istifadə etməsini təmin etmək	Ofis şəraitində kompyuter və ofis ləvazimatları vasitəsilə
A20	Yöneticinin zamanını etkin kullanmasını sağlamək	Ofis şəraitində kompyuter, telefon, internet, faks vasitəsilə
BOI	Yazışmalarla əlaqəli məlumat toplamaq	Ofis şəraitində kompyuter, telefon, internet, faks vasitəsilə

VƏZ
İFƏ

V3
I

\$
%
a
H
o

3
<
\$
№

Q
C/
5
2

FƏALİYYƏTLƏR	
Ölçülə bilən kriteriyalar	
	Görüləcək işlərin siyahısını hazırlamaq
AOIO 2	İşlərin icra olunma vaxtına görə qruplaşdırılması
AOIO 3	İşləri növünə və oxşarlıqlarına görə bölmək
AOIO 4	İşlərin harada nə vaxt, kimlər tərəfindən icra olunmasını müəyyən etmə
AOIO 5	Birgə və kordinasiyalı icra olunan işləri müəyyən et
AOIO 6	Standart, şərt, və qaydaları nəzərə almaq
AOIO 7	Fəaliyyət proqramının hazırlanması və tətbiqi üçün tələb olanları müəyyənləşdirmək
AOIO 8	Proqramlanan işlərin proses xəritələrinin çıxarılması
AOIO 9	Fəaliyyət proqramını rəhbərə təstiqlətmək
AOII 0	Fəaliyyət proqramını əlaqədar şəxslərə çatdırmaq

İSTİFADƏ
OLUNAN
LƏVAZİ
MAT

Bu iş üçün vacib olanlar

Kompyuter, əl kitabı, kalendrar, kseroks aparatı, ofis ləvazimatları

TƏLƏB
OLUNAN
QABİLİY
YƏT

Riyazi, texnoloji, dil və s.)

Proekt çəkmə qabiliyyəti, işi sadələşdirmə, Paylaşdırabilmə qabiliyyəti qərarvermə qabiliyyəti Koordinasiya qabiliyyəti, təşkilat qabiliyyəti

TƏLƏB
OLU
NAN
DAVRA
NIŞLAR

Səriştəsi nə təsir edən

Məsuliyyətlik vaxtdan səmərəli istifadə etmə nizam-intizamlı

I V F Ə S İ L

KADRLARIN PLANLAŞDIRILMASI

4*1.Kadr planlaşdırmasının məzmunu və məqsədi

Planlaşdırma

Planlaşdırma—Hər bir istehsal prosesi və istehsal vəzifələri amükk proseslərinin »mak alətləri, araak cisimləri ilə təmin edilməsini, rəqəssisələrin inkişaf istiqamətlərinin mQayyan edilməsini, bu inkişaf meyillərində mQayyan proporsiyaların siliüanUmjtsixil;9l^bjgdır.; _____

t Jki , ♦ - ,	
Φ <i>h</i> m A BugQn	Ж <i>yüMünfp</i> <i>m Mmfk</i> ütü 4t4 Ü 44444 Sabah

Kadrların planlaşdırılması müəssisəsinin ehtiyacı olan işçilərin kəmiyyət və keyfiyyət baxımından iş fəaliyyətlərini təmin etməklə yanaşı, müəssisənin gələcəkdə işçi qüvvəsinə olan tələb və təklifinin müəyyən edilməsi prosesidir. Planlaşdırma insan resurslarının idarə edilməsinin ilk mərhələsidir. Kadrların 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 edər.

Müəssisədə lazımı 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 vaxtılı-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.

Planlaşdırmanın həyata keçirilməsində digər bir məqsəd də cari ildə müəssisədəki işçilərin ağıl, bacarıq və qabiliyyətlərini işlərinə uyğun bir şəkildə istifadə etmələrinə nail olmaqdır.

Müəssisədə çalışanların zamanətləri: 7

Kadrların iş qəbulunda nəzərə alınan məsələlərdən biri də hal-hazırda müəssisədə çalışanların düzgün qiymətləndirilməsinə nail olmaqdır. Planlaşdırma fəaliyyətinin həyata keçirilməsi digər fəaliyyətlərlə əlaqəli olaraq aparılır. Bu fəaliyyətlərin hər biri planlaşdırmaya öz təsirini göstərir. Bu fəaliyyətlər aşağıdakı şəkildə qruplaşdırılmışdır:

- Kadrlara olan tələbatın müəyyən edilməsi: müəssisə planları, işgüzar planlar tələbat nəzərə alınaraq müəyyən edilir.
- Kadrlar təklifinin müəyyən edilməsi: müəssisədə mövcud olan və gələcəkdəki işçi qüvvəsi sayı analiz edilir və müəyyən edilir.
- Kadrlara olan ehtiyacın təyin edilməsi: tələb və təklifin müəyyən edilməsi ilə bu fəaliyyət həyata keçirilir.
- Məhsuldarlıq və dəyər analizi: məhsuldarlığın yüksəlməsi və dəyərin azalması planlaşdırma fəaliyyətilə əlaqəlidir.
- Müəssisə fəaliyyətinin planlaşdırılması: işçilərin sayını diqqətə alacaq olan planların hazırlanması.
- Büdcələr və onlara nəzarət: büdcələr diqqətli hazırlanmalıdır.

Kadrların planlaşdırılmasını doğuran səbəblər:

- Müəssisə daxilində baş verən dəyişikliklər. Məs., işdən azad, 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.

Kadr siyasəti dedikdə - müəssisədə məhsuldar, vahid və yüksək məhsuldar işçi kollektivinin formalaşdırılmasına yönəldilmiş iş sistemi başa düşülür.

Kadr siyasəti gələcək dövrün kadr siyasəti, kadr planlaşdırılması ilə sıx bağlıdır. Burada təşkilatla işçi heyəti, iş verənlə işçilər arasında tarazlı mənafelər birliyinə xüsusi fikir verməlidir, həm də elə etmək lazımdır ki, kadr planlaşdırılması ilə heyətlə aparılan iş bir-birilə vəhdətlik təşkil edə bilsin. Çünki burada kadr planlaşdırılması strategiyası başlıca yer tutur. Təşkilatlarda kadr planlaşdırılması bir qayda olaraq dörd məsələni əhatə edir. Bu, aşağıdakılardan ibarətdir: 1. Kadr strategiyası (strategiyanın, siyasətin əsaslarının işlənilib hazırlanması, işçilərin yeni şəraitə uyğunlaşması, peşə irəliləyişi və s.).

2. Kadr məqsədi (işçilərlə təşkilatların məqsəd birliyinin təmin edilməsi). S.Kadr vəzifələri (təşkilatın müvafiq kadr təminatı)

4. Kadr tədbirləri (konkret vəzifələri icra etmək məqsədilə kadr tədbirləri planının hazırlanması).

Müəssisədə kadr siyasətinin formalaşdırılması üçün zəruri olan əsas şərtlər aşağıdakılardan ibarətdir:

- Kadr siyasəti dövlətin sosial-iqtisadi siyasətinə, hüquq və ictimai normalara uyğun gəlməlidir;

- Kadr siyasətində strateji və cari məqsədləri nəzərə alıb, onları həyata keçirmək vasitələrinin düzgün əlaqələndirilməsi;

- Kadr siyasətində demokratikliyin, aşkarlığın və dinamikliyin təmin edilməsi;

- Kadr siyasətində işçilərin karyerasına və məsuliyyət daşınmasına stimül yaradılmasında tarazlığın gözlənilməsi.

Kadrların strateji idarə edilməsi. Kadrların strateji idarə edilməsi (Kadr strategiyası) təşkilatların bütün strateji fəaliyyəti və konsepsiyası, onun proqnostikası ilə üzvü şəkildə bağlıdır. Bu, kadr potensialının indiki və gələcək vəziyyətini müqayisəli halda qiymətləndirməyi, problemə yeni qaydada yanaşmağı tələb edir. Kadrların strateji idarə edilməsi həmçinin təşkilatın strateji məqsədinin, missiyanın formalaşması, strateji variantların seçilməsi, firma daxili və firmadan xarici amillərin sistemli təhlili ilə də şərtləşir. Kadrların strateji idarə edilməsinin səmərəli nəticələri isə strateji sahibkarlıq, strateji dinamik artım ilə üzvü halda əlaqədardır. Burada heyətin inkişafı, seçilməsi və qiymətləndirilməsi, səmərəlilik meyarlarının, bütövlükdə strateji modelin seçilməsi də mühüm əhəmiyyət kəsb edir. Ona görə də heyətin strateji idarə edilməsi ilə təşkilatların strateji idarə edilməsi bir-birilə bağlıdır və onlar bir-birini tamamlamalıdır.

Kadrlarla işin planlaşdırılması. Kadrlarla iş planının tərtib edilməsi onların formalaşmasında mühüm rol oynayır. O planlaşdırma sisteminin və kadr siyasətinin tərkib hissəsidir. Bu plan hər bir müəssisə, idarə və nazirlik üzrə tərtib olunur. Burada istehsal vəzifələri, elmi-texniki tərəqqidən irəli gələn tələblər nəzərə alınır. Kadrlarla iş planı cari və perspektiv planların tərtib olunması vasitəsi ilə əsaslandırılır. Müəssisə, firma və nazirliklərin iş təcrübəsində kadrlarla iş planı dörd mərhələdə aparılır: birinci mərhələdə təsərrüfat rəhbərlərinin, MTİ- lərin tərbiyə edilməsi onların keyfiyyətə tərkibinin yaxşılaşdırılması, ehtiyat kadrların yaradılması, kadrların yeniləşməsi, onların attestasiyası, gənc mütəxəssislərlə iş, onların yerləşdirilməsi məsələləri; ikinci mərhələdə kadrların (əsas və əlavə tələbata uyğun olaraq), hazırlıq formaları ilə əlaqədar olan bütün məsələlər, üçüncü mərhələdə elmi-texniki tərəqqi ilə əlaqədar olaraq kadrların yenidən hazırlanması və ixtisasının

artırılması üzrə işlər; dördüncü mərhələ isə kadrların müəssisə və idarə daxili bölmələr üzrə yerləşdirilməsi, onlardan istifadənin təhlili əks olunur.

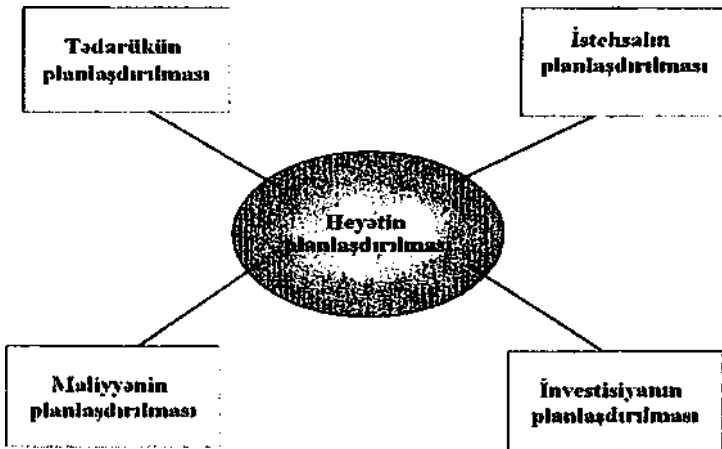
Kadr planlaşdırılması demək olar ki, menecmentin yeni növ fəaliyyətlərindəndir. Ümumiyyətlə başqa iqtisadi resursların planlaşdırılmasına (xam malın, maliyyənin, material ehtiyat- lannın) həmişə xüsusi diqqət yetirilmişdir, ancaq yeni iqtisadi vəziyyət tələb edir ki, kadr planlaşdırılmasının əhəmiyyətinə yenidən baxılsın. Bunun əsas səbəbi aşağıdakılardan ibarətdir:

- Real əmək bazarının formalaşması və onun tələbinin bütün müəssisələrdə nəzərə alınması zərurəti;
- Əksəriyyət müəssisələrdə əməyə sərf edilən xərclər ümumi məsrəflərin əhəmiyyətli hissəsini təşkil edir. Müəssisələrin kadr potensialından maksimum səmərəli istifadə etmək qabiliyyəti ondan asılıdır ki, müəssisələr əməyə sərf edilən məsrəflərdə nə qədər düzgün nəzarət edə biləcək və onları hesablayacaqdır, onlarla hesablaşa biləcəkdir;
- Müəssisələr kadr planlaşdırılmasını bütün başqa biznesin planlaşdırılması ilə paralel surətdə həyata keçirir. Əgər müəssisələr və firmalar strateji planlarını beş il, on il, və daha uzaq müddətə hazırlayırsa, necə ola bilər ki, onlar cəlb edəcəkləri resursların əlverişliliyi, yolverilməzliyi və miqdarını, o cümlədən ilk növbədə də heyətin həmin xüsusiyyətlərini nəzərə almasın.

Bütün bunlara görə də kadr planlaşdırılması müəssisənin planlaşdırılmasının mühüm tərkib hissəsi olmalıdır. Müəssisələr heyətin planlaşdırılmasını nəzərə almasa, başqa sahələr üzrə planlardan onu təcrid etmiş olsa o yerdə qalan planları da həyata keçirə bilməz və bu planlaşdırma başqa sahələrə də mənfəət təsir göstərə bilər. Bu, istehsal planına, elmi-tədqiqat işlərinin, maliyyə və dövrüyyə planının yerinə yetirilməsinə aiddir. Bu və ya digər planlar, kadr planlaşdırılmasını nəzərə almadan tərtib edilirsə, bu planların yerinə yetirilməsi əvvəlcədən təhlükə altında qalır. Buna görə də başlanğıcdan kadr planlaşdırılması müəssisənin çoxcəhətli iqtisadi fəaliyyəti ilə əlaqə-

i i olaraq işlənilib hazırlanmalıdır. Bunu aşağıdakı sxemlərdəki kimi təsəvvür etmək olar:

a) Sxemi. Heyətin planlaşdırılması - inteqral planlaşma kimi



b) Sxem 2. Heyətin planlaşdırılması mərhələləri



Göründüyü kimi, heyətin planlaşdırılması üç mərhələni əhatə edir:

Mövcud beyətin qiymətləndirilməsi. Planlaşmanın çıxış nöqtəsini təşkil edir. Bu zaman müəyyən etmək lazımdır ki, hər bir əməliyyatın yerinə yetirilməsi ilə nə qədər adam məşğuldur. Bununla yanaşı işçilərin keyfiyyət tərkibini də qiymətləndirmək lazımdır. Qabaqcıl müəssisələrdə əmək vərdişlərinə olan tələbi nəzərə alan tədbirlər sistemi hazırlanır və bunun əsasında proqnozlar verilir.

Gələcək tələbatın qiymətləndirilməsi və proqnozlaşdırılması. Belə proqnozlar qısa və uzunmüddətli məqsədlər üçün işlənir. Yeni firmalar yaradılarkən, yeni məhsullar tətbiq edilərkən gələcək kadra tələbatın qiymətləndirilməsi çox vacib və mürəkkəb vəzifələrdən birinə çevrilir. Gələcək kadr potensiyası- alma olan tələbin təhlil edilməsi üçün 3 növ məlumat sistemindən istifadə edilir:

Mövcud ştat cədvəli üzrə məlumatlar. Buraya ştatın adı, mövcud işçi sayı, vakant işyerlərinin sayı aiddir.

Təhlil edilən əvvəlki illər üzrə məlumatlar. Burada dövrün əvvəlinə olan işçilərin faktiki sayı, dövrün sonuna olan işçilərin faktiki sayı və dövr üzrə işdən çıxan işçilərin cəmi sayı üzrə məlumatlardan istifadə olunur.

Təhlil edilən dövrlər üzrə işdən çıxanların orta sayları.

Kadr potensialına olan tələbatın təhlili üçün aşağıdakı düsturlardan istifadə edilir:

İşçi dövriyyəsi faizi=Dövr üzrə işdən çıxan işçilərin sayı/Dövr üzrə işçilərin orta sayı.

Dövr üzrə işçilərin orta sayı=(Dövrün əvvəlinə olan işçilərin sayı+Dövrün sonuna olan işçilərin sayı)/2

Dövrlər üzrə işçilərin orta sayı=(D1 +D2-t-D3)/n

Kadr potensialına olan tələbatın proqnozlaşdırılmasında əsas məqsəd, işçi ehtiyacı ilə işçi qəbulunun uyğunlaşdırılması- dır. Müəssisədə işçi ehtiyacını formalaşdıran amillər və onların təsiretmə gücü müəyyən edilir. Bu amillər müəssisənin məqsəd

və hədəflərində, təşkilati strukturunda və vəzifə təlimatlarında yarana biləcək amillərdir.

İşçi ehtiyacının müəyyən edilməsinə təsir edən amillər işçi dövriyyəsi (K1); mövcud vakant yerlər (K2) və digər amillərdir (K3-hərbi xidmətə çağırılma və təqaüdə çıxma).

İşçi dövriyyəsi səbəbindən yarana biləcək vakant yerləri hesablamaq üçün aşağıdakı düsturdan istifadə olunur:

$$K1=Oid *T2$$

K1- işçi dövriyyəsi səbəbindən yarana bilən vakant yerlər;

Oid- Orta işçi dövriyyəsinin faktiki sayı.

Mövcud vakant yerlərin hesablanması mövcud ştat cədvəlinə əsasən hesablanır.

Digər faktorlar əsasında yarana biləcək vakant yerlər isə aşağıdakı düstur ilə hesablanır:

$$Vy=K1+K2+K3$$

Vy- Yarana biləcək vakant yerlərdir.

Proqnozlaşdırma aşağıdakı mərhələlərdən ibarətdir:

- İşçi ehtiyacını formalaşdıran amillərin mühüm olanlarının seçilməsi;
- Seçilən amillər ilə işçi ehtiyacı arasındakı əlaqələrin aylar üzrə təhlili;
- Amillər ilə əlaqədar proqnozların hazırlanması (Statistik merodiaria).

Heyətin inkişaf proqramının hazırlanmasına gəlicə burada işçilərin cəlb edilməsi, maddə verilməsi, işçilərin hazırlanması, irəli çəkilməsi və s. məqsədlər üçün tədbirlər hazırlanması tələb olunur.

Beləliklə, heyətin planlaşdırılması dedikdə - heyətin dinamik və proporsional inkişafının təmin edilməsi, onun bctisas tərkibinin hesablanması, işçi heyətinə ümumi və əlavə tələbatın necə dəyişə biləcəyinin müəyyən edilməsi üzrə məqsədyönlü fəaliyyət başa düşülür.

Plan dövründə hər məhsul vahidi üçün vaxt sərfi normativi məlum olduqda müvafiq peşələr üzrə işəməz fəhlələrə tələbat aşağıdakı düsturla müəyyən edilir:

$$P. = \frac{EN.}{V. - K}$$

Burada, Ps - müəyyən peşə üzrə fəhlələrin sayı;

Nə - istehsal proqramının əmək tutumu;

Vb - bir fəhlənin plan-vaxt büdcəsi;

K - işə normanın yerinə yetirilməsinin plan əmsalıdır.

Plan dövründə ayrı-ayn peşələr üzrə istehsalın həcmnin və bir işçinin hasilat normasının artmasını nəzərə almaqda fəhlələrin sayını aşağıdakı düsturla müəyyən etmək olar:

$$p = \hat{NP}$$

Burada, Fs - həmin peşə üzrə fəhlənin faktiki sayı;

İp - plan dövründə istehsalat proqramının həcmnin dəyişilməsi indeksi;

Np - plan dövründə həmin peşə üzrə fəhlənin hasilat normasının dəyişilməsi indeksidir.

Əsas istehsal fəhlələrinin sayı aşağıdakı düsturla müəyyən edilir:

$$\text{Çp} = T:F$$

Burada, Çp - fəhlələrin proyekt sayı;

T - istehsal proqramının ümumi əmək tutumu;

F - fəhlələrin orta siyahı sayının hər birinə düşən illik səmərəli iş vaxtı fondudur.

Plan işinin sonunda mütəxəssislərə ümumi tələbat aşağıdakı kimi müəyyən edilir:

$$Ppl = \text{ÇpIxN}$$

Burada, Çpl - plan işinin sonuna heyətin ümumi sayı N - mütəxəssislərlə yüklənmə əmsalı.

Baza ilinin sonuna (Pb) mütəxəssislərlə yüklənmə əmsali ümumi mütəxəssislərə olan tələbatın (mütəxəssislərlə tutulmuş vəzifələrin sayı) baza ilində (Çb) işləyənlərin ümumi sayına bölməklə tapılır:

Mütəxəssislərə əlavə tələbat aşağıdakı kimi müəyyən edilir:

$$D = D_{pr} + D_u + D_z$$

D_{pr} - istehsalın genişlənməsi ilə əlaqədar olaraq yaranmış vəzifələrin sayı;

D_u - təbii itkidən itirilmiş mütəxəssislərin sayı;

D_z - təcrübəsizlərin mütəxəssislərlə əvəz edilməsidir.

Bütünlükdə götürüldükdə heyətin planlaşdırılması müəssisənin qarşıya qoyduğu strateji vəzifələrin yerinə yetirilməsi üçün tələb edilən işçilərin sayının, tərkibinin və ona olan tələbatın müəyyən edilməsi ilə bağlı kompleks tədbirlər sistemini təşkil edir.

4.2. Kadrların planlaşdırılmasına təsir edən əsas amillər

işçi 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.

Kadr planlaşdırılmasına təsir edən amilləri əsasən xarici və daxili amillər olaraq iki qrupda izah etmək mümkündür.



4.2.1. Kadr planlaşdırılmasına təsir edən xarici amillər

Kadrın şəxsi xüsusiyyətləri Bu xüsusiyyətlərdən əsas olanları yaş, cins, irq, dil, din, təhsil kimi faktorlardır. Planlaşdırma işində məsul olan şəxslər bu faktorlarda baş verə bilən dəyişiklikləri müəyyən etməlidirlər. Eyni zamanda insanların təhsilə olan maraqları və öyrənmə, ixtisaslaşma həvəsinin çox və ya az olması da kadr planlaşdırılmasına 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 faktor isə qadınların əvvəlki illərə nisbətən, hal-hazırda daha çox iş həyatına istiqamətlənmələri planlaşdırma fəaliyyətinə öz təsirini göstərir. Buna görə də müəssisə rəhbərliyinin və planlaşdırma işini həyata keçirən şəxslərin bu faktorlar nəzərindən qaçmamalıdır. Bundan başqa ölkədə ölüm əmsalının yüksəlməsi və ya azalması da bu faktorlar arasında yer alır. Bütün bu kimi faktorları nəzərə alaraq planlaşdırma fəaliyyətinin həyata keçirilməsi aşağıdakı suallara cavab tələb edir:

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

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. Kadr planlaşdırılmasını həyata keçirən şəxslər bu normaları və digər qanunvericilik aktlarını, onlardakı yenilikləri hər zaman analiz etməlidir. Məsələn, kimsə

yaşına, cinsinə, gücünə uyğun olmayan işlərdə işləməməlidir. Qanunvericiliklə müəyyən edilmiş xüsusi sosial təminatlı və güzəştlərə malik olan şəxslər düzgün yörləşdirilməli və iş yerində onlara xüsusi qayğı göstərilməlidir.

Dövlətin sosial-iqtisadi siyasəti, idxal-ixracda əlaqədar aparılan siyasəti kadr planlaşdırılmasına təsir edən əsas amillərdən biridir. Məsələn, aşağıdakı məsələlər nəzərə alınmalı və araşdırılmalıdır:

- Müvafiq hüquq normaları ilə əmək münasibətlərində işçilərin və işəgötürənlərin əmək, sosial, iqtisadi hüquqları və bu hüquqlarla bağlı müvafiq təminatların minimum səviyyəsi;

- Azərbaycan Respublikası Konstitusiyasının ikinci bölməsində nəzərdə tutulan əmək, istirahət, təhlükəsiz və sağlam şəraitdə işləmək hüququnun, habelə digər əsas insan hüquqlarının və azadlıqlarının təmin edilməsi prinsipləri və qaydaları;

- Azərbaycan Respublikasının bağladığı və ya tərəfdar çıxdığı beynəlxalq müqavilələrə. Beynəlxalq Əmək Təşkilatının konvensiyalarına və digər beynəlxalq hüquq normalarına uyğun olaraq əmək münasibətlərinin yaranması, dəyişdirilməsi, onlara xitam verilməsi və bu münasibətlərin iştirakçıların hüquqlarının mühafizəsi sahəsində işçilərin, işəgötürənlərin, habelə müvafiq dövlət hakimiyyəti orqanlarının hüquqlarını, və- zifələrini tonzim edən normalar.

Qeyd olunan hüquqi aktlar kadr planlaşdırılmasına təsir edir. Çünki müəssisənin qarşısına qoyduğu məqsədlər, əhalinin milli və dini tərkibi, alıcının tələbatı, dövlət imtiyazları, hüquqi normalar və rəqabət şərtləri mütəmadi olaraq formalaşan faktorlar arasındadır. Bütün bu sadalanan faktorlar planlaşdırma fəaliyyətinin dəyişməsinə təsir edir. Əgər müəssisə planlaşdırma fəaliyyətini yüksək səviyyədə həyata keçirməyi hədəf olaraq müəyyən edirsə, onda bu dəyişikliklər davamlı olaraq izlənilməlidir.

İqtisadi amilhr. 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 qalmamaqdadır. 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 müəssisələr öz fəaliyyətlərini dondura bilər, bunun nəticəsində minlərlə adam iş yerini itirə bilər. 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 ehtimal etməlidirlər.

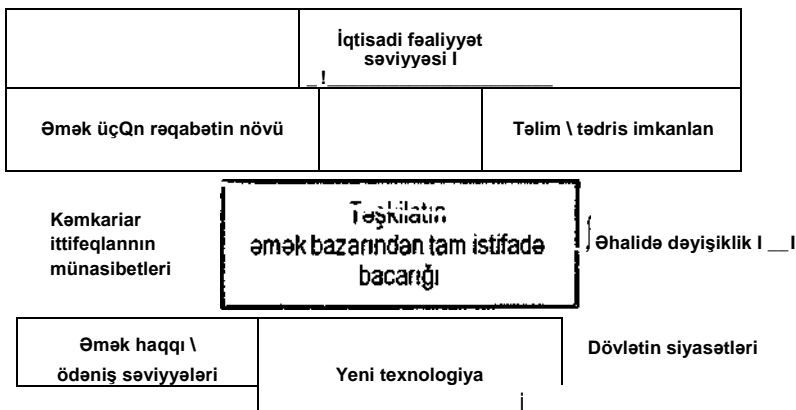
Coğrafi amillər və rəqabət. İşçi qüvvəsinin təklifinə təsir edən əsas amillərdən biri də işçi axınlarıdır. Bir ölkənin müəyyən bir ərazisinə və ya xarici ölkələrdə olan axın işçi qüvvəsinin təklifinə güclü təsir göstərən amillər sırasındadır. Məs., Azərbaycan Respublikasında əmək qabiliyyətinə malik gənclərin Rusiyaya axını ölkədə böyük problemlər yarada bilər. Bundan başqa müəyyən bir ərazidə yeni fabrik və zavodların inşası yeni rəqiblərin ortaya çıxmasına yol açır. Bu rəqabət nəticəsində ixtisaslı kadrlara olan ehtiyacın aradan qaldırılmasında müəssisələr bəzi problemlərlə qarşılaşır. Planlaşdırma işindən məsul olan şəxslər digər müəssisələrin apardıqları maaş siyasətini, sosial fəaliyyətləri yaxından tədqiq etməli, ixtisaslı kadrları cəlb etmək məqsədi ilə onları həvəsləndirməli və rəqib müəssisələrə nisbətən daha yüksək maaş, sosial güzəştlər təbii etməlidirlər.

Məsələn, müəssisə yüksək əməkhaqqı vəd etməklə yüksək ixtisaslı kadr cəlb edə bilər. Lakin, həmişə yüksək əməkhaqqı, sosial təminat kadrların müəssisədə həvəsləndirilməsi ilə nəticələnir. Bunun üçün digər faktorların (iyerarxiya, karyera sistemi, müəssisənin imici, rəhbər-işçi münasibətləri, əməkhaqq

qı-motivasiya sistemləri, adaptasiya proqramları, missiya və korporativ dəyərlər və s.) sistemli şəkildə tətbiq edilməsi vacibdir.

Qeyd olunan amillər ilə yanaşı aşağıdakı amillərin nəzərə alınması və təhlili müəssisədə kadrların planlaşdırılması üçün daha dəqiq və düzgün informasiya təmin edir:

- Əmək üçün rəqabətin növü;
- Əməkhaqqı səviyyələri;
- Həmkarlar ittifaqının münasibətləri;
- İqtisadi fəaliyyət səviyyəsi;
- Yeni texnologiya;
- Dövlətin siyasəti;
- Təşkilatın əmək bazarından tam istifadə bacarığı;
- Əhalidə dəyişiklik;
- Təlim \ tədris imkanları.



Sxem 3

Daxili bazarın qiymətləndirilməsi. Daxili əmək bazarının vəziyyətini qiymətləndirən zaman menecerlər adətən aşağıdakı sualları verməlidir:

Vəzifə kateqoriyaları - Bizim hansı kateqoriyada işçilərimiz var? (məs., mühəndislər, emal işçiləri, inzibati işçilər və s.)

Sayı - Hər kateqoriyada neçə işçimiz var?

Bacarıqlar - Mövcud işçilərin hansı bacarıqları var? Fəaliyyət nəticələri - müxtəlif kateqoriyalı işçilərimiz işini necə icra edir, fəaliyyət göstəriciləri necədir?

Elastiklik - İşçiləri bir vəzifədən digərinə keçirmək asan- dırımı? individual bacarıqları ötürmək mümkündürmü? Həmkarlar ittifaqı bu barədə nə düşünür?

Vəzifə artımı - İşçilərimizin neçəsi daha məsuliyyətli və ağır vəzifələr keçməyə hazırdır? Vəzifə artımına yardım etmək üçün hansı təlimlər keçilə bilər?

Yaş strukturu - Təcrübəli və təcrübəsiz işçilər arasında natarazlıq səbəbindən yaşla bağlı hər hansı bir problemimiz varmı?

Cinsi bölgü - Biznesin tələbini nəzərə alaraq iki cins arasında şirkətimizdə tarazlıq varmı?

Azlıq təşkil edən qruplar - Azlıq təşkil edən qruplar işçi qüvvəsində münasib şəkildə təmsil edilibmi?

İşdən çıxanlar - İşçi kateqoriyası və departament üzrə işçilərin işdən çıxması hansı səviyyədədir? Neçə işçi pensiyaya çıxmağa hazırlaşır? Hər hansı ixtisarlara gözlənilirmi? Neçə işçi işdən qane olmadığı üçün gedib? Hər hansı ciddi meyillər müşahidə edilirmi?

Yuxarıdakı sualları cavablandırmaqla Siz müəssisənin kadr-
larının vəziyyəti barədə təsəvvür yarada bilərsiniz. Əldə edilən
nəticələr rəhbərlik tərəfindən müəyyən edilmiş müxtəlif kateqoriyalar
üzrə tələb proqnozu ilə müqayisə edilə bilər. Ümumi nəticə üç
mümkün alternativdən birinə uyğun olacaqdır:

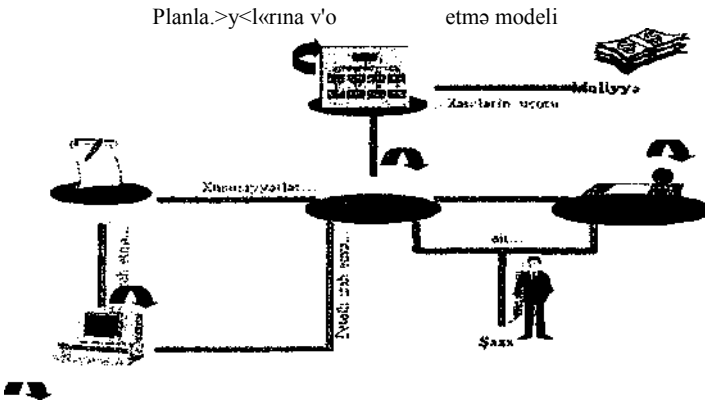
- Mövcud işçi qüvvəsi kateqoriyalar üzrə işçi tələbatı proqnozuna az-çox uyğundur (bu alternativ, kiçik və ya çox stabil işçi qüvvəsi istisna olmaqla, hər bir hala şamil edilmir);

- Mövcud işçi qüvvəsi kateqoriyalarının biri və ya daha çoxu üzrə proqnoz tələblərdən artıqdır (podratçılıqdan istifadə edən sənayeyə daha çox xasdır, misal üçün kömür sənayesi);

• Mövcud işçi qüvvəsi bir və ya daha çox kateqoriya üzrə tələblərdən aşağıdır (daha çox ehtimal edilən variant).

4.2.2. Kadr planlaşdırılmasına təsir edən daxili amillər

İşlərin analiz edilməsi, Müəssisədəxili faktorlar analiz edilərkən əsas diqqəti xüsusilə müəssisənin işçi qüvvəsi baxımından güclü və zəif tərəflərini nəzərdən keçirməkdir.



Şəkil 1. Planlaşdırma modeli

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.

İşçilərin sərəfə və bacarıqlarının 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 məlumatla malik ol

maq lazımdır. Bu işi müasir texnikanın yəni kompyuterlərin 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 məlumatlar, boşalan yerləri kadrlarla doldurmaq üçün istifadə olunur. İşçilərlə bağlı məlumatlar hər il, bəzən isə hər ay dəyişiklik göstərə bilər. Buna görə də bu məlumatlar mütəmadi olaraq gözdən keçirilməlidir. İşçilərə aid məlumatlar əsas etibarilə kadrlar uçotunun şəxsi vəzifəsində göstərilir. Bu vəzifələrdə işçinin adı, soyadı, cinsi, yaşadığı yer, doğum tarixi, işə daxil olduğu tarix, xarici dilbilmə qabiliyyəti, təhsili, aldığı maaş artımları, işləmə müddətində aldığı tərifnamələr və ya töhmətlərlə bağlı məlumatlar göstərilir. Eyni zamanda əmək kitabçasında 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.

Kadr potensialına olan tələbatın proqnozlaşdırılması Kadr potensialına olan tələbatın təhlil obyektlərinə aşağıdakı üsullər daxildir:

- vəzifənin (peşənin) adı;
- vəzifə (peşə) üzrə mövcud işçilərin sayı;
- vəzifə (peşə) üzrə mövcud vakant yerlərin sayı;
- vəzifə (peşə) üzrə yekun saylar;

- təhlil edilən dövr ərzində ştatlar üzrə kadr axınının faizinin öyrənilməsi;
- vəzifə (peşə) üzrə mövcud işçilərin yaş (təqaüd yaşı, həqiqi hərbi xidmətə çağırılma yaşı) göstəricilərinin öyrənilməsi;
- vəzifə (peşə) üzrə mövcud işçilərin staj göstəricilərinin öyrənilməsi;
- proqnozlaşdırılan dövr üçün kadr təminatmə imkanlarının öyrənilməsi;
- proqnozlaşdırılan dövr üçün vəzifə (peşə) üzrə mövsümi və müvəqqəti xarakterli işçilərin öyrənilməsi, proqnoza təsir etmə mümkünlüyünün öyrənilməsi;
- proqnozlaşdırılan dövr üçün kadr potensialına olan tələbatə təsir edən digər faktorların və onların təsiretmə əmsallarının öyrənilməsi.

Kadr potensialına olan tələbatın proqnozlaşdırılma- sının mərhələləri:

- təhlil edilən dövr üzrə işçilərin müvafiq statistik göstəricilərinin öyrənilməsi;
- mövcud işçilərin müvafiq hesabatının aparılması;
- proqnozlaşdırılan dövr üzrə vakant yerlərin sayına təsir edən bilən faktorların və onların təsiretmə ehtimallarının müəyyənlişdirilməsi;
- proqnozlaşdırılan dövr üzrə faktiki işçi sayının və vakant yerlərin kəmiyyətinin hesablanması;
- aparılmış hesablamaların nəticəsində vakant yerlərin təmin edilməsi mənbələri üzrə təkliflərin hazırlanması və təqdim edilməsi.

Kadr potensialına olan tələbatın proqnozlaşdırılması- nın nəticəsi - Kadr potensialına olan tələbatın proqnozlaşdırılmasında aşağıdakı kadr məsələlərin optimal həlli tənzimlənilir:

- Kadr ehtiyat bazasının (KEB) say tərkibi müəyyənlişdirir və məqsədyönlü formalaşdırılmasına dəstək olunur;

- Təlim imkanları öyrənilməklə vakant yerlərə olan tələbatın hesablanmış hissəsinin təlimlərin hesabına təmin edilməsilə KEB üçün optimal sifariş həcmünün müəyyənləşdirilməsi yolu ilə işə qəbul və təlim-inkışaf funksiyaları arasında koordinasiya təmin edilir;

- Proqnozlaşdırılan dövr üzrə müəssisə və onun təbəçiliyindəki struktur bölmələrin işçilərinin başqa işə keçirilmələri üzrə statistika və zərurət öyrənilərək başqa işə keçirilmələrin optimallaşdırılması üzrə təhlillər və proqnozlar aparılır;

- proqnozlaşdırılan dövr üçün nəinki müəssisə və yaxud təşkilat üzrə, hətta hər bir vəzifə(peşə) üzrə ayrılıqda bir neçə adda proqnozlar verilir.

4.3. Kadr planlaşdırılmasında istifadə olunan üsullar

1. Qarşılıqlı fikir mübadiləsi aparılmaqla istifadə olunan üsullar və ya qeyri-analitik üsulla. Bu üsullardan birincisi müəssisə daxilindən olan yüksəkixtisaslı kadrların planlaşdırma mövzusunda fikirlərinin alınmasıdır. Müəssisədə işləyən idarəedicilər 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 idarəedənlər keçmişdəki məlumatların gələcəkdə də eyni qalacağını düşünə bilirlər. Əgər gələcəkdə baş verəcək dəyişikliklər keçmişdəkinə bənzəmirsə, bu üsul qənaətbəxş olmaz. Çox sadə bir üsuldur. Ucuz başa gəlidiyi üçün çox istifadə olunur.

2. Delfi taktikası. Bu zaman müəssisənin idarəedənləri müəssisə xaricindən olan yüksəkixtisaslı 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 planlaşdır

ma 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.

3. Statistik üsullar. Bu üsullar daha çox riyazi hesablamalara əsaslanır. Statistik üsullardan ən çox istifadə olunanı Reqrasyon analizidir. Bu analizdə bir və ya birdən çox dəyişkənlər arasında əlaqə qurulur. Reqrasyon analizində gələcəkdəki işçi qüvvəsinə olan ehtiyac keçmişdəki insan qüvvəsinə olan ehtiyaca nəzərən müəyyən edilir. Reqrasyon 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:

Reqrasyon 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
2008(1)	15	15	1
2009 (2)	12	24	4
2010(3)	18	54	9
2011 (4)	20	80	16
2012(5)	22	120	25

$$\sum X = 5 \quad \sum Y = 87 \quad \sum XY = 293 \quad \sum X^2 = 55$$

Sual: 2013-cü ildə müəssisəsinin ehtiyacı olan işçi sayı nə qədər olmalıdır?

Cavab: Verilənləri düsturda yerinə qoymaqla a və b-ni hesablayaq. A və b hesablandıqdan sonra 2013-cü 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 məqsəduyğun sayılır, tndeksləşdirmə 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 kompyuterlərin və bütün statistik üsulların köməyi ilə ortalama təxminlərin nəticələrini meydana çıxarmaq mümkündür. İşçi qüvvəsinə olan tələbatın müəyyən edilməsində aşağıdakı riyazi düsturlardan istifadə edilməkdir:

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

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

$$\begin{aligned} \text{İşçi Qüvvəsinin Dövriyyəsi} &= 24 \div 100 \div 800 \text{ İ.Q.D.} \\ &= 3 \% \text{ olacaqdır.} \end{aligned}$$

Kadr riskləri və onun idarə edilməsinə dair tədbirlər aşağıdakı kimi qruplaşdırılmışdır:

- “Şəxsi iş” və T-2 formalı kartoçkalarm tələb olunan qaydada tərtib edilməsi. İşə qəbul edilənlərin “Şəxsi iş”-lərinin doldurulmasına izahat vermək və onun tərtibatına nəzarət etmək. Kartoçkalarm tərtib edilməsinə nəzarət etmək;
- Əsas personalın getməsi. Motivasiya sistemi hazırlamaq və karyer planı tərtib etmək və onların yerinə yetirilməsini təmin etmək;

Personalın çatışmazlığı. MUəssisədaxili ehtiyat kadrların yaradılması, elanların verilməsi, KİV ilə kadrların cəlb edilməsini təşkil etmək;

Kadr əməkdaşları arasında qeyri-səmərli əlaqələr.

Funksional işlərin aparılmasında personal mütəxəssisləri- nin qarşılıqlı fəaliyyətinin ümumi məqamları müəyyən etmək və sonda icranın keyfiyyətinə qarşılıqlı nəzarəti həyata keçirmək;

Personalın yetərli texniki və texnoloji ixtisalara malik olmaması. Dövri olaraq biliklərin artırılması kursları təşkil etmək, nəticələrini öyrənmək, təhlil etmək və proqnozlaşdırmaq və növbəti mərhələ üçün planlaşdırmaq;

İcra intizamsızlığı. Qanunları və digər qanunvericilik aktlarını düzgün tətbiq etmək, yeni qanunvericiliyin tətbiqi ilə bağlı mütəmadi təsil və izahat işləri aparmaq, tərtibat işlərinin gedişinə ciddi nəzarət etmək;

Personal dair məlumatların yayılması. Personal barədə məlumatların verilməsinin nəticələrin müzakirə etmək, məlumatların verilməsinin kateqoriyalarını və onun yayılması mexanizmini müəyyən etmək;

İstehsalat mədəniyyətinin aşağı olması. Kadrların mənəvi, nəzəri və ideya səviyyəsini artırmaq, vaxtı-vaxtında mühazirələr oxumaq, texniki müşavirələr aparmaq;

İstifadədə olunan standart proqramın təbii fəlakət və digər səbəbdən məhv olması. Standart proqramın disklərə yazıb saxlamaq və yararlı qalmasını təmin etmək;

Personalın fəaliyyətinin düzgün qiymətləndirilməsi. Periodik olaraq attestasiya keçirmək, onun nəticələrini təhlil etməklə peşəkar kadrların irəli çəkilməsi planını tərtib etmək;

Əmək kitabçalarının korlanması və itirilməsi. Əmək kitabçalarının doldurulması qaydalarına ciddi riayət etmək, onun mühafizə edilməsində odadavamlı seyfdən istifadə

etmək, qeydlər aparılma halları istisna olmaqla onları səyfdə saxlamaq.

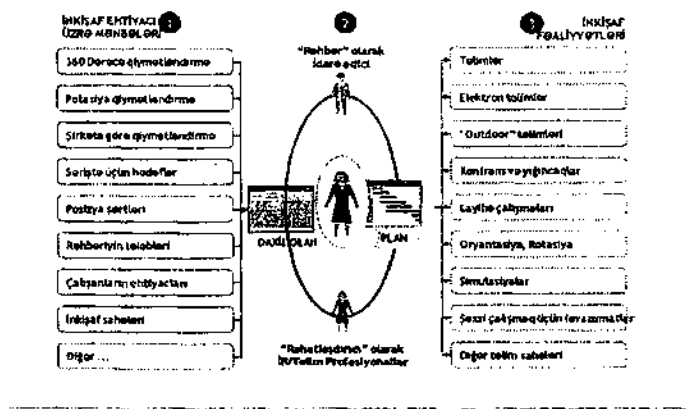
4.4. Kadr planlaşdırmasını həyata keçirən məsul şəxslər və yaranan əsas problemlər

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 etibarilə 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.

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

Planlaşdırma prosesi

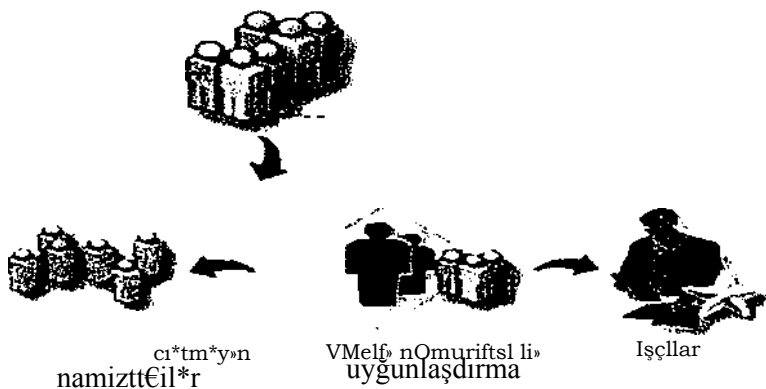


Şəkil 2. Planlaşdırma prosesi

Qeyd olunan sxemdə üç mərhələli kadr planlaşdırılması prosesi qeyd olunmuşdur. Birinci mərhələ kadr qiymətləndirmə metodları olaraq prosesin daxil olunanlar (input) mərhələsini formalaşdırır. İkinci mərhələ proses mərhələsidir ki, bu mərhələdə rəhbər və planlaşdırma işindən məsul olan mütəxəssislərin münasibətləri sistemləşdirilmişdir. Bu mərhələdə kadrın mövcud xüsusiyyətləri, peşə biliyi müasir metodlarla qiymətləndirilərək peşə tələblərini formalaşdıran kriteriyalar üzrə qruplaşdırılır. Üçüncü mərhələ prosesin xaric olunanlar (output) mərhələsidir ki, bu mərhələdə qiymətləndirmə nəticələri qruplaşdırılaraq peşə tələbi, təlim ehtiyacı ilə əlaqədar məsələlər müəyyən edilir.

V FƏSİL KADRLARIN SEÇİLMƏSİ VƏ YERLƏŞDİRİLMƏSİ

Bildiyimiz kimi XXI əsr texniki tərəqqinin inkişaf əsri olaraq qiymətləndirilir. Bu inkişafa uyğunlaşmaq və digər müəssisələrlə rəqabətə gücünə malik olmaq üçün müəssisə təhsilli, qabiliyyətli və bacarıqlı işçilərə ehtiyac duyur. Buna görə də insan resurslarının ən vacib mərhələlərindən biri seçmə mərhələsidir. Fərdlərin arasından işə ən uyğun olanları seçmək çox asan bir fəaliyyət deyil. Seçilən işçilər müəssisənin məqsədinə çata bilməsi üçün ona kömək olan və dəstək verən əsas qüvvələrdir. Buna görə də inkişaf etmiş müəssisələr texniki tərəqqinin, texnologiyanın və qlobal rəqabətin sürətlə inkişaf etdiyi dövrlərdə insan resursları sistemini quraraq, işçi qüvvələrinin neçə 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.



Şəkil 1. Seçmə prosesi

Mütəxəssislərə tələbat müəyyən edilərkən elmi cəhətdən əsaslanmış müvafiq kompleks normativ və metodiki materiallar nəzərə alınmalıdır. Bu iş ciddi yanaşılmalı və şirkətin strateji inkişaf planının ən önəmli tərkib hissəsi, habelə makroiqtisadi məşğuliyyət siyasətinin aparıcı problemi kimi qiymət verilməlidir. Diplomlu mütəxəssislərə tələbat müəyyənləşərkən, onun proqnozları verilərək aşağıdakı əsas metodikalar nəzərə alınır:

- Ştat: nomenklatura metodu: vəzifə normativləri, ştat cədvəlləri, vəzifələr üzrə ixtisas-sorğu kitabları; vəzifələrin sayının artması və azalması amilləri;
- Normativ metod: işin, istehsalın həcmi, mütəxəssislərin müvafiq əmək normativləri;
- Təmin olunma normativi: diplomlu mütəxəssislərin ümumi işçilərə görə xüsusi çəkisi.

Bu xüsusi çəkinin, məhsulun, işin mürəkkəbliyindən, elmi-tədqiqat, konstruksiya işlərinin həcmindən, ETT- dən idarəetmənin təşkilatı strukturundan və s. asılı olmasıdır. Perspektiv dövr üçün normativ kəmiyyət proqnozlaşdırarkən faktiki ilkin məlumatlar əsas götürülməklə gələcəkdəki amillər, baş verəcək hadisələr, proseslər korrelyasiya - reqressiv təhlil əsasında nəzərə alınmalıdır. Bu xüsusi olaraq mütəxəssislərə olan əlavə tələbatın müəyyən olunması üçün lazımdır.

Kadrları seçmək üçün birinci növbədə, onları öyrənmək lazımdır. Burada anket məlumatları kifayət deyildir. Kadrların seçilməsi aşağıdakı məsələləri əhatə edir:

- Bu və ya digər vəzifə üçün mümkün olan namizədlər haqqında informasiya;
- Onlar haqqında zəruri məlumatların təhlili;
- Namizədlərin keyfiyyət göstəricilərinin məcmu halda müqayisə edilməsi;
- Nəzərdə tutulan vəzifə ilə bu keyfiyyətin müqayisə edilməsi;
- Həmin vəzifəyə daha uyğun gələn adamın seçilməsi;

- Konkret adamın vəzifəyə təyin edilməsi.

Kadrların seçilməsi prosesində aşağıdakılar nəzərə alınmalıdır:

- İşçinin müvafiq vəzifəni icra etməsi üçün yararlı olmasını müəyyənləşdirmək;
- Mümkün olan namizədlər haqqında məlumatlar toplamaq;
- Namizədin şəxsi keyfiyyətini, keyfiyyət amillərini qiymətləndirmək;
- Məcmu keyfiyyətlə namizədin yerinə yətiləcək vəzifə funksiyalarının müqasibəsi;
- Müxtəlif namizədlərin məlumatlarının müqayisəsi və nəzərdə tutulan vəzifə üçün ən layiqisinin seçilməsi;
- Namizədin vəzifəyə təyin edilməsi.

Kadrların seçilməsi və yerləşdirilməsinin psixofizioloji aspekti. Məlumdur ki, müxtəlif istehsal prosesləri, əmək fəaliyyəti bir-birindən xeyli dərəcədə fərqlənir. Ona görə də hər bir iş sahəsi, əmək fəaliyyəti üçün kadrlar seçərkən bu cəhət hökmən nəzərə alınmalıdır. Burada başlıca cəhət işçinin psixofizioloji keyfiyyətinin, iş qabiliyyətinin əmək fəaliyyəti ilə uyğunluğunun təmin edilməsidir. Bu isə hər bir iş, peşə-ixtisas üzrə işçilərə olan tələblər və həmin tələblərdən asılı olaraq peşə seçmə, peşə təmayüllü və onların konkret iş sahələri üzrə yerləşdirilməsi mexanizmi vasitəsilə həyata keçirilir. Deməli, kadrlar seçilərkən, onların peşəsini, ixtisasını və təhsilini nəzərə almaq hələ kifayət deyildir. Bu zaman onların psixofizioloji keyfiyyəti də nəzərə alınmalıdır. Bu sistemdə ayrı-ayrı əmək fəaliyyətinin və peşələrin qarşılıqlı xüsusiyyətlərinin öyrənilməsi, onlara və namizədə olan tələblərin nəzərə alınması, həmin əmək fəaliyyəti üçün kadrların seçilməsi mühüm yer tutur. Burada ən çətin məsələlərdən biri həmin iş fəaliyyəti üçün kadrların seçilməsidir.

Kadrlar seçilən zaman aşağıdakı psixomotor tələblər nəzərə alınmalıdır. İşdə tələb olunan hərəkət tempi, tələb olunan hərəkətverici reaksiyanın sürəti, işdə ahəngdarlığın

vəziyyəti, hərəkətin (sağ və sol əlin, əl və ayaqların, şaquli və üfüqi hərəkətlərin və s.) tələb olunan qaydada əlaqələndirilməsi (koordinasiyası), hərəkətin xarakteri) daimiliyi (ardıcılığı, təkrarlılığı, müxtəlifliyi, yeksənəkliyi, istiqamətləri və s.), hərəkətin dəqiqliyi (zaman və məkan etibarilə hərəkətin məhdudluğu).

Kadrlar seçilərkən aşağıdakı fizioloji tələblər nəzərə alınmalıdır. Tələb olunan fiziki səylər, gözün görmə qabiliyyəti, qulağın eşitmə qabiliyyəti, yaddaş qabiliyyəti, orqanizmlərin (əl, əzələ və s.) hissetmə qabiliyyəti, fiziki və zehni fəaliyyətə, iş tempinə, rejiminə dözümlülük qabiliyyəti.

Bundan başqa işçilərin intellektual qabiliyyətinə qarşı da bir sıra tələblər irəli sürülür. Bu tələblər müasir elmi-texniki tərəqqi şəraitində daha vacibdir. Həmin tələblər aşağıdakılardan ibarətdir:

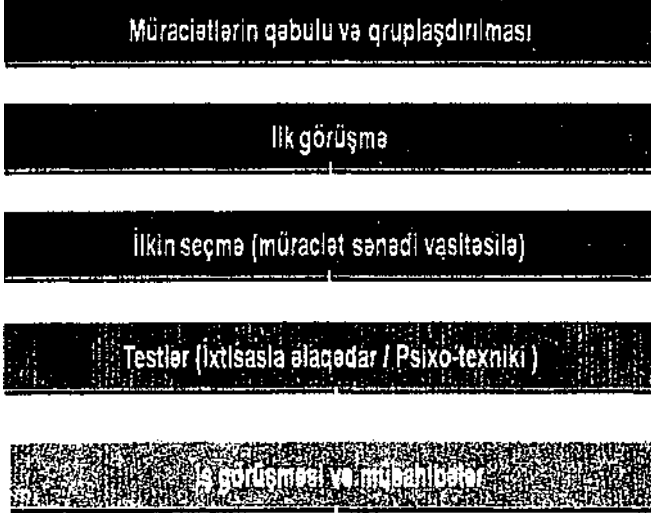
- tələb olunan diqqətlilik (daimi, dövri, gərgin, azad avtomatik
- müəyyən ritm üzrə);
- müşahidəçilik qabiliyyəti, yaradıcı və qeyri-yaradıcı düşüncə, təfəkkürün konkretliliyi səviyyəsi (amillər və hadisələrin təhlil və sintezi, mücərrədilik və konkretlik və s.);
- ümumi zehni inkişaf, texniki, iqtisadi və digər elmləri dərk etmə qabiliyyəti.

Yuxarıda göstərilən psixofizioloji tələblər müəyyən peşələrin iş fəaliyyətinə uyğun olaraq seçilməsi və onun əsasında peşəqrammanın tərtib edilməsi üçün əsasdır. Bu, nəticə etibarilə namizədlərin iş qabiliyyətinin müəyyən edilməsi, əməyin səmərəliliyinin artırılması, kadrların təlim sisteminin təkmilləşdirilməsi üçün də vacibdir.

İnkişaf etmiş qərb ölkələrinin təcrübəsinə əsaslanaraq bu mərhələdə yeni fərdlərdən ibarət olmaqla işçi yığımı yaradılır. Yığılan 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. Seçmə

mərhələsi aşağıdakı ardıcılıqla həyata keçirilir:

Kadrların Seçilməsi Mərhələsi J

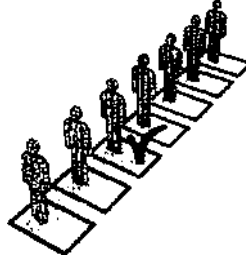


İşdqbui

Şəkil 2. Seçmə mərhələsi

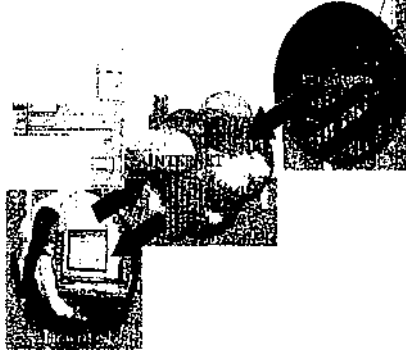
5.1. Kadrlann seçilinəsi mərhələsi

İşçilərə qarşı tələblər formalaşdıqdan və müəyyən edildikdən sonra, namizədləri tanımaq, onlar arasında müqayisə aparmaq, onların təyin olunduqları vəzifəyə, müəssisənin strukturuna uyğun olmalarını ayırd etmək və sonda kimin işə götürülməsi qərarını qəbul etmək üçün metodologiya yaradılmışdır.



Müraciətlərin qəbulu və qruplaşdırılması.

Namizədlərin ilkin qəbulu onların poçt, faks, e-mail vasitəsilə göndərdikləri tərcümeyi-halları (CV-ləri) əsasında həyata keçirilir. Namizəddən tələb olunan əsas xüsusiyyətlər kadr tələbi forması ilə tələb olunan keyfiyyətlərin təhsil, müvafiq iş təcrübəsi, xarici dil səviyyəsi kimi tələblərin kağız üzərində qiymətləndirilməsi yolu ilə namizədlər arasında ilkin qruplaşdırma aparılır.



Göstəriciləri tələb olunan şərtlərə uyğun gələn namizədlər həmin tələbləri qoyan müvafiq komissiya tərəfindən qiymətləndirilməsi üçün təyin edilən vaxtda şirkətə dəvət edilir. Bu mərhələnin yüksək səviyədə təşkili üçün bəzi İRP proqramlarının modullarından istifadə edilə bilər. Məsələn, “Uyum-Soft” Information Systems proqramının insan resursları sistemində namizədin şəxsi məlumatları, ixtisası, əvvəlki iş təcrübəsi, xarici dil məlumatları, zamanətləri, aldığı təlimlər (tədris)

və s., məlumatları proqrama daxil edilərək onlara nəzarət edilə bilər. Cavab məktubları dizayn edilir və müraciət edənlərə e- mail vasitəsi ilə göndərilir. Müraciət edənlər arasından tələb olunan meyarlara əsasən seçimlər edilir. Seçilən namizədlər imtahan və müsahibəyə dəvət olunur, nəticələr proqramda namizəd üçün açılan elektron şəxsi iş qovluğuna daxil edilir və tələb olunan sənədlər (əmək müqaviləsi, tələb olunan əlavə təhsil siyahısı, əməkhaqqı məbləği, vəzifəsi, iş qəbul əmri və.s) avtomatik olaraq tərtib edilir. Bu əməliyyatların sonunda müsbət nəticə göstərən namizədlər işə qəbul edilir.

Müraciətə daxil edilən bütün məlumatlar, kadr üçotunun şəxsi vərəqəsini avtomatik olaraq formalaşdırır. Personalın müəssisə daxilində iştirak etdiyi layihə və işlər, personal və ailəsinin xüsusi günləri, üzv olduğu dəmək və peşə kimi məlumatlar təqib edilə bilər. Müəssisə içində bir-birinin yaxını (qohumu) olanlar izlənilir. Kadrlar arasından spesifik keyfiyyətlərə görə seçimlər edilə bilər. Xüsusi günlərində personala sistem tərəfindən avtomatik e-mail göndərilə bilər. Sınaq müddəti bitən kadrların qiymətləndirmə əməliyyatları aparıla bilər. Yaş, cins, qan qrupu, təhsil vəziyyəti, kadr hərəkətləri üzrə statistik hesabatlar tərtib edilir.

Bu mərhələdə müəssisədaxili və xarici mənbələr analiz edilir.

Müəssisədaxili mənbələr aşağıdakılardır:

- Referanslar;
 - Daxili yerdəyişmələr;
 - Vəzifə yüksəlişi;
 - Yüksək əmək nailiyyətinin nəticələri.
- Üstünlükləri:
- > Kollektiv və rəhbərlik tərəfindən yaxşı tanınır;
 - > Müəssisə strategiyasına bələd olur;
 - > Adaptasiya problemi olmur;
 - > Az xərc tələb edir.
- Mənfi cəhətləri:

- > Yeni ideya axının qarşısını alır;
- > Daha kiçik qrup içindən seçildiyinə görə daha təcrübəli və bilikli kadrların müəssisəyə axınının qarşısını alır.

Müəssisəxarici mənbələr aşağıdakılardır:

- Elanlar (KİV və s.);
 - Birbaşa müraciətlər;
 - Müəssisədə çalışanların şəxsi referansları;
 - Dövlət və Özəl Məşğulluq İdarələri;
 - Təhsil müəssisələri (universitet, texniki-peşə məktəbləri);
 - İnternet (səxt vasitəsi ilə)
- Üstünlükləri:
 - > Müəssisəyə yeni ideya axını yaradır;
 - > Daha böyük qrup içindən seçmə imkanı vardır;
 - > Daha təcrübəli və qabiliyyətli kadrların cəlb olunması.
 - Mənfi cəhətləri:
 - > Adaptasiya problemi var;
 - > Xərclər yüksəlir;
 - > Müəssisəyə bağlılıq hissi azdır.

İlk görüşmə. Yeni müraciət edən namizədlərlə ilk görüşmə onların şəxsi məlumatları təhlil edildikdən sonra reallaşır. İlk görüşmə zamanı bədən dilinizə uyğun aşağıdakı məsələlərə diqqət edilməsi vacibdir:

- Ayaqlarınızı yerə sürtərək yeriməyin;
- Yerinizdə rahat oturun, oturarkən qıçlarınızı yelləməyin;
- İş görüşməsi müddətində siqaret çəkməyin və ya saqqız çeynəməyin, danışarkən ağzınızı



bağlamayın. Uyğun göz təması qurun;

Marağımızı ifadə etmək üçün oturduğunuz yerdən bir az önə əyilin; Özünüə olan etibanmızı, istək və həyəcanımızı, müvəffəqiyyətli olmaq üçün özünüzü həsr etdiyinizi və səmimiyyətinizi göstərməkdən çəkinməyin. Bu duyğular sizin söz və hərəkətlərinizdə bütünlüklə çatdınimalıdır;

Deyilənləri diqqətlə dinləyin və suallara birbaşa cavab verin. Danışmağa başlamazdan əvvəl düşüncələrinizi tamamlamaq üçün gözləyin. Bir sualı anlamadığımız zaman şərh üçün sual verin; İşə götürən sizə əvvəlki işinizdə vəzifələrinizi necə idarə etdiyinizi soruşacaq. Müvəffəqiyyətlərinizi, problem həll etmə qabiliyyətinizi və artan məsuliyyətlərinizi vurğulamağa çalışın; Özünüəzlə ya da əvvəlki iş vəziyyətinizlə əlaqədar mənfi bir məlumatı soruşulmadıqca söyləməyin;

Maaş mövzusunu əvvəl işə götürənin açmasını gözləyin. Bu işə və ya təcrübəyə görə verilən təqribi maaşı ya da saat başına ödənilən ödənişi daha əvvəldən araşdırmağı unutmayın; Mümkün olduqca nümunələr verməyə raişın. Qabiliyyətlərinizi faktlarla dəstəkləməyə ehtiyacınız olduğunu unutmayın;

İşə götürənin rəftarlarına diqqət yetirin. Onu sıxırsınızmı? O zaman cavablandırma müddətini dəyişdirə bilər ya da işə götürənə bir sual verərək onun diqqətini üzərinizə çəkə bilərsiniz;

İşə götürən sizdən işə olan marağımızı soruşa bilər. Ən yaxşı səbəblərinizi açıqlayın və eyni zamanda bu iş üçün niyə ən yaxşı namizəd olduğunuzu da ifadə edin;

İşə götürən sizə problem həll etməniniz üçün işiniz ilə əlaqədar bir ssenari verə bilər. Məsələn, satışla bağlı bir yerə müraciət edirsinizsə işə götürən bir müştəri ilə əlaqədar problemi həll etməyinizi istəyə bilər;

- işə götürən sizin iş saatlarına, gərgin vəziyyətlərə və görüşmələrə olan elastikliyinizi öyrənmək istəyə bilər;
- Əvvəlki işinizdən ayrılma səbəblərinizi şərh etməli ola bilərsiniz. Lazım olan cavabdan çoxunu söyləməyin. Lakin tək sözlü ya da tək cümləlik cavablar da verməyin.

5.2. İş görüşməsinin müvəffəqiyyətsiz keçməsində yeddi səhv

Müraciət etdiyiniz mövqe üçün bütün xüsusiyyətləri daşımanıza baxmayaraq, müsahibə sonrası müsbət cavab aldıңызsa bunun bir deyil tam yeddi səbəbi ola bilər.

İnsan resursları professionalarına görə iş görüşməsində namizədlərin ən çox etdiyi səhvlər...

Namizədlərin etdiyi 7 səhv hərəkət; görüşməyə hazırlıq- siz gəlmək, süni davranmaq, əzbərdən cavab vermək, həddindən artıq makiyaj etmək və əlverişsiz geyinmək, professionalı- ğa zidd davranışlar sərgiləmək, şişirdilmiş və səhv ifadələrdə tapılmaq və sual soruşmamaq olaraq sıralanır.

Namizədlər müsahibəyə hazırlıqsız gəlir, İK idarəçiləri- nin müsahibələrdə ən çox rast gəldikləri namizəd tipini, CV-si əskik və diqqətsiz olan, firmanı, sektoru, mövqenin gərəklərini, müştərilərini araşdırmadan, hətta müraciət etdiyi elanı doğru- dürüst oxumadan görüşməyə gələn namizədlər meydana gətirir. Bu namizədlər ümumiyyətlə nə etmək istədiklərini, necə bir yerdə çalışmaq istədiklərini də bilmirlər. Süni rəftarlar isə digər bir mənfi ünsür...

Namizədlər müsahibəçiyə professional bir görünüş vermək üçün təbiilikdən uzaq, həddindən artıq xoşbəxt, həddindən artıq özünə etibarlı və müsbət rəftarlar sərgiləyirlər. Bu görünüş müsahibəçilər tərəfindən "süni" olaraq xarakterizə edilir və mənfi qiymətləndirilir. Ofislərdə siqaret çəkilən dövrdə müsahibə əsnasında narkoman olmayan namizədlərin həyəcədən siqaret çəkmə cəhdində tapıldıqlarını ifadə edir.

Əzbərlənən cavablar namizədləri komik vəziyyətə salır. Namizədlərin müsahibə əsnasında soruşulan suallara internetdən ya da kitablardan alındığı müəyyən olan standart cavabları əzbərdən söyləmələri də müsahibəçilər tərəfindən gülməli olur.

Həddindən artıq makiyaj, əlverişsiz paltar İK idarəçisi- nin müsahibəyə fokuslanmasına maneçilik törədir. Namizədlərin ən çox etdiyi səhvlərdən biri də müsahibəyə həddindən artıq makiyaj İl, təşkilati həyata uyğun olmayan tərz və rənglər- dəki paltarlarla, həddindən artıq ətir istifadə edərək ya da tərsinə, həddindən artıq baxımsız bir şəkildə gəlmələri. Xüsusilə qadın namizədlərin müsahibəyə gedərkən toya gedən kimi saçlarını etdirmələri və dekolte paltarlar geymələri qarışıqlıq yaradır. Kişilər isə baxımsız, yağlı saçlar və cins şalvarla iş görüşməsinə gələ bilirlər. Bu vəziyyətlərdə bəzən müsahibə- çi, namizədin paltanna ya da saçlarına ilişib, yaşadığı qarışıqlıqdan sıyrıla bilməyib müsahibəyə fokus lana bilmir.

Professionalıqdan uzaq davranışlar mənfi təsir yaradır. Namizədlərin həddindən artıq rahat və professionalıqdan uzaq davranışları müsahibə edən adamda mənfi təsir yaradır. Namizədlər ümumiyyətlə qərarlaşdınımış görüşə gecikəcəyini ya da gəlməyəcəyini axtararaq xəbər vermir. Şişirdilmiş ifadələr və bağlı ifadələr müsahibəçidə şübhə oyadır. Namizədin məktəbdən məzun olduqdan sonra iki il boşluğu əsnasında nələr etdiyi soruşulduğunda Avropanı gəzdiyini söyləməsi tək bu gəzintisini iş ya da dil öyrənmək üçün deyil, qohum ziyarəti edərək reallaşdırdığını dilə gətirməsi İK idarəçilərini çaşdırır.

Müsahibələrdə namizədlər xüsusilə işdən niyə aynlıq- larını açıqlayarkən çətinlik çəkir və şablon ifadələrə müraciət edə bilirlər. Ancaq təşkilatlar işdən ayrılma səbəbini bütün hə- qiyyətiylə bilmək istəyir. Sual soruşmamaq namizədin hazırlıq- sız olduğunu göstərir.

Bəzi namizədlər sual vermə haqqı özlərinə verildiyində susub qalırlar. Yönetmə mövqelərdə belə bu vəziyyətlə sıxılıqla qarşılaşdır. "Görəsən hansı sualı vermək uyğun olar?"

narahatlığı namizədlərin səssiz qalmasına gətirib çıxarır. Halbuki namizədin sual verməməsi ya da soruşa bilməməsi şirkətə ya da mövqeyə olan maraqsızlığının və hazırlıqsızlığının bir göstəricisi olaraq qəbul edilir. İlk görüşmədə maaş və qalxma imkanlarını soruşan namizədlər də səbirsiz olaraq xarakterizə edilir.

İK idarəçiləri yeni nəslin ümumiyyətlə əzbərçi, rahat rəftarlı, əzm və aidiyyət duyğularından məhrum olduğunu, gülümsəmədiyini və göz təması qurmadığını ifadə edir.

İlk görüşmə zamanı üz quruluşu ilə xarakter analizi

Göz Erişim İpuçları

İnsanlar tarix boyu qarşısındakının üzündən xarakter analizi etməyə çalışırdılar. Qədim Çində üzün ruhun aynası olduğuna inanılırdı. Orta əsrlər Avropasında isə gözəl üz zadəganlığı, çirkin isə şeytanı təmsil edərdi.

	(£ye	Cuo)	Cörset
Göl Kl Tssarlıfu			Ksbiöma
KitlfiOTB			tsitset
KOTse sKUK			K Dlyalog

XIX əsrin bəzi dövrlərində

Cspyrıglıtt 20Cl MP

günahkarları tapmaq üçün hətta Frenologiyadan (Kəllə məlumatı) belə istifadə edilmişdir. Konkret məlumatlar ehtiva etməsə də üz oxumağı astrologiya və əl falı ilə səhv sala bilərik. Üzdə yüz ədəd analiz nöqtəsi var. Hər üzün ayrı şəxsiyyəti vardır.

Üz forması. Yumru. Sifəti yumru xəttli olan insanların daha romantik və kəsəyən bir xarakterə sahib olduğu qəbul edilməkdədir.

Geniş:- Sifəti üfüqi olaraq geniş olan kəslər praktik, plançı və həddindən artıq çalışqandır. Narsist xarakterə sahib olduqları üçün ətraflarındakılarla problemlər yaşayırlar.

üçbucaq. Bu üz xəttlərinə sahib kəslər zəif bədənli olurlar və zəka səviyyələri yüksəkdir. Çinli üz oxuma ustalan bu üz xəttlərinin yaradıcılığı ifadə etdiyini də söyləyirlər.

Kvadrat. Kvadrat xəttlər aqressiv, inadçı və dominant xarakteri ifadə edir. İti, analitik düşünən və qərarlı adamdır.

Alın. Alınm çox açıq olması; praktiklik və yüksək zəkani göstərir. Həmçinin idealist və bir çox mövzuda biliyə sahib bir adam olduğunuzu ifadə edir. Əgər həddindən artıq açıq bir alı- nm varsa bu da xəyalpərəst və fərdi zövqlərinin ardınca qaçan adam mənasını verir.

Gözlər. NLP mütəxəssisi Richard Brandler belə düşünür ki, bir adamın baxışlarından düşüncələri aydın ola bilər. Kiməsə bir şey soruşduğunuzda sizin sol tərəfinizə baxaraq cavab- layırsa, bu onun yaradıcı tərəfindən istifadə etdiyini göstərir. Əgər sizin sağ tərəfinizə baxaraq cavablayırsa böyük ehtimalla doğrunu söyləyir. Gözün şəkli də təyinedici bir rol oynaya bilər. Çıxıntılı gözə sahib olanlar daha kiçik olanlara nisbətən daha təlaşlı insanlardır. Gözləri yuxarı baxan insanlar daha çox fürsətçi və istədiklərini ala bilən tiplərdir. Bir çox modellərdə, manikənlərdə bu baxışları tuta bilərsiniz. Gözləri dərinədə, çuxurlu olan kəslər yaradıcı, qərarvermə səlahiyyətinə sahib və vasvası xarakterlidir. Gözlərinizin uzaqlığı da xarakter təyin- edicisi olur. Bir-birinə yaxın gözlər daha dar düşünən insanları, uzaq gözlər isə dözümlü və açıqgörüşlü şəxsiyyətin göstəricisidir.

Göz bəbəkləri. Zəif və sadə göz bəbəkləri bir adamın sakit, qərarlı və öz işində bir şəxsiyyət olduğunu göstərir. Halqa-halqa göz bəbəkləri güclü xarakterə sahib olduğunu göstərir.

Burun. Ətli burun quruluşuna sahib kəslərin empatiya qabiliyyətləri güclüdür və istiqanlı olurlar. Normalda böyük burun isə davaya meyilli bir şəxsiyyətə yaxın olduğunu göstərir. Bunun ölçüləri artdıqca davaya meyillilik də artır. Qartal

bumuna bənzər bir burun quruluşu isə ictimai münasibətlərdə müvəffəqiyyətli bir şəxsiyyəti göstərir.

Ağız. Dodaqların forması xarakter analizində təyinedici ola bilər. İncə üst dodaq və qalın alt dodaqlı insanlar əlaqələri icra etməkdə çətinlik çəkən tiplərdir. Yumru dodaqlılar təbii və anlayışlı olarkən, kiçik dodaqlılar isə mərkəziyyətçi kəslər olurlar.

Çənə. Sərt və iti çənəli kəslər qərar vermə müddətində sürətli davranırlar. Həmçinin çətinliklərə qarşı dayanıqlı insanlar olurlar. İnadçı xarakterlidirlər. Zəif və aşağı çənəli isə daha gücsüz xarakterdədirlər və digər insanlara boyun əyən tiplərdir. Geniş çənə isə rəqəbatçı, itirməyi sevməyən tipdir.

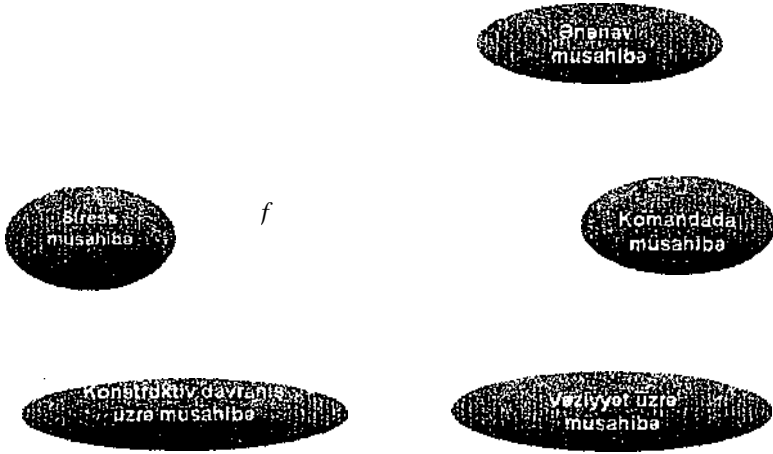
Qırıqlar. Göz xəttindəki qırıqlar sevincin dəlilidir. Tə-mizürəkli və əyləncəni sevən insanlarda o ətraflar qırıq olur. Gözlərin arasındakı qırıqlar isə məntiqin işarəsidir. Burun və ağızın yanındakı xəttlər isə insanların həyat hekayələrini təmsil edir.

5.3. Müsahibələr və onların təşkili

Bütün müsahibələr dövründə İnsan Resursları üzrə mütəxəssis müsahibədən uğursuz keçən namizədlərə ya telefon, ya da yazılı məktub vasitəsilə xəbərdarlıq etməlidir. Zəmanətlər yeni işçilər işə götürülmədən əvvəl yoxlanmalıdır. Xüsusən rəhbər vəzifələrə namizədinin uyğunluğuna əmin olmaq üçün onların keçmişləri və təcrübələri əvvəlki rəhbərləri vasitəsi ilə diqqətlə yoxlanılmalıdır.

Qərar: Yeni kadrların işə götürülməsi Azərbaycan Respublikasının Əmək Qanunvericiliyinə uyğun olaraq sənədləşdirilir. Bu mərhələ aşağıdakı kimi qruplaşdırıla bilər:

Müsahibələr və onların növləri



Şəkil 3. Müsahibələrin növləri

Telefonla **müsahibə**. «Allo.

Mənim adım Həmid Həmidovdur.

Mən sizə N korporasiyasından zəng edirəm və satış agentı vakansiyası üçün göndərdiyiniz CV ilə bağlı bir neçə sual vermək istədim. Bu suallara cavab vermək üçün bir neçə dəqiqə vaxtınız varmı?». Telefon müsahibələri adətən seçim prosesinin ilkin mərhələlərində istifadə edilir. Onların məqsədi müsahibəyə rəsmi dəvət ediləcək namizədlərin sayını azaltmaq üçün müvafiq təhsili, təcrübəsi və bu iş üçün lazımı bacarıqları olmayan namizədləri ilkin mərhələlərdə müəyyən edib xəlbirdən keçirməkdir. Telefon müsahibələri CV-yə baxılan zaman yaranan suallara cavab almaq və namizədin təcrübəsi və biliyi barədə məlumatı dəqiqləşdirmək üçün istifadə edilir.



üstünlükləri. Telefon müsahibələri az vaxt aparır. Bu metod şəxsi müsahibələrə dəvət ediləcək namizədləri seçmək üçün effektiv metoddur.

Çatışmazlıqları. Telefon müsahibələri namizədin qeyri-verbal hərəkətlərini qiymətləndirməyə imkan vermir. Bundan əlavə, bu metod əsasında müsahibəçi namizədin yalnız telefonla danışmaq bacarığını qiymətləndirə bilər, amma onun uğur amillərinə uyğunluğunu müəyyən etmir. Bəzən ideal namizədlərin telefonla danışmaq bacarıqları yoxdur.

Ənənəvi müsahibə. «Bir az özünüz barədə danışın». Ənənəvi müsahibə kiçik və orta həcmli təşkilatda ən geniş yayılmış müsahibə növüdür. İri şirkətlərdə və dövlət müəssisələrində ənənəvi müsahibələr gec-gec keçirilir.

Ənənəvi müsahibənin özünəməxsus xüsusiyyətlərindən aşağıdakıları göstərmək olar:

- Bir qayda olaraq suallar xarakter daşıyır;
 - Namizədlər öz təhsili və bacarıqları barədə ümumi sözlərlə danışa bilər;
 - Müsahibədən keçmə təcrübəsi olan namizədlər adətən, təşəbbüsü öz əlinə alır və ümumi diqqəti öz seçiminə görə yönəltməyə çalışır;
 - Müsahibə çox asanlıqla qarşılıqlı münasibətlərin yaradılmasına keçə bilər.
- Ənənəvi müsahibələrdə ən çox rast gəlinən suallardan bəziləri aşağıdakı kimi qruplaşdırılmışdır:
- Bir az özünüz barədə danışın(bütün ənənəvi müsahibələrin 95% bu sözlərlə başlayır);
 - Sizin üstün və zəif tərəfləriniz?
 - Beş ildən sonra nə ilə məşğul olmaq istərdiniz?
 - Uzunmüddətli məqsəd və məramlarınız nədir?



qeyri-müəyyən və nəzəri

- Nəyə görə məhz bu peşəni seçmişiniz?
- Nəyə görə bizimlə işləmək istəyirsiniz?
- Sizin ən böyük peşəkar nailiyyətləriniz və uğursuzluqlarınız hansılardır?

Üstünlükləri. Ənənəvi müsahibə həmsöhbətimizlə əlaqə yaratmağa imkan verir və bu da hər iki tərəfi məmnun edə bilər.

Çatışmazlıqları. Onların həcmi. Bir çoxların fikrincə ənənəvi müsahibə və onda alınan tam dəqiq olmayan cavablar - namizədlərin seçimində mühüm dərəcədə səhvlərə gətirən yoldur. Ənənəvi müsahibələr qeyri-effektivdir və lazımı nəticəni vermir.

Stress müsahibə. «Mənim əlimdə də: Ürəxana qısqacı var. Bu qısqac çox faydalı alətdir - deyilmi? Onun istifadəsi üçün mənə 12 metod deyin. Sizin 60 saniyəniniz var, başlayın».

Stress müsahibənin məqsədi namizədin çətin vəziyyətlərdə necə hərəkət etməsi, ən pis haldan ən yaxşı çıxışı tapa bilməsini qiymətləndirməkdir. Bəzi vəzifələr insandan yüksək səriştədən əlavə fəvqəladə stress vəziyyətlərində soyuqqanlı olmağı tələb edir. Stress müsahibələrin keçirilməsi o zaman özünü doğruldur ki, gələcək işin məzmunu aşağıdakı sualların cavablandırılmasını tələb etsin:

- Namizəd hüquq mühafizə orqanlarında çalışarkən öz emosiyalarını idarə edə biləcəkmə (burada daim ölümle üzləşməyə məcbur olursan) yoxsa özünü ələ ala bilmir və öz həyatını və digərlərini təhlükəyə ata bilər?



- Namizəd diapazon dispetçeri vəzifəsində çalışaraq, hava yolu sərnişinlərinin həyatı və bahalı avadanlığın təhlükəsizliyi üçün məsuliyyət daşıyaraq gündəlik gərginliyin öhdəsindən gələ bilirmi?
- Böyük şəhərin qəzet redaksiyasında işləyərək, daim ciddi icra tarixlərinin təzyiqi altında çalışaraq namizəd bu gərginliyə dözə biləcəkmi?

Üstünlükləri. Namizəd və müsahibəçi üçün o qədər də xoş olmayan atmosfer yaranmasına baxmayaraq, stress müsahibələr konkret vakansiyanın peşəkar tələblərinə namizədin uyğun olub-olmamasının effektivliyini müəyyən edir.

Çatışmazlıqlar. Stress müsahibələr iş axtaranın ekstrimal vəziyyətlərdə işləmə bacarığını müəyyən etməyə yardım edə bilər, amma unutmamaq lazımdır ki, bu yoxlamadan həm də ciddi şəxsiyyət pozuntusu olan şəxslər də keçə biləcək. Bundan əlavə çox qızgın müsahibəçilər demək olar ki, bütün namizədləri qaçırdıb ən münəqişəlliləri ilə qala bilər, bunlar da potensial olaraq idarə edilə bilməyənlərdir.

Komanda tipli müsahibə.

«Bildiyiniz kimi, hər ay bizim bölmə şirkətin məlumat bülletenini nəşr edir. Bizə indiki və keçmiş işlərinizdə nəşriyyatla bağlı fəaliyyətləriniz barədə danışın».

İşə qəbul prosesində nə qədər çox sayda məlumatlı şəxslər iştirak edərsə, düzgün qərar veriləməsi ehtimalı bir o qədər çoxdur. Komanda tipli müsahibələr zamanı vakansiya açılan bölmələrin, şöbələrin və ya idarələrin seçilmiş üzvləri namizədlə fərdi və ya qrup şəklində görüşür. Komandanın hər bir üzvünün konkret işlə bağlı namizədə sual vermək hüququ vardır.

Müsahibədən sonra komanda namizədin üstün və zəif cəhətlərini, onun vakansiyaya uyğunluğunu müzakirə edir və daha sonra öz təəssüratlarını qeydə alır. Komanda tipli müsahibə



lər yalnız o zaman effektiv ola bilər ki, onlar konstruktiv (yəni bütün namizədlərə gələcək işlə bağlı eyni suallar verilir) və komanda üzvləri isə namizədlərin uyğunluğunu qiymətləndirmək üçün ümumi meyarlardan istifadə edir.

Üstünlükləri. Komanda müsahibələrinə düzgün namizədin seçilməsində maraqlı olan şəxslər cəlb edilir, çünki seçiləcək namizəd nəticədə məhz bu şəxslərlə işləyəcəkdir. Bu metodun daha bir üstünlüyü ondan ibarətdir ki, əgər yeni işçinin işə qəbulu prosesində əməkdaşlar iştirak edibsə və yeni işçinin işə qəbulu qərarında onların rolu olubsa, daha sonra onlar yeni namizədə kömək etməyə daha hazırlıqlı olurlar.

Çatışmazlıqlar. Çox vaxt komanda struktura tabe olmur və bu da komanda növlü müsahibələrin real dəyərini azaldır.

Vəziyyət üzrə müsahibə.

«Təsəvvür edin ki, bizim şirkətdə sizin birinci iş gününüzdə telefon zəngi daxil olur. Zəng edən qəzəblənmiş müştəridir və sizi hədələyir ki, bizdən aldığı avadanlığı geri götürüb onun pulunu qaytarmasaq bizi məhkəməyə verəcəkdir. Nə edərdiniz?»

Vəziyyət üzrə müsahibənin ənənəvi müsahibə ilə oxşarlığı var, amma ciddi fərqləri də mövcuddur. Vəziyyət üzrə müsahibə adətən, müəyyən struktura malikdir və ümumi qiymətləndirmə meyarlarından istifadə edir.

Üstünlükləri. Vəziyyət əsaslı müsahibə namizədin necə qərar qəbul etməsi, onun vərdisləri, düşüncəsi və yaradıcı xüsusiyyətləri barədə məlumat verir. Bu həm namizədə həm də müsahibəçiyə maraqlıdır.

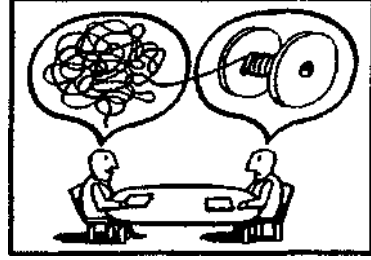
Çatışmazlıqları. Süni situasiya yaradan zaman müsahibəçi namizədin real həyatda oxşar vəziyyətlə üzləşdikdə nə etdiyini heç zaman bilməyəcəkdir. Nəzəri problemlərin fərz edilən



həlli namizədin yalnız nə edilə biləcəyi barədə düşünməsinə səbəb olur.

Nəzəri - xəyali. Müsahibədə verilən nəzəri sualların məqsədi bu və ya digər vəziyyətdə namizədin necə davranacağını müəyyən etməkdir: bu zaman suallar və onların cavabları fərziyyə xarakteri daşıyır.

Konstruktiv davranış üzrə müsahibə. «Rəhbərinizin qərarı ilə razılaşmadığımız vəziyyət haqda danışın. Bu zaman nə edirdiniz?» Konstruktiv davranış xarakterli müsahibələr sadə bir fərziyyə üzərində qurulur: gələcəyin ən dəqiq proqnozu ~ keçmişdə buna oxşar analoji hadisənin analizidir. Bu müsahibə formasında əsas diqqət real peşəkar təcrübə, davranış, bilik və bacarıqlara yönəlir.



Namizəddən onun konkret bacarıq və vərdişlərini istifadə etdiyi bir hadisə haqqında danışması xahiş olunur. “Davranış” tipli suallara cavab verərkən, namizəd öz keçmiş təcrübəsinə, təhsilinə və ya könüllü fəaliyyətinə, bəzən hətta ictimai fəaliyyətlər və hobbilərinə müraciət edir. Konstruktiv davranış tipli müsahibə işgüzar təcrübədə ən effektiv metod sayılır. Bu metod ən yaxşı namizədin işə götürülməsi ehtimalını 300% artırır.

Üstünlükləri. Bu metod namizəddən təklif edilən vakanasiyaya uyğun bacarıq və vərdişlər tələb edən vəziyyətdə özünü necə aparmasını müəyyən edir. Konstruktiv davranış metodunun formatı CV-dən “daha dərinə” baxmaq, namizədin hazırlıq səviyyəsi, həmçinin bilik və təcrübəsinin dərinliyini araşdırmağa imkan verir. İşlə bağlı suallar əvvəlcədən hazırlanır və bütün namizədlərə təklif edilir. Uğurun dəyişməz amilləri ilə bağlı qiymətləndirmə sistemi ilə birlikdə bu model namizəd seçimində obyektiv və son dərəcə effektiv hesab edilir.

Çatışmazlıqlar. İlk mərhələdə konstruktiv davranış müsahibəsinə keçid sizin üçün çətin ola bilər, xüsusilə əgər siz illərlə ənənəvi müsahibənin keçirilməsinə öyrəşmişsinizsə. Amma bu metod üzrə təcrübəniz olmasa da, ona tez alışacaqsınız, f) İşə qəbul zamanı ən yaxşı müsahibə formasının seçilməsi namizədlərin seçimində ən vacib məqsədlərdən biridir.

- Telefon müsahibələri effektiv və az xərcli metoddur və işəgötürənə namizədlərin siyahısını məntiqi səviyyəyə qədər azaltmağa yardım edir.
- Ənənəvi müsahibələr adətən, işə qəbul zamanı ənənəvi yüksək həcmdə səhvlərin buraxılması ilə nəticələnir.
- Stress müsahibələr o zaman tətbiq edilməlidir ki, gələcək vəzifə ekstrimal vəziyyətlərlə bağlıdır.

f) ekspertlər komandasının iştirakı ilə müsahibə konstruktiv formada keçirildikdə effektiv olur.

- Situasiya əsaslı müsahibələrdə nəzəri şərait və şərtlərlə müzakirə edilir. Bu zaman namizəd təklif edilən vəziyyətdə öz davranışı barədə mümkün versiyalar irəli sürür.
- Konstruktiv davranış müsahibəsində əsas diqqət, artıq keçmişdə baş vermiş və namizədin bu vakansiya üçün tələb olunan bilik və bacarıqların tətbiq etməsini tələb edir.

Qeyd: Müsahibətinin formasından və keçirilmə şərtlərindən asılı olmayaraq aşağıdakı yardımçı məlumatları nəzərdən qaçırmayın:

- Təkbətək söhbət zamanı həmsöhbətiniz sizin barədə məlumatın 55% sizin bədən dilinizi interpretasiya edərək, 38% səsinizdən və yalnız 7% dediyiniz sözlərin mənasından alır.
- Müxtəlif milli mədəniyyətlərdə bədən dili fərqli istifadə edilir.
- Müsahibə zamanı birdən çox müsahibəçi iştirak edərsə, verdiyiniz sualların razılaşıdırılmış olmasını təmin edin.

- Namizədin fikrini yayındıra biləcək bütün amillərə əvvəlcədən fikir verin, məsələn, qapıların cınlaması, küçədən gələn səs-küy və ya birbaşa düşən gün işığı.

Müsahibə zamanı namizədə əvvəlcədən hazırlanmış aşağıdakı suallar verilə bilər:

- Namizədin hansı qısamüddətli və uzunmüddətli məqsədləri var? O, özünü onların icrasına necə hazırlayıb?
- Namizədin növbəti beş il ərzində həyatda işlə əlaqəli olmayan hansı məqsədləri var?
- Namizəd həyatdan real nəyi istəyir?
- Nəyə görə namizəd bu işi qazanmaqda maraqlıdır?
- Namizəd üçün daha nə vacibdir: pul yoxsa, sevdiyi iş?
- Namizədin əsas güclü və zəif tərəfləri hansılardır?
- Namizədin dostu onu necə təsvir edərdi?
- Namizədin daha çox həvəslə işləməsi və çalışmasına nə səbəb olur?
- Namizədin fikrincə onun təhsili iddia etdiyi işi görməyə imkan verirmi?
- Nəyə görə məhz bu namizəd işə qəbul edilməlidir?
- Namizəd işdə özünü neçə gün ərzində nümayiş etdirə bilər?
- Namizəd təhsilini davam etməyi planlaşdırırmı?
- Namizəd stress şəraitində necə işləyir?
- Namizədin əvvəlki işlərindən hansıları ən maraqlı olub və niyə?
- Namizəd üçün işdə ən vacib nədir?



Müsahibə zamanı namizədə aşağıdakı sualların verilməsi məsləhət görülmür:

Namizəd barədə məlumat toplayan zaman müəyyən sualların verilməsi düzgün deyil. Aşağıda göstərilənlərdən biri barədə suallar qanunsuz sayılır;

- Yaşı;
- İrqi;
- Dini mənsubiyyəti;
- Ailə vəziyyəti;
- Uşaqlar və uşaqlara baxım;
- Hamiləlik və ya ailə planlaması;
- Valideynləri;
- Tibbi statusu, əliliyi və ya zədələri;
- Psixoloji və ya psixiki vəziyyəti;
- İctimai təşkilatlarda üzvlüyü;
- Xarici görünüşü



Müsahibədə qeydlər necə edilməlidir?

Sizin mükəmməl yaddaşıınız olsa da müsahibə zamanı mühüm məlumatlar qeydə alınmalıdır. Bu qeydlərin köməyi ilə siz daha sonra düşünməli olduğunuz bəzi məqamları xatırlaya bilərsiniz, bu qeydlər həm də namizədlərin yekun qiymətləndirməsi zamanı faydalı olacaqdır.

Aşağıda təqdim edilən məsləhətlər ünsiyyət saxlanan zaman düzgün qeydlərin aparılmasına yardım edəcəkdir:

- Müsahibənin əvvəlində qeydlər aparacağınız barədə namizədi hər zaman xəbərdar edin.
- Səhifəni iki sütuna bölün - namizədin müsbət və mənfi tərəflərini qeyd edin. Mümkün olduqda, işarələrdən istifadə edin, məsələn, göz kontaktı əvəzinə göz şəkli çəkin, və ya gülüş şəkli çəkin və s.

- Yalnız əsas faktları və ya sözləri yazın və unutmayın: yalnız o məlumatı qeydə almaq lazımdır ki, onu daha sonra analiz etmək tələb olunsun.
 - Mümkün qədər tez-tez başınızı dik saxlayın və namizədlə göz kontaktı yaradın.
 - Qeydləri aydın və səliqəli edin.
 - Diqqətinizi qeydlərin üzərində deyil, namizədin üzərində cəmləşdirin.
 - Elə oturun ki, namizəd qeydlər apardığınızı görməsin.
 - Namizədin özünün vacib hesab etdiyi məlumatı sizə danışdığı vaxt qeydlər aparın.
 - Namizədin yaxşı cəhətlərini alçaldan qeydlər etməyin - bu sonra sizin əleyhinizə ola bilər.
- Əgər bu tövsiyələri icra etmək çətindərsə, müsahibəni maqnitafona yazmağa bilərsiniz. Amma, bu halda namizədin icazəsi alınmalıdır və yazan aparatın düzgün işləməsi təmin edilməlidir.

Müsahibənin keçirilməsi qaydaları

Açıq və qapalı sualı vaxtında verin;
 Sual ver*ən zaman məntiqi ardıcılığı qoruyun;
 Həmsöhbətinizi diqqətlə dinləyin - ona diqqət verin, aldığınız məlumat barədə düşünün, namizədin düşüncə və hissələrinə reaksiya verin, yekun nəticələr çıxarın;
 Yalnız müsbət bədən dili siqnallarından istifadə etməyə çalışın;
 Namizədin bədən dilinin siqnallarını oxuyun;
 Namizədin bədən dili siqnalları ilə onun dediklərini müqayisə edin;
 Namizədlə bağlantı yaradın və onu saxlayın;
 Müsahibələrin keçirilməsi ilə bağlı bacarıqlarınızdan effektiv istifadə edin;
 Potensial maneələrdən və baryerlərdən qorunun;
 Qeydlərinizi effektiv, amma ehtiyatla edin.

**Məsahibə zamanı namizədin vəzifəyə münasibliyi
aşağıdakı meyarlar üzrə qiymətləndirilir**

Fiziki keyfiyyət	Nailiyyət	İntellektual səviyyə	Maraq dairəsi	Xüsusi və xarakterik xüsusiyyətlər	Sosial imkanlar
Zahiri görkəmi	Təhsil səviyyəsi	Yaradıcılıq və təşəbbüsü	Praktiki ik	Xüsusi istedadı	İşdən əlavə vaxtda işləmək imkanı
Sağlamlıq ₁	Əlavə təlimləri	Analitik düşünmə	Rəqabət qabiliyyəti ₁	Ünsiyyət və kollektivə uyğunlaşma	Maaş gözləntisi
Səliqə-sahmanı	<i>k</i> təcrübəsi	Problemi həllətmə	Yenilikçi	Özünəinam, nüfuzetmə	Ailə vəziyyəti
Estetik təmizliyi	Xarici dili	Qərarvermə		Təcrübəni bölüşmə	Sosial statusu
Danışiq qabiliyyəti	Kompyuter bilikləri	Təşəbbüs kar		Səbrli	

Namizədlə müsahibənin yaxşı başlaması üçün tövsiyələr:

Namizədi qəbul otağında qarşılayın;

Şəxsən və adı ilə müraciət edin;

Namizəd vaxtından əvvəl gəldikdə, onu gözləyə biləcəyi müsbət mühiti otağa aparın;

Vaxtında başlayın;

Söhbət üçün xoşagələn yer seçin;

İçməyə nə isə təklif edin;

“Yüngül” giriş söhbəti ilə başlayın, məsələn, namizədin necə gəlib çatdığını soruşun;

Özünü və digər həmsöhbətlərinizi təqdim edin; Müsahibənin gedişi və müddətini izah edin;

Şirkət və vəzifələr (funksiya) haqqında qısa məlumat verin.

Müsahibə əsnasında nəzərə alınan əsas şərtlər

Universal “yaxşı” və “pis” namizədlər yoxdur - bu təşkilat və bu iş üçün münasib olan və münasib olmayan namizədlər var.

Müsahibə keçirilməsi metodlarında şərtsiz düzgün cavablar yoxdur. Konkret olaraq bu vakansiya və korporativ mədəniyyətə uyğun gələn və gəlməyənlər var. Konkret bacarıqları qiymətləndirən metodlar istisna təşkil edir.

Müsahibə əsasında konkret yekun qiymət vermək üçün onu ən azı üç dəfə yoxlamaq və müsahibənin müxtəlif mərhələlərində fərqli yanaşmalar istifadə etmək lazımdır.

Təbiətdə və cəmiyyətdə ideal namizədlər yoxdur, buna görə də namizədə qarşı tələblərdə prioritetlər müəyyən edilməli və ən yaxşı namizəd, yəni sizin şirkət və konkret vakansiya üçün ən münasib şəxs seçilməlidir.

Təşkilatın strateji və taktik məqsədlərini dəqiq və düzgün müəyyən etmək, sizin təşkilat və kollektiv üçün hansı insanların ən optimal olmasını başa düşmək son dərəcə vacibdir. Məqsəd və prioritetlər düzgün müəyyən edilmədikdə şirkətin yanlış istiqamətdə hərəkət etməsi təhlükəsi yaranır, “Hə” və ya “Yox” cavabını almaq istədiyiniz zaman “qapalı” suallar vermək lazımdır, namizəddən daha ətraflı məlumat almaq üçün isə açıq suallar verilir.

Əgər müsahibə eyni zamanda bir neçə əməkdaş tərəfindən (panel müsahibə) keçirilsə, dəqiq müəyyən edilmiş strategiyanın olması çox vacibdir. Hər bir müsahibəçi nəyə görə məsuliyyət daşdığını dəqiq bilməlidir, əks təqdirdə aydınlaşdırılmamış suallar qala və ya təkrarlar baş verə bilər. Bu həm qeyri-peşəkar davranışdır, həm də namizəd tərəfindən öz maraqları üçün istifadə edilə bilər.

Ünsiyyət bacarıqlarını qiymətləndirmək üçün müsahibə zamanı diskussiyadan, anlama testlərindən və verbal testlərdən istifadə etmək olar.

Maneələrin aradan qaldırılması

Namizədlərin **seçimini** ədalətli aparmaq üçün şüurlu və ya şüuraltı maneələrdən qaçın. Öz münasibətiniz və davranışınıza, onun sizin mülahizə və qərarlarınıza necə **təsir etdiyinə** nəzarət edin.

Aşağıda göstərilən maneələr siyahısına nəzər yetirin. Sizin fikrinizə, Sizə ciddi problem ola bilənləri seçin: bunun səbəbini izah edin. Daha sonra özünüzün maneələr siyahısını hazırlayın və bu siyahını görünən yerdə saxlayın ki. Öz zəif tərəfləriniz barədə daim xatırlayasınız.

Maneələr	İzah / nümunələr	V
Qiymət	«Diqqətsizlik, bəlkə də tənbəllik» «Əgər insan yaxşı danışırsa və özünü yalnız müsbət tərəfdən göstərsə, deməli o çox ağıllıdır » «Kürən saçlardan həmişə zəhləm gedib!»	
“Qalo” effekti	Bir neçə meyar üzrə maksimal bal toplamış namizəd “mükəmməldir”*	
“Buynuz”* effekti	Özünün tələb olunan meyarlara uyğunluğunu sübut edə bilməyən namizəd - uyğun gəlmir	
Kontrast \ ziddiyyət	Müsahibə aparən orta səviyyəli namizədi bir səviyyə aşağı ilə müqayisə edir, çünki o sıra ilə daha güclü namizəddən sonra gəlirdi, və əksinə	
Oxşarlıq	Müsahibə götürən özünə oxşayan namizədi özündən fərqli olan namizədə nisbətən daha yüksək qiymətləndirir	
İlk təəssürat	Müsahibə götürən ilk mərhələdə formalaşdırdığı müsbət və ya mənfi rəyi təsdiqləmək üçün məlumat axtarır	
Obyektivliyin azlığı	Əgər namizəd müsahibə edənə instinktiv səviyyədə xoşuna gəlmirsə, onun obyektiv olması çətinləşir	

5.4. Testlər (İxtisasla əlaqədar / Psixo-texniki)

İxtisasla əlaqədar testlər. Bu testlər ixtisas və peşə səviyyəsinin müəyyən edilməsi məqsədi üçün istifadə edilir. Testlər seçiləcək şəxslərin ixtisası, iş təcrübəsi və tədrisi ilə əlaqədar (varsa) biliklərin yoxlanılmasını təmin edir. Bu testlər yüksəkixtisaslı mütəxəssislər tərəfindən hazırlanır, elektron baza yaradılır və xüsusi proqramlar vasitəsi ilə proqramlaşdırılır.

Psixo-texniki testlər. Bu testlər insan davranışını ən düzgün və obyektiv qiymətləndirən bir vasitədir. Bu testlər həm fərdə, həm də qrupa tətbiq olunur. Bu testlər həm işəgötürmə və yerləşdirmə prosesində, həm də işçinin tərəqqisində, rəhbər işçinin seçilməsində və təlimində böyük əhəmiyyətə malik olmaqla bərabər aşağıdakı məsələləri müəyyən edir:

- ✓ Məntiqi təfəkkürün test edilməsi;
- Qabiliyyətin və yaradıcılığın test edilməsi;
- Yaddaşın test edilməsi;
- Maraq və əlaqə qurma qabiliyyətinin test edilməsi;
- Şəxsiyyətin müəyyən edilməsi testi (12 pf testi);
- Proyektiv testlər;
- İdarəetmə qabiliyyətinin test edilməsi.

Psixoloji testlərin 2 mərhələsi var:

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

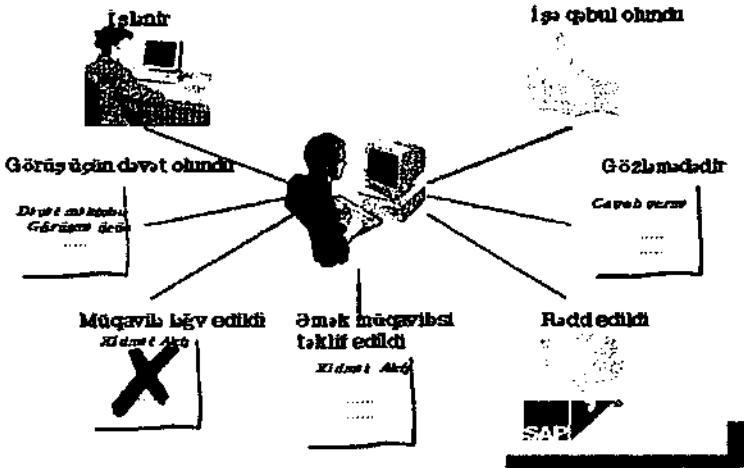
Praktika və ya tədqiqat mərhələsi. 3ü mərhələdə işə test şəxslərə verilir, cavablar analiz edilir, yoxlanılır və qiymətləndirilir. Nəticədə yekun aktları tərtib edilir.

Nəticələrin namizədlərə elan edilməsi

Namizədlər üçün müsahibənin cavablarını gözləmək çətinidir, ona görə də nəticələrin elan olunmasında ləngimə - **qeyri-peşəkardır** və təşkilatın **nüfuzunu** artırmır. Beləlik-

lə, ikinci mərhələ müsahibələr üçün müəyyən namizədlər seçildikdən sonra, tələblərə cavab verməyən digər namizədlərə dərhal bu barədə məlumat verilməlidir.

Müraciətlərin təhlili

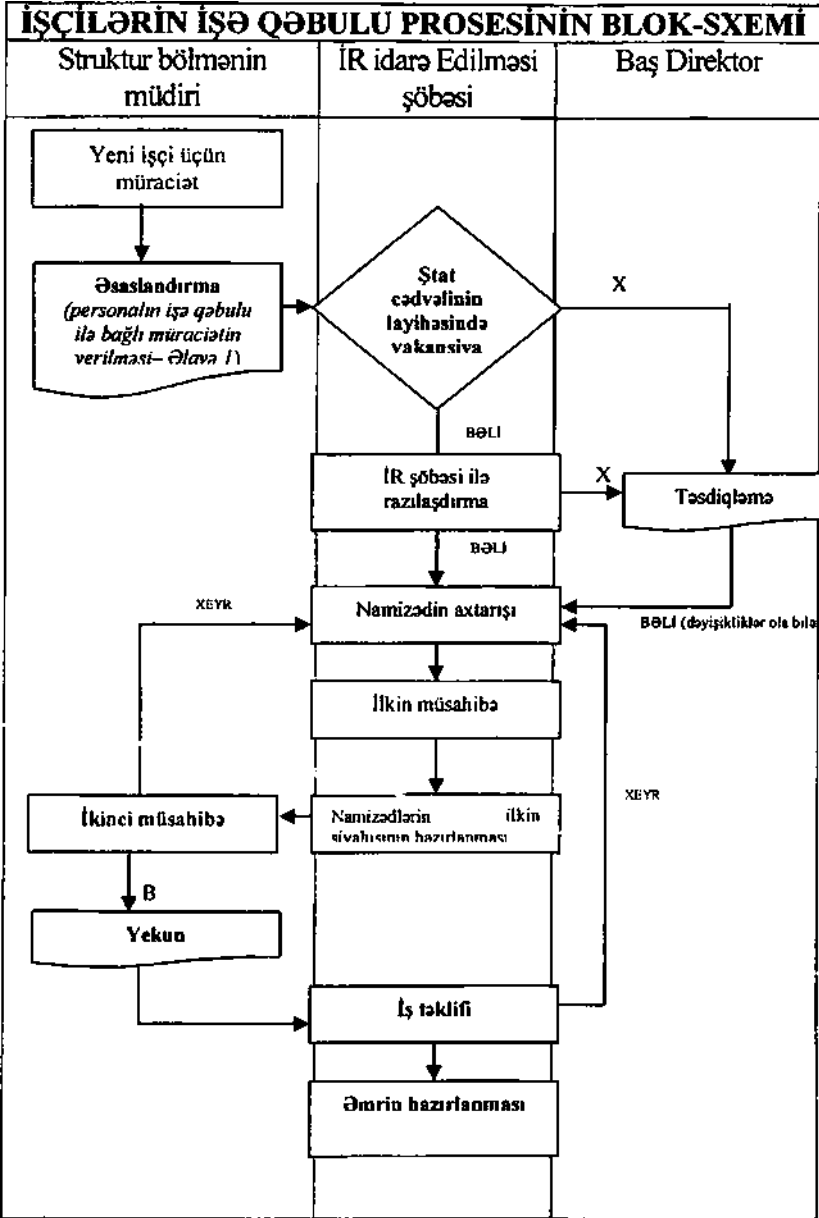


Şəkil 4. Testlərin növləri

Namizədin nəyə görə növbəti mərhələyə keçməməsinin səbəblərini özünü üçün dəqiq müəyyən edin. Bu, həm namizəd soruşarsa onun sualını cavablandırma bilməniyə yardım edəcək və daha vacibi işə, hər hansı bir əsasda iddia yarandıqda (məsələn, diskriminasiya) ciddi səbəblərin olmaması zəruri amil ola bilər.

Namizədlərin məlumatlandırılması

Şirkətinizdə namizədlərə imtina cavabının verilməsi proseduru barədə özünüzdə qeydlər aparın. Nəyi işə düzəltmək lazımdır? Əgər lazımdırsa, nəyi? Öz təkliflərinizi təfəsilatlı şəkildə yazın və rəhbərliyə təqdim edin.



Əgər konkret imtina proseduru yoxdursa, bəlkə standart olaraq özünüzdün prosedurunun təklif etmək lazımdır. Məsələn:

- Əsl müsahibəçi müsahibə apardığı namizədlərin məlumatlandırılmasına görə məsuliyyət daşıyır.

- Seçimi keçməyən bütün namizədlərə bir Mki həftə ərzində telefon vasitəsilə və ya yazılı şəkildə bu barədə məlumat verilməlidir.

“Uğursuz” namizədlərə göndərmək istədiyiniz məktubun məzmununu qısa şəkildə yazın..Unutmayın ki, məktubun son variantı hər namizəd üçün fərdi olmalıdır.

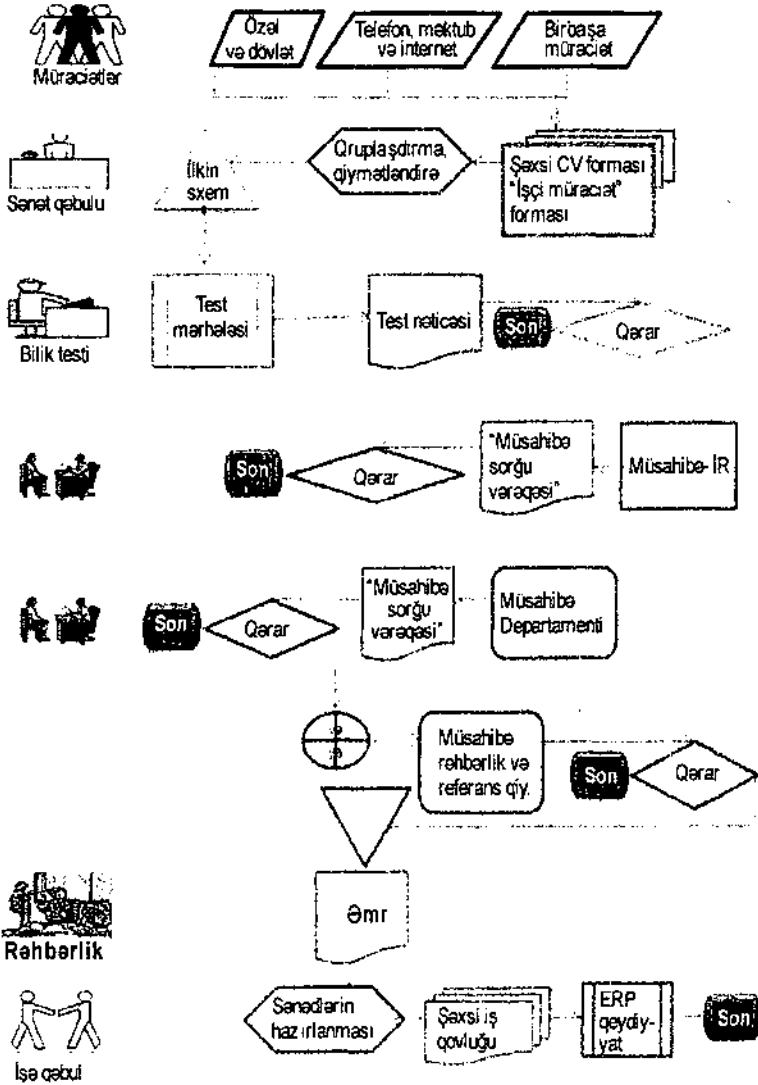
Son zaman özünüzdün namizəd kürsüsündə nə vaxt olduğunuzu xatırlayın. İndi isə düşünün, belə vəziyyətdə geri rəy kimi nə eşitmək istərdiniz. Namizədlərə rədd məktubu yazan zaman öz istəklərinizi istifadə edin. Bununla Siz aydın, digərlərinə oxşamayan, qeyri-standart rədd məktubu yazmış olacaqsınız.

Kadrların iş qəbulu və yerləşdirilməsi. İş qəbul müəssisə rəhbərinin təsdiqindən (imzasından) sonra iş qəbul əmri ilə rəsmiləşdirilir. Kadrların iş götürülməsinin rəsmiləşdirilməsi üçün, əmək haqqının hesablanması, sosial paketlərin təqdim edilməsi, əmək müqavilələrinin hazırlanması, peşələr üzrə vəzifə təlimatlarının tərtib edilməsi, hər bir əməkdaş üçün uçot sənədlərinin (elektron uçot kartlarının) hazırlanması və sistemə qeyd olunması vacibdir.

Kadrların yerləşdirilməsi dedikdə işçilərin hazırlığı, iş təcrübəsini, işgüzarlığı və şəxsi keyfiyyətini nəzərə almaqla struktur bölmələr və vəzifələr üzrə yerləşdirilməsi başa düşülür.

Kadrlar yerləşdirilərkən normativ sənədlərdə işçilərə qarşı müvafiq tələblərlə həmin təşkilatın mənafeyi, işçinin peşə və ixtisasından istifadə imkanını, onun şəxsi və işgüzar keyfiyyətinin, qabiliyyətinin icra ediləcək fəaliyyətinin xarakterinə nə dərəcədə uyğun gəlməsi kimi əsas cəhətlər nəzərə alınır.

Seçmə və yerləşdirmə prosesi



Konkret vəziyyətdə müsahibə nümunəsi

Nümunə

Nə qiymətləndirilir

Satış bacarıqları və bu sahədə biznes proseslərin başa düşülməsi

Nümunə	Nə qiymətləndirilir
1. Mənə... satın	Satış texnikasının qiymətləndirilməsi
2. Bu problemin həlli ilə bağlı mümkün qədər çox variant təklif edin: müştəri elə bir endirim istəyir ki, siz onu edə bilməzsiz	Düşüncənin fərqliliyini və satış spesifikasiyası barədə bilikləri, həmçinin sövdələşmə bacarığını göstərir. Yaxşı satıcı ən azı 3-5 variant verməlidir

İnzibatçılıq, katiblik

Nümunə	Nə qiymətləndirilir
1. Şirkət rəhbərliyi ilə görüşməli olan qonaqlardan biri vaxtından 15 dəqiqə tez gəlib. Siz nə edərdiniz? Hərəkətlərinizi əsaslandırın.	Qonaqlan qarşılamaq bacarığı, mehribançılıq, namizədin öyrəşdiyi korporativ mədəniyyət növü.
2. Bizim ofisə/bu otağa diqqətlə baxın. Ofis-menejment baxımından burada nə xoşunuza gəlir və nəyi dəyişərdiniz.	Vəziyyəti çevik qiymətləndirmək bacarığı, obyektivlik, nəzakət və ofis-menejment bacarığı.

Tərcümeyi halların analizi cədvəli Peşəkar səriştə

Namizəd	Diplomun olması	Tələb olunan təcrübə	Kompyuter bilikləri	Maliyyə planlaması təcrübəsi	Cəmi
M.Nazim	x	x	5	4	9 xx
İ.Musa			4	5	9
H. Fəridə	x	x	5	5	10 xx
Ə. Kamil			5	4	9

işgüzar bacarıqlar

Namizəd	Analiz	Nəzarət	İdarəetmə	Yenilikçilik	Cəmi
M.Nazim	5	4	3	5	17
İ.Musa	3	5	4	4	16
H.Fəridə	5	4	5	5	19
Ə. Kamil	5	3	4	4	16

Yekun nəticələr

Namizəd	Cəmi
M.Nazim	26 xx
İ.Musa	25
H.Fəridə	29 xx
Ə. Kamil	25

“İDEAL” NAMİZƏDİN PROFİLİ

Vəzifənin adı:

Səxsi profil

Təhsil; *burada və sonrakı bölmələrdə konkret xüsusiyyətlər olmadıqda, "vacib deyil" yazmaq lazımdır*»

Təhsil üzrə ixtisası:

Dərəcəsi:

Yaşı:

Cinsi:

Dil bilikləri:

Ailə vəziyyəti:

Görünüşü:

Peşəkar profili

Təhsil üzrə ixtisası:

Tələb olunan sahədə iş təcrübəsi: Kompyuter proqramları bilikləri:

Peşəkar hazırlıq:

Psixoloji profil
Mütləq tələblər

Arzu edilən tələblər

Vəzifələr

İs rejimi

Əməkhaqqı

Minimal ____ manat

Gözlənilən _____ manat

Perspektivdə mümkün _____ manat (3 ay sınaq müddəti
bitəndən sonra)

VI FƏSİL

ƏMƏK MÜNASİBƏTLƏRİNİN YARANMASININ BƏZİ HÜQUQİ ASPEKTLƏRİ

6.1. Əmək müqaviləsinin bağlanılması əsas şərtləri və müdəti

Əmək müqavilələri sərbəst bağlanır. *Əmək münasibətləri yaratmayan və ya yaratmaq istəməyən heç kəs əmək müqaviləsi bağlamağa məcbur edilə bilməz.* Əmək müqaviləsinin tərəflərindən biri işəgötürən, digəri isə işçidir. On beş yaşına çatmış hər bir şəxs işçi kimi əmək müqaviləsinin tərəfi ola bilər. Qanunvericiliklə müəyyən edilmiş qaydada fəaliyyət qabiliyyəti olmayan şəxs, hesab edilmiş şəxslə əmək müqaviləsi bağlanıla bilməz və tam fəaliyyət qabiliyyəti olmayan şəxs işəgötürən ola bilməz. Əmək müqaviləsi yazılı formada bağlanır. Tərəflərin razılığı ilə əmək müqaviləsi Əmək Məcəlləsində göstərilmiş nümunəvi formaya uyğun tərtib edilir. Əmək müqaviləsi iki nüsxədən az olmayaraq tərtib olunub tərəflərin imzası (möhrü) ilə təsdiq edilir və onun bir nüsxəsi işçidə, digər nüsxəsi isə işəgötürəndə saxlanılır.

Əmək müqaviləsinin bağlanması üçün işçinin hansı sənədləri təqdim etməli olduğu işə qəbul üçün əsas məsələlərdəndir. Bu rəsmi prosedur üçün işçi aşağıdakı sənədləri təqdim etməlidir:

1. İşçi əmək kitabçasını, dövlət sosial sığorta şəhadətnaməsini, şəxsiyyətini təsdiq edən sənədi təqdim etməlidir;
2. Əmək müqaviləsinin bağlanması işçinin müvafiq yaşayış məntəqəsində qeydiyyatının olub-olmaması ilə şərtləndirilə bilməz;
3. Məcburi köçkün, onlara bərabər tutulan şəxs və ya qaçqın statusu olan, habelə Azərbaycan Respublikasında ilk dəfə

əmək fəaliyyətinə başlayan işçilərlə, əcnəbilərlə və vətəndaşlığı olmayan şəxslərlə əmək kitabçası təqdim edilmədən əmək müqaviləsi bağlanıla bilər;

4. Əmək müqaviləsi bağlanılarkən işçinin əmək funksiyasının xüsusiyyətlərinə uyğun peşə hazırlığının və ya təhsilinin olması zəruri sayılan hallarda işçi təhsili barədə müvafiq sənəd təqdim etməlidir;

5. İşçinin səhhətinə, sağlamlığına mənfi təsir göstərən ağır, zərərli və təhlükəli əmək şəraitli iş yerlərində, habelə əhalinin sağlamlığının mühafizəsi məqsədilə yeyinti sənayesi, ictimai iaşə,səhiyyə, ticarət və bu qəbildən olan digər iş yerlərində əmək müqaviləsi bağlanılarkən işçi sağlamlığı haqqında tibbi arayış təqdim etməlidir. Belə əmək şəraitli peşələrin,iş yerlərinin siyahısı müvafiq icra hakimiyyəti orqanı tərəfindən təsdiq edilir;

ö.Əmək münasibətlərinə girən işçidən Əmək Məcəlləsində nəzərdə tutulmayan, habelə işin xüsusiyyətlərinə uyğun gəlməyən əlavə sənədlərin tələb edilməsi qadağandır.

Əmək müqaviləsinin ən vacib bölməsi işçinin əmək funksiyalarıdır. İşçinin əmək funksiyalarını müqavilədə bütövlükdə əks etdirmək üçün böyük yer tələb olunduğundan, təcrübədə bu problemi əlavə vəzifə təlimatları hazırlamaqla həll edirlər. Vəzifə təlimatlarında işçinin əmək funksiyaları geniş şəkildə əksini tapır. İşçi isə işə qəbul olunduqda bu təlimatlarla tanış olur və onları imzalamaqla razılığını bildirir.

Əmək müqaviləsinin nümunəvi formasına əlavə olaraq işçinin vəzifə təlimatlarını əks etdirən forma aşağıdakı kimidir:

Təstiq edirəm:
“X”

MMC-nin

Direktoru..

20

“Vəzifənin adı” ÜÇÜN VƏZİFƏ TƏLİMATI

- 1. Ümumi müddəalar:**
- 2. Funksional vəzifələri:**
- 3. Hüquqları:**
- 4. Məsuliyyət:**
- 5. Bilik bazası:**
- 5 jmza hüquqları:**

Təlimatla tanış oldum və təlimatın şərtlərinə riayət etməyə borcluyam:

İmza:

(S.A.A)

Bəzən müraciət edirlər ki, bir işçi eyni müəssisədə 2 vəzifə daşıya bilərmi?

Tutaq ki, müəssisədə kassir işini ofis meneceri görür. Bu hal necə tənzimlənməlidir? Müəssisədə bir vəzifə nə qədər boş qala bilər? Həmin suallara cavab olaraq bildirmək istəyirik ki, işçi eyni müəssisədə iki vəzifəni ancaq 3 ay müddətində daşıya bilər. 3 aydan sonra artıq işçi yalnız əvvəlki işini icra etməli, və ya ona həvalə edilmiş işdə işləməlidir. Yaxud da onun əmək funksiyalarına yeniləri əlavə olunmaqla, əməkhaqqında dəyişiklik edilməlidir. Kiçik müəssisələrdə çox vaxt kassir vəzifəsini təşkilatın direktoru, yaxud da başqa bir işçi görür. Bu

zaman əlavə işçinin götürülməsinə ehtiyac yoxdur. Tutaq ki, direktor istəyir ki, ofis menecerinə kassanı həvalə etsin. Bu zaman həmin ofis menecerinin əmək funksiyalarına kassir vəzifəsi ilə bağlı əlavələr edilməlidir. Ehtiyac olarsa, işəgötürən əlavə əmək funksiyalarına görə işçinin əməkhaqqını artırma bilər. Təbii ki, bu, işçi ilə işəgötürənin razılığı ilə olmalıdır.

Təcrübədə rast gəldiyimiz maraqlı bir məqam-əvəzçiliklə işləyən işçilərin işə qəbulu zamanı hansı sənədlər tələb olunmasına nəzər yetirməzdən əvvəl aydınlaşdıraq ki, əvəzçiliklə işləmək nə deməkdir.

Əmək məəcəlləsinin 58-ci maddəsində (Əvəzçilik üzrə əmək müqaviləsinin bağlanması və tənzimlənməsi) yazılır: Əmək müqaviləsinin şərtləri imkan verdiyi hallarda işçi əsas iş yeri üzrə müəyyən olunmuş iş vaxtından sonra həm əsas iş yerində, həm də əvəzçilik qaydasında əmək müqaviləsi bağlayaraq başqa iş yerində də əmək fəaliyyəti ilə məşğul ola bilər. Bu zaman əvəzçilik üzrə əmək müqaviləsi bağlanan iş yeri işçinin əlavə iş yeri, əmək kitabçası saxlanılan yer isə əsas iş yeri sayılır. Əvəzçilik üzrə əmək müqaviləsi əmək kitabçası təqdim edilmədən bağlanılır.

Maddədən də aydın olur ki, əvəzçilik işçinin əsas iş yerindən əlavə başqa iş yerində çalışmasıdır. Bu zaman işçinin əmək kitabçası əsas iş yerində saxlanıldığından, əvəzçiliklə işlədiyi iş yerinə əmək kitabçasının təqdim olunmasına ehtiyac qalmır. Buradan həm də məlum olur ki, əmək kitabçası harda- dırsa, işçinin əsas iş yeri də ordadır.

Tutaq ki, işçi ali təhsillidir, təşkilatda insan resursları üzrə mütəxəssis təyin olunacaq və bu, onun ilk iş yeridir. Bu zaman aşağıdakı sənədlərin təqdim olunması zəruridir:

- İşə qəbul olunmaq üçün ərizə yazılmalıdır;
- Şəxsiyyət vəsiqəsinin surətini, əslilə birlikdə təqdim etməlidir (əslilə geri qaytarılmaq şərti ilə);
- Tutacağı vəzifə təhsil tələb etdiyindən, təhsil haqqında (diplom, şəhadətnamə v.s) təqdim olunmalıdır.

indi isə təsvir edək ki, işçi ilk dəfə işə girmir, əvvəllər haradasa çalışıb. Onda işçi aşağıdakı sənədləri təqdim etməlidir:

- İşə qəbul olunmaq üçün ərizə yazılmalıdır;
- Şəxsiyyət vəsiqəsinin surətini, əslisi ilə bütövlükdə təqdim etməlidir (əslisi geri qaytarılmaq şərti ilə);
- Tutacağı vəzifə təhsil tələb etdiyindən, təhsil haqqında (diplom, şəhadətnamə v.s.) təqdim olunmalıdır;
- Dövlət Sosial Sığorta şəhadətnaməsinin əslisi və surəti təqdim edilməlidir. Sənədin surəti müəssisədə qalmalı, əslisi işçiyə qaytarılmalıdır;
- əmək kitabçası təqdim olunmalı və sənəd iş yerində saxlanılmalıdır.

Əmək müqaviləsinin müddəti. Əmək müqaviləsinin müddəti çox aktual məsələdir. Dövlət Əmək müfəttişliyinin, Dövlət Sosial Müdafiə Fondunun müfəttişlərinin iradları əsasən bu məsələ ilə əlaqədar olur. Əmək müqaviləsi müddətli və ya müddətsiz bağlanıla bilər. Əmək müqaviləsinin müddətli və ya müddətsiz bağlanması həmin vəzifənin, işin xüsusiyyətlərindən asılıdır. Müddətli əmək müqaviləsi ən çox 5 illik müddətə bağlanıla bilər, yəni işçi ilə 6 illik əmək müqaviləsi bağlamaq olmaz. Bir çox hallarda işəgötürənlər işçinin tutacağı vəzifədən, iş yerindən, iş xarakterindən, müəssisənin fəaliyyətindən asılı olmayaraq işçilərlə müddətli əmək müqaviləsi bağlayırlar. Nəzərinizə çatdırırıq ki, müddətli əmək müqaviləsinin bağlanması yalnız aşağıdakı hallarda mümkündür.

- İşçinin əmək qabiliyyətini müvəqqəti itirməsi, ezamiyyətdə, məzuniyyətdə olması, habelə iş yeri və vəzifəsi saxlanılmaqla qanunvericilikdə nəzərdə tutulmuş digər hallarda müəyyən səbəbdən müvəqqəti olaraq işə çıxması ilə əlaqədar onun əmək funksiyasının başqa işçi tərəfindən icrasının zəruriyyəti olduqda;
- Təbii və iqlim şəraitinə və ya işin xüsusiyyətinə görə il boyu görülə bilməyən mövsüm işlərin yerinə yetirilməsi zamanı;

işin həcmnin və davamiyyətinin qısamüddətli olduğu təmir-tikinti, quraşdırma, yeni texnologiyanın tətbiqi və mənimsənilməsi, təcrübə-sınaq işlərinin aparılması və bu qəbildən olan digər işlərin görüldüyü hallarda; Müvafiq vəzifə (peşə) üzrə əmək funksiyasının mürəkkəbliyi, məsuliyyətliliyi baxımından işçinin əmək və peşə vərdislərinin mənimsənilməsi, yüksək peşəkarlıq səviyyəsinin əldə edilməsi tələb olunan (stajkeçmə, or- dinatorluq, internatura, bakalavrıq dövrləri) hallarda; işçinin şəxsi, ailə-məişət vəziyyəti ilə bağlı olan, o cümlədən işləməklə yanaşı təhsil aldığı, müəyyən səbəbdən müvafiq yaşayış məntəqəsində müvəqqəti yaşadığı, pensiya yaşına çatdıqda işləmək istəyi olduğu hallarda;

müvafiq icra hakimiyyəti orqanının göndərişi ilə haqqı ödənilən ictimai işlər görülərkən;

Məcəllənin 6-cı maddəsinin «c» bəndində göstərilən orqanlar istisna olmaqla seçkili orqanlarda (təşkilatlarda, birliklərdə) seçkili vəzifələrə seçilərkən;

Tərəflərin hüquq bərabərliyi prinsipinə əməl edilməklə onların qarşılıqlı razılığı ilə;

Məcəllənin 46-cı maddəsinin ikinci hissəsində nəzərdə tutulmuş qaydada işçilərlə briqada, işçi qrupu halında kollektiv əmək müqaviləsi bağlandıqda; Qanunvericilikdə nəzərdə tutulmuş digər hallarda.

6.2.Sınaq müddəti və onun tənzimlənməsi

Əmək müqaviləsinin bağlanılma tarixi ilə işçinin işə başlama tarixi fərqli ola bilər. Ola bilər ki, müqavilə əvvəl bağlanılsın, işçi daha sonrakı tarixdə işə başlasın. Müqavilədə işəgötürən işçinin birinci 2 ayını sınaq müddəti kimi müəyyənləşdirib. Sınaq müddəti ərzində işçi özünü doğruldmasa, onda işçiyə 3 gün əvvəlcədən xəbərdarlıq edilməklə müqavilə birtərəf

li ləğv edilə bilər. Bu, Əmək Məcəlləsinin “Sınaq müddəti” adlanan 51-ci maddəsi ilə tənzimlənilir. Həmin maddədə yazılır:

- Əmək müqaviləsi işçinin peşəkarlıq səviyyəsini, müvafiq əmək funksiyasını icra etmək bacarığını yoxlamaq məqsədi ilə sınaq müddəti müəyyən edilməklə bağlanıla bilər. Sınaq müddəti 3 aydan artıq olmamaq şərti ilə müəyyən edilir;
- Sınaq müddəti işçinin faktiki olaraq əmək funksiyasını icra etdiyi iş vaxtından ibarətdir. İşçinin əmək qabiliyyətini müvəqqəti itirdiyi, habelə iş yeri və orta əməkhaqqı saxlanılmaqla işdə olmadığı dövrlər sınaq müddətinə daxil edilmir;
- Sınaq müddəti göstərilməyən əmək müqaviləsi sınaq müəyyən edilmədən bağlanmış hesab olunur.

Maddədən də aydındır ki, işgötürənin işçinin peşəkarlığına, bacarığına şübhəsi varsa, sınaq müddəti təyin edilə bilər.

Təcrübədə tez-tez yalnız yanaşma ilə qarşılaşırıq ki, sınaq müddəti ancaq yeni işə başlayan işçilər üçün təyin olunmalıdır. Ancaq bu belə deyil, sınaq müddəti əmək stajından asılı olmayaraq istənilən işçiyə təyin oluna bilər. **Əgər işçi sınaq müddətindən üzünə çıxıbsa, bu zaman onun işə qəbulunun rəsmiləşdirilməsi qaydası necə olmalıdır?**

Qanunvericiliyin tələblərinə görə, sınaq müddəti qurtaranadək tərəflərdən biri digərinə 3 gün əvvəl yazılı xəbərdarlıq etməklə əmək müqaviləsini *pozz* uiiər. Əgər bu müddətdə tərəflərdən biri əmək müqaviləsinin xitamını tələb etməyibsə, işçi sınaqdan çıxmış hesab edilir və həmin andan etibarən əmək müqaviləsi hansı müddətə bağlanılıbsa, həmin müddətdə qüvvədə minir.

Əmək müqaviləsinə sınaq müddəti ərzində xitam verilməsinə misal gətirək.

Tutaq ki, müqavilə imzalandıqdan bir ay sonra məlm olub ki, işçinin peşəkarlıq səviyyəsi müəssisə üçün kifayət deyil. Bu zaman işgötürən işçiyə yazılı məlumat verməlidir və

işçi məlumatla tanış olmalıdır. Bəzən olur ki, sınaq müddəti bitməmiş işəgötürən işçini işdən azad edir, sonradan yoxlama zamanı Dövlər Əmək Müfəttişliyinin vəzifəli şəxsləri iradlarını bildirirlər ki, sınaq müddəti qurtarmamış işçini işdən azad etmək olmaz. Məntiqlə yanaşsaq düzgün iraddır. Müddət ona görə qoyulur ki, vaxt başa çatanda işçinin yararlılığını aşkara çıxarmaq mümkün olsun. Ancaq Əmək Məcəlləsinin müvafiq maddəsində konkret yazılıb ki, “sınaq müddəti ərzində”. Bu isə o deməkdir ki, işəgötürən sınaq müddəti qurtarmamış işçini işdən azad edə bilməz. Bu, ən vacib məqamlardan biridir. Problem yaranmaması üçün işəgötürənlərə tövsiyə edərdik ki, əmək müqaviləsinin ləğv olunması qərarına gəliblərsə, sınaq müddəti qurtarana 3 gün qalmış bunu etsinlər. İşçinin sınaqdan çıxarmaması barədə işəgötürənin məlumatının nümunəvi forması aşağıdakı kimi olmalıdır:

“İşəgötürən”-“X”MMC-nin
Direktoru tərəfindən
“İşçi”-Əli Səmədov

M Ə L U M A T

Aramızda imzalanmış 30 Aprel 2012-ci il tarixli əmək müqaviləsinin şərtlərinə əsasən, siz 2 aylıq sınaq müddəti olmaqla müəssisədə kadr üzrə mütəxəssis vəzifəsinə qəbul edilmisiniz. Əmək müqaviləsinin şərtlərinə əsasən siz kadr üzrə mütəxəssis vəzifəsinə aid olan əmək funksiyalarını yerinə yetirməlisiniz. Araşdırma zamanı aydın olub ki, müqavilə imzalanan müddətdən bu günədək siz işin öhtəsindən gələ bilməmişiniz. Sizin peşəkarlıq səviyyəniz müəssisəni qane etmir. Odur ki, 01 İyun 2012-ci il tarixindən sizinlə bağlanmış əmək müqaviləsinə xitam verilməsini qərara alıram.

“İşəgötürən”-“X”MMC-nin
Direktoru 29 may 2012 Tanış
oldum:
“İşçi”
29 may 2012_____

Ə.İ.Məmmədov

Ə.A.Səmədov

Əmək müqaviləsində sınaq müddəti müəyyən edilərkən həmin müddət ərzində işçinin sınaq zamanı özünü doğrultmadığına görə işgötürən tərəfindən əmək müqaviləsinə xitam verilməsi şərti göstərilməlidir. Sınaq müddətində özünü doğrultmamış işçinin əmək müqaviləsinə işgötürənin əsaslandırılmış əmri ilə xitam verilə bilər.

İndi isə sınaq müddətində özünü doğrultmamış işçinin əmək müqaviləsinə xitam verilməsi üçün hazırlanmış əmrin nümunəvi formasına baxaq:

“X”MIVIC üzrə	
ƏM R №	
<p><i>Yin VkVi: (Hüquqi və faktiki ünvan Tam olaraq yazılmalıdır):il</i></p>	<p>“ ” 20 -ci</p>
<p>Həsənov Sadiq Əli oğlu tarixindən</p>	<p>“X”MMC-dən “ ” 20 -ci il</p>
<p>ərzində</p>	<p>Azərbaycan respublikası Əmək Məcəlləsinin 70(d)-ci maddəsinə əsasən, sınaq müddəti</p>
<p>səviyyəsi</p>	<p>İşçi özünü doğrultmadığına, peşəkarlıq</p>
<p>olunsun</p>	<p>çatmadığına görə tutduğu vəzifədən azad</p>
<p>Əsas:İşçi ilə bağlanmış əmək müqaviləsi</p>	
<p>“X” MMC-nin direktoru</p>	<p>Ə.İ.Məmmədov</p>

Əmrdə əsas kimi əmək müqaviləsinin göstərilməsi bəzilərinə qəribə gələ bilər. Ancaq əmək müqaviləsinin sınaq müddətinə aid bəndi əsas verir ki, işgötürən sınaq müddəti ərzində əmək müqaviləsinə ləğv edə bilsin, odur ki, əmrdə əsas kimi əmək müqaviləsi yazılmalıdır.

Əmək Məcəlləsində sınaq müddətində özünü doğrultmuş işçinin əmək müqaviləsinin qüvvədə olması və işçinin

əmək funksiyalarını davam etdirməsi haqqında hansısa sənədin tərtib olunması barədə heç nə yazılmayıb. Amma kargüzarlıq və uçot baxımından belə hallarda işəgötürənin yazılı əmrinin olması daha məqsəduyğundur. Əmrin nümunəvi forması aşağıda verilmişdir:

«X»MMC üzrə

Ə M R №

lin|nn:(Hüquqi va *faktik*
ünvan , , Tam olaraq

20 -ci il

müqaviləsinin

Həsənov Sadiq Əli oğlu ilə
“X”MMC arşında bağlanmış əmək

şərtlərinə, işçi üçün 2 aylıq sınaq müddəti təyin olunub. Sınaq müddəti“ _____ 20 -ci il tarixindən başa çatmış hesab edilsin. İşçinin sınaq müddətini uğurla başa vurduğu qəbul olunsun. Həsənov Sadiq Əli oğlu ilə bağlanmış əmək müqaviləsi müqavilə şərtlərinə əsasən, müddətsiz bağlanmış hesab olunsun *(Əgər müqavilə müddətlidirsə, konkret müddət göstərməlidir).*

“X” MMC-nin direktoru

Ə İ Məmmədov

Sınaq müddəti ilə bağlı ən maraqlı məqamlardan biri onun kimlərə şamil olunmasıdır. Əmək Məcəlləsinin “Sınaq müddəti müəyyən edilməyən hallar” adlanan 52-ci maddəsində göstərilir:

Əmək müqaviləsi bağlanılarkən sınaq müddəti:

- yaşı 18-dən az olan şəxslərə;
- müsabiqə yolu ilə müvafiq vəzifəni tutanlarla;
- hamilə və üç yaşına çatmamış uşağı olan qadınlara, habelə üç yaşınadək uşağını təkbəşinə böyüdən kişilərə;
- təhsil müəssisələrini bitirdiyi ildə ixtisası (peşəsi) üzrə ilk dəfə işə götürülən şəxslərə;
- ödənişli seçkili vəzifəyə seçilmiş şəxslərə;

- iki ay müddətində əmək müqaviləsi bağlanılan şəxslərə;
- tərəflərin razılığı ilə müəyyən edilən digər hallarda müəyyən edilmir.

Uzun müddət vəzifədə çalışan işçi təşkilatdaxili başqa işə keçirilməsi məsələsinə gəlicə isə. Əmək Məcəlləsində sınaq müddətinin təyin olunması ilə bağlı bir məhdudiyət yoxdur. Məcəlləyə əsasən əmək müqaviləsi bağlanılan işçiyə işəgötürən tərəfindən sınaq müddəti təyin oluna bilər. Qeyd etdiyimiz kimi işçinin bir vəzifədən başqa vəzifəyə keçirilməsi ya əmək müqaviləsində müvafiq dəyişikliklər, ya da yeni əmək müqaviləsi bağlanması yolu ilə rəsmiləşdirilir. Başqa işə keçiriləndə yeni əmək müqaviləsi bağlanması halı nəzərdə tutulduğu üçün sınaq müddəti də təyin oluna bilər. Amma təcrübə göstərir ki, bu düzgün addım deyil, belə ki təşkilatda uzun müddət işləmiş işçi artıq özünü tam doğrultduğu üçün daha yüksək vəzifəli işə keçirilməsi barədə işəgötürənlə razılıq. Məhz buna görə də sınaq müddətinin təyin olunmaması məsləhətdir. Bildiyimiz kimi sınaq müddəti işçinin peşəkarlığının aşkarlanması üçün müəyyənləşdirilir. İşçi təşkilat daxilində daha yüksək vəzifəli işə keçirilirsə, demək o artıq özünü təsdiqləyib.

İşə qəbul zamanı sınağın nəticəsi və onun tənzimlənməsi qaydası Əmək Məcəlləsinin 53-cü maddəsində ətraflı olaraq göstərilmişdir. Sınaq müddəti qurtaranadək tərəflərdən biri digərinə üç gün əvvəl yazılı xəbərdarlıq etməklə əmək müqaviləsini poza bilər. Sınaq müddəti qurtaranadək tərəflərdən biri əmək müqaviləsinin xitamını tələb etməyibsə, işçi sınaqdan çıxmış hesab edilir, işçi sınaqdan çıxmış hesab edildiyi andan etibarən əmək müqaviləsinə yalnız bu Məcəllə ilə müəyyən edilmiş qaydada və əsaslarla xitam verilməlidir. Əmək müqaviləsində sınaq müddəti müəyyən edilərkən həmin müddət ərzində işçinin sınaq zamanı özünü doğrultmadığına görə işəgötürən tərəfindən əmək müqaviləsinə xitam verilməsi şərti göstərməlidir.

Sınaq müddətində özünü doğrultmamış işçinin əmək müqaviləsinə işəgötürənin əsaslandırılmış əmri (sərəncamı) ilə xitam verilə bilər. Sınaq müddətini qiymətləndirmək üçün istifadə edilən forma aşağıda göstərilmişdir: _____

Sınaq müddətinin Qiymətləndirilməsi (forma 1)

Soyadı, adı, atasının adı;
İşlədiyi departament(şöbə);
Sınaq dövrü (başlangıç-son);

Qiymətlər:

4 - tələb olunan səviyədən yüksəkdir. 3 -
tələb olunan səviyəyə tam

uyğundur;

2 - tələb olunan səviyəyə uyğundur,

inkişafa

ehtiyac var;

I - tələb olunan səviyədən aşağıdır.

Qiymətləndirilən meyarlar	Qiymətlər	Qeydlər
İşin keyfiyyəti və işə münasibət		
Analitik təhlil (rəhbər və mütəxəssislər üçün)		
Təşəbbüskarlıq		
Kollektiv üzvləri ilə münasibətlər		
Nizam-intizam		

İşçi ilə əmək müqaviləsi davam etdirilsin

Qiymətləndirən;

Qiymətləndirilən:

1.

(a.a.s.)

(a.a.s.)

2.

(a.a.s.)

Qeyd olunan forma sınaq müddətinin yekunlaşmasına 3 iş günü qalmış insan resursları mütəxəssisi tərəfindən struktur vahidlərinə göndərilir. Formada qeyd olunan meyarlar üzrə qiymətləndirmə struktur vahidlərinin rəhbərləri tərəfindən edilir. Son iki qiymətləndirmə meyarı insan resurslarının rəhbərinə aiddir. Qiymətləndirmədən qənaətbəxş bal almayan (1 alan) işçi sınaq müddətini keçməmiş hesab edilir.

6.3 İş vaxtı və onun tənzimlənməsi

Tam iş vaxtı - müddəti Əmək Məcəlləsində nəzərdə tutulmuş həftəlik və gündəlik iş saatları ərzində işçilərin əmək funksiyasını yerinə yetirməsi üçün müəyyən edilmiş zamandır. Gündəlik normal iş vaxtının müddəti səkkiz saatdan artıq ola bilməz. Gündəlik normal iş vaxtına uyğun olan həftəlik normal iş vaxtının müddəti 40 saatdan artıq müəyyən edilə bilməz.

Əmək müqaviləsi bağlanan zaman nəzərə alınmalı vacib şərtlərdən biri də iş vaxtıdır. İşçinin bir gündə həftədə neçə saat işləyəcəyi, əmək funksiyalarını hansı müddət ərzində yerinə yetirəcəyi mütləq əvvəlcədən dəqiqləşdirməlidir. Əmək Məcəlləsində hər bir işçi üçün gündəlik normal iş vaxtı 8 saat, həftəlik iş vaxtının norması isə 40 saat göstərilib. Bəzi təşkilatlarda beşgünlük və bəzilərinə isə altıgünlük iş vaxtı nəzərdə tutulur. Əsasən, büdcə təşkilatlarında dövlət müəssisələrində beşgünlük iş həftəsi olur. Bir məsələni də nəzərdən qaçıрмаq olmaz ki, Əmək Məcəlləsinə əsasən altıgünlük iş həftəsində həftəlik norma 40 saat olduqda gündəlik iş vaxtının müddəti 7 saatdan, həftəlik norma 36 saat olduqda gündəlik iş vaxtının müddəti 6 saatdan, həftəlik norma 24 saat olduqda isə gündəlik iş vaxtının müddəti 4 saatdan çox ola bilməz.

Misallara nəzər salmaq. Tutaq ki, əmək müqaviləsinə əsasən, müəyyənləşdirilib ki, şənbə, bazar istirahət günləridir və işçinin həftəlik iş norması 40 saatdır, onda tabeldə həftəlik saatlar aşağıdakı kimi olacaqdır:

Igün	II gün	III gün	IV gün	V gün	VI gün	VII gün	Cəmi
8 saat	8 saat	8 saat	8 saat	8 saat	0.00	0.00	40 saat

Daha bir misal. Tutaq ki, işçi ilə bağlanmış əmək müqaviləsinə əsasən, istirahət günü yalnız bazar günüdür və həftəlik iş norması 40 saatdır, onda tabeldə həftəlik saatlar aşağıdakı kimi olacaqdır:

I gün	II gün	III gün	IV gün	V gün	VI gün	VII gün	Cəmi
7saat	7 saat	7 saat	7 saat	7 saat	5 saat	0.00	40 saat

Bir başqa misal. Tutaq ki, işçinin əmək müqaviləsinə əsasən şənbə, bazar istirahət günləridir və həftəlik iş norması 36 saatdır, onda tabeldə həftəlik saatlar aşağıdakı kimi olacaqdır:

Igün	II gün	III gün	IV gün	V gün	VI gün	VII gün	Cəmi
7,2 saat	7.2 saat	7,2 saat	7,2 saat	7,2 saat	0.00	0.00	36 saat

Bu misalda altıgünlük iş həftəsində isə aşağıdakı mənzərə alınır:

Igün	II gün	III gün	IV gün	V gün	VI gün	VII gün	Cəmi
6 saat	6 saat	6 saat	6 saat	6 saat	6 saat	0.00	36 saat

Misallar çəkməkdə məqsəd tabel uqotunda iş saatlarının təcürübədə qəbul olunmuş formasını göstərməkdir. Burda bir sual meydana çıxır ki, işçi həftədə 40 saatdan çox olmamaqla bir gün çox, digər gün isə az işləyə bilərmi? Əmək Məcəlləsinin tələblərinə əsasən normal halda işçinin gündəlik iş saati 8 saatdan çox ola bilməz. Demək, işçi həftənin bir günü 12 saat, digər günü 4 saat işləməklə həftəlik 40 saat normanı aşmasa

belə, bu, yolverilməzdir. Bəli, Əmək Məcəlləsində normadan artıq iş saatları barədə yazılıb. Belə hallarda istehsalat zərurəti ilə əlaqədar xüsusi hallarda yol verilə bilər, daimi yox. Ona görə də məsləhətdir ki, normal halda həftəlik iş saatlarının qrafikinə yuxarıda göstərilən şəkildə riayət olunsun.

6.4 Qısaldılmış iş vaxtı

Qeyd edək ki, işçilərin ayrı-ayrı kateqoriyalarına onların yaşı, səhhəti, əmək şəraiti, əmək funksiyasının xüsusiyyətləri və digər hallar nəzərə alınaraq qısaldılmış iş vaxtı müəyyən edilir:

Qısaldılmış iş vaxtının müddəti həftə ərzində

1. 16 yaşadək işçilər üçün 24 saatdan artıq;
2. 16 yaşdan 18 yaşadək işçilər üçün 36 saatdan artıq;
3. 1-ci, 2-ci qrup əlil olan işçilər üçün 36 saatdan artıq;
4. Hamilə və yaşayarımadək uşağı olan qadınlar üçün 36 saatdan artıq olmamalıdır.

Yuxarıda sadalanan kateqoriya işçilərlə əmək müqaviləsi bağlanılan zaman diqqətli olmaq lazımdır. Belə işçilərlə göstərilən normadan az olmaqla əmək müqaviləsi bağlana bilər, normadan artıq iş saatını nəzərdə tutan müqavilə isə yolverilməzdir.

Əvvəlki 3 bənd aydın olduğundan sonuncu bəndi nəzərdən keçirək. Qeyd edək ki, hamilə qadınlar və yaşayarımadək uşağı olan qadınların iş vaxtı 36 saatdan çox olmamalıdır. Əvvəlcə belə işçilərin hansı sənədləri təqdim etmələrinə baxaq. Bəzən təşkilatlarda hamiləlik və doğuma görə məzuniyyət müddətini və qadının hamiləlik dövrünü qarışdırırlar. Qadının hamiləlik dövrü onun hamiləlik və doğuma görə məzuniyyət müddəti başlayanda bitir. Qadın işçi qeydiyyatda olduğu tibb müəssisəsindən iş yerinə arayış təqdim etməlidir ki, həqiqətən də hamilədir və bu hamiləlik müddəti hamiləlik və doğuma görə məzuniyyət müddətinin başlanması həmin qadın işçinin qeydiyyatda olduğu tibb müəssisəsindən iş yerinə xəstəlik vərəqəsini təqdim etməsi ilə başlayır.

Bununla bağlı bir misalı nəzərdən keçirək. Tutaq ki, təşkilatda gündəlik normal iş vaxtı 8 saat, həftəlik iş vaxtı isə 40 saatdır. Müəssisədə beşgünlük iş həftəsidir. Təşkilatda işləyən qadın işçi tibb məntəqəsindən arayış təqdim edir ki, həqiqətən hamilədir. Bu zaman işəgötürən həmin işçinin həftəlik iş vaxtını qısaltaraq 36 saatdan çox olmamaqla işə cəlb etməlidir. Demək işçini 36 saatdan az olmaqla da işə cəlb etmək olar. Təcrübədə adətən, hamilə qadınların gündəlik normal iş vaxtı 1 saat qısaltılır. Bu halda artıq beşgünlük iş həftəsi olan müəssisələrdə həftəlik iş vaxtı 5 saat, altıgünlüklərdə isə 6 saat qısaltılır. Bizim misalda həftəlik iş vaxtı beşgünlük olduğundan hamilə qadın 35 saatlıq iş həftəsilə təmin olunacaq. Bu zaman işəgötürən növbəti əmr formasında verilmişdir:

«X» MMC üzrə

Ə M R №

İşçinin (Hüquqi və faktik ünvanı) Tam olaraq

20 -ci il

Azərbaycan Respublikası Əmək Məcəlləsinin 91-Cİ maddəsinə əsasən, hamilə qadınların həftəlik

İŞ

vaxtının 36 saatdan çox

olmamasını

nəzərə alaraq,

ƏMR EDİRƏM:

1. İşçi _____ Jəqdim etdiyi hamiləlik haqqında arayış müəssisənin İnsan resursları və mühasibat şöbəsində nəzərə alınсын.
2. İşçi _____ hamiləlik dövründə, hamiləlik və doğuma görə məzuniyyət müddətinin başlanılması dövrünə kimi gündəlik iş saatları isə azaldılsın və o, həftəlik iş saati 35 saat olmaqla işə başlasın.
3. Əmrin icrasına nəzarət işçinin təbəçiliyində olduğu sahənin rəisinə və İR şöbəsinə tapşırılsın.
4. Əmrlə aidiyyəti şəxslər tanış olsun.

«X» MMC-nin direktoru

Ə.İ. Məmmədov

Bəzi kateqoriyalar var ki, həmin işçilərə iş vaxtının qısaldılmış müddəti tətbiq olunmalıdır. Onlara aşağıdakılar aiddir:

1. Əmək şəraiti fiziki, kimyəvi, bioloji, habelə insanın sağlamlığı üçün zərərli olan digər ağır istehsalat amilləri mövcud olan əmək şəraitli istehsalatlarda, peşə və vəzifələrdə çalışan işçilərə həftədə 36 saatdan çox olmayan qısaldılmış iş vaxtı müəyyən edilir. Bu kimi peşə və vəzifələrin siyahısı Nazirlər Kabinetinin 06 noyabr 2004-cü il tarixli 175 sayılı qəran ilə tənzimlənir;

2. Yüksək həssaslıq, həyəcan, zehni və fiziki yorğunluq, əsəb gərginliyi, habelə insanın səhhətinə mənfi təsir göstərən digər amillər olan əmək şəraitli iş yerlərində (həkimlərə, müəllimlərə, elektrotexniki qurğularda, cihazlarda və qanunvericilikdə nəzərdə tutulan digər iş yerlərində işləyənlərə) həftə ərzində 36 saatdan çox olmamaq şərti ilə qısaldılmış iş vaxtı müəyyən edilir. Bu kimi peşə və vəzifələrin siyahısı da Nazirlər Kabinetinin 12 avqust 2003-cü il tarixli 106 sayılı qərarı ilə tənzimlənir.

6.5 Natamam iş vaxtı

Təcrübədə daha çox təsadüf edilən hallardan biri də bəzi vəzifəli işçilərin bir neçə yerdə işləməsidir. Əmək Məcəlləsinin bu məsələni əhatə edən bölməsi çox maraqlıdır. Biz nümunə kimi mühasib vəzifəsini götürək. Mühasibin bir neçə yerdə işləyə bilməsi imkanlarını nəzərdən keçirək.

Birmənalı şəkildə demək olar ki, istənilən işçinin fiziki imkanları imkan verən təqdirdə onun iki və daha çox iş yerində işləməsinə Əmək Məcəlləsində heç bir məhdudiyət qoyulmur. Bu halda işçi natamam iş vaxtından istifadə edir. Bu məsələ çox aktual olmaqla yanaşı Dövlət Sosial Müdafiə Fondu orqanları əməkdaşlarının, vergi və əmək müfəttişlərinin yoxlamaları zamanı ən çox diqqət yetirdiyi məsələlərdəndir. Bir neçə yerdə işləməyin əmək müvafiləsində necə rəsmiləşdirildiyini misallarla izah etməzdən əvvəl Əmək Məcəlləsinin müvafiq maddəsinə nəzər yetirək.

Məcəllənin “Natamam iş vaxtı” adlanan 94-cü maddəsində yazılır:

- Əmək müqaviləsi bağlanarkən, habelə əmək münasibətləri prosesində işçi ilə işəgötürənin qarşılıqlı razılığı ilə natamam iş vaxtı — natamam iş günü, yaxud natamam iş həftəsi müəyyən edilə bilər;
- Natamam iş vaxtının müddəti və onun qüvvədə olduğu zamanın — ayın, ilin davamiyyəti tərəflərin razılığı ilə müəyyən edilir;
- İşçinin səhhəti və fizioloji vəziyyəti (hamiləlik, əlillik, 18 yaşınadək sağlamlıq imkanlarının məhdudluğu), habelə xroniki xəstəliyi olan uşağının və digər ailə üzvünün səhhəti müvafiq tibbi rəyə görə əmək funksiyasının natamam iş vaxtında yerinə yetirilməsini tələb edərsə, habelə 14 yaşına çatmamış, yaxud sağlamlıq imkanları məhdud uşağı olan qadınlara ərizələri ilə işəgötürən natamam iş vaxtı (iş günü, yaxud iş həftəsi) müəyyən etməlidir;
- Natamam iş vaxtı əməyin ödənilməsi ya əmək funksiya- sının icrasına sərf olunan vaxta mütənasib, ya da tərəflərin qarşılıqlı razılığı ilə müəyyən edilir;
- Əmək funksiyasını natamam iş vaxtında yerinə yetirən işçilərin bu Məcəllə və ya əmək müqaviləsi ilə müəyyən edilmiş əmək hüquqlarının hər hansı şəkildə məhdudlaşdırılması yolverilməzdir.

Əvvəlcə bir məqamı qeyd edək ki, natamam iş vaxt ilə əvəzçilikdə işləməyi qarışdırmaq olmaz. Təcrübədə tez-tez belə yanlış yanaşma ilə qarşılaşırıq ki, natamam iş vaxt ilə işləyən işçinin işi əvəzçilik sayılır, yəni bu onun əsas yox, əlavə iş yeridir. Bu yanaşma kökündən səhvdir. İşçi əsas iş yerində də natamam iş saati ilə işləyə bilər. Hökm deyil ki, işçi əsas iş yerində beşgünlük iş həftəsi üçün 8 saat və yaxud altıgünlük iş həftəsi üçün 7 saat işləsin. Sadəcə bir məsələni diqqətinizə çatdırırıq ki, Əmək Məcəlləsinin 58-ci maddəsinə əsasən, əvəzçilik üzrə (əlavə iş yeri) iş vaxtının müddəti həmin təşkilat üçün müəyyənləşdirilmiş normal iş vaxtının yarısından çox olmamalıdır.

Misal üçün hər hansı bir təşkilat gündəlik normal iş vaxt 8 saatdırsa, həmin təşkilatda hər hansı bir işçi əvəzçilik

üzrə işə qəbul olunarsa onun iş saati 4 saatdan çox olmamalıdır. Bir şeyi yadda saxlamaq lazımdır ki, əsas iş yeri, əlavə iş yeri və natamam iş saati başqa-başqa anlayışlardır.

Bir misala baxaq:

Tutaq ki, işçi Əliyev Əli dörd yerdə baş mühasib vəzifəsində çalışmaq istəyir. İş qrafikini tutan Əliyev Əli qərara alır ki, dörd iş yerindən biri onun əsas iş yeri olsun və əmək kitabçasını ora təqdim etsin. Bu şərtlər daxilində onun əsas İş yerində bağladığı əmək müqaviləsinin 4-cü maddəsi aşağıdakı kimi olacaq:

İş və istirahət vaxtı üzrə

- 4.1. İşçi gündə 3 saat, həftə ərzində isə 15 saat işləyir.
- 4.2. İş saati 9.00-da başlayır, saat 12-də qurtarır.
- 4.3. Nahar vaxtı saat ___ dan saat dəkdir.
- 4.4. İşçi hər gün 3 saat natamam iş günü ilə işləyir.
- 4.5. İşçi həftədə 5 gün natamam iş həftəsi ilə işləyir.
- 4.6. İşçi iş vaxtından kənar vaxtda və ya işəgötürənin razılığı ilə iş vaxtı ərzində işəgötürənlə rəqabətdə olmayan müəssisədə əlavə iş yerində əvəzçilik üzrə işləyə bilər.

Əmək müqaviləsinə hökmən 4.6-cı maddə salınmalıdır.

Mühasibin ikinci iş yerində iş vaxtı əmək müqaviləsində aşağıdakı kimi əks olunur:

- 4.1. İşçi gündə 2 saat, həftə ərzində isə 10 saat işləyir.
- 4.2. İş saati 14.00-da başlayır, saat 16.00-da qurtarır.
- 4.3. Nahar vaxtı saat ___ dan saat dəkdir.
- 4.4. **İŞÇİ** hər gün 2 saat natamam iş günü ilə işləyir.
- 4.5. İşçi həftədə 5 gün natamam iş həftəsi ilə işləyir.
- 4.6. **İŞÇİ iş vaxtından kənar vaxtda və ya işəgötürənin razılığı ilə iş vaxtı ərzində işəgötürənlə rəqabətdə olmayan müəssisədə əlavə iş yerində əvəzçilik üzrə işləyə bilər.**

Mühasibin üçüncü iş yerində iş vaxtı əmək müqaviləsində aşağıdakı kimi əks etdirilə bilər:

- 4.1. İşçi həftə ərzində isə 8 saat işləyir.
- 4.2. İş saati 16.00-da başlayır, saat 18.00-da qurtarır.
- 4.3. Nahar vaxtı saat ___ dan ___ saat dəkdir.

4.4. İşçi iş vaxtından kənar vaxtda və ya işəgötürənin razılığı ilə iş vaxtı ərzində işəgötürənlə rəqabətdə olmayan müəssisədə əlavə iş yerində əvəzçilik üzrə işləyə bilər.

Mühasibin dördüncü iş yerində iş vaxtı əmək müqaviləsində aşağıdakı kimi əks etdirilə bilər:

4.1. İşçi həftə ərzində isə 6 saat işləyir.

4.2. İş vaxtı normalaşdırılmayıb.

4.3. İşçi iş vaxtından kənar vaxtda və ya işəgötürənin razılığı ilə iş vaxtı ərzində işəgötürənlə rəqabətdə olmayan müəssisədə əlavə iş yerində əvəzçilik üzrə işləyə bilər.

Yuxarıdakı nümunələrdən aydın olur ki, işçi bir gündə və ya bir həftədə bir neşə yerdə işləyə bilər. Neçə yerdə işləməsindən asılı olmayaraq işəgötürənlərin bu işçi ilə bağlı bir-birindən asılılığı olmur.

6.6 Əlavə iş vaxtı

Əmək müqaviləsinin əsas şərtlərindən biri də işçinin iş vaxtından artıq işlədilməsi məsələsidir. Bu, hazırda işçilərlə işəgötürənlər arasında olan ən aktual problemlərdən biridir. Təcrübədə dəfələrlə işçinin normadan və iş vaxtından artıq işlədilməsinin düzgün olub-olmaması, bu zaman hansı ödəmələrin, necə həyata keçirilməsi ilə bağlı suallarla qarşılaşırıq. Əmək Məcəlləsində bütün bunlar əksini tapsa da, işçi işə qəbul olunan zaman bu məsələləri hökmən işəgötürənlə razılaşdırmalıdır. Tutaq ki, əmək müqaviləsində normadan artıq işlədilmən işçiyə iqiqat norma ilə əməkhaqqı ödənilməsi göstərilib. Bir faktı qeyd edək ki, Əmək Məcəlləsində normadan artıq işlədilmən iqiqat normadan az olmamaqla əməkhaqqı ödənilməsi öz əksini tapıb. Bu isə o deməkdir ki, qarşılıqlı razılaşma əsasında müəssisənin üçqat və ya daha böyük norma ilə əməkhaqqı ödənilməsi mümkündür. Ona görə də əmək müqaviləsi bağlanılan zaman bu şərtlər sənəddə əksini tapmalıdır.

Əmək müqaviləsi bağlanılan zaman hökmən işçi ilə işəgötürən iş vaxtından artıq işlə bağlı məsələyə aydınlıq gətir

məlidirlər, bu hal maddə kimi əmək müqaviləsində əksini tapmalıdır.

İş vaxtından artıq iş dedikdə nə başa düşülür? İşçinin normal iş vaxtı əmək müqaviləsinə əsasən 8 saatdır və iş vaxtı saat 18.00-da başa çatır, işəgötürənin işçini daha 1 saat əmək fəaliyyətinə cəlb etməsi iş vaxtından artıq iş sayılır.

Bir daha qeyd edirik ki, iş vaxtından artıq iş işçinin iş günü ərizədə əmək müqaviləsində nəzərdə tutulmamış iş saati normasından çox işlədiyi vaxtdır. İşçinin iş vaxtından artıq işlədilməsi işəgötürənin əmri ilə rəsmiləşdirilməlidir. Əmrin nümunəvi forması aşağıdakı kimidir:

“X” MMC üzrə

ƏMR №

|5n|2kn: (Hüquqi və faktik
ünvan Tam olaraq

20-ci U

İstehsalat zərurəti ilə əlaqədar, müəssisənin tez xarab olan mallarla təchizini və belə malların sonrakı iş gününə saxlanılmamasının vacibliyini nəzərə alaraq, bunun qarşısının alınması məqsədi ilə

ƏMR EDİRƏM:

1. Aşağıdakı işçilər “_” _____ 20-ci il tarixində normativ iş vaxtından əlavə 2 saat (18.00-dən 20.00-yə qədər) işə cəlb olunsunlar.
-Əliyev Vəli Məmməd oğlu

2. Bu işçilərə iş vaxtından artıq saatlara görə, saatlıq iş normasına uyğun ödənişlər əməkhaqqının 2 misli məbləğində hesablanıb ödənilsin.
S.Əmrlə aidiyyəti şəxslərin tanış olmasının təmin edilməsi insan resursları mütəxəssisi Solmaz Məlikovaya tapşırılsın.

“X” MMC-nin direktoru

Ə.İ.Məmmədov

Bu məsələdə maraqlı məqamlardan biri də işəgötürənin hansı hallarda işini iş vaxtından artıq işə cəlb edə bilməsidir.

İşəgötürən tərəfindən işçinin iş vaxtından artıq işə cəlb edilməsinə dövlətin müdafiəsinin təmin olunması, təbii fəlakətin, istehsal qəzassm qarşısmm aimması və ya onların nəticələrini aradan qaldırmaq üçün yerinə yetirilməsi zəruri olan ən vacib işlərin görülməsi, su, qaz, və elektrik təchizatı, isitmə,kanalizasiya, rabitə və digər kommunal müəssisələrdə işlərin,xidmətlərin pozulmasına səbəb olan gözlənilməz hadisələrin nəticələrini aradan qaldırmaqdan ötrü zəruri işlərin görülməsi hallanda, başlamış və istehsal texniki şəraitinə görə iş gününün sonunadək tamamlana bilməyən işlərin dayandırılması avadanlıqlarm, əmtəələrin qarşısıalınmaz korlanması, sıradan çıxması təhlükəsi zamanı işlərin tamamlanması zəruriyyəti yarandıqda, işçilərin dayandırılmasına səbəb olan sıradan çıxmış mexanizmlərin,qurğulann təmiri, bərpası ilə əlaqədar işlərin görülməsi ehtiyacı meydana çıxdıqda,əvəz edən işçinin çıxmaması ilə əlaqədar işə fasilə verilməsi mümkün olmadıqda yol verilir.

Tutaq ki, tikinti şirkəti inşaat işlərinin aparılması məqsədilə beton alıb. Şirkətdə iş vaxtı saat 18.00-də başa çatır, beton isə saat 17.30-da gətirilib. Bu halda şirkətin rəhbərliyi əmr verir ki, işçilər saat 19.00-a kimi çalışıb işi başa çatdırmalıdırlar. Şirkət rəhbərinin əmri qanuna uyğundurmu? Beton tez xarab olan məhsuldur, ona görə vaxtında istifadə olunması zəruridir. Demək, şirkət rəhbərinin əmri də qanuna uyğundur.

vü FƏSİL
İNSAN RESURLARI ÜZRƏ MENEGERİN
ƏSAS İDARƏÇİLİK XÜSUSİYYƏTLƏRİ
VƏ DAVRANIŞLARI

7.1. Daxili ünsiyyət və əməkdaşlıq

İnsan resurslarının idarə edilməsinin ən vacib komponentlərindən biri də daxili ünsiyyət və əməkdaşlıq standartlarının bərqərar edilməsidir. Bir ictimai təşkilat İdmi bizim elfektivliyimiz öz aramızda bir-birimizlə necə ünsiyyət və münasibətdə olduğumuzdan və necə davranmağımızdan çox asılıdır. “Ünsiyyət” və “əməkdaşlıq” yaxınmənalı ifadələr olsa da, təşkilati kontekstdə əkiz anlayışlar kimi təqdim edilir. Hər halda bu ifadələr arasındakı bağlılığı aşağıdakı təsvirdən daha aydın şəkildə görə bilərsiniz.

Daxili ünsiyyətin oynadığı rol və yaratdığı təsir təşkilatda qarşılıqlı hörmət, anlaşma, inam, yekdillik, yardımlaşma və müştərək məsuliyyətə əsaslanan münasibətlərin formalaşması ilə nəticələnir ki, bu da əməkdaşlığın özüdür:

- Məlumatlandırır və izah edir;
- Əməkdaşlara öz mühitlərini təyin etmək, dərk etmək və formalaşdırmaq imkanı verir;
- Korporativ vəzifələrlə bağlı münasibət və öhdəliklərə pozitiv təsir edir;
- Təşkilati dəyər və prinsipləri gücləndirir;
- Səmimiliyi, etimad və inamı gücləndirir.

Etimad və inamın güclənməsi VCT-lərdə əsas əməkdaşlıq formaları olan liderlik və komanda işi üçün olduqca əhəmiyyətlidir. Belə ki, lider və onun ardınca gedən komanda arasında inam olmazsa, verilən tapşırığı və ya qarşıya qoyulmuş vəzifəni zamanında və tələb olunan səviyyədə icra etmək mümkün olmazdı.

VCT -lərdə daxili ünsiyyət əsasən iki kateqoriyada baş verir: yazılı və şifahi. Yazılı ünsiyyətin ənənəvi olaraq qələm-kağız, günümüzdə isə elektron formatda (ya e-mail, ya da korporativ

sənədlər mübadiləsi) olmasını xatırlamaqla belə qənaətə gəlmək mümkündür ki, VCT-lərdə ən effektiv və ən çox yer tutan ünsiyyət şifahi ya üzbəüz, ya da telefonda baş verən ünsiyyətdir.

Bu ünsiyyət dərhal cərəyan edir və qarşı tərəfə sual vermək, təklif və rəy söyləmək, təsdiqləyici və ya təkzibedici münasibət bildirmək və dərhal da geri cavab almaq imkanları verir. Şifahi ünsiyyətə menecerlərlə, həmkar və əməkdaşlarla təkbətək dialoqlar, həmçinin toplantılar, seminar və təlim sessiyaları zamanı kiçik və böyük qruplar arasında baş verən söhbət və müzakirələr daxildir.

Siz menecer olaraq təşkilatınızda daxili ünsiyyətin idarə edilməsi məsələsinə xüsusi fəallıqla yanaşmalısınız:

- Daxili ünsiyyət proseslərinizin daha müasir və effektiv qalmasını təmin edin;
- Dayandığımız səviyyədən asılı olmayaraq əməkdaşlarla sıx-sıx əlaqədə olun, onlarla bütün görüşlərinizdə səmimi sual-cavab və diskussiya sessiyaları təşkil edin, bütün suallarım cavablandırmağa çalışın və bu zaman dürüst olun (əgər siz bütün günü öz otağınızda oturub qalsanız və onlarla yalnız rəsmi strukturlar vasitəsilə əlaqə saxlasanız bu doğru olmayacaq);
- Təşkilatınızın inkişaf prioritetləri ilə bağlı əməkdaşlarınızı daim məlumatlandırın;
- Bütün təşkilati məsələlərlə bağlı əməkdaşlarınızın fikir və münasibət bildirmələrini asanlaşdırın və onları buna həvəsləndirin;
- Məlumatları çevik, səliqəli, dəqiq və hər bir səviyyədə başa düşülə biləcək bir formada çatdırın;
- Üzbəüz ünsiyyət zamanı vücud dilinizə xüsusilə diqqət yetirin (bəzi məqamlarda üz ifadəsi deyilən sözdən daha çox məlumat verir);
- Daxili ünsiyyətlə bağlı ən mütərəqqi təcrübələri araşdırın, öyrənin və tətbiq edin.

Effektiv daxili ünsiyyət siyasəti əməkdaşlarınız üçün dörd məsələni dəqiq şəkildə aydınlaşdırır ki, bu da sizin onları idarə etməyinizi asanlaşdırır:

- Təşkilat haradadır?
- Biz onun harasındaıyq?
- Biz nə etməliyik?
- Etməli olduğumuzu necə etməliyik?

Böhran insidentləri. Bütün təşkilatlar, işverənlər və menecerlər zaman-zaman öz iş yerlərində narahatçılıq doğuran bir çox hadisələrlə üzbəüz qalmalı olurlar. Bu cür hadisələr və hallar təşkilati leksikonda “böhran insidentləri” adlandırılır və demək olar ki, təşkilatlar durduqca bu cür insidentlər də mövcud olacaqdır. VCT-lərdə çeşidli kateqoriyalarda böhranlar baş verir. Mövzu insan qaynaqları olduğu üçün bu vəsait məhz insan faktorlu böhran insidentlərindən bəhs edir. Bu insidentlər əməkdaşların menecerlərlə, bir-biri ilə və benefisiarlarla olan münasibətlərində təzahür edir.

Motivlərindən asılı olaraq insan qaynaqları ilə bağlı böhran insidentlərini üç böyük kateqoriyaya ayırmaq olar:

Səlahiyyətlərdən sui-istifadə: *Həddini aşmış tənqid, tənbeh; hegemonluq; şantaj; rüşvətxorluq; sözlü və fəli təcavüz.* Əsasən menecer-əməkdaş və əməkdaş-benefisiar münasibətlərində təzahür edir.

Mənəvi ziyan: *Cinsi, irqi, dini və yaş mənsubiyyəti, həmçinin fiziki qüsurulluq kimi həssas məsələlərlə bağlı ironik davranış; şit zarafatlar; qeybət; dedi-qodu; iftira və s.* Əsasən əmək- daşlararası münasibətlərdə təzahür edir.

İşə səhlənkər münasibət: *İntensivləşən gecikmələr; özbaşınalıq; sərəxoşluq vəs.*

Məlumdur ki, bu cür insidentlərin qarşısı vaxtmda alınmazsa həm təşkilatınızın reputasiyası, həm də əməkdaşlarınızın karyerası təhlükəyə girəcək. Odur ki, bu insidentlərin yaranmaması, böyüməməsi və kəskin hala gəlməməsi üçün elə ilk andaca ciddiyyət nümayiş etdirməklə bunların qarşısını almağa çalışmalısınız.

Əksər VCT-lər bənzər problemləri başlanğıcda qeyri-rəsmi və konstruktiv metodlarla həll etməyə meyil göstərilir. Bu metodlara *gigiyenik metodlar* da deyilir. Əməkdaşlarınıza və insidentlərə nəzarət etmənin bəzi yollarını sizə təqdim edirik:

- Əməkdaşlarınızı konfliktləri idarə etmə, danışıqlar aparma və yalnızlaşdırma düzəltmə sahəsində lazımi bacarıq və imkanlarla təmin edin, özlərini ağıllı, səmimi və qətiyyətli şəkildə idarə edə bilmələri üçün təlimatlandırın.
- Güclü liderlik nümayiş etdirin,
- İşdə (evdə də) özünüzü qayğıkeş və başqalanna ehtiram görkəmi ilə aparın.
- Gündəlik iş həyatınızda müxtəlifliyin prinsip və standartlarını modelləşdirin.
- Əməkdaşları verdikləri töhfələrə görə dəyərləndirin; hamını nəzərə alın və hər kəsə haqqım verin.
- Qeyri-adekvat davranışlara dərhal reaksiya verin; xırdalıkları böyüməyə qoymayın. Əgər görməzdən gəlsəniz əməkdaşlarınız fikirləşə bilərlər ki, ya siz bu davranışlarda eyib görmürsünüz, ya da heç vecinizə deyil.
- İnsidentin kəskinləşdiyini gördükdə təşəbbüsü öz üzərinizə götürün və müvafiq addımların atılmasına zəmanət verin. Əgər siz tədbir görməli olan mövqedə deyilsinizsə, problemi birbaşa menecerinizə daxil olmaqla lazımi instansiyalara götürün.

Unutmayın: *menecerin yetişməkdə olan insidentdən bixəbər olması ona hərəkətsizlik məsuliyyətinə görə bəraət qazandırmır.*

Bütün işə götürənlər/menecerlər təhlükəsiz iş yeri və əmək şəraitinin yaradılmasına görə birbaşa məsuliyyət daşıyırlar. Bu səbəbdən ehtiyatlı davranmağa üstünlük verən əksər VCT-lər böhran insidentləri ilə bağlı özlərinin insan qaynaqları siyasəti çərçivəsində xüsusi standartlar və rəsmi təlimatlar hazırlayıb və hər bir iddianı bu təlimat və standartlara əsasən araşdırıb təsdiqləyirlər. Bu təlimata aşağıdakıları daxil etməlisiniz:

- Hər bir iddianı Aşikayətə ciddiyyə alın;
- Dərhal araşdırın;
- Obyektiv olun;
- Əgər mümkünsə insidenti qeyri-rəsmi şəkildə çözü;
- Məsələni bütün aidiyyəti tərəflər üçün məxfi tutun;
- Dinləyərkən empatik davranın, çox yumşaq və tələbbürlü təbirlərdən uzaq olun;

- Hüquqi öhdəliklərinizə ən az təşkilatınızın prinsipləri qədər sadıq qalın;
- Hər bir insidentlə bağlı tolerantlıq şkalası hazırlayın və qərarlarınızı ona görə verin (bax, əlavə 1)

Əlavə 1: Təxmini tolerantlıq şkalası (5 hallıq)

İnsident	Təşkilatın tolerantlığı	Qərar (təqdirə bağlı)
Həssas mövzularla bağlı ironik davranış, şit zarafatlar	2	; Ciddi xəbərdarlıq, işdən azad etmə
Sözlü və feli təcavüzlü dava	3	; Ciddi xəbərdarlıq, töhmət
Təzyiq, şantaj	0	İşdən azad etmə
Rüsvətخورluq	0	İşdən azad etmə
İşdə sərxoşluq	,	Şiddətli töhmət, işdən azad etmə
İşə gecikmələr		Ciddi xəbərdarlıq, töhmət, cərimə
Özbaşınalıq (iş zamanını şəxsi çıxarlara sərf etmək, işi özbaşına tərک etmək) Qeybət, dedi-qodu Təşkilatdan oğurluq etmə Qərəzli iftira		; Ciddi xəbərdarlıq, töhmət, şiddətli töhmət, cərimə
Qohumbazlıq, aynseçkilik		Ciddi xəbərdarlıq, töhmət İşdən azad etmə
		Ciddi xəbərdarlıq, işdən azad etmə
		İşdən azad etmə

Qeyd: Hər bir insidentlə bağlı tolerantlıq dərəcəsi və alınan qərarların şiddəti müxtəlif VCT-lərdə müxtəlif ola bilər.

Bərabər imkanlar. VCT-lər bərabər məşğulluq imkanlarına əsaslanmalı və fəaliyyətlərinin hər bir aspektində bərabərliyi təşviq etməlidirlər. Bərabərlik prinsipi sizin təşkilatınızda da insan qaynaqları və məşğulluq siyasətinə istiqamət verən əsas faktor olmalıdır. Odur ki, insan qaynaqları ilə bağlı siyasətinizin hər bir elementini hazırlayarkən onları nə dərəcə

də ədalətli və insafılı olduğunu dönə-dönə nəzərdən keçirin və xüsusilə də aşağıdakı məsələlərdə ayrı-seçkiliyi qadağan edin:

- Gender;
- Sosial status;
- Ailə statusu;
- Yaş mənsubiyyəti;
- Cinsi mənsubiyyət;
- Dini mənsubiyyət;
- Əlillik.

Bərabər imkanlar siyasəti ayrı-seçkiliyi rədd etməklə yanaşı, hər bir əməkdaşa bilik və bacarıq baxımından mövcud olan hər cür disbalansı və tam potensiallarını nümayiş etdirməyə mane olan əngəlləri aradan qaldırmağa da imkan verir.

Bərabər imkanlar siyasəti o deməkdir ki, yuxanda göstərilmiş zəminlərdən heç birisində hər hansısa bir əməkdaşa digərindən fərqli davranış və münasibət göstərilməyəcək. Bərabər imkanlar siyasəti yalnız azlığa ünvanlanmış bir məsələ deyil, o hər bir insanın, mənsubiyyətindən asılı olmayaraq, iş həyatının bütün aspektlərinə həm birbaşa, həm də dolayısı ilə təsir edən kilid bir məsələdir. Bunun tərsinə, qeyri-bərabər imkanlar isə yalnız qeyri-qanuni bir məsələ deyil, həm də insanların qurbana çevrilməsi ilə nəticələnə biləcək mənəvi və sosial insafsızlıqdır. Bu səbəbdən əməkdaşların özlərini rahat və əmin hiss edə biləcəkləri bir mühit yaratmağa çalışın. Əməkdaşların seçilməsində, təlim və inkişaf ehtiyaclarının qarşılınmasında və önə çəkilməsində ayrı-seçkilik qoymadan bərabər imkanlar yaradın və bunu fəaliyyətlərinizin hər bir aspektində tətbiq edilən mütləq bir prinsip halına gətirin. Konkret olaraq:

- Hər bir səviyyədə gender balansını təmin edin;
- Mövqe dəyişikliyi, təlim və inkişafı hamı üçün eyni dərəcədə əlçatan edin;
- Bütün əməkdaşlara eyni məsafədən yanaşın, onlarla eyni “dildə” danışın;

- Balanslaşdırılmış iş təşəbbüslərini dəstəkləyin və təşviq edin;
- Daxiildə gender bərabərliyi və əlilliklə bağlı məsələləri müntəzəm olaraq monitorinq edin.

7.2. Ünsiyyətin psixoloji xarakteristikası

Ünsiyyət dedikdə biz nitq və nitqdən kənar təsirin köməyi ilə həyata keçirilən qarşılıqlı münasibəti nəzərdə tuturuq. Ünsiyyət insanlar arasında təmasın yaranması və inkişafı prosesi kimi meydana çıxır. Həç bir insan birliyi oradakı adamlar arasında təmas yaradılmadan birgə fəaliyyəti həyata keçirdə bilməz və qarşılıqlı anlaşma baş verməz. Ünsiyyət insanlar arasında birgə fəaliyyət tələbatından doğan təmasın çoxplanlı inkişaf prosesidir. Başqa sözlə ünsiyyət iki və daha çox insanın münasibətləri aydınlaşdırmaq və ümumi nəticə əldə etmək məqsədilə öz söylərini əlaqələndirməyə və birləşdirməyə yönəlmiş qarşılıqlı təsirinə deyilir. Ünsiyyət müxtəlif vasitələrlə həyata keçirilir. Onların içərisində nitq xüsusi yer tutur. Ünsiyyətin ekspressiv mimik vasitələri də mühümdür: təbəssüm, tərs baxış, mimika, əl və bədənin ifadəli hərəkətləri, vokal mimikası - bunlardan hər birinin ünsiyyət prosesində öz yeri vardır.

Ünsiyyət prosesində insanlar nəinki mühit haqqında məlumat əldə edir, eyni zamanda müxtəlif adət və ənənələrə yiyələnir ki, bunlar da real varlığın dərk edilməsinə xüsusi istiqamət verir. Deməli ünsiyyət hər şeydən owə! obyektiv varlığın dərk edilməsini təmin edən əsas şərtidir. Həyatı fakxiar göstərir ki, ünsiyyət eyni zamanda psixi proseslərin təzahüründə özünəməxsus tərzdə iştirak edir. Ünsiyyət psixi proseslərin dinamikasına, təzahürünə təsir göstərir və onları daha da mütəhərrik edir. Ünsiyyət eyni zamanda şəxsiyyətin formalaşmasına da müəyyən tərzdə istiqamət verir. Demək olar ki, şəxsiyyətin təşəkkülü ünsiyyət prosesinin məhsuludur. Belə ki, ünsiyyət sayəsində insan keyfiyyətə dəyişir, onun hərtərəfli, ahəngdar

inkışafı mümkün olur, o, müəyyən ictimai vəzifəni yerinə yetirir, sosial rolu ifa edir, zəruri rəftar və davranış normalarına, praktik fəaliyyət vərdişlərinə yiyələnir, ətraf aləmə fəal surətdə təsir göstərməyə can atır. Bu haqda aydın təsəvvür əldə etmək üçün tənhalığın bəzi xüsusiyyətləri ilə tanış olmaq kifayətdir.

Tənhalığın iki növünü - fiziki və psixoloji tənhalığı fərqləndirirlər. Tənhalığın ən ağır forması psixoloji tənhalıqdır, yəni insanın insanlar mühitində, əhatəsində olmasına baxmayaraq tək, kimsəsiz qalması, özünə həmrəy, həmfikir, həmsöhbət tapa bilməməsi, kimsənin onunla ünsiyyətə girmək istəməməsi psixoloji tənhalıq kimi nəzərdən keçirilməlidir. Məsələn, insanın kollektivdə olması onun hələ başqa insanla ünsiyyətdə olması demək deyil. Kollektivdə şəxsiyyət öz tənhalığından can qurtara bilmir. Kollektivdə insanın tənhalığı aradan götürülmür, yalnız müəyyən mənada doldurulur, tənhalıq haqqında biliklər sıxışdırılır. C.İ. Yanq tənhalığın üç tipini fərqləndirməyi lazım bilir: xroniki, situativ və keçici tənhalıq.

Xroniki tənhalıq insanın uzun müddət başqaları ilə ünsiyyət yarada bilməməsinin nəticəsi kimi özünü göstərir. Situativ tənhalıq insanın artıq bərqərar olmuş sosial ünsiyyət modelinin dağılmasının nəticəsidir. Keçici tənhalıq isə vaxtaşırı əksər insanlarda təsadüfi özünü göstərən ötəri bir haldır.

Ünsiyyət situasiyasının iki tipini fərqləndirirlər: şəxsi ünsiyyət və birgə fəaliyyətdə ünsiyyət.

Şəxsi ünsiyyətin adətən, iki səviyyəsini fərqləndirirlər. Birin ci səviyyədə ünsiyyət iki (və ya üç) adamın vasitəsiz təması kimi meydana çıxır və emosional xarakter daşıyır. İkinci səviyyədə isə tədricən emosional ünsiyyət şəraitində adamlar öz nöqtəyi-nəzərlərini izah etməyə, müdafiə etməyə, bir-birilərinin fikirlərini, əməllərini və s. müəyyən mövqedən qiymətləndirməyə başlayırlar. Birgə fəaliyyət şəraitində ünsiyyət funksional xarakter kəs bedir, yəni onun mövzusu birgə fəaliyyətin obyektini ilə müəyyən olunur.

7.3. Ünsiyyətənin növləri və funksiyaları

Psixologiyada ünsiyyətin müxtəlif və çoxsaylı tipologiyası var. Bunlar aşağıdakılardan ibarətdir: İşgüzar ünsiyyət

- Diaqnostik ünsiyyət;
- Tərbiyəvi ünsiyyət;
- İntim- şəxsi ünsiyyət.

Bununla bərabər həm də aşağıdakı ünsiyyət növlərini də qeyd etmək olar:

- Şəxsiyyətlərəarası, qrup və qruplararası;
- Məxfi və münaqişəli;
- Birbaşa və vasitəli.

İşgüzar ünsiyyət elə bir ünsiyyət növüdür ki, bu zaman qarşılıqlı əlaqələrin məqsədi hansısa aydın saziş, söhbətin həllini nəzərdə tutur. Məsələn, həmkarlar, rəis və təbəçilikdə olan şəxs və s. Burada tərəfdaşların hər birinin statusu müəyyən olunur.

Tərbiyəvi ünsiyyət - tərəflərdən biri digərinə məqsədyönlü təsir göstərir. O, arzuolunan nəticəni özü üçün dəqiq müəyyənləşdirir. Daha doğrusu o, daha yaxşı bilir ki, öz həmsöhbətini necə inandırma bilər, ona nəyi öyrətməyə çalışır. Belə ünsiyyət yalnız o təqdirdə ola bilər ki, tərəflərdən biri daha böyük nüfuza və biliyə malikdir.

Diaqnostik ünsiyyət - elə bir ünsiyyət növüdür ki, həmsöhbət haqqında müəyyən təsəvvür formalaşdırmaq, yaxud hansısa informasiyanı almaq ən apanıcı məqsəddir (həkimlə xəstənin ünsiyyəti və s). Burada əvvəlki halda olduğu kimi tərəflər müxtəlif mövqedə olurlar- biri soruşur, digəri isə cavab verir. Hərtərəfli cavab almaq üçün sual verən öz şəxsi statusunu düzgün müəyyənləşdirməlidir. Doğru-dürüst sual verməyi bacarmalıdır.

İntim şəxsi ünsiyyət - həddən artıq unikal və spesifikdir, bu o təqdirdə mümkündür ki, tərəflər özlərini bərabərhüquqlu hiss edir, hər ikisi eyni dərəcədə inandırıcı və dərin münasibət-

lərin saxlanması və inkişaf etdirilməsində maraqlıdırlar. Bu növ ünsiyyət yaxın adamlar arasında olur.

Bundan başqa vasitəli və vasitəsiz ünsiyyət növləri də ayrılır. Vasitəsiz ünsiyyət həm verbal, həm də qeyri-verbal ola bilər. Vasitəsiz ünsiyyətdə nitq mühüm rol oynayır. Elmi-texniki tərəqqi nəticəsində meydana çıxmış mükəmməl texniki vasitələr insanlar arasında yeni ünsiyyət tərzinin yaranmasına səbəb olmuşdur. Bəli ünsiyyət vasitəli ünsiyyət adlanır.

Kollektiv əmək fəaliyyətinin planlaşdırılması və tənzim edilməsinin təmin etmək ünsiyyətin yerinə yetirdiyi ən başlıca sosial funksiyadır. Ünsiyyət eyni zamanda idarəetmə və ictimai nəzarəetmə funksiyasını yerinə yetirir. Yəni ünsiyyətin xüsusən də nitqin köməyi ilə cəmiyyət öz üzvlərinə bu və ya digər davranış və rəftar normalarını yayır, onun mənafeyinə zidd olanları isə pisləyir. Həm də ünsiyyət vasitəsilə qruplararası qarşılıqlı təsir təmin edilir.

7.4. Ünsiyyət informasiya mübadiləsi kimi

Ünsiyyət informasiya mübadiləsi dedikdə informasiyanın iki tərəfi fərqləndirilir. Birinci, kommunikator - informasiyanı verən, ikincisi resipient - informasiyanı qəbul edən. İnsanlar ünsiyyət prosesində bir - birlərinin fikirləri, ideyaları, hissləri və s. ilə tanış olurlar. Onlar keçmişdə baş vermiş müxtəlif hadisələr haqqında bir-birinə məlumat verir, ayrı-ayrı məsələlər barəsində bir-birlərinin rəyini və mülahizələrini öyrənirlər. Bu baxımdan kommunikasiya prosesi informasiya mübadiləsi kimi təhlil oluna bilər. Kommunikasiyanın iki tipini fərqləndirmək olar: verbal və qeyri-verbal kommunikasiya.

Verbal kommunikasiya. Ünsiyyət prosesində nitq mühüm rol oynayır. İnsan istər onu əhatə edən mühit, istərsə də keçmiş və gələcək barədə hər cür məlumata əsasən yazılı və şifahi nitq vasitəsilə alır. Nitqin əsas struktur vahidi olmaq etibarilə söz çox böyük qüvvəyə malikdir. İ.P.Pavlovun sözləri ilə

desək «Söz fırtına kimi insanın orqanizminin ən etibarlı hesab edilən psixofizioloji prosesləri belə dağıda bilər, tərsinə çevirər, hətta yox edə bilər və ya dəyişə bilər». Söz yalnız pozan, dağıdan deyil, eyni zamanda müsbət təsirə malik ən qüvvətli qıcıqlandırıcıdır. Ən çətin şəraitdə deyilən bircə kəlmə söz belə insanda ruh yüksəkliyi yaradır, onda müsbət emosiyaların baş qaldırmasına, nəcib əxlaqi keyfiyyətlərin yaranmasına, təzahürünə, həmçinin formalaşmasına istiqamət verə bilər. Burada əsl məsələ hər sözdən yerində istifadə etmək, bununla da ünsiyyətə düzgün qiymət verməkdir.

Nitqin müxtəlif funksiyaları var. Onlardan bəzilərini qeyd edək:

- Nitq insanın intellektual fəaliyyətinin əsas silahıdır;
- İctimai- tarixi şərait haqqında məlumat nitq vasitəsilə alınır;
- Nitq ümumbəşəri təcrübənin mövcudluğunu təmin edir;
- Nitq milli mədəniyyətin inikasını vasitəsidir;
- Nitq idrak alətidir.

Nitqin əsas funksiyası ilə yanaşı köməkçi funksiyaları da mövcuddur: a) nitqin emotiv funksiyası (danışanın emosiyasını, hisslərini ifadə etməsi); b) nitqin poetik, yaxud da estetik funksiyası; c) nitqin nominativ funksiyası; ç) nitqin yardımçı funksiyası (məs: allo); d) nitqin fərqləndirmə (diakritik) funksiyası; e) nitqin interdiktiv (qadağanedici) funksiyası və s. Kütləvi informasiya prosesi 4 tərkib hissədən ibarətdir: kom- munikator, resipiyent, verilən məlumat, informasiyanın verilməsini və qəbulunu təmin edən vasitələr.

İvomuüikaıor. Adi kommunikasiya prosesində kom- munikator konkret fərddir. Burada işə məlumatı verən müəyyən kollektiv və ya qrupdur. Daha doğrusu verilən məlumat konkret fərdin adından yox, hər hansı kollektiv adından verilir.

Resipient. Kütləvi informasiya prosesində adətən, müəyyən ixtisas sahibləri və ya hər hansı yaş qrupunu təmsil edən adamlar resipient rolunda çıxış edirlər.

Verilən məlumat. Kütləvi informasiya prosesində veriləcək məlumatın düzgün seçilməsi vacib məsələlərdən biridir. Bu baxımdan, hansı tipli məlumatlar necə və kimlərin fəal iştirakı ilə çatdırılmalıdır, qeyri-verbal ünsiyyət vasitələrindən nə şəkildə istifadə edilməlidir və s. kimi məsələlərin düzgün həlli ciddi əhəmiyyət kəsb edir.

İnformasiyanın verilməsini və qəbulunu təmin edən vasitələr. Bu vasitələrin düzgün müəyyənləşdirilməsi kütləvi informasiya prosesinin əsas şərtlərindən biridir. Bununla əlaqədar olaraq aşağıdakı məsələlərin aydınlaşdırılması zəruridir: hansı kanallar vasitəsilə verilən məlumatları kimlər daha asan, düzgün qavraya bilər, nə tipli məlumatlar hansı kanallar vasitəsilə verilsə, daha təsirli olar və s.

Qeyri-verbal kommunikasiya vasitələrinin müxtəlif tipləri var. Bu baxımdan aşağıdakılar xüsusi olaraq qeyd olunur:

1. Mimika sifət əzələlərinin dinamik ifadəsi kimi özünü göstərir. Qaş, göz, yanaq, dodaqlar və s. sifətin bu və ya digər dərəcədə lokal mimika sahələridir.

Son zamanlar vizual ünsiyyət- «gözlərin təması» problemi diqqəti daha çox cəlb edir. Anatomik baxımdan gözlər nə qədər müxtəlif olsa da, onların kodları, başqa sözlə, psixose- mantikası baxışların, necə deyərlər, rəqsində açıqlanır.

2. İntonasiya ünsiyyətin başlıca akustik vasitəsidir. Ünsiyyət prosesində kommunikatorun resipientə münasibəti bilavasitə onun intonasiyasında əks olunur. Onun ekspressiv- emosional funksiyası önəmlidir. İntonasiyanın bu funksiyası xüsusi məntiqi vurğu, pauza və s. kimi akustik vasitələrlə qaynaqlanır.

3. Kinesika «bədən hərəkətlərinin dili» kimi meydana çıxır. İnformasiya mübadiləsində onun kodları jestlər vasitəsilə açıqlanır.

4. Proksimika insanın şəxsi məkanı kimi ünsiyyət prosesində özünəməxsus rol oynayır, insan bu məkanı özününkü hesab edir, hətta onu bir növ fiziki bədəninin davamı sayır. Ünsiyyət prosesində kimisə özümüze yaxın buraxır, kimisə yaxın buraxmıyınq, şəxsi məkanın hüdudları subyektiv olaraq belə müəyyən olunur. Alları Piz psixoloji məsafənin aşağıdakı zonalarını müəyyənləşdirmişdir:

• İntim zona (15 sm-dən 46 sm qədər)- xüsusi bufer zonasıdır. Bu zonaya ən yaxın emosional təmasda olan adamlar nüfuz edə bilər.

• Şəxsi zona (46 sm-dən 1,2 m-ə qədər)- dostluq üçün optimal ünsiyyət sahəsidir. Bu sahədə dostların bir-birinə toxunması mümkündür.

• Sosial ünsiyyət zonası (1,2 m-dən 3,6 m-ə qədər)- işgüzar ünsiyyət üçün səmərəli sahədir.

• Kütləvi zona (3,6 sm-dən daha çox)- ictimai yerlərdə bir-birini tanımayan adamlar arasında ünsiyyət üçün səmərəli sahədir.

7.5. Ünsiyyət qarşılıqlı təsir kimi

İnsanlar birgə fəaliyyət prosesində müxtəlif formalarda əlaqə və münasibətlərə girir, əməkdaşlıq edirlər. Qarşılıqlı təsir təsir edəndən, təsire məruz qalandan, təsiri təmin edən vasitələrdən, təsirin insan davranışında əmələ gətirdiyi dəyişiklikdən, daha doğrusu təsirin nəticəsindən ibarətdir. Bu baxımdan istər nəzəri, istərsə də praktik məqsədlər üçün onların əsas tiplərinin müəyyən edilməsi xüsusi əhəmiyyət kəsb edir. Bu sahədə müxtəlif təsnifatlar məlumdur. Onların əksəriyyəti dixotomik xarakter daşıyır: insanların qarşılıqlı təsiri bir-birinə əks olan tiplərə bölünür. Qərb psixologiyasında müxtəlif müəlliflər qarşılıqlı təsirin bu iki tipin «kooperasiya-rəqabət» «razılaşma-mü-naqişə»,«uyğunlaşma-müxalifət»,«assosiasiya-dissosiasiya» kimi terminlərlə ifadə edirlər. Birinci halda qarşılıqlı təsirin

«pozitiv» növləri təhlil olunur: onlar bu baxımdan birgə fəaliyyətin təşkilinə kömək göstərilir. Qarşılıqlı təsirin «neqativ» növlərini isə ikinci tipə daxil edirlər: onlar birgə fəaliyyəti bu və ya digər dərəcədə «zəiflədir», «pozur», həmin fəaliyyət üçün müəyyən çətinliklər yaradır.

7.6. Ünsiyyət insanın bir-birini qavraması və anlaması kimi

Ünsiyyət insanların bir-birini qavramasından başlayır. Qavrayışın bu növü psixologiyada sosial persepsiya adlanır. Bu sahədə tədqiqatlar əsasən iki istiqamətdə aparılır: 1) sosial persepsiyanın məzmununun öyrənilməsi: 2) şəxsiyyətlərarası qavrayışın mexanizmləri, onu müşayiət edən vasitələrin və s.-nin öyrənilməsi. Şəxsiyyətlərarası qavrayışda insanın fiziki siması, ifadəli hərəkətləri və geyim xüsusiyyətləri əks olunur. Sosial persepsiyanın məzmunu həm qavrayış obyektinin həm də qavrayış subyektinin xüsusiyyətlərindən asılıdır. Çünki o istər-istəməz iki şəxs arasında baş verən qarşılıqlı təsir prosesidir.

Sosial-psixoloji tədqiqatlar göstərir ki, insanlar bir-birini qavrayarkən, bir tərəfdən, özlərinin fiziki simasını, digər tərəfdən sosial simanı qavrayırlar.

Fiziki simanın qavranılmasında sifət mühüm əhəmiyyət kəsb edir. Xüsusilə də ağızla göz sahəsindəki məsafə ən ifadəli hərəkətlərin məkanıdır. Bu sahəyə mimika zonası deyilir. Sosial sima ilk növbədə, insanın geyim xüsusiyyətləri, bəzək- düzəyi və s. aksesuarları vasitəsilə qavranılır.

İnsanlar qavrayış prosesində bir-birlərini müxtəlif sosial etalon və stereotiplər baxımından qiymətləndirirlər. Etalon fransız sözü olub ölçü nümunəsi deməkdir. İnsanlar müxtəlif fiziki obyektlərlə yanaşı sosial obyektləri də qiymətləndirərkən müəyyən etalonlardan istifadə edirlər. Sosial etalonlar müxtə

lifdir. Kişilik və qadınlıq etalonlarını buna misal göstərmək olar.

İnsanların bir-birini qavraması prosesində sosial stereotiplərin də öz rolu var. Stereotiplər müəyyən bir irqə, millətə, peşəyə və s. mənsub olan adamlar, qruplar haqqında adi şüur üçün səciyyəvi olan təsəvvürlər kimi meydana çıxır.

Refleksiya geniş anlayışdır. Refleksiya dedikdə, ilk növbədə, insanın özünü, öz daxili aləmini dərk etməsi, özünün fikir və hisslərini təhlil etməsi, özünü, öz əməllərini, adamlarla münasibətlərini görmək bacarığını, özü haqqında mühakimələrini nəzərdə tuturlar. Bundan başqa refleksiya - başqa adamların sənə necə münasibət bəslədiyini, necə yanaşdığını, onların səni necə başa düşdüklerini görmək və dərk etmək deməkdir.

İnsan başqalarının davranışının səbəblərini özünəməxsus tərzdə izah edirsə, bu tip proseslər «kazual atribusiya» adlanır. Psixoloji tədqiqatlar göstərir ki, qavranılan adamın tam surətinin yaranması daha çox qavrayanın fərdi xüsusiyyətlərindən, onun emosional halından, qavradığı adama fərdi münasibətindən, həyat təcrübəsindən, aldığı informasiyanın nəinki məzmunundan, həm də miqdarından və s. asılıdır.

Şəxsiyyətlərarası qavrayış sahəsində müəyyən effektlər vardır; «Oreol effekti» və «yenilik effekti» vardır. O r e o l effektinin mahiyyəti ondan ibarətdir ki, biz hər hansı bir adamı yaxşı adam kimi tanıdıqda sonralar onun nöqsanlarını adətən görmürük, davranışını, əməllərini, eləcə də ayrı-ayrı keyfiyyətlərini yaranmış ilk xoş təəssürat əsasında qiymətləndiririk və əksinə, adam yeni kollektivdə, qonşular arasında özünün pis adam kimi tanıtdıqda, onun hətta yaxşı əməllərinə də inanılmır.

Y e n i l i k effekti isə tanıdığımız və tanımadığımız adamlar haqqındakı informasiyanın əhəmiyyəti ilə bağlıdır. Müəyyən edilmişdir ki, tanımadığımız adamın davranışını izah edərkən adətən onun haqqında bizə məlum olan ilk informasiyaya əsaslanırıq.

7.7. Ünsiyyət çətinlikləri və onların aradan qaldırılması

Ünsiyyət prosesində müəyyən çətinliklər müşahidə olunur. Onlar adətən sosial və psixoloji xarakter daşıyır. Bu çətinliklər şəxsin müəyyən fərdi - psixoloji xüsusiyyətlərə malik olmasından irəli gəlir. Psixoloqların fikrincə, ünsiyyət prosesində əmələ gələn çətinlikləri aradan qaldırmaq üçün adamlarda ünsiyyət vərdişlərini aşılamaq və ünsiyyət mədəniyyətini artırmaq lazımdır. Müasir dövrdə ünsiyyət vərdişlərini aşılamağın təsirli vasitəsi kimi sosial- psixoloji treninqdən istifadə olunur.

Sosial psixoloji treninq sosial psixologiyanın tətbiqi məsələlərindən biridir. Özünüdərkətmə, ünsiyyət və qarşılıqlı təsir vərdişlərinin formalaşması sahəsində qrup metodlarının işlənilməsi və tətbiqi onun əsas vəzifəsini təşkil edir. Sosial- psixoloji treninq prosesində başlıca vasitə kimi müxtəlif modifikasiya- larda tətbiq edilən qrup diskussiyasından və rollu oyunlardan istifadə olunur. Ünsiyyət prosesində insanlar bir-birinə müxtəlif yollarla psixoloji təsir göstərilir. Sosial psixologiyada bir ənənə olaraq psixoloji sirayət, təlqin, inandırma, təqlid kimi vasitələri fərqləndirirlər. Bir çox hallarda şayiə, moda kimi xüsusi fenomenlər də psixoloji təsir vasitələri sırasında nəzərdən keçirilir.

7.8. İşgüzar münasibətlərdə bəzi etiketlər

"Etiket" anlayışından ilk dəfə XVII əsrdə XIV Lüdoviq istifadə edib. Bu monarxın təşkil etdiyi təmtəraqlı qəbulların birində qonaqlara onlardan tələb edilən rəftar qaydalarının qeyd olunduğu vərəqələr paylanılır. Elə tərbiyə, yaxşı maneralar, özünü cəmiyyətdə aparmaq bacarığı anlamını verən "etiket" sözü də vərəqənin fransız adından - "etiket"dən götürülüb.

Tarix boyu bir neçə - diplomatik, saray, hətta "Ermitaj" etiketi xüsusi olaraq qeyd olunub. Müasir dövrün isə ən önəmli etiketi biznesmenlərə məxsusdur. Son illər bizdə də bir çox şirkət və müəssisələr xarici bazara bilavasitə giriş hüququ əldə ediblər. Bu səbəbdən də müxtəlif ölkələrin milli və psixoloji xüsusiyyətləri ilə tanışlıq iş adamlarımıza kömək göstərə bilər.

Amerika. Amerikalı cəsarəti, inadı və zirəkliyi ilə fərqlənir. Amerikasayağı iş münasibətləri utilitarizmlə (hər şey mənfəət gətirməlidir) xarakterizə olunur. Onlar artıq iş görmür, hədə yerə əmək sərf etmir, əməllərə etinasız yanaşırlar. Amma verdikləri sözün üstündə duraraq, istənilən işin təşkilində dəqiqliyə, nəticənin yoxlanılmasına, bugünkündən dənəkindən daha yaxşı olmasına diqqət yetirirlər. Kadrların və istehsal m ixtisaslaşması amerikalı biznesmen üçün əsas şərtidir.

Amerikalılar istənilən ölkənin və xalqın biznesindən baş çıxara bildiklərinə əminirlər. Müqavilələrdə onlar işin bütün detalları ilə bağlı bilgiler verməsələr də, sizdən anlaşma və amerikasayağı biznes gözləyirlər. Amerikalılar hər şeyə tez reaksiya verir və tərəf-müqabillərindən də bunu tələb edirlər. Yaxşı olar ki, hər hansı bir firma ilə müqavilə bağlamağı sizə təklif edən şəxs həmin firmaya zəng edərək sizi təqdim etsin. Danışqlar zamanı mütləq öz təklifinizdə sizi digər analoji firmalardan fərqləndirən orijinal cizgiləri qabardın. Siz mütləq kim olduğunuzu, nə etdiyinizi və partnyorunuzun niyə məhz sizinlə danışqlar aparmasını bilməli və dəqiqliyi ilə çatdırma bilməlisiniz. Planlaşdırma söhbət sizin əsas tapşırıq və üstünlüklərinizə toxunmalı, nəticədə görüşün təşkilinə gətirməlidir. Diqqətinizi həm də tərəf-müqabilinizin məqsədlərinə yönəldin. Amerika biznesinin ümumi prinsipi mənfəət əldə etməkdir. Əgər təklifləriniz məqsədinizə çatmağa kömək edərsə, onda bu amerikalı partnyorunuzu mütləq maraqlandıracaq. Amma bu təkliflər real olmalıdır.

Böyük Britaniya. İngilis biznesi üçün kastalılıq xarakterikdir, Bu, bir tərəfdən yüksək peşəkar səviyyəni daha da qal

dırır, digər tərəfdən isə "təzə qanın" axınına mane olur. Böyük Britaniya biznesmenləri Qərbin iş aləmində əsl peşəkar ixtisaslılar! sayılırlar. Sənayedə çalışan ingilis biznesmenləri bazarda formalaşan vəziyyəti dəqiq və təmkinlə analiz etməyi və təcili proqnozlar tərtib etməyi bacarırlar. İngilis biznesinə sosial mühafizəkarlıq, çoxəsrlik tarixə malik olan ideyalara sadiqlik xasdır. İngilis biznesmeni məktəb keçmiş, hərtərəfli adamdır. Onda yüksək peşəkar hazırlıq və özünəməxsus siyasi infantilizm birləşir. Təmiz insani faktorlar onun üçün böyük məna kəsb edir. O, təkcə iqtisadiyyatla deyil, idman, ədəbiyyat və incəsənətlə bağlı geniş maraq dairəsinə malikdir. Müşahidə qabiliyyəti var, yaxşı psixoloqdur. Saxtakarlıq və zəif peşəkar hazırlığın gizlədilməsini qəbul etmirlər. Yaxşı olar ki, siz elə qabaqcadan ingilis həmkarınızdan kömək istəyəsiz. Onlar öz bilgi və təcrübələrini böyük məmnuniyyətlə bölüşər, tərəddüd etmədən peşələrinin sirlərini açar və sizi bazarın incəlikləri ilə yaxından tanış edirlər. İngilislərlə danışıqlara başlamazdan əvvəl heç olmasa məhsulun qiymətinin təxmini səviyyəsini, onların hərəkət tendensiyasını, firmaların və orada işləyənlərin xüsusiyyətlərini öyrənmək lazımdır.

Söhbətə müzakirə predmetindən yox, təmiz insani problemlərdən - hava, idman və uşaqlardan başlayın. Bütün suallar nəzakətlə verilməlidir. Əgər ingilis partnyorunuz sizi nahara dəvət edibsə, imtina etməyin. Amma yadda saxlayın ki, siz də belə bir mərasim təşkil etməlisiniz. Görüşdən əvvəl partnyoru- nuzun sizə ayıra biləcək vaxtla maraqlanın. Bununla siz təkcə özünüzün deyil, həm də onun vaxtını qiymətləndirdiyinizi göstərəcəksiniz. Tanış ingilisləri diqqətdən kənar qoymayın. Bayram və ya ad günü münasibəti ilə təbrik açıqcaları, ingilis həmkarınızın yaxınlarına salamlar sizin iş avtoritetinizi qaldırır və insani dəyərlərinizin göstəricisi olar. Bəzi hədiyyələri bağışlamaq isə yolverilməzdir. Məsələn, təqvimlər, yazı kitabçaları, alışqan, firma avtoqoləmləri, alkoqollu içkilər rüşvət kimi qarşılanar və bu o qədər ciddidir ki, belə səhvə yol verənlər fəaliyyət

yət sahələrindən uzaqlaşmalı olurlar. İstənilən ingilis firması ilə danışıqlar çoxsaylı faktiki, statistik və arayış materiallarının iştirakı ilə aparılır.

Fransa. Fransız firmaları ilə danışıqlara getməzdən əvvəl sizi maraqlandıran firma ilə bağlı bacardıqca ətraflı məlumat əldə edin. Sonra onların ünvanına öz məhsulunuz barəsində reklam ədəbiyyatı və kataloqlar komplekti göndərin. Amma bütün bunlar fransız dilində tərtib edilməlidir. Fransızlar onlarla ünsiyyətdə ingilis və ya alman dilinin işlədilməsinə çox pis yanaşır, bunu onların milli mənlük hisslərinin təhqiri kimi qəbul edirlər.

Yadda saxlamaq lazımdır ki, Fransanın iş aləmində əlaqələr və tanışlıqlar böyük rol oynayır. Buna görə də, adətən, yeni müqavilələr vasitəçilərin köməyi ilə bağlanılır. Burada iş aləminin elitesinə düşmək olduqca çətinidir. Heç kimin tanımadığı yeni adamı heç kim özünə yaxın buraxmır.

Amerikalı biznesmenlərdən fərqli olaraq, fransızlar riskli maliyyə əməliyyatlarından qaçmağa çalışırlar. Onlan təklifin məqsədəuyğunluğuna inandırmaq çətinidir. Fransızlar bütün detalları hərtərəfli müzakirə edirlər. Bəzən söhbət zamanı fransız sahibkarlar həmsöhbətlərinin sözünü kəsərək, tənqidi fikirlərini bildirirlər. Bu, hörmətsizlik kimi qəbul edilməməlidir. Onlar üçün bu, normal haldır. Yaxşı olar ki, siz danışıqlara yaxşı hazırlaşsınız və çaşmayasınız. Fransada bür çox vacib qərarlar təkə xidməti otaqlarda deyil, həm də nahar stolu ətrafında qəbul olunur. Bu, kokteyl, səhər yeməyi, nahar və ya şam formasında ola bilər.

Adətən, süfrəyə qəhvə gətirildikdən sonra danışıqlara start verilir. Stolarxası söhbətlərdə tamaşalar, kitablar, sərgilər və şəhərlər barəsində danışa bilərsiniz. Dini etiqad, şəxsi problemlər, mənfəət, xəstəliklər, ailə vəziyyəti, siyasi maraqlar barəsində suallar vermək məsləhət deyil.

Əgər fransız sizi şama dəvət edibsə, demək, sizə şərafət verib. Şama təyin olunan vaxtdan 15 dəqiqə gec gəlmək lazım

dır. Özünüzlə hədiyyələr - güllər (amma Fransada matəm rəmzi sayılan ağ rəngdə gül və xrizantema olmamalıdır), şampan butulkası (bahalı markalı şərab da olar) və ya şokolad qutusu gə- tirsəniiz yaxşı olar. Mətbəx fransızların milli qürurudur. Stola düzölmüş içki və xörəklərin keyfiyyətini istədiyiniz qədər tərifləyə bilərsiniz. Boşqabda yemək saxlamaq, xörəyi duzlamaq və digər ədviyyatlardan istifadə etmək yolverilməzdir. İçkidən qədərincə istifadə tələb olunur. Fransada həmsöhbət özü xahiş etməsə, ona adla müracit etmək olmaz. Adətən, kişiləri "müsyö", qadınları isə "madam" çağırırlar. Tanışlıq zamanı mütləq vizit kartı təqdim etmək lazımdır. Əgər görüşdə bir neçə nəfər iştirak edərsə, kartınızı daha yüksək mövqeli adama verin. Fransada iş adamının zahiri görkəminə olan tələblər digər Avropa ölkələrində olduğu kimidir. Amma vacib bir qayda var: geyim yüksək keyfiyyətli təbii materialdan olmalıdır.

Çin. Çinlilər uzunmüddətli danışıqlar aparırlar. Bu, bir neçə gündən bir neçə aya qədər davam edə bilər. Onlar bütün aspektləri sona qədər öyrənmədən qərar qəbul etmirlər. Bu səbəbdən də vaxtınıza qənaət etmək istəyirsinizsə, təkliflər paketinizi ezamiyyətdən 3-4 həftə əvvəl göndərin. Danışıqların uğuru artıq birinci mərhələdə məlum olur. Bu üzdən də danışıqlarda iştirak edənlər arasında yerindəcə texniki məsələləri həll edə bilən yüksək ixtisaslı mütəxəssislər və yaxşı tərcüməçilər olmalıdır. Sonra isə danışıqların kommersiya mərhələsi başlayır. Çində xarici partnyorlarla qeyri-formal, dostluq münasibətlərinin yaranmasına böyük əhəmiyyət verilir. Sizə yaşınız, ailə vəziyyətiniz və uşaqlarınızla bağlı sual verildikdə inciməyin. Bu, səmimi bir maraqdır. Sizi ekzotik xörəklərin bol olduğu qonaqlığa dəvət edərlərsə, amma siz bu xörəkləri yeməyə hazır deyilsinizsə, onda nümayişkarcasına imtina etməyin. Çalışın heç olmasa, balaca bir dilim yeyəsiniz. Qalanını isə boşqabda qarışdırın. Süürəyə şorbanın gətirilməsi naharın sona çatmasına işarədir. Qonaq stoldan birinci qalxmalıdır.

Yaponiya. Yapon biznesmenlərinin iş etikasını qərbin iş aləminin norma və qaydalarından çox fərqlənir. Yapon biznesmenləri ilə tanışlıq mütləq vizit kartlarının mübadiləsi ilə başlayır. Firma rəhbərləri ilə görüşlərdə və danışıqlarda aktual olmaq lazımdır. Yaponlar səbəbindən asılı olmayaraq, gecikməyə pis yanaşırlar. Əgər siz vaxtında gələ bilməyəcəksinizsə, mütləq yapon həmkarınıza xəbərdarlıq edin. Əllə görüşməkdən qaçın, yaponlar təzimə üstünlük verirlər. Yapon sahibkarı da digər həmkarları kimi məhsulunun reallaşmasına və mənfəət əldə etməyə çalışır. Amma başqalarından fərqli olaraq o, işgüzar münasibətlərə harmoniya ruhu əlavə etmək, part-nyorlar arasında "insani münasibətlər" qurmağa çalışır. Yaponlarla münasibətdə maksimal dərəcədə nəzakətli olun. Yapon partnyorunuzun yanında özünüzdən çıxmayın, hirsələnməyin. Nəyin bahasına olursa-olsun, özünüzü ələ almalı və soyuqqanlı olmalısınız. Yaponlara təzyiq etməməyə çalışın. Xoşniyyətli, praktik, səmimi və ünsiyyətçi olduğunuzu nümayiş etdirin.

Finlandiya. Finlərin milli xüsusiyyəti əməksevərlik və inadkarlıqdır. Bir çoxları finlərin qapalı və çox ünsiyyətçi olmadığını düşünürlər. Amma bu, belə deyil. Əslində, onlar yumor hissini malikdirlər və özlərinə də yumorla yanaşmağı bacarırlar. Fin kommertiya işinin müasir etikasını etibarlılığı, dəqiqliyi və münasibətlərdə düzgünlüyü ilə fərqlənir. Və heç də Alman dəqiqliyi və xırdaçılığından geri qalmır. Burada bir çox məsələləri restoranda və ya saunada həll etmək daha asandır. Fin hamamının isə kommertiya işində əvəzəilməzliyi xüsusi qeyd olunur. Buna görə belə təkliflərdən qaçmayın, amma qarşılıqlı cavabı da unutmayın.

Çağdaş dünyamızda bir çox sahələrdə qloballaşma meyilləri artıq mədəniyyət və məişətimizdə mental ənənələrimizə zənginlik gətirməkdədir. Əvvəlcə ailədən, ata-ananın verdiyi tərbiyədən qaynaqlanan mədəni davranış vərdisləri sonralar uşaq bağçasında, məktəbdə və əmək kollektivlərində daha da cillənir və yeni çalarlar əxz edir.

Harada işləməsindən asılı olmayaraq insan davranış qaydalarına, etik normalara riayət edirsə, şəxsi nümunəsi ilə seçilirsə, ətraf aləmdə artıq özü haqqında müsbət fikir formalaşdırır. Əmək kollektivlərinə, istər istehsalat, yaxud biznes dünyasına yeni üzv olmuş hər bir şəxs əgər işində uğur qazanmaq istəyirsə, o, birinci növbədə işgüzar mədəni etiketlərin "qızıl" qaydalarını bilməlidir. Bu, *birinci* növbədə müraciət mədəniyyəti və özünü təqdim etmədən başlanır. Məsələn, bizdə insanın özü-özünə müəllim və ya xanım deməsi və yaxud iş tərəfdaşına "əzizim", "canım-gözüm" və ya "canını yeyim" kimi ailə leksi- konuna aid ifadələr və müraciətlər ən böyük qüsurlardandır. Bu şəxsin mədəni səviyyəsinin geriliyindən xəbər verir.

Qızıl qaydaların başlıca şərti işgüzar insanın dəqiq olmasıdır. Yəni, iş və ya işgüzar görüşə səbəbsiz gecikən şəxs birinci növbədə özünə olan etimadı itirir və ciddi tərəf-müqabil sayılmır. İşgüzar mühitdə mədəni etiketlərdən *biri də* iş yoldaşı və ya tərəfdaşı ilə söhbətdə artıq söz danışmamaqdır. Hər bir əməkdaş təmsil etdiyi idarənin sirlərini qorumağı mütləq mənada bacarmalıdır.

Digər qızıl qayda isə işgüzar şəxsin təkcə özünü deyil, başqalarını da nəzərə almasıdır. Hər hansı bir işdə uğur qazanmaq üçün təkcə öz mənafeələrini düşünüb, tərəf-müqabilə zərər yetirilməsi mədəni etiketlərə ziddir. Əməkdaş iş yoldaşı ilə münasibətdə daxili xudbinliyini boğmalı, qarşısında olanı səbrlə dinləməli, onun fikirlərinə hörmətlə yanaşmalı, sözünü kəsməməlidir. Opponentin fikrini sarkazmla və ironiya ilə kəsib onu alçaldan şəxs gec ya tez, özü də nə vaxtsa, eyni vəziyyətlə qarşılaşacaqdır.

Əsas şərtlərdən biri də qəbul olunmuş normada geyim mədəniyyətidir. İşgüzar insanlar təmiz, sadə, səliqəli, bir qədər dəbə uyğun, zövqlə geyinməyi birinci növbədə bacarmalıdır. Əgər kişinin qalstuku və ya köynəyinin boynu və qolları kirli- dirsə, əgər qadın tərəf-müqabil açıq-saçıq və ya ziyafət libasında, zinətində, əhəmiyyətində işgüzar mühitə gəlirsə, bu onun

etiketlərdən xəbərsiz olduğunun Vgöstəricisidir. İşgüzar şəxs geyimində heç bir detalla nəzər-diqqət cəlb etməməli, ətrafdan çox da seçilməyə çalışmamalıdır. Xüsusilə, işgüzar qadmlar qəbul edilmiş qaydada ciddi iş kostyumu geyməli və ona uyğun zövqlə aksesuar taxmalıdır.

Mədəni davranış etiketlərindən biri də işgüzar insanın yazılı və şifahi nitq mədəniyyətidir. İnsanın sadə, rəvan, anlaşıqlı danışığı onun dünyagörüşü, erudisiyası, səviyyəsi haqqında təəssürat yaradır. Müasir dünyanın işgüzar insanları bu mədəniyyəti əxz etmək üçün təkə öz xalqının deyil, digər ölkələrin də tarixini, mədəniyyətini bilməsi önəmlidir. Birinci növbədə, əməkdaş öz tərəf-müqabili ilə bərkdən, qışqıra-qışqıra deyil, qarşısındakına hörmət əlaməti olaraq sakit və təmkinli tonda, savadlı, xoş və gözəl danışmağı bacarmalıdır. Daim oxumaq, yaxşı vərdişlər insanın birinci zinətidir.

7.9. Peşə etikası

Peşə etikası insanların peşə fəaliyyəti ilə əlaqədar aralarındakı münasibətlərin mənəvi xarakterini təmin edən davranış kodeksidir. Bir çox əxlaq normalarının ümumbəşəri xarakter daşmasına baxmayaraq (yəni bu prinsiplərin hər bir insana aid olması, məsələn, bütün fəaliyyətin bərc, vicdan, sədaqəti prinsipləri, dostluq, yoldfişliq münasibətləri əsasında qurulması, böyüklərə hörmət etmək, yalan danışmamaq, xəyanət etməmək, ziyan vurmamaq və s.), müxtəlif peşələrlə əlaqədar fəaliyyət növlərinin də özünəməxsus davranış normaları var. İnsanın mənəvi həyatı rəngarəng olduğu üçün bəzən gündəlik həyatda nəinki yüksək mənəvi dəyərlərə, hətta adi əxlaq normalarına da riayət etmək asan olmur. Məsələn, işin xeyri üçün insan yalan danışır, münasibətləri düzəltmək naminə nəyi isə başqasına xəbər verməli olur, həqiqəti üzə çıxarmaq üçün şantaj üsuluna əl atmağa məcbur olur və s.

Bəzi peşə sahibləri isə bu problemlərlə daha tez-tez rastlaşdıqları üçün onların işi xüsusi gərginlik tələb edir və mənəvi prinsipləri həyata keçirmək mürəkkəbləşir. Rəhbər işçinin, müəllimin, həkimin, hüquqşünasın, din xadiminin fəaliyyəti bu qəbildəndir. Məhz peşə etikası müxtəlif peşələrin əxlaq problemləri ilə əlaqədar konkret hadisələri öyrənir, təhlil edir və müəyyən tip peşələrin mürəkkəb və qeyri-adi fəaliyyəti zamanı əxlaq i dəyərlərin gerçəkləşməsinə və həyata keçməsinə kömək edir. Lakin peşə etikası əxlaqi şüura aid yeni prinsip və anlayışlar yaratmır. O, bunları insanın həyat fəaliyyəti ilə bağlı müvafiq sahələrlə uyğunlaşdırır.

Beləliklə, peşə əxlaqını öyrənən peşə etikası əxlaq mədəniyyətinin əsas komponentidir. Peşə əxlaqının prinsip və normaları nisbi müstəqilliyə malik olduğu üçün peşə etikası özü də müstəqildir.

Peşə latınca «*professio*» sözündən olub, mövcudluq mənbəyi sayılan və əmək fəaliyyətinin müəyyən hazırlığa ehtiyacı olan ixtisas, rəsmi məşğuliyyət mənasını verir. Peşə əxlaqının prinsip və normaları cəmiyyətin inkişafının müəyyən mərhələsində yaransa da, dəyişməz deyil. Peşə əxlaqı normaları sivilizasiyanın, əxlaq mədəniyyətinin, insan münasibətlərindəki humanizmin inkişafı ilə bağlı olub əxlaqı tərəqqinin bir forması kimi də nəzərdən keçirilə bilər. Peşələr mövcud olduqca tarixən formalaşmış peşə etikası normaları da yaşayacaq. Bunlar hər kəsi öz çalışdığı sahədə məsuliyyətli olmağa sövq edir. Peşə etikasının bəzi prinsipləri hər bir cəmiyyətin, millətin bu və ya digər prinsipləri ilə uyğun gəlsə də, müəyyən konkret şəraitdə dəyişikliyə məruz qalaraq fərdiləşə bilər. Hər bir peşənin öz ictimai funksiyaları, ictimai məqsəd və vəzifələri var. Bu peşə qruplarının daxilində insanların bir-birinə və gerçəkləşmə müəyyən münasibətləri yarandığı üçün konkret əxlaq qaydaları və normaları məhz bununla əlaqədar formalaşır.

Peşə etikası ictimai şüur formaları, o cümlədən əxlaqın özü kimi quldarlıq cəmiyyətində ictimai əmək bölgüsünün,

peşələrin» spesifik peşə əxlaqının meydana gəlməsi ilə əlaqədar yaranıb. Peşələr hamısı eyni zamanda yaranmadığı üçün peşə qrupları da müxtəlif vaxtlarda formalaşmış. Yeni-yeni peşələrin əmələ gəlməsi insanlar arasında da xüsusi münasibətlər yaradırdı. Əməyin obyektindən, istifadə etdiyi alətdən, metod və üsullarından asılı olaraq insan bənzəri olmayan situasiyalarla rastlaşır ki, bu da müvafiq metod, ritm, hərəkət, psixoloji reaksiya tələb edir. Hər bir peşənin məhz özünəməxsus ziddiyyətləri və bu ziddiyyətlərin dəf edilmə üsulları var ki, burada insanın subyektiv münasibətləri, mənəvi aləmi özünü göstərir. Peşə münasibətləri ilə əlaqədar çoxsaylı situasiyalar içərisində nisbətən tez-tez təsadüf olunanlar həmin peşələrə aid əxlaq normalarının spesifikasiyasını formalaşdırır. İnsanlar öz davranışlarını müvafiq situasiyalarda bu normalara uyğun qurmalı olurlar. Bütün bunlar peşə etikası və peşə əxlaqı problemlərinin mühüm əhəmiyyətə malik olmasını göstərir. Peşə əxlaqı məsələləri antik dövrdən mövcud olsa da, nə antik filosoflar, nə də onlardan sonrakılar bu problemləri lazımi səviyyədə işıqlandıra bilməmişlər.

Hal-hazırda mövcud olan peşələrin sayı 40 minə yaxındır. Bunlardan daha qədim tarixə malik olanlar həkim və müəllim peşələridir.

7.10. İş mühitində bədən dili (mimika və jest)

İşinizdə yüksəlmənin ofisdə neçə saat qaldığınızla, insanlarla necə ünsiyyət qurduğunuzla və ya neçə layihədə iştirak etdiyinizlə əlaqəsi olmaya bilər. İşin sirri hərəkətlərdə gizlidir. Yalnız bədən dilinizdən istifadə edərək heç kim fərqi nə varmadan hər şeyi istədiyiniz şəkildə nəticələnməsini təmin edə bilərsiniz. Bədən dili mütəxəssisi Janine Driver, özünüzü göstərmə şəklinizdə etdiyiniz kiçik dəyişikliklərin qısa yoldan başqalarının şüuraltına xitab edə biləcəyini ifadə edir. Olduğunuz mühitlərdə sizə üstünlük qazandıracaq hərəkətlər:

iclasın ulduzu olun. Özünü müdirinizə yaxın bir stul seçin.

Bu sayədə avtomatik olaraq özünü sizə daha yaxın hiss etməsini təmin edə bilərsiniz. Oturma şəkliniz də çox əhəmiyyətlidir. Kürsünüzün ucunda önə doğru oturaraq ətrafınıza, işə fokuslandığınız siqnalını verməyiniz mümkündür. Əlinizə müdirinizin sevdiyini bildiyiniz bir şey alın. Bu, onun ən sevdiyi qəhvə növü və ya istifadə etdiyi marka bir qələm ola bilər. Bu psixoloji qarşılıqlı təsir onun zehmində ikinizi bir araya gətirər və dilə gətirdiyiniz fikirlərə dəstək olmasını asanlaşdırar.

Hamıya “bəli” dedirdin. tş yoldaşınızdan bir yaxşılıq istəyərkən bir ovucunuz yuxarı doğru baxsın. Psixoloqlar, bu hərəkətdən ümumiyyətlə, müsahibə apardıqları adama təsir etmək və razı salmaq üçün istifadə edirlər. İstədiyiniz şeyi ifadə edib sözlərinizi bitirərkən əlinizi ürəyinizə qoyaraq qarşınızda- kma dost olduğunuz mesajını verə bilərsiniz. Son olaraq əsl istəyinizi söyləmədən əvvəl bir neçə saniyə susun. "Bilirəm hamımız çox məşğuluq amma (bir az səssizlik) bu gün bir az tez çıxsam məni idarə edə bilərsinizmi?" deyə bilərsiniz. Bu diqqətə çarpan səssizlik qarşımızdakının sizə bəli deməsini asanlaşdıran bir şüuraltı əmridir.

Sinir pozan iş yoldaşınızı susdurun. Yoldaşınız masanızın yanında danışarkən işə davam edin. Ardından barmaqlarınızı silahı xatırladan bir şəkllə salın (baş və işarə barmaqlarınız xaric olmaqla digər barmaqlarınızı yumruq edin. Sərbəst buraxdığınız bu barmaqlar bir silahın lüləsini xatırladar). İşarə barmağınızı dodaqlarınıza apararaq danışmaq istəmədiyinizi bildirə bilərsiniz. Sizi anlamaqda çətinlik çəkirse, barmağınızı ona doğru çevirərək çox normal bir şey söyləyirmişsiniz kimi "Çox işim var" deyə bilərsiniz.

Səhvini üzərində durmayın. Deyək ki, işləri məhv etdiniz. İş, bunu müdirinizə etiraf etməyə gəldiyində onun bir metr uzağında və yan tərəfində durun. Bu duruş şəkli onun şüuraltına bu səhv üzərində çox dayanmaması lazım olduğu mesajını verəcək. "Həmçinin, bu səhv bir daha qətiyyətlə təkrar

lanmayacaq" deyərək vəziyyətin ciddiliyini bildiyiniz mesajını verə bilərsiniz.

Ofis bəlalısından qurtulun. Çənənizi yüngülcə qaldırın və ona birbaşa xitab edin. Başınızı yana yatırtmaq qarşınız- dakından təsdiq istədiyiniz mənasına gələ bilər. Özünüə olan güvəniniz sanki üzərinizdən axsın. Onu yola verən bir əl hərəkəti edərək əsl idarənin sizdə olduğunu ona göstərə bilərsiniz.

Rəqabətçi iş yoldaşınızın öhdəsindən gəlin. Danışarkən qolunuzu onun masasının üzərinə doğru uzadın. Bu, "sənin sahəndə olmaqdan qorxmuram" mesajını verir. Onun masasına toxunaraq özünüzü göstərin və hirsləndiyiniz bir şey varsa açıq-açığına söyləyin. Ona bu şəkildə meydan oxuyaraq işləri yoluna qoya bilərsiniz.

Özünüə inanırsınızmı? Özünə inamin 15 şərti.

1. Öz güclü və zəif cəhətlərinizi etiraf edin və buna uyğun olaraq məqsədlərinizi dəqiqləşdirin.

2. Nəyin sizin üçün qiymətli olduğunu, nəyə inandığınızı, öz həyatınızı necə görmək istədiyinizi qətiləşdirin. İrəliləyiş olanda bundan yararlanmaq üçün planlarınızı analiz edin və onları bu günün nöqtəyi-nəzərdən qiymətləndirin.

3. Hər bir şeyin kökünə varın. Keçmişinizi təhlil edərək sizi bu vəziyyətə gətirib çıxaran halları araşdırın. Sizi əzab çəkməyə məcbur edən və ya kömək göstərə biləcəyi halda etməyən adamları anlamağa və bağışlamağa çalışın. Keçmiş səhvlərinizi, yanlışlıqlarınızı, günahlarınızı özünüə bağışlayın. Əzablı xatirələrinizdən faydalı nəşə əldə edəndən sonra onları birdəfəlik yaddaşınızdan silin və bir daha onlara qayıtmayın. Pis, keçmiş yaddaşınızda siz onu xatırlayana qədər yaşayır. Yaxşısı budur ki, yaddaşınızı baş vermiş ən kiçik uğurlarla bağlı xatirələr üçün boşaldın.

4. Günahkarlıq hissi və xəcalət sizə uğur qazanmağa mane olur. Onların badına getməyin.

5. Davranışınızın səbəblərini şəxsiyyətinizdə deyil, hazır- ki situasiyanın fiziki, sosial, iqtisadi və siyasi aspektlərində axtarın.

6. Unutmayın ki, hər bir hadisəni müxtəlif cür qiymətləndirmək olar. Reallıq hər bir kəsin ayrı-ayrılıqda gördüyü deyil. Reallıq şeylərin müəyyən adlarla çağırılması haqda insanların öz aralarında razılaşmasının nəticəsindən başqa bir şey deyil. Belə yanaşma sizə imkan verir ki, insanlara daha səbrlə yanaşsınız və alçaldıcı görünən hallara ürəyi açıqlıqla tab gətirəsiniz.

7. Heç vaxt özünüz haqqında pis danışmayın. Ələxsus «səfeh», «eybəcər», «bacarıqsız», «bəxti gətirməyən», «yön- süz» və s. kimi mənfi keyfiyyətləri özünüzdə aid etməyin.

8. Sizin hərəkətləriniz konstruktiv tənqidə məruz qalarsa, müxtəlif cür qiymətləndirilə bilər. Rifahınız üçün bundan istifadə edin və başqalarının sizin şəxsiyyətinizi tənqid etməyə imkan verməyin.

9. Unutmayın ki, bəzən məğlubiyyət uğurdur. Bu məğlubiyyət sizi məcbur edəcək ki, göstərdiyiniz sözlərə dəyməyən yanlış məqsədlərdən nəticə çıxararsınız və sonrakı daha böyük uğursuzluqlardan yaxa qutarmış olarsınız.

10. Natamamlığınızı hiss etməyə məcbur edən adamlar, məşğuliyyətlər və şəraitlərlə başmayın. Əgər onlar və ya özünüzü dəyişdirə biləcək qədər özünüzdə inam hiss etmirsinizsə, onda sadəcə olaraq bütün bunlardan üz çevirin.

11. Özünüzü boşaltmağa, ürəyinizin səsini dinləməyə, təkliddə olanda ruhunuza yaxın olan işlə məşğul olmağa imkan tapın. Belə olsa özünüzü daha yaxşı anlaya bilərsiniz.

12. Ünsiyyətdə olun. Bir-birinə bənzəməyən, özünəməxsusluğu ilə seçilən adamlarla, bacı və qardaşınızla ünsiyyətdə olarkən enerji mübadiləsindən zövq almağa çalışın. Təsəvvür edin ki, onlar da qorxu, inamsızlıq hissi yaşaya bilərlər və onlara yardım etməyə çalışın. Onlardan nə istədiyinizi və onlara nə verə biləcəyinizi dəqiqləşdirin. Sonra isə bu cür mübadiləyə hazır olduğunuzu onlara da anlatmağa çalışın.

13. «Mən»inizi həddən ziyadə qorumayın, çünki o, siz düşündüyünüzdən də möhkəm və plastikdir. O, «əyilir», amma «sınmır». «Mən»inizin qısamüddətli emosional zərbə alması daha yaxşıdır, nəinki fəaliyyətsizlikdə və izolyasiyada olması.

14. Özünüz üçün bir neçə uzaq və ciddi məqsədlər seçin ki, onlara gedən yolda kiçik və aralıq məqsədlərdən keçəsiniz. Aralıq məqsədlərə nail olmaq üçün hansı məqsədlərdən istifadənin daha zəruri olmasını ölçüb-biçin. Hər bir uğurunuzu diqqət mərkəzində saxlayın, özünüzü ruhlandırmağa və tərifləməyi unutmayın. Qeyri-təvazökar olmaqdan qorxmayın, çünki sizi heç kim eşitmir.

15. Siz passiv obyekt deyilsiz ki, bütün xoşagəlməzliklər üstünüzə tökülsün, ot deyilsiniz ki, həyəcanla tapdalanmağınızı gözləyəsiniz. Siz kamillik piramidasının zirvəsisiniz, valideynlərinizin ümidlərinin təcəssümüsünüz, Allahın yaratdığı mükəmməl varlıqsınız. Siz təkrarolunmaz şəxsiyyət, həyatınızın aktiv yaradıcısısınız. Əgər siz özünüzə inamlısinizsə, onda maneə sizin üçün çağırışa çevrilir, çağırış isə sizi fəaliyyətə təhrik edir. Bu zaman utancaqlıq geri çəkiləcək, ona görə ki, «necə yaşamaq lazımdır fikri» ilə narahatlıq keçirmək əvəzinə siz həyatın qaynarlığına baş vuracaqsınız.

Dosent tələbələrində stressin idarə edilməsi mövzusunda dərslər verir...

Su ilə dolu bir fincanı qaldıraraq tələbələrindən soruşdu: “ Sizcə bu su ilə dolu fincanın ağırlığı nə qədərdir? “ Cavablar 200 qram ilə 400 qram arasında dəyişdi. Bundan sonra dosent belə dedi; “ Bəzən həqiqi ağırlığın əhəmiyyəti olmur. Vəziyyət sizin fincanı əlinizdə nə qədər saxladığınıza görə dəyişir. Əgər 1 dəqiqəlik saxlasanız problem yoxdur, bir saatlıq saxlasanız qolunuzda bir ağrı olar. Əgər 1 gün ərzində saxlasanız ambulanstə (təcili yardım) çağırmaq məcburiyyətində qalarsınız. Əslində ağırlıq eynidir amma nə qədər uzun müddət saxlasanız o

sizə o qədər çox ağır gələr. Əgər sıxıntılarımızı, çətinliklərimizi həmişə özümüzlə gəzdirsək, gec ya da tez gəzdirə bilməz hala gələrik, yüklər getdikcə artaraq daha ağır gəlməyə başlayar. Etməli olduğunuz fəncanı yerə qoyub bir müddət istirahət etmək və daha sonra tutub yenidən qaldırmaqdır.” Yükümüzü hərdən bir buraxmalı, istirahət edib təzələndikdən, özümüzlə gəldikdən sonra yenidən yolumuza davam etməliyik.

Çətin insanlarla necə ünsiyyət qurulmalıdır?

Çətin adamların özünəməxsus xüsusiyyətlərini artırmaq mümkündür. Ancaq bütün bu xüsusiyyətlərin içində çətin adamları əsas 5 alt başlıqda xarakterizə edək.

- **Aqressiv insanlar:** Aqressiv davranışlar içində olanlardır. Sakit şəkildə özünüzü ifadə edin və sizə qarşı olan aqressiv hərəkətlərə əmin bir şəkildə qarşılıq verin.
- **Hər şeyi bilənlər:** Belə insanlarla mübarizə apararkən yaxşı hazırlaşmaq lazımdır. Lazım olanda səhvlərini üzə çıxaracaq suallar verməkdən çəkinməyin.
- **Şikayətçilər:** Etibar etmərlər. Özlərinə qarşı inam hissi də çox deyildir. Özlərinə qarşı yarımçıq olan etibarlarını gizləmək üçün istəksiz, hər şeydən və hər kəsdən şikayət edən davranışları olur. Bu insanlara "başqalarının görmədiklərini görürsən" kimi onların etimadlarını artıracaq sözlərlə yanaşın. Qulaq asın ancaq heç vaxt mübahisə etməyin. Ona qarşı müdafiəsiz davranmayın.
- **Haqsızlıqla qarşılaşanlar:** Yaxşı qulaq asm və onu başa düşdüyünüzü göstərin. Sonra diqqətinizi cəmləşdirərək onu dəyişikliyə motivə edin.
- **Gizli hücum edənlər:** Belə insanlara qarşı nə qədər geri çəkilsəniz o qədər də sizin üzərinizə gəlməyi xoşlayırlar. Geri çəkinməyin. Zarafata salın.

insanlara necə təsir etmək olar?

Tənqid çox təhlükəli bir qıgılıcıdır, İllərlə bir çox cinayət törətmiş, insanlardan xərac almış, bir çox soyğun etmiş insanlar belə günahkar olduqlarına inanmayırlarsa, sizinlə hər gün görüşən insanlar, tənqidlərinizin doğru olduğunu dərhal qəbul edərlərmə? Sərt tənqidlərinizin bir xeyri olacaqmı?

Bütün tənqidlər yuvalarından uçan göyərçinlər kimi yuvalarına dönməyə məhkumdurlar. Tənqid, insanın ən çox dəyər verdiyi “ mənliyini “ yaralayır. Onun hiddətlənməsinə səbəb olur. Alman Ordusunda heç bir əsgər hadisənin dərhal son- rasında şikayət edə bilməz. Əvvəl hiddəti sakitləşməli, hadisəni daha soyuqqanlı qiymətləndirə biləcəyi bir vaxt keçməlidir, sonra şikayət edə bilər...

Konfutsi deyir ki: “ Evinizin eşiyini təmizləmədən, qonşunuzun damındakı qarlardan şikayət etməyin

Tənqid çox təhlükəli bir qıgılıcıdır. Bu qıgılıcı, bir barıt çəlləyindən fərqsiz olan insan qüruruna o an partlayış etdirə bilər. Böyük adam, kiçik adamlara qarşı geyindiği rəftarlardan aydın olar.

İnsanları idarə etmənin böyük sirri. İnsanlara iş gördürmənin ən kəsə yolu insanlarda o işi etmə arzusu oyandırmaqdır. İnsanlara təhdidlə, zülmə, kobud davranışlarla da iş etdirmək mümkündür amma, bu tərz davranışların, dözməli olacağımız ağır nəticələri vardır.

Səmimi bir təqdiri, iltifatı hansımız istəmərik? Hansımız tapdığımız zaman rədd edərik?

Yoxsul bir uşağı bir evin töküntüləri arasında tapdığı hüquq kitablarını oxumağa sövq edərək sonunda onu Lincoln edən duyğu əhəmiyyətli olma arzusu idi. Corc Vaşinqton özünə Əzəmətli Birləşmiş Dövlətlər Başçısı deyilməsin! istəyirdi. Xristofor Kolumb Okean Admiralı və Hindistan Naibi ünvanını istəmişdi.

Bəzi psixoloqların fikrincə, yaşadığımız dünyada əhəmiyyətli olma fürsəti tapa bilməyənlər Özlərinə ayrı bir dünya qururlar. O dünyada çox əhəmiyyətli biri olaraq yaşayırlar. İnsanın qabiliyyətlərini inkişaf etdirməsi və istifadə etməsi təqdir və təşviq edilməsindən asılıdır. İdarəçilərin tənqidləri qədər insanın iş və bacarıq həvəsini öldürən bir şey yoxdur. İnsana stimul vermək üçün onu tərifləmək lazımdır. İnsanlarda qüsurları axtarmayın, bəyəndiyiniz bir şeyi təqdir etməkdə gecikməyin. Bundan da zövq alın. İş, mövqeyi nə olursa olsun tənqid yerinə iltifat eşidib daha çox həvəslənməyən heç kim yoxdur.

İnsanların yaxşı tərəflərini görək. Bunları təqdir edək. Təqdirimizi söyləyək. O zaman bu sözləriniz siz öldükdən ya da söylədiyinizi unutduqdan sonra belə söylədiyiniz insanlarda yaşayarlar. Qarmağa doğru yem taxmayanlar balıq tuta bilməzlər. Mən kremli çiyələk yeməyi xoşlayıram. Balıqlar isə qurd yeməyi sevirlər. Onun üçün də balıq tutmağa gedəndə qarmağa kremli çiyələk taxmağı ağılımdan belə keçirmərəm. Qarma- ğımdakı qurdlarla qaçan balıqları asanlıqla ovlaya bilərəm.

İmtina edilməz qayda. Qarmağa düzgün yemi taxmaq... Bir insana təsiretmənin tək yolu, onun istəkləriylə maraqlanmaq, onun istəklərinə dəyər vermək, onun istəklərinin əhəmiyyətini qəbul etməkdir.

Oğlunuza saatlarla siqaret çəkməməsini istədiyinizi izah etsəniz nə əldə edə bilərsiniz? Sizin bu istəyiniz onun üçün nə qədər əhəmiyyətlidir? Siz onun istəyini ön plana çıxarın. Oğlunuz futbolu çox sevirmisə? Ona siqaret çəkdiyi təqdirdə yaxşı bir futbolçu ola bilməyəcəyini izah edin. Öz istəyinin reallaşa bilməyəcəyi ehtimalı ona daha çox təsir edəcək.

Prof Harry A. Averstreet belə yazır: “ Davranışlarımızın qaynağı arzu və istəklərimizdir. Hansı sahədə işləyirsiniz işləyin, başqalarında qüvvətli bir istək meydana gətirə bilsəniz insanlar yanınızda olar. Bunu bacara bilməyən insan təkliyə məhkumdur “.

Dale Camegie, oğlundan uzun müddət məktub gəlmədiyi üçün kədərli olan baldızına “ Narahat olma, indi onlara bir məktub yazacağam və dərhal cavab gələcək “ demişdi. Camegie analarına laqeydlik edən uşaqlara bir məktub yazdı və zərfin içində pul göndərdiyini söylədi. Dərhal cavab gəldi: “ Məktubunuzu aldım. Amma zərfin içindən pul çıxmadı Sabah siz də bəlkə başqasına bir şey etdirmək istəyəcəksiniz. Özünüə sual verin: “ Bu adamın bu işi etmək istəməsini necə təmin edə bilərəm? “

Müvəffəqiyyətin bir sirri varsa, o da qarşınızdakının dünyagörüşünü qavramaq və onun gözüylə görə bilməkdir. Özünü başqalarının yerinə qoyub, onları anlama bilən bir kəsin gələcəyi üçün narahat olmağına ehtiyac yoxdur.

Paradiqma

Əhəmiyyətli bir iclasda mobil telefonuyla qışqıra-qışqıra danışan bir adam sizə qərribə görünürsə, paradiqmanızı dəyişdirmədən onu dəyərləndirdiyiniz üçün, siz yanılırsınız. Məsələn, qatarda 3 övladı ilə birgə səfərə gedən bir ata, davamlı ağlayan uşaqlarına heç susun demədən səfərə davam etdiyi zaman, siz onun üçün "nə laqeyd adamdır", deyə bilərsiniz. Amma somşsanız, onlar xəstəxanadan gəlirlər, bir saat əvvəl uşaqların anaları ölüb və evə qayıdırlar.

Prof. Stephan Coveyin çıxışını dinləməyə gedən anası, arxa sırada oturan 2 adamın seminar müddətində davamlı danışdıqlarını görərək, çox hirsələnir və oğluna əhəmiyyət vermirlər deyərək kədərlənir. Yemək fasiləsində oğluna "çantamı bunların başına keçirtmək istəyirəm" deyir, oğlu isə "ana o adam Finlandiyalıdır, yanındakı da onun tərcüməçisidir" deyir.

Hava limanında köçürmə etmək istəyən yaşlı bir xanım, təyyarəsinin 2 saat gecikəcəyini öyrəndikdə, bir neçə jurnal və bir qutu peçenye alaraq gözləmə salonuna keçir. Yanındakı stola isə jurnalları və peçenye qutusunu qoyaraq, oxumağa başla

yır. Bir də görür ki, yanındakı kreslodə oturan bir adam, stol-
dakı peçenyə paketini açır və yeməyə başlayır. Peçenylərin özünə aid
olduğunu hiss etdirmək istəyən qadın, adama tərs- tərs baxmağa
başlayın. Hətta o an yemək istəmədiyi halda, qutudan bir peçenyeni
götürüb ağzına atır. "Hər halda peçenylərin sahibinin kim olduğunu
artıq anlayıb" deyərək düşünərkən, adam bir peçenyə daha ağzına atır.
Qadın da dərhal bir peçenyə götürür və bir yarış başlayır, adam bir
dənə, qadın bir dənə... Nəticədə qutuda tək peçenyə qalır, adam onu
cəld qaparaq ortadan bölür və gülərək yarısını qadına verir. O əsnada,
qadın səfər edəcəyi təyyarənin sahəyə endiyi anonsunu eşidir, ayağa
qalxıb pasportunu çıxarmaq üçün çantasını açıqda görür ki, özünün
peçenyə paketi heç açılmamış bir şəkildə çantasında imiş, adamın
peçenyəsindən yeyirmiş.

Başqalarının düşüncə və davranışları haqqında hökm
verərkən, əlimizdəki məlumatlar çox vaxt kafi olmur. Davranışların
səbəbini bilmədən çox yanlış mühakimə edə bilirik. Covey bu
nümunələri "Eyni hadisəyə fərqli baxış bizim davra-
nışlanımızı təyin edir" deyərək yekunlaşdırır. Buradan yola çıxaraq həll edə
bilmədiyimiz problemlər üçün, paradigma (ze-
hin xəritəsi) dəyişdirməyin vacibliyini vurğulayır və Eyn-
şteynin bir sözünü xatırladır: "Qarşılaşdığınız problemləri, o problemləri yaratdığınız
düşüncə müstəvisində qalaraq həll edə bilməzsiniz. Bir çoxumuzun
əksər vaxtlarda etdiyi kimi, " problemlərin içində itmək" yerinə,
paradigma dəyişdirməyi bacarıb, problemlərə fərqli şəkildə yanaşa
bilənlər, o problemi aradan qaldırma şansını da əldə edirlər. Onsuz da
problemlərimizi dostlarımızla paylaşmağımızın səbəblərindən biri də,
fərqli bir baxışın, bizə fərqli davranış bilmə qapısı aralama ehtimalı
deyilmi?! Həlli yox imiş kimi gördüyünüz problemlərdə paradigma
dəyişdirmənin əhəmiyyəti böyükdür". Əslində həyatımızı,
müvəffəqiyyətimizi, xoşbəxtliyimizi təyin edən bizim öz
davranışlanımızdır. Başımıza gələn hər şeylə onlara verdiyimiz
reaksiya və cavab arasında geniş əlaqə vardır...

Rənglər daxili aləmimizdən xəbər verir

İnsanların rəng seçimlərinin, daxili aləmləri haqqında ipucu verdiyini bilirdinizmi? Işığın cisimlərə çarpdıqdan sonra əks olunaraq gözdə buraxdığı təsirə rəng deyilir. Psixoloji təsirlərinə görə, rənglər isti və soyuq olaraq təsnif edilir, isti rənglərin sarı, qırmızı və narıncı, soyuq rənglərin isə mavi, bənövşəyi və yaşıl olduğu bildirilir. İsti rənglər daha tez qəbul edilə bildikləri və vizual nizam içində fərqlənən olduğuna görə, insanlara daha yaxın hissələr oyadır. Soyuq rənglər isə geriyyə çəkilmə təsiri göstərir və uzaqlıq hissi doğurur.

İsti rənglər izləyəni xəbərdar edir və sevindirir, isti rəng tonları fiziki gücü, enerjini, dinamizmi artırır, maddələr mübadiləsini sürətləndirir. Həddindən çoxu isə həyəcan, yorğunluq, şiddət və konsentrasiya çətinliyi yarada bilər. Soyuq rənglər isə əksinə təsir edir.

Bir çoxumuz uşaqlıqdan bəri “ Ən çox hansı rəngi sevirsen? “ sualının yönəldildiyini xatırlayırıq. Adamın xüsusi rəng seçimindən, onun daxili aləmi haqqında ipucu öyrənmək mümkündür. Çünki, rənglər insanların fərdi xüsusiyyətlərini və ruhi quiuluşunu ortaya çıxarır. Məsələn, qırmızını sevənlər səmimi, sarını sevənlər intellektual, narıncını sevənlər cəsur və macəraçı, qaranı sevənlər avtoritar, mavini sevənlər isə şöhrətpərəst şəxsiyyət quruluşuna sahib olurlar.

Qırmızı rəngi xoşlayan kəslər enerjili bir şəkildə kənara açıq və doğru hərəkət etməyə hazır bir şəxsiyyət quruluşuna sahib olurlar. Həmçinin, qırmızı sevənlər dostluqda səmimi, bağışlayıcı, minnət duyğuları inkişaf etmiş şəxsiyyətə malikdirlər.

Narıncını sevənlər isə cəsur və macəraçı olurlar. Gülməyi və başqalarını da güldürməyi çox sevirlər. Ünsiyyətçilik, hərəkətinik və cəsarət narıncını sevənlərin xarakter quruluşunu göstərir.

Sarını sevirsinizsə intellektualsınız. Ağıl və məntiq sizin işinizdir. Çalışqan bir şəxsiyyətiniz var. Olduğunuz hər mühitdə nüfuz qazanmağı və idarəni ələ almağı xoşlayırsınız.

Yaşılı seçirsinizsə, paylaşmağı sevirsiniz, köməksevər şəxsiyyətinizlə məşhursunuz. Müsbət mühakimə, şüur və anlayışınızla ailənin və ətrafınızın güvən və qoruma simvolusunuz.

Firuzəyi rəngdən istifadə edənlərə qarşı insanlar böyük maraq duyarlar. Bu kəslər sakit və rahatlaşdırıcı şəxsiyyətə malikdirlər. Mavi, ruhun dərinliklərinə girişi göstərir. Mavini sevən adamın ən yaxşı xüsusiyyətlərindən biri məsuliyyət, sədaqət və nizam duyğusunun qüvvətli olmasıdır. Qara rəng adamda ənənəvi və hörmətli bir şəxsiyyətin var olduğunu göstərir. Həmçinin, qara güc və nüfuzun simvoludur. Təmizliyin, saflığın və məsumiyyətin simvolu olan ağı sevənlər isə insanlara çox tez təsir edə bilirlər.

Ünsiyyət qabiliyyətinizi inkişaf etdirməyin yolları

Bu vasitə ilə artıq ən yaxşılar sinfinə daxil olmalısınız və ünsiyyət qabiliyyətlərinizi ən yüksək səviyyəyə qaldırmalısınız. Bu təkliflər sizə yol göstərəcəkdir:

1. Sözlərinizi idarə edin. İçində olduğunuz vəziyyət necə olsa da daim hörmət çərçivəsi içində ünsiyyət qurun. Bu qarşınızdakının ehtiyaclarını nəzərə almaqla bərabər ciddi olduğunuzu tələb edir.

Aşağıdakı maddələrin tətbiqini təcrübədən keçirin: danışdığınız adamın nəyi eşitmək istədiyini müəyyən edin. Yalnız həqiqətlərimi istəyir? Zarafatları xoşlayır mı? Qarşınızdakı adamın eşitmək istədiklərini söyləyərək qurduğunuz münasibətdə sözləriniz daha çox dəyər qazanar. Qarşınızdakı adama deyil, problemlərə fokuslanın. Siz və ya o, nə qədər hirsli olsanız belə, qarşınızdakı adamın yerinə problemlərə hücum etmək müvəffəqiyyətli olmağın tək yoludur. Eyni

adamlarla gündəlik həyatınızda tez-tez ünsiyyət qurmağınız lazımdırsa, bu adamm e-mail, telefonla yoxsa üz-üzə danışmağı- mı seçdiyini öyrənin. Ən kaprizli insanlar belə necə əlaqə saxlamaqdan xoşlandıkları sualını məmnuniyyətlə qarşılayırlar.

2. Mədəniyyətlərarası dialoq qurmağı öyrənin. Mədəni və etimoloji fərqlilik danışıqların olduğundan fərqli mənə kəsb etməyinə yol açar bilər və iki tərəfə də zərər verə bilər. Başqa mədəniyyətlərdən olan şəxslərlə düz ünsiyyət qura bilmək üçün aşağıdakı təkliflərə diqqət yetirə bilərsiniz: yüksək səslə deyil, yavaş danışın. Səsinizi yüksəltmək çox nadir hallarda qarşınızdakının sizi daha yaxşı başa düşməyini təmin edir. Qarşınızdakının heç bir şey bilmədiyini fərz edin və spesifik olun. Siz işlərin necə getdiyini bilə bilərsiniz, lakin hər kəs bilmir. Buna görə danışığınızın müvəffəqiyyətinin təmin olunması üçün qarşınızdakı adama hər detali göstərin. Yazılı ünsiyyəti seçin. Bir e-maili daha yaxşı anlamaq məqsədilə təkrar- təkrar oxumaqda fayda var. Əgər bu yolu seçsəniz qarşınızdakı adam ilə periodik olaraq telefonda da əlaqə saxlayın, beləcə rəftarınızı daha dəqiq müəyyənləşdirə bilərsiniz. Ən əsas üsulları ağılımdan çıxarmayın. Hər şey tərs getdiyəndə belə təşəkkür etməyi bilin və lazım olduğı zaman üzr istəməkdən çəkinməyin.

3. Qarışıq fikirləri çətdırmağı bilin. Hər şeyi açıqca bildirmək və ya verəcəyiniz məlumatları toplayıb kiçik qruplar halında sıra ilə nömrələmək işinizi çox asanlaşdıracaqdır. Beləliklə dinləyicilərin gözlədiklərini qarşılama və çətdırmaq istədiyiniz məlumatın başa düşülmə ehtimalı yüksəlir. Bu vəziyyəti belə bir misalla açıqlayaq: Əgər mənimlə əlaqə saxlamağımın 4 yolu; mobil telefon, e-mail, ev telefonu və ofis telefonudur desəniz sizinlə əlaqə saxlamaq istəyən şəxslər bu 4 yoldan 3- ündə müvəffəqiyyətli olsalar belə, sizə daha çox variant təklif etdiyinizi amma sözünüzün üstündə dayanmadığımızı xatırladılar (Hər hansı 1-ində alınmasa). Buna görə məlumatları sıralamaq və təşkil etmək həm əskik məlumat verməyinizin

qarşısını alar, həm də başa düşülmə ehtimalınızı artırır. Nəticələrin nə qədər təsirli olduğunu gördükdə təəccüblənəcəksiniz!

4. Üz-üzə ünsiyyət qurmağı seçin. E-mail sayəsində üz- üzə əlaqə qurmaq zəruriliyi azalmışdır. Masa arxasında oturub telefon və ya e-mail ilə əlaqə yaratmağın daha səmərəli olduğunu düşünə bilərsiniz, ancaq bu vəziyyətin bəzi mənfi cəhətləri də var. Özünüzü təcrid etmək həqiqi mənada səmərəli ünsiyyət qurma qabiliyyətlərinizin istifadə edilməməyinə gətirib çıxarır. E-mail adresindən faydalanmağın sərhədindən kənara çıxmayın və mütəmadi olaraq üz-üzə görüşlər tələb edin. Üz-üzə əlaqə yaratmaq nə üçün bu qədər əhəmiyyətlidir? İlk olaraq e-maildə bütün təəssüratınızı göstərməyiniz çətinidir. Bundan başqa, insanlar danışarkən göz teması qurmağı və qarşısındakının bədən dilini başa düşməyə çalışmağı sevirlər. Nəticə olaraq, təbii ünsiyyət istiqamətləri daha açıq və güclü bir şəkildə ünsiyyət qurmağınızı təmin edir.

5. Görünüşünüzə diqqət yetirin. Görünüşünüzün də ən az sizin qədər danışdığını əsla unutmayın. Paltarlarınızın sizin haqqınızda nələr dediyini bilirsinizmi? Məsələn, yaradıcı bir reklam şirkətində işləyərkən tünd və yun parçadan bir dəst paltar geyib köhnə bir saç düzümü etdirərək “Hörmətli Mühafizəkar“ olduğunuz, bununla bərabər“ Hörmətli İşdən Çıxarılmalı “olduğunuz mənasına gəlir. Eyni vəziyyət bankda işləyən bir qadının çox dəbdəbəli geyinib dəbdəbəli aksesuarlar taxmağı nümunəsi üçün də etibarlıdır. Unutmayın ki, anlayış hər şeydir.

6. Daha yaxşı ünsiyyət qurmağın faydaları:- Ünsiyyət qabiliyyətlərinizi inkişaf etdirmək çox ciddi bir üstünlükdür. Tərəqqi etməyiniz istədiyiniz karyeraya addım atmağa başladığınız mənasını da verir. Daha yaxşı ünsiyyət qura bilən kəslər daha müvəffəqiyyətli və məsuliyyət almağa daha uyğun şəxslər olaraq görünürlər və bu şəxslər əlavə əmək haqqı ilə və təriflərlə mükafatlandırılırlar.

Dinləmə qabiliyyətinizi inkişaf etdirin

Əksəriyyətimiz qarşımızdakını dinləyərkən başqa şeylər-lə maraqlanırıq, ona əhəmiyyət vermirik ya da dinlədiyimizi hiss etdirmirik. Ancaq dinləmə, ünsiyyət qurmanın ən əhəmiyyətli vasitələrindən biridir. Dinləmənin əslində nə qədər əhəmiyyətli olduğunu heç düşündünüzmü? Yatmadığımız vaxtların 80%-i ni ünsiyyət quraraq, bunun 45%-ini də başqalarım dinləyərək keçiririk. Dinləmə sizcə nədir? Qarşımızdakı danışarkən etdiyiniz şeymi? Dinləmə səssiz qalmaq və eşitməkdən çox kənar bir şeydir. Dinləmə mövzusunda mütəxəssis Dr. Lyman K Steil dinləmənin dörd mərhələli olduğunu söyləyir. Əvvəl mesajı eşidirik, şərh edirik, qiymətləndiririk və cavab verərik.

Araşdırmalar göstərir ki, bir çoxumuz deyilənlərin təxminən 50%-ni anlayır, qiymətləndirir və ağılımızda tuturuq. İki gün sonra isə bunların yalnız yarısını xatırlayırıq. Yəni nəticə olaraq deyilənlərin yalnız 25%-ini dərk edib ağılda tuturuq.

İş həyatında məhsuldar dinləməmə həm maddi, həm mənəvi zərərlərə yol açır. Səhv dinləmə ucbatından itirilən zamanı və təkrar edilən işləri düşünün. Münasibətdə olduğumuz insanları məhsuldar bir şəkildə dinləməmə ya da dinləməyən insanlarla münasibətdə olma, fərdi həyatımızda da zərərinə görə biləcəyimiz bir vəziyyətdir. Hamımızın fikri lorimizi, ideallarımız: və duyğularımızı paylaşacaq insanlara ehtiyacı vardır. Əks halda tək və təcrid edilmiş olduğumuzu hiss etməyə başlayırıq. Ən yaxşı yoldaşlıqların əsasında yaxşı bir dinləyici olmaq vardır. Dinləyən insanları özümüzdə daha yaxın hiss edirik çünki, onlar bizi dinləyir və dəstəkləyir.

Niyə dinləmirik? Əgər qarşımızdakını dinləmə bu qədər əhəmiyyətlidirsə niyə daha yaxşı dinləyicilər ola bilmirik? Dinləmə çətinliyi çəkmənin altında qalan səbəb əslində fizikidir. Dəqiqədə 400-600 söz dinləmə qabiliyyətinə sahib ikən danışma qabiliyyətimiz təxminən 125 sözdür. Bu da bizə qarşımız-

dakı adam danışarkən başqa şeylər düşünmə fürsəti verir. Yaxşı bir dinləyici ola bilməməyimizin ən əhəmiyyətli səbəblərindən biri də qeyri-kafi təhsildir. Məktəblərdə uşaqlara oxuma, yazma və danışma öyrədirik. Yetkinlər sürətli oxuma, cəmiyyət qarşısında danışma kimi kurslara qatılırlar. Ünsiyyəti artırmaq üçün etdiyimiz bu qədər səyin yanında, ünsiyyətin ən əhəmiyyətli ünsürlərindən biri olan dinləməni nədənsə unuduruq.

Başqa bir səbəb də qarşımızdakının gözləntisini səhv başa düşməyimizdən qaynaqlana bilər. Bəzən qarşımızdakını dinləmək istəmirik, çünki problemlərini həll etməyimizi istədiklərini zənn edirik. Əlbəttə ki, bunun belə olduğu vaxtlar da vardır. Yaxın ətrafınızdakı insanlar maddi ya da mənəvi problemlərində sizdən kömək istəyə bilərlər. Ya da iş yerindəki iş yoldaşınız onu dəstəkləməyinizi istəyə bilər. Ancaq adətən, insanlar yalnız fikirlərini və duyğularını bizimlə paylaşmaq istəyirlər. Tək istədikləri onları anlamağımız və nələr yaşadıklarını bilməyimizdir. Məşhur yazıçı və psixoloq Leo Buscaglia, bu vəziyyəti bu cümləsiylə açıqlayır: "Məni dinləməyini istədiyim zaman, mənə öyüd verməyə başlayırsan, səndən istədiyimi etməmiş olursan.

"Bəzən insanlar yalnız onları dinləməyimizi istəyirlər. Özümüzü qarşımızdakının yerinə qoyaraq onun nələr hiss etdiyini anlamaq empatiya göstərərək dinləmə olaraq bilinir. Qarşı- mızdakının nə hiss etdiyi haqqında düşündüklərimizi söyləmək onu dinlədiyimizi və anladığımızı göstərir. İşində yüksələn iş yoldaşınıza "Yəqin çox həyəcanlısan" deməyiniz kimi... Dinləmə stilinizi növlərə ayırın, Yaxşı bir dinləyici olmazdan əvvəl elastik bir dinləyici olmağınız lazımdır. Başqa bir deyişlə natiqə, mövzuya və vəziyyətə uyğun dəyişik dinləmə tərzlərinin olmağı çox əhəmiyyətlidir.

Dinləmə səbəbiniz nədir? Səbəbiniz dinləmə tərzinizi də təyin edəcək. Zövq üçün mü, fikir mübadiləsi üçün mü, məlumatları qiymətləndirmək üçün mü yoxsa empatiya qurmaq üçün mü dinləyirsiniz? Bunlar dinləmənin dörd əsas səbəbidir.

işinizlə əlaqədar bir seminarı televiziya da seyr etdiyiniz bir Show proqramını izləyirmiş kimi seyr edirsinizsə, o seminardan çox fayda əldə etməyə bilərsiniz. Eyni şəkildə bahalı bir alış- veriş üçün satış işçisini, yoldaşınızın problemlərini dinləyirmiş kimi dinləməzsiniz.

Siz necə bir dinləyicisiniz? Dinləmə vərdişlərinizə bir nəzər salmaq yaxşı bir dinləyici olmağın ilk addımıdır. Bir çoxumuz dinləyərkən bir çox səhv edirik. Bu səbəblə aşağıdakı səhvlərdən bir çoxunu özünüzdə görsəniz təəccüblənməyin. On mühakiməli dinləyici əslində dinləməz. Yalnız susur və nə söyləyəcəyini düşünür. Qarşı tərəf nə deyirsə desin onun beynində söyləyəcəkləri müəyyənləşmişdir, sadəcə onları ümumiləşdirməyə çalışır. Bəzən tərəf tutma ön mühakiməyə çevrilə bilər. Sırf qarşımızdakını yaşı, aksenti, peşəsi ya da mövqeyi səbə- biylə dinləməyə bilərik. Özünüzdən ön mühakimələrinizin dinləməyinizə təsir edib etmədiyini soruşun. Hər kəsə qarşı ədalətli olmalı, ön mühakimələrinizin qarşınızdakını dinləməyinizə təsir etməyinə icazə verməməlisiniz.

Başlı qarışıq dinləyici. Hamımız müxtəlif vaxtlarda bu kateqoriyaya girə bilərik. Başlı qarışıq dinləyicilər, daxili və xarici faktorların araya girib qarşılardakını dinləməyə mane olmasına icazə verirlər. Ancaq yaxşı bir dinləyici öncə özünü hazırlayır və natiqin söylədiklərinə fokuslanır, dinləməyə mane olacaq hər hansı bir şeyin mövzunu bölməyinə icazə vermir. Əgər belə bir mühit mümkün deyilsə, danışmağı başqa bir vaxta təxirə salmalısınız, beləcə qarşınızdakı yalnız özünə yönəldiləcək, lazım olan diqqəti görmüş olacaq. Dinləməyə maneə törədən xarici bir faktordursa, bunu həll etmək daxili faktora nisbətən daha asandır. Söhbəti böləcək mühitdən uzaqlaşaraq səssiz bir otağa keçsəniz asanca bu problemi həll etmiş olarsınız.

Səbirsiz dinləyici. Bu cür dinləyicilər ümumiyyətlə qarşısındakının sözünü dayanmadan kəsən, söyləyəcəklərini tamamlamaqlarına icazə verməyən dinləyici növüdür. Bu tərz

bir dinləməni vərdiş halına gətirmək çox asandır. Əgər insan- larm yavaş danışmaqları sizi çox çox narahat edirsə, deməli siz də böyük ehtimalla səbirsiz bir dinləyicisiniz. Səbirlə bir dinləyici olmaq istəyirsinizsə, qarşımdakının söylədiklərini bölmə- məyə çalışın. Əvvəl çox çətin gələ bilər, ancaq ünsiyyətin daha məhsuldar olduğunu görəcəksiniz. Unutmayın, siz insanlara bu nəzakəti göstərsəniz onlar da sizi dinləyəcəklər.

Passiv dinləyici. Passiv dinləyici dinləmənin aktiv bir proses olduğunu fərqləndirir. Belə bir dinləyici ilə qarşılaşsaq, onun söylədiklərini anlayıb anlamadığından heç bir vaxt əmin ola bilmərik. Çünki söylədiklərimiz haqqında ya heç ya da çox az şərh verə bilər. Bu da ünsiyyətdə bir çox problemə yol açır. Passiv dinləyici ilə telefonda danışmaq, üz-üzə danışmaqdan daha da çətinləşir. Ümumiyyətlə söylədiklərinizdən sonra dərin bir səssizlik olur. Əgər telefonda danışarkən, qarşı tərəfdəki " Oradasanmı? " deyər soruşursa deməli ünsiyyətinizdə problem var və dinlədiyinizi qarşı tərəfə hiss etdirə bilmirsiniz. Əgər passiv dinləyici olma meyliniz varsa, qarşı- nızdakına daha çox dinlədiyinizi göstərin və söylədiklərinə cavab verməyə çalışın. Üz-üzə söhbətlərdə, yüngülcə önə əyilin, göz kontaktı qurun, lazım olan yerdə başınızı tərpədən təsdiqləyin və gülümsəyin. Həm üz-üzə söhbətdə, həm də telefon söhbətində, hərdən bir danışılanları dinlədiyinizi göstərəcək təsdiqləmə sözlərindən istifadə edin. Dinləmə qabiliyyətiniz inkişaf edibmi? Dinləmə qabiliyyətinizin bir az inkişaf etməli olduğunu düşünə bilərsiniz. Bu vərdişlərinizi bir gecədə dəyişdirə bilməyəcəyiniz üçün, daha yaxşı bir dinləyici olmaq istəyirsinizsə həyatınız boyu bir az səy göstərməlisiniz. Unutmayın ki, dinləmə, əhəmiyyətli bir ünsiyyət vasitəsidir. Heç birimiz mükəmməl bir dinləyici ola bilməsək də, dinləmə qabiliyyətimizi müəyyən qədər inkişaf etdirə bilərik.

Qeyd edilənləri nəzərə alaraq, fəal dinləmə bacarıqları aşağıdakı cədvəldəki kimi qruplaşdırılmışdır:

FƏAL DİNLƏMƏ BACARIĞI

Diqqətsiz dinləntiBnm əsas göstəriciləri:

Qeyri-verbal

- yerində qurdalanma, təlaş
- əsnəmə
- üzdə darıxma ifadəsi
- diqqətsizlik jestləri (qələmlə oynama)
- əyilmiş vəziyyətdə oturma (dinləyicinin sıxılmasını və ya maraqsız olmasını göstərə bilər)
- saata baxma
- göz təmasının olmaması*

Diqqətlə dinləmənin əsas göstəriciləri:

Verbal

- əsas sözlərin təkrarlanması və danışanın emosiyalarının təkrarlanması
- aydınlatma üçün sualların verilməsi
- icmal laşdırma/təkrarlama
- dəstəkləyici frazalar ('Səli*', "Davam edin")
- konkret məsələ üzərində diqqət yönəlməsi
- açıq sualların verilməsi

* yerli mentalitet və mədəniyyətdə qəbul edilmiş normalar nəzərə alınmalıdır

Verbal

- sözünü kəsmə
- mövzunun dəyişdirilməsi
- bağlı sualların verilməsi
- fərziyyələrin irəli sürülməsi və onların yoxlanmaması
- danışanın demək istədiyinə uyğun davranmama (məs., danışan ciddi olmaq istəyəən zaman zarafatların edilməsi və əksinə)

Qeyri-verbal

- intensiv göz təması*
- danışana tam diqqətlə qulaq asma
- danışan sözünü bitirənə qədər sözünün kəsilməməsi
- sükutdan effektiv istifadə edilməsi (bu həm də səbrin göstəricisi ola bilər)
- münasib üz ifadələri (başla işarə, gülümsəmə)

Münasibətlərinizi tənzimləyin

Münasibətlərimiz əsasən qarşı tərəfə yönəltdiyimiz çox saylı tənqidlərdən, dinləmə səbrimizin olmamasından yaranan anlaşılmazlıqdan və inadımız üzündən səbəbsiz yerə uzanan müzakirələrdən zədələnir.

1. Tənqid insan münasibətlərinə necə təsir edir?

Cavab= Yalnız qarşımızdakılann mənfi tərəflərindən bəhs edən söhbətlər insanların istək və zövqlərini qırıb onların özgüvənlərini yox edə bilər. Tənqid yerində, yumşaq, anlayışlı və xoşgörüşlü bir danışıq tərzii ilə bildirilərsə onun müsbət təsiri daha çox olur.

2. Dinləmə insan münasibətlərini necə istiqamətləndirir?

Cavab=Dinləyən və anlayan insanlar, ətrafi ilə uyğunlaşa və balanslı ünsiyyət qura bilərlər. Əks halda insanların danışmadıqları problemləri gündən-günə artaraq həll olunmayacaq miqyasa çatır.

3. Dinləmə necə olmalıdır?

Cavab= Dinləmə diqqət və həssas düşüncə üzərində qurulmalıdır. Söhbətə mümkün olduğu qədər maraq və mehribanlıqla yanaşılmalıdır. Səmimiyyət hər zaman ön planda olmalıdır. Yalandan qaçılmalıdır ən əsası ona görə ki, dediyimiz yalanları yadda saxlamaq və onları izləmək doğru söyləməkdən daha çətindir.

4. Müzakirə nə zaman yararlıdır?

Cavab= Müzakirədə müzakirəni aparan insan qətiyyətli hədəf nöqtəsi olmamalı, onun xarakteri, xətası müzakirə mövzusunə çevrilməməlidir. Bundan əlavə ağır mühakimələrdən, təhqiredici, günahlandırıcı danışıq tərzindən uzaqlaşmalıdırlar. Müzakirə müsbət, həll yolu axtaran, açıqlayıcı olmalıdır.

5. Münasibətləri tənzimləyən digər amillər.

Cavab= Ehtiyacların ödənilməsi; hadisələrin gedişatına baxış tərzii; mən və biz anlayışının qəbulu

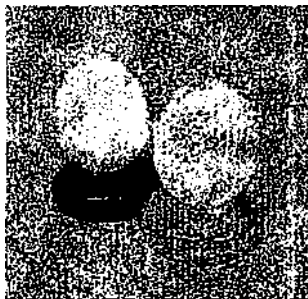
6. Hadisələrə baxış tərzini münasibətlərə necə təsir

edir?

Cavab=Hadisələrin gedişatındakı çatışmayan cəhətlərini öncədən görməyə çalışmaq bəzən uğursuzluğa və bədbinliyə səbəb olur. Bunun yerinə hər bir şeyin öncə müsbət və tam olan tərəfini görmək, hadisələri xoşgörülü qarşılamaq baxımından yararlıdır.

7.11. Şəxsiyyətin zahiri elementlərə görə qiymətləndirilməsi

Hər hansı insan tərəfimizdən, bir qayda olaraq, bütöv obraz kimi qəbul edilir. Biz hərdən bir çox amilləri rədd etməklə, onun haqqında təsəvvür formalaşdırırıq. Obyektin sifəti, bədəni, əlləri, səsi onun xarici reaksiyalarının göstəriciləri olub, sanki diqqətimizdən yayınır. Bununla belə, sifət gözlərin baxışları ilə mimik hərəkətləri gah gücləndirməklə, gah da zəiflətməklə ifadə edir. Bədən müvafiq formalar, xarakterik pozalar alaraq yaxşı və ya pis təəssüratlar yaradır. Əllərin jestləri hərəkəti insana qarşı simpatiya və ya antipatiya hissi doğurur. Səs, özünə xas olan səs tezlikləri ilə, rezonans, temp və digər amillərlə xoş və ya xoş olmayan hisslər meydana gətirir və nəhayət, öyrəndiyimiz sifətdə daxili intellekti əks etdirən nitq bizi fərəhlənməyə, təəccüblənməyə və ya pəşman olmağa məcbur edir.



Beləliklə, şəxsiyyətin zahiri əlamətlərinə görə qiymətləndirilməsi zamanı rəhbər sifətin, bədənin, əllərin, səsin və nitqin reaksiyalarını başa düşməlidir. Yerli psixoloqların tədqiqatları bizi bu planda sifətin ekspressiv reaksiyalarını, gözlərin hərəkətlərini, bədən quruluşunu, pozanı, yerləşməsi, jestləri, səsi və nitqi öyrənməyə istiqamətləndirir.

Sifətin ekspressiv reaksiyaları. İnsanların qiymətləndirilməsi sxemlərində sifət bütöv şəxsiyyətlə birlikdə götürülür. O, insanın mənəvi aləmi, intellekti və əhval-ruhiyyəindən xəbər verir. İnsanın sifəti ilə onun cinsini, yaşını, irqi və etnik mənsubiyyətini, bəzən isə hətta sosial statusunu müəyyən edirlər. Bundan başqa, biz həmişə sifət və gözlərin ifadəsindən insanın xarakterini və vəziyyətini müəyyən etməyə çalışırıq. Burada bizə saçların rəngi və qalınlığı, dərinin rəngi, qırıqlar, üzün əzələləri və s. kömək edir. Biz, bir qayda olaraq, insanın sifət reaksiyalarına əsaslanaraq, onun haqqında fikir yürütməyə səy edirik.

«Sifətin oxunması» bacarığı hələ qədim dövrlərdən məlumdur. Uzun müddət sifətin cizgiləri ilə nəinki xarakterin xüsusiyyətlərini müəyyən etməyə, həm də taleyi oxumağa cəhd edirdilər. Psixoloqlar insan sifətinin cizgiləri ilə onun xarakteri arasında oxşarlıq tapmağa çoxlu vaxt və qüvvə sərf etmişlər. Məşhur rus pedaqoqu P.F.Lesqaft israr edirdi ki, heç bir güclü duyğulara məruz qalmayan insan tərəvətli sifətə malik olur. İnsanın narahatlığının əsasını təşkil edən daxili qorxular insanı öz hərəkətlərini bir sıra düşünülməmiş hərəkətlərlə müşayiət etməyə vadar edir. P.F.Lesqaft qeyd edirdi: «Riyakar sanki əhatəsində olduğu insanlara gizlicə baxaraq qapanmış kipriklərinin altından özünə yer tapa bilmir. Sifətə görə milli tipi, ziyalı tipini, məmur tipini, hərbcı, tacir, kəndli, xidmətçi tiplərini müəyyən etmək olar... Hərbcinin sifətində adətən özünə inam ifadəsi, hər hansı hərəkəti etməyə hazır olması, yəni alınmış təəssürlərə müvafiq hərəkətlər etmək (tabelikdə olan insanlarda) və ya təkəbbürlük, iddialılıq (rəislərdə) əlamətləri görünür».

Təcrübə göstərir ki, insan sirəti ilə yalnız insanın psixoloji vəziyyətini müəyyən etməyi öyrənmişlər. Sifətin ifadəsi ilə müxtəlif ruhi həyəcanlarının zərif cizgilərini oxumaq mümkündür. Hətta ziddiyətli hisslərin qarşı-qarşıya durması, onların

mübarizəsi və təşvişlər xarakterik zahiri əlamətlərdə əks olunur və müşahidəçinin gözü ilə görünür.

Hazırda sübuta yetirilmişdir ki, sifət insanın emosional vəziyyətinin bütün spektrini ifadə edə bilər. Tədqiqatlar ümumbəşəri (bütün insanlara aid olan), fərdi və emosional ekspressiyaları müəyyən etmişdir. Onların əsasını təəccübü, qorxunu, narazılığı, nifrəti, sevinci və kədəri konkret əks etdirən altı sifət reaksiyası sistemi təşkil edir. Bir qayda olaraq, ümumbəşəri ekspressiyanın təzahür xüsusiyyətlərinin mənimsənilməsi sizə maraqlı olan şəxsin hərəkətlərinin emosional daxili mənasını «oxumağı» öyrənməyə imkan verir. Bununla daha ətraflı olaraq ümumbəşəri ekspressiya misallarında tanış olaq.

Təəccüb - ani reaksiyadır. O, həmişə qəfil meydana çıxır. Əgər təəccüb doğuracaq bir şeyi fikirləşməyə vaxt olarsa, sifətdə təəccüb görünməyəcək. Təəccübün stimulları aşağıdakılardır: obyektin görünüşü, səs, iy, nəyəsə toxunma, xəbər, ideya. Təəccüb reaksiyasının əsas təzahürlərini qeyd etmək lazımdır: qaşlar yuxarı çatılır, alında geniş qırıqlar var, gözlər geniş açılmış, zirehli qişanın üzərində ağ sklera (göz almasının qeyri-şəffaf xarici qişası) görünür; ağız açıqdır.

Qorxu - şəxsiyyət üçün nə isə müstəsna dərəcədə fəlakətli bir şeyin qabaqcadan hiss edilməsi zamanı meydana çıxan emosiyadır. Qorxunun səbəbi fı/iki ağrı gözlənilmədiyi, bu şəxs üçün qarşısını ala bilməyəcəyi xoşagəlməz hadisənin baş verəcəyi zaman ola bilər. Qorxu reaksiyasının əsas təzahürləri: qaşlar yuxarı qalxmış, dartılmış və ya endirilmişdir; alında qısa qırıqlar açılmış, yuxarıda ağ sklera görünür, göz qapağının alt hissəsi çox gərgindir; dodaqlar açılmış, son dərəcə gərgindir və arxaya dartılıb. Qorxu emosiyasının ifadəsi təəccüb emosiyasının ifadəsindən dörd məqamla fərqlənir:

1. təəccüb reaksiyası zamanı qırıqlar bütün alından keçir, qorxu reaksiyasında onlar daha qısa və bəzən üst hissəsində görünür;

2. açılmış ağız formasını itirmişdir, dodaqlar gərgindir;
3. təəccüb - ani reaksiyadır, qorxu isə nisbətən uzunmüddətlidir;

Bəzən qorxu emosiyası təəccüblə birləşə bilər. Bu o halda baş verir ki, fəlakətli hadisələr gözlənilmir və bir anın içində baş verir. Bu və ya digər emosiyanın təzahürünün ardıcılığı və sabitliyinə görə qorxunun və ya təəccübün üstün olmasını bilməklə mühakimə yürütmək olar. Narazılıq (hiddət, qəzəb) psixi pozğunluğun, fiziki təhlükə və ya kiməsə psixoloji və fiziki zərər vurmaq niyyətinin nəticəsidir. Hiddət vəziyyətində insanın qan təzyiqi qalxır, sifəti qızarır, gicgahlarda və boyunda damarlar şişir, tənəffüs tezləşir, əzələlər gərginləşir. Hiddət reaksiyasının əsas təzahürləri: qaşlar aralır, onların arasında şaquli qırışlar əmələ gəlir, qaşların ucları qalxır; alın maili qırışsızdır; gözlər daralır; dodaqlar gərgin vəziyyətdə sıxılır, bəzən dişlər görünür.

Təcrübədə nəzarət edilən hiddət reaksiyaları iki cür təzahür edir. Hiddətin birinci növündə onun indikatorları tək qaşlardır, sifət neytral qalır. Bu o zaman baş verir ki, insan: yüngülcə hirsələnir;

hər hansı mürəkkəb, həll edilməsi çətin olan bir problemi düşündür;
nəyinsə üzərində diqqətini cəmləşdirir;
sözləri, işləri, hərəkətləri tənqid edərək qiymətləndirir;
qəzəbini əhatəsində olanlardan gizlədir.

Qəzəbin ikinci növünün təzahürü barədə a) qaşlar və göz qapaqları və b) ağız və göz qapaqları signal verir. Bu o zaman baş verir ki, insan hər hansı - olduqca uyan, təkrarlarla dolu maraqsız bir xəbərə qulaq asır. Nifət dad, iy, toxunma hisslərinə və bəzi obyektlərin görünüşünə, o cümlədən insanlara qarşı reaksiyadır. Təbii ki, bu obyektin təsiri və ona qarşı reaksiya müşahidə olunan mədəniyyətdən və düşüncəyə şəraitdən asılıdır.

Nifət reaksiyasının başlıca təzahür formaları: qaşlar aşağı düşmüş, alında qırışlar yoxdur; gözlər daralmış, demək olar

ki, bağlıdır; dodaqların ucları sallanıb. Bəzən nifrətin daha güclü dərəcəsində ağız açıqdır və qusmada olduğu kimi, gərgindir, dil ağızdan çıxmış vəziyyətdədir; burunda qırıqlar görünür. Nifrət güclü olduqca, bumun üstündəki qırıqlar gərgin və çoxdur. Nifrət reaksiyasının spektri çox genişdir - çox çətin sezilən burun qırığından sifətin cizgilərinin tam pozulmasına qədər, İnsanlara münasibətdə nifrət adətən, xoşa gəlməmək şəklində özünü göstərməyə başlayır. Situasiyaya cavab olaraq nifrətin ekspressiv reaksiyaları təəccüb və qorxu reaksiyaları ilə birləşə bilər. Hiddətlə nifrət birlikdə olduqda, adətən sonuncu üstün olur. Burada ekspressiv reaksiyalar «Siz bu iyrenc şeyi nə cürətlə mənə göstərirsiniz?» fikrinin yaşanmasını əks etdirir. Təəccüb və qəzəb birgə olduqda, qəzəb, qəzəblə qorxu birlikdə olduqda isə qorxu üstündür.

Sevinc əhval-ruhiyyəni yüksəldən və oyadan, hər hansı xoşagəlməz və ya təhlükəli şeydən qurtulma hissi kimi yaşanır.

Sevinc reaksiyasının başlıca təzahürləri: qaşlar və alın demək olar ki, ekspressiyanın formalaşmasında iştirak etmir, gözlər çox vaxt daralır və parıldayır; ağız açılır, dodaqların ucları yuxarı qalxır. Bu sevinc emosiyasını sözlə sanki belə ifadə etmək olar: «Mən necə də şadam!», «Mənə necə də xoşdur!», «Mən necə də xoşbəxtəm!» Bəzi hallarda sevinc təəccüblə birləşə bilər - bu halda, bir qayda olaraq, təəccüb reaksiyası yalnız ani olur. Sevinc ekspressiyaları ilə tez-lez qəzəbi və qorxunu maskalamaq olur.

Kədər çox vaxt hər hansı itkilərlə bağlı olur. O sifətdə bir neçə dəqiqədən bir neçə günə qədər qala bilər. Bu emosiya geniş diapazona malikdir - kədər halından qışqıq, fəryad, əllərin və bədənin qıç olması ilə müşayiət olunan qəm və iztiraba qədər. Bununla belə, xarici təzahürlər heç də həmişə insanın çəkdiyi iztirablarm dərinliyinə dəlalət etmir: bəziləri dərdi sakit çəkir, digərləri isə səs-küylə bildirir.

Kədər reaksiyasının başlıca təzahürləri: qaşlar birgə çatılmış, qaşların arasında böyük olmayan şaquli büküşlər vardır;

alının ortasında qısa qırışlar görünür, gözlər yüngülcə açılmışdır, alt və üst göz qapaqları arasında üçbucaq şəklində büküş yaranmışdır, ağız küncükləri sallanmışdır.

Öyrənilən sifəti qiymətləndirərkən nəzərə almaq lazımdır ki, bəzi insanlar öz kədərlərini həmişə sakit yaşayırlar. Elə insanlara da rast gəlmək olur ki, heç vaxt sifətlərində kədəri göstərmirlər. Bu emosiyanın görünməsinə milli xüsusiyyətlər də böyük təsir göstərir. Məsələn, skandinavlar öz kədərlərini hiddətlə, yaponlar isə təbəssümlə gizlətməyə çalışırlar. Kədərlə qorxu birləşdikdə qorxu üstün olur, kədərlə qəzəb birləşdikdə isə qəzəb üstün olur. Bununla belə, kədar vaxtı qaşların kədar bildirən vəziyyətini aradan qaldırmaq çox çətinidir.

Bir qayda olaraq, emosiyalar hər hansı qıcıqlandırıcıya qarşı cavab olaraq meydana çıxır. Bununla belə, emosiyaların ifadə etmək üçün mimik hərəkətlər arsenalı birdir: qorxu sifət əzələlərinin gərginliyini, sevinc zəiflik, sütlük doğurur və s.

Beləliklə, insanların emosional həyəcanlarını sifətlə qiymətləndirərkən qıcıqlandırıcının xarakterini, ümumi emosiyalar sistemini, şəxsin mənsub olduğu milliyyəti və konkret fərdin davranışının xüsusiyyətlərini nəzərə almaq zəruridir.

Gözlər. İnsan qeyri-adi bir şey gördüyü zaman gözlərini geniş açır, bu zaman göz bəbəkləri nəzarətsiz qalır genişlənir. Müşahidələr göstərir ki, xoşa gələn insanı gördükdə gözlər genişlənir, xoşagəlməz birini gördükdə isə gözlər daralır. İnsan aldığı informasiyadan məmnundursa, və ya nə isə barədə fikirləşmək istəyirsə, gözlərini yana çevirir. Əgər kimsə üzərində başqa birinin baxışlarını hiss edirsə, bu o deməkdir ki, baxan insan onun diqqətini cəlb etmək istəyir və hətta onunla etibarlı münasibət qurmaq istəyir. Adətən, insanlar söhbət etdikləri zaman buna sərf etdikləri vaxtın 20%-ni bir-birinin gözünün içində baxırlar.

Qeyd etmək lazımdır ki, gözlərlə gərginliyi, hökmranlığı, maraqlılığını, simpatiya və ya antipatiya münasibətlərini, tabelik və ya hakim mövqeyi müəyyən edirlər. Gözlər qəzəb, nifrət, üstünlük zamanı daralır, təəccüb və qorxu zamanı genişləyir.

nir; qorxu və utanmağın bəzi dərəcələrində qapanır, zəriflik dəqiqələrində süzülür; dərd və qəm zamanı dumanlanır; sevinc və ümid zamanı parıldayır. Baxışlar aşağıdakılardır: kədərli, zərif, dərdli, qəzəbli, sevincli, qəmli, qorxaq, özündən razı, utancaqlıq, təəccüb, hörmət, nifrət, güclü, təntənəli, ehtiramlı.

Bədən. Bədən insanın cinsi, yaşı, irqi haqqında məlumatların daşıyıcısıdır. İnsan bədənini görməklə yaranan təəssürat müəyyən surətdə onu xarakterizə edir. Üç tip bədən quruluşunu ayırd edirlər: 1) endomorf (kök, yumru); 2) me- zomorf (atletik, əzələli); 3) ektomorf (hündür, arıq). Artıq təcrübədə sübut edilmişdir ki, endomorf tip təbiəti etibarilə çox vaxt ünsiyyətli, xeyirxah, xoşəftardır; mezomorf tip risk etməyə meyilli, hətta liderliyə səy edən, sərbəstdir; ektomorf tip əsəbi, gərgin və s.-dir. Psixiatrik və psixoloji-psixiatrik ekspertiza, həmçinin idman psixologiyası buna aid bir çox dəlillərə malikdir.

Poza (bədənün vəziyyəti). Poza ilə sözsüz, insanın həyat qüvvəsi, yorğunluq dərəcəsi, özünə inamı və hətta sosial statusu haqqında mühakimə yürütmək olar. İnsanın əzələlərini gərginləşdirməsindən, əllərini və ayaqlarını necə qoymasından onun emosional münasibəti, niyyəti, başqa insanlara münasibəti haqqında fikir yürütmək olar. Bütün pozaları təxminən iki böyük qrupa ayırmaq olar. Bu, bir qayda olaraq, gərgin və süst pozalardır. Birinci oyaqlıq, ehtiyat, hərəkətə hazırlıqdan xəbər verir; ikinci rahatlıq və sakitliyi bildirir. Poza əzələlərin fəaliyyəti ilə bağlı olduğundan əhvalın «gerenatoru» rolunu oynayır. Müsahibin emosional «yoluxması» çox vaxt məhz poza vasitəsilə baş verir.

Yeriş. Onun xüsusiyyətləri həm bədən quruluşundan, həm də emosional əhvaldan asılıdır. İnsan məyus vəziyyətdə olduğu zaman, bir qayda olaraq, ayaqlarını «sürükləyir», çox vaxt əllərini ciblərində saxlayır və başını çiyinlərinə çəkir. Tam enerjili insan «sıçrayış»la yeriyir, gah sürətlə irəliləyir gedir, gah addımını yavaşdır. Özünə inamı olan insan adətən çənəsini

yüksək tutur, kürəyini əymir, qətiyyətlə qollarını yelləyərək sabit addımlarla irəliləyir, sanki özü haqqında müsbət fikir yaratmaq istəyir.

Əllər. Əllərin hərəkəti insan şəxsiyyətinin bütün aspektləri barədə informasiya ötürür. Deyirlər ki, əgər kiminsə əllərini bağlasan o danışmaz olur. Həyatda hər bir insan bəzi mani- pulyasiya üslubuna malikdir, yəni jestlərə malikdir ki, bu da onun hər hansı müəyyən mədəniyyətə mənsubluğunu əks etdirir. Çox vaxt bu jestlər insanın etnik mənsubiyyətinə, onun tərbiyəsinə, peşəsinə və s. dəlalət edir. Bir qayda olaraq, jestlər illüstratorlara, requlyatorlara, adapterlərə, effektorlara və emblemlərə bölünür.

Səs və **nitq**. Öyrənilən insanın səsi və nitqi bizə onun emosional yaşantılan, intellekti, erudisiyası və habelə xarakteri haqqında məlumat verir. İnsanın səsi onun dediklərinin mənası, keçirdiyi hisslər, onun dil qabiliyyəti, mədəniyyəti və fərdi-psi- xoloji xüsusiyyətləri haqqında mühakimə yürütməyə əsas verir. Səsin fərdi xüsusiyyətləri mövcuddur (səs tezliklərinin diapazonu, rezonans, temp və nitqə nəzarət). Bütün fərdi xüsusiyyətlər şəxsiyyətin sabit xarakteristikalandır. Onlar bir səsi digərindən ayırmağa və deməli, danışanı ən müxtəlif aspektlərlə qiymətləndirməyə imkan verir. Danışanın qiymətləndirilməsində həmçinin vokal dəyişənlərinin böyük rolu vardır.

Əgər nitqdə yüksəkdən tutmuş alçaq tonlara qədər səsin bütün spektrindən geniş istifadə olunursa, səsin geniş diapazonundan danışirlar. Əgər nitq əsasən bir tonda gedirsə, biz dar diapazonlu səslə qarşılaşırıq. Bu cür nitq monoton adlanır. Adətən, biz sual verərkən səsimizi qaldırıyıq və məlumatı bitirdikdə, səsimizi alçaldırıq.

Burada rezonansı da qeyd etmək lazımdır - bu, səsin xırıltı, fıslı, uğultu, ildırım gurultulu xüsusiyyətlərinin təzahürüdür. İnsanın həyatda alçaldılmış və ya tabeli vəziyyəti zəif rezonansla ifadə olunur, hökmran şəxslər isə səsində «metal çalarlar» və gurultu inkişaf etdirir. Temp nitqin sürətini (sürətli.

orta və ya yavaş temp) göstərir. Hər bir insana müəyyən nitq tempi məxsusdur. Nitqin intensivliyi insanın emosional vəziyyətinin dərəcəsindən xəbər verir. İnsanın nitq davranışı onun ümumi erudisiyasının, intellektin xüsusiyyətlərinin, davranışının motivasiyasının və emosional vəziyyətinin indikatorudur.

Erudisiya müəyyən dərəcədə nitqin məzmunlu olması ilə qiymətləndirilə bilər. Erudisiya hər şeydən əvvəl, dərin və müxtəlif biliklərin olmasını nəzərdə tutur. Əgər insanın konkret fikirlərindən onun müxtəlif məsələlərdən yaxşı xəbərdar olması, öz nöqtəyi-nəzərini təsdiqləmək üçün əsaslı arqumentlər tapması və bunun üçün adekvat dil vasitələrində istifadə etməsi görünürsə, deməli bu, erudisiyalı insandır. İnsanın intellekti onun danışığının məntiqliyi və nitqinin məzmununun zənginliyi ilə qiymətləndirilir. Sözlərin sərbəst seçilməsi, onların cümlədə rəngarəng əlaqəsi və nəhayət, nitq prosedurunun yüngüllüyü inkişaf etmiş intellektin indikatorlarıdır. Nitqdə müxtəlif pozuntular çox vaxt insanın düşüncə proseslərindəki pozuntulardan xəbər verir. Erudisiya və intellekt, həmçinin öyrənilən şəxsin davranışının motivasiyası nitqin məzmun amilinə aiddir. Qeyd edək ki, nitq, əməkdaşların maraqlandıqları şəxsin emosional vəziyyətinin, xüsusilə də emosional gərginliyinin qiymətləndirilməsi zamanı mühüm informativ siqnalizatorudur. Burada rəhbər onlardan üçü ilə tamş olmalıdır:

- Söz seçiminin xüsusiyyətləri ilə;
- Söz deməyin qrammatik spesifikasiyası ilə;
- Nitqin emosional gərginlik vəziyyətində qəbul edilməsi ilə.

Bu meyarlar hazırda kifayət dərəcədə öyrənilmişdir və təcrübələrlə təsdiq edilmişdir. Onları qısaca da olsa, nəzərdən keçirək.

1. Emosional gərginlik vəziyyətində insanların çoxu öz fikirlərini ifadə edərkən söz seçimində çətinlik çəkirlər. Xüsusilə də adi şəraitdə gedən nitqlə müqayisədə fasilələrin davamlılığı və miqdarı artır. Bəzən təcrübədə bu fasilələri qətiyyətsizlik fasilələri adlandırırlar. Düşünməyə tam əsas vardır ki, uzun

müddətli axtarış fasilələri bir çox dünya xalqlarının mədəniyyətlərində insanın emosional gərginliyinin sübutudur. Düzgün nəticə çıxarmaq üçün öyrənilən şəxsin nitqini sakit və emosional gərginlik vəziyyətində dinləyib müqayisə etmək lazımdır. Emosional gərginlik vəziyyətində söz ehtiyatı tükənir. Bu hallarda nitq stereotipiiklə xarakterizə olunur: danışan əsasən o sözlərdən istifadə edir ki, onun dialektinə daha uyğundur, çoxlu şablonlar işlədir.

2. İfadələrin qrammatik natamamlılığı - emosional gərgin nitqin mühüm göstəricisidir. Burada qrammatik tərtibatın olmaması daha xarakterikdir. Çox vaxt emosional gərginlik vəziyyətində ayrı-ayrı sözlər arasındakı məntiqi əlaqənin pozulmasına rast gəlinir ki, bu da ikimənalılığa səbəb olur. Emosional gərgin nitqin tipik xüsusiyyəti sözlərin məntiqinin və ardıcılığının pozulmasıdır. Danışan əsas mənadan kənarlaşır, fikrini elə detallarda cəmləşdirir ki, başqasının onu qavramasını çətinləşdirir. Çox hallarda o, sonradan buraxdığı səhvi başa düşür, lakin adətən onu düzəltmək istədikdə, daha çox dolaşır.

3. Nitqin emosional gərginlik vəziyyətində qavrayışı bir sıra xüsusiyyətlərlə fərqlənir. Xüsusilə də bu, informasiyanın mənaca işlənməsinin və «əngəllərin sabitliyinin» aşağı düşməsidir. Birincisi tezliklə qərar qəbul edilməsinə, ikincisi isə qəbul edilən ifadələrin mənasının təhrif edilməsinə səbəb olur. Bütövlükdə isə nəticədə nitq informasiyasının qavrayışı xeyli dəyişir.

Qeyd etmək lazımdır ki, nitq insanın psixi həyatının mühüm indikatorudur. Nitq zamanı praktiki olaraq bütün psixi kənarlaşmalar ciddi müəyyən edilir. Hələ qədimdən məlumdur ki, nitq insanın şəxsi parametrlərinin incə siqnalizatorudur. Maraqlandığımız şəxsin öyrənilməsinə nitq amillərinin nəzərə alınması rəhbərə çox mühüm və etibarlı məlumat verir ki, bunu maraqlandığımız şəxs yalnız müvafiq təlimat keçdikdən sonra müşahidəçidən gizlədə bilər.

VIII FƏSİL HEYƏTİN İŞGÜZAR ADAPTASIYASI (ORİYENTASIYA)

8.1. İşgüzar adaptasiyanın məzmunu və əsas məqsədi

Təşkilata idarəçiliyə heyətin



cəlb edilməsi zamanı qarşıya çıxan mühüm problemlərdən biri adaptasiyanın idarə edilməsidir.

Adaptasiya - yeni peşə, sosial və təşkilati-iqtisadi əmək şəraitində işçinin get-gedə işi öyrənməsinə əsaslanan, işçinin və təşkilatın qarşılıqlı uyğunlaşmasıdır. Bu termin inzibati amirlik dövründə yeni işə qəbul olmuş əməkdaşların səriş-

təsinin artırılması baxımından çox əhəmiyyətlidir.

Adaptasiyanın məqsədi. Kollektivin norma və dəyərlərinin əməkdaşın norma və dəyərləri ilə üst-üstə düşməsi, əməkdaşın kollektivdə özünün sosial rolunu dərk etməsi və onu mənimsəməsidir. Yüksəkixtisaslı mütəxəssislər tərəfindən hazırlanmış Adaptasiya proqramları sosial münasibətləri daha da gücləndirir. Başqa sözlə, işçilər özünə və işə xas olan dəyərləri dərk edir, normalarla yaxından tanış olurlar.

Adaptasiyanın mahiyyəti. Mövzunun qanunvericilik bazasını şirkətin daxili nizam-intizam qaydaları və kodeksləri təşkil edir.

Nəzəri və praktiki planda adaptasiyanın bir neçə aspektlərini ayırırlar: Psixoloji - fizioloji - yeni psixoloji və fiziki gərginliyə, əməyin fizioloji şəraitinə uyğunlaşma; Sosial - psixoloji - yeni kollektivdə davranış və ünsiyyət normalarına uyğunlaşma; Peşəkarlıq - iş qabiliyyətlərinin müntəzəm mənimsənilməsi (peşə vərdişləri, əlavə biliklər, əməkdaşlıq ənənələri və s.);

Təşkilati - ümumi təşkilati strukturda iş yeri və bölmənin roluna və təşkilati statusuna uyğunlaşma, həmçinin firmanın idarə edilməsinin təşkilati və iqtisadi xüsusiyyətlərinin qavranılması.

İnsan işə girən zaman təşkilatdaxili münasibətlər sistemində daxil olaraq, orada eyni zamanda bir-neçə mövqə tutur. Hər mövqeyə müəyyən tələblər, normalar, davranış qaydalan uyğundur, bunlar da kollektivdə bir işçi, həmkar, tabelikdə olan kimi, idarəetmənin kollektiv üzvü, ictimai təşkilatın və s. üzvü kimi insanın rolunu müəyyənləşdirirlər. Göstərilən hər hansı mövqelərdən birini tutan insandan həmin mövqeyə uyğun davranış gözlənilir, bu və ya digər təşkilata daxil olarkən, insan müəyyən məqsədlərə, tələblərə, davranış normalanna malik olur. Bunlara uyğun olaraq əməkdaş təşkilata qarşı müəyyən tələblər qoyur (əmək şəraitinə və onun motivasiyasına).

Qarşılıqlı uyğunlaşma və ya işgüzar adaptasiya o vaxt uğurlu olur ki, kollektivin norma və dəyərləri aynıqda əməkdaşın norma və dəyərləri olsun, əməkdaş kollektivdə özünün sosial rolunu dərk etsin, onu mənimsəsin.

Adaptasiyanın iki istiqamətini ayırırlar: Peşəkarlıq təcrübəsi olmayan gənc işçilərin uyğunlaşması (adətən, burda söhbət müxtəlif səviyyəli təhsil məktəblərini yenidən qurtaran məzunlardan gedir); Peşəkarlıq fəaliyyəti təcrübəsi olan işçilərin uyğunlaşması (adətən, burda söhbət fəaliyyət obyektini və ya öz peşəkarlıq rolunu dəyişən işçilərdən gedir).

Qeyd etmək ki, əmək bazasının formalaşması və fəaliyyəti şəraitində adaptasiyanın ikinci rolunun əhəmiyyəti artır. Digər tərəfdən yerli kadr xidmətləri yeni işçilərin adaptasiyasında qərb firmalarının təcrübələrinə əsaslanmalıdır. Bu kateqoriyalı işçilər müdiriyyət tərəfindən xüsusi qayğıya möhtacdır.

Psixoloji adaptasiya prosesində işçiyə göstərilən bütün şərtlərin mənimsənilməsi baş verir. Bu şərtlərə daxildir: fiziki və psixi gərginlik, əməyin monotonluq səviyyəsi, istehsal şəraitinin sanitar - gigiyenik normaları, əməyin ritmi, iş yerinin

rahatlığı, xarici təsir amilləri (səs-küy, işıqlandırma, vibrasiya və s.)

Sosial psixoloji adaptasiya prosesində işçinin öz adətləri, həyat normaları ilə kollektivin münasibətlər sisteminə daxil olması baş verir. Bu cür adaptasiyanın gedişində əməkdaş kollektivin və ayrı-ayrı formal və qeyri-formal qrupların işgüzar və şəxsi qarşılıqlı münasibətləri haqqında, qrupun ayn-ayn üzvlərinin sosial mövqeləri haqqında informasiya alır. Bu informasiyanı o, əvvəlki sosial təcrübəsinə uyğun olaraq aktiv qəbul edir. Əməkdaşlar tərəfindən qrup normalarının qəbulu zamanı şəxsiyyətin ya ümumilikdə kollektivlə, ya da hər hansı formal və ya qeyri-formal qrup ilə eyniləşməsi baş verir.

Peşəkarlıq adaptasiyası peşəkarlıq imkanlarının (bilik və vəzifələrin) əlavə mənimsənilməsi, həmçinin şəxsiyyətin zəruri peşəkarlıq keyfiyyətinin, öz işinə münasibətin formalaşması ilə xarakterizə olunur. Təşkilati adaptasiya prosesində əməkdaş firmanın idarə edilməsi mexanizminin təşkilati-iqtisadi xüsusiyyətləri ilə öz bölməsinin yeri və ümumi məqsədlər sistemində və təşkilati strukturda öz vəzifəsi ilə tamş olur. Bu cür adaptasiyada əməkdaş ümumi istehsal sistemində öz rolunu başa düşməlidir. Təşkilati adaptasiyanın bir mühüm və spesifik tərəfini də qeyd etmək lazımdır - yeniliklərin (texniki və təşkilati- iqtisadi xarakterli yeniliklərin) işçi tərəfindən qəbul ediləni və reallaşdırılmasına hazırlıq. Adaptasiya aspektlərinin müxtəlifliyinə baxmayaraq, onlar müntəzəm qarşılıqlı təsirdədirlər, buna görə də idarəetmə prosesi adaptasiyanın tezliyini və uğursuzluğunu təmin edən vahid təsiretmə amilləri sisteminin olmasını tələb edir. Adaptasiyanın müvəffəqyyəti bir sıra şərtlərdən asılıdır, bunlardan başlıcaları aşağıdakılardır:

- potensial işçilərin peşəkarlıq səmtinə görə işin keyfiyyət səviyyəsi;
 - heyətin işgüzar qiymətləndirilməsinin obyektivliyi;
- adaptasiya prosesinin idarə edilməsinin təşkilati mexanizminin mükəmməlliyi;

- təşkilatda müəyyən ixtisas üzrə işin, peşənin nüfuzu və cəlbediciliyi;
- əməkdaşın motivli məqsədlərini reallaşdıran əməyin təşkilinin xüsusiyyətləri; yeniliklərin tətbiqinin hazırlanması;
- sisteminin mövcudluğu;
- təşkilatın daxilində fəaliyyət göstərən heyətin təhsil sisteminin çevikliyi;
- adaptasiya olunan işçinin psixoloji xüsusiyyətlərindən, yaşından, ailə vəziyyətindən və s. aslıl olan şəxsi xüsusiyyətləri.

Adaptasiyanın uğurla həyata keçirilməsi üçün idarəetmənin təşkilati mexanizmi üzərində xüsusi olaraq dayanmaq lazımdır. Bu mexanizmin düzgün işlənilib hazırlanması yerli təşkilatlar üçün adaptasiyanın idarə edilməsinin təntənəliyinin və onlarda qələbəliyinin əsas səbəblərindən biridir.

İşgüzar adaptasiyanın idarə edilməsi ilk növbədə üç təşkilati elementin işlənilib hazırlanmasını tələb edir: adaptasiyanın idarəetmə funksiyalarının struktur cəhətdən möhkəmləndirilməsi; adaptasiyanın idarəetmə prosesinin texnologiyası; bu prosesin informasiya təminatı.

Adaptasiyanın idarəetmə funksiyasının struktur cəhətdən möhkəmləndirilməsi probleminin təşkili həlli kimi aşağıdakılar təklif oluna bilər:

1) Heyətin idarəetmə sisteminin təşkilati strukturuna uyğun bölmənin (qrupun, şöbənin) aynıması. Çox halda adaptasiyanın idarə edilməsi üzrə funksiyalar heyətin təhsili üzrə bölmənin tərkibinə daxil edilir;

2) Adaptasiyanın idarə edilməsi ilə məşğul olan mütəxəssislərin bölmələr və ya bölmənin qrupları üzrə bölüşdürül

məsi;

3) Yerli təşkilatlarda son illər unudulmuş təlimlərin inki-

şafi;

4) İdarəetmənin təşkili xidməti ilə heyətin idarə edilməsi prosesinin (xüsusən adaptasiyanın idarə edilməsi bölmələrinin)

Yeniliklərin idarə edilməsi probleminin mühümlüyünə xüsusi diqqət vermək lazımdır. Bu funksiyanın düşünülmüş reallaşdırılması işçilərin yeni əmək şəraitinə adaptasiya olunması amili olur.

Adaptasiya prinsipinin informasiya təminatının ağırlıq mərkəzi onun səviyyəsinin və sürətidiyinin göstəricilərinin yığılmasında və qiymətləndirilməsindədir. Bu göstəricilər şərti olaraq obyektiv və subyektiv göstəricilərə bölünür: İşgüzar fəaliyyətin səmərəliliyini, müxtəlif fəaliyyət sferasında əməkdaşların iştirak aktivliyini xarakterizə edən göstəricilər obyektiv göstəricilərə aid edilirlər. Bundan başqa, adaptasiya göstəriciləri onun hər hansı aspektinə mənsubluğuna görə də bölünürlər. Məsələn,

-peşəkarlıq aspektinə ixtisas vəzifələrinin iş yerlərinin tələblərinə uyğunluğu;

-sosial - psixoloji aspektə - şəxsiyyətin davranışının normalara uyğunluq dərəcəsi;

-psixofizioloji - yorulma dərəcəsi, əsəbi gərginlik səviyyəsi.

Subyektiv göstəricilər əməkdaşın ümumilikdə və ya ayrı-ayrı cəhətlərdə qənaətbəxşliyini xarakterizə edir. Bunlar da obyektiv göstəricilər analoji olaraq adaptasiyanın hər hansı aspektinə mənsubluğuna görə bölünürlər və işçinin öz qiymətləndirilməsini müəyyən edir:

-peşəyə və ixtisasa öz münasibəti; əməkdaşların kollektivlə, rəhbərliklə münasibətləri;

- özünü hissetmə, əməyin şəraiti və ağırlığı; təşkilatın ümumi tapşırıqlarının həllində fərdi vəzifələrin qavranılması.

Adaptasiyanın səviyyəsi və uyğunluğu haqqında informasiyanın yayılması və emalının heyətin cari fərdi qiymətləndirilməsi prosedurası çərçivəsində aparmaq məqsədəuyğundur. Burada fərq ondadır ki, yeni işçilərlə münasibətdə işgüzar qiymətləndirmə prosedurası adaptasiyanın müddəti hədlərində daha yüksək dövrülyə malik olmalıdır. Yerli təşkilatlar üçün

adaptasiyanın informasiya təminatının başlıca problemi - adaptasiyanın səviyyəsi və uyğunluğunun normativ göstəricilərinin yüksəldilməsinin zəruriliyidir. Fiziki və normativ göstəricilərin müqayisəsi əsasında onun uğurla aparılması haqqında nəticə çıxarılır.

Apanlan araşdırmalar nəticəsində məlum olmuşdur ki, işə götürülənlərin bu və ya digər səbəbdən işdən aynımalarının çoxuna ilk altı ayda rastlanmaqdadır. İşə yeni götürülən bu işçilər ilk günlərdə yeni işə və mühitə lazımınca alışdırılmadı- ğmdan işdən ayrılmağa və yaxud başqa işə keçməyə meyilli olurlar. Bu səbəbdən də rəhbərlik ilk növbədə bu işçilərin adaptasiya təliminə və işlə yaxından tanışlığa xüsusi əhəmiyyət verməlidir. Təlimləndirmə işi ilk mərhələdə müəssisənin keçmiş, fəaliyyət sahəsi, əmtəə və xidmət çeşidləri, kadr siyasəti və strategiyaları, əmlak şəraiti, sosial fəaliyyətləri və s. sahələri əhatə etməli və işçi birlikdə çalışacağı şəxslərlə yaxından tanış olmalıdır. Bu təlimləndirmə və tanışlıq işi işçinin işə və müəssisəyə qarşı olan münasibəti də tamamilə formalaşdıracaqdır. Rəhbərlik də bu işçilərdən ilk günlərdə daha məhsuldar əmək tələb etməməli, mümkün qədər etdiyi xətalan da gözdə tutmalıdır. İşə alışdırmanın ən yaxşı metodu heç şübhəsiz təlimləndirmədir. Çünki yeni işçi işi, vəzifə səlahiyyətləri və məsuliyyəti barəsində nə qədər məlumatlı olarsa, iş yerinə və mühitə alışması da bir o qədər tez və asan baş verir. Rəhbərlik ilk növbədə hansı işçilərin və nə cür təlimlərə ehtiyacı olduğunu araşdırmalıdır. Bunu isə aşağıda verilən suallara alınan cavablarla mümkündür:

- davamiyyətsizlik halları müəssisədə yüksəldirmi?
- dikayətlərin sayı çoxdurmu?
- daxili intizam qaydalarına necə əməl olunur?
- istehsal həcmi plana uyğundurmu?
- informasiya mübadiləsində problemlər mövcuddurmu?
- işçilər arasında qarşılıqlı mübahisələrə rast gəlmək mümkündürmü? və s.

Bu suallara alınan cavablar təlimləndirməni müəyyənləşdirmək üçün əsasdır.

Müəssisədi işçidən tələb olunan xüsusiyyətlər aşağıdakılardır:

1. İşgörmə keyfiyyəti və imkanları. Bu o deməkdir ki, işçi görmək istədiyini bacarmalı və fiziki, əqli imkanları buna malik olmalıdır. İşçinin gördüyü işə uyğun gəlməsini müəyyənləşdirən işçi seçimi ilə məşğul olan şəxs işin texniki vəziyyətini də nəzərə almalıdır.

2. İş görməyə marağı olması. Bu xüsusiyyət bütün işçilərdə olmalıdır. Hər bir şəxs öz arzu və istəyi ilə işi görməyə can atmalıdır. İşçinin işə marağı isə hər şeydən əvvəl onun maddi marağı ilə bağlıdır.

3. İşlər haqda hər şeydən xəbəri olma istəyi, işçini işə götürərkən onun nəyi, nə ilə, nə zaman, harada görəcəyi, son nəticədə nəyə nail olacağı bildirilməlidir.

İşçinin müəssisələrdən gözlədikləri xüsusiyyətlər aşağıdakılardır:

- işin məzmunu və əhəmiyyəti;
- işin orijinallığı və yaradıcı xarakteri;
- işin cəlbediciliyi və intensivliyi;
- müstəqillik dərəcəsi, hüquqi və işdə hökmü;
- məşğuliyyət dərəcəsi və riskliliyi;
- işin şərafətliyi və statusu;
- daha geniş fəaliyyət prosesində işə aidiyyət səviyyəsi;
- iş yerindəki şəraitin təhlükəsizliyi və rahatlığı;
- yaxşı işçinin tanınması və mükafatlandırılması.

İşçinin işi yerinə yetirəcəyi şərait o işi görməyə tam şərait verməlidir. İş yerinə yetirən şəxsə əvvəlcədən bütün şəraitlər yaradılmalıdır ki, o bütün ondan tələb olunan işləri vaxtında, keyfiyyətlə və tələb olunan həcmdə yerinə yetirə bilsin.

İşçinin yeni iş yerində formalaşması bir çox problemlərin həlli ilə əlaqələndir. İşə daxilolma prosesinin uğurla başa çatması bir sıra problemlərdən: hər iki tərəfin (işçinin və təşkilatı mühitin)

düzgün qarşılıqlı hərəkət və münasibətlərindən yeni işçinin davranışında etdiyi düzəliş və dəyişmələrdən, habelə müəssisənin özündə baş verəcək dəyişiklik və modifikasiyalardan asılıdır. Uyğunlaşma prosesində işçi davranış və modifikasiyalardan asılıdır. Uyğunlaşma prosesində işçi davranış və hərəkətlərində baş verməli dəyişikliklər hətta təşkilatda boş iş yerləri olduqda və onun özünün işçi seçmənin tələblərinə hüduqlanna uyğun işçini işə qəbul etdikdə də həyata keçirilməlidir.

Kadrlarla aparılan işdə hüquqi normativlər mühüm rol oynayır. Hüquqi normativlər kadrlar seçkisində özbaşınalığın, neqativ halların aradan qaldırılmasında mühüm rol oynamaqlıdır. Hüquqi normativlər həmçinin kadrlarla iş sisteminin formalaşması və bu işlərin reqlamentləşdirilməsi üçün mühüm əhəmiyyət kəsb edir. Bu zaman əmək haqqındakı qanunlar kodeksi başlıca rol oynayır. Burada əmək münasibətlərinin tənzimlənməsi, işçilərin işə qəbul olunması və işdən xaric edilməsi, bu sahədə müdiriyyətin və işçilərin hüquq və vəzifələri və s. məsələlər konkret şəkildə göstərilir. Bundan başqa işçilərin işə təyin edilməsi vəzifə nomenklaturaları, vəzifənin tutulması qaydası seçkili, müsabiqə və s. hüquqi-normativ aktlarla müəyyənləşdirilir.

Yeni işçi müəssisədə fəaliyyətə başlarkən müəssisə norma və dəyərlərini onun missiyası, məqsədləri və təşkilati mədəniyyəti baxımından iki qrupa: bütöv müəssisənin üzvləri tərəfindən sözsüz qəbulu zəruri olanlara və qəbul edilmiş, lakin mütləq zəruri olmayan norma və dəyərlərə ayrılaraq öyrənməlidir.

Müəssisədə yeni fəaliyyətə başlayan işçi dərk etməlidir ki, bu gün müəssisə sahibkarı ondan aşağıdakılan tələb edir:

- Müəssisənin uğurlu fəaliyyətinə *.ə inkişafına təkanvermə xüsusiyyəti;
- Müəyyən sahədə müəyyən bilik və ixtisasa yiyələnmiş şəxsi və mənəvi keyfiyyətləri olan mütəxəssis;
- Kolleqaları ilə yaxşı münasibətləri və əlaqələri bölüşdürə bilən qabiliyyətin olması;

- Müəssisənin dəyərlərini qiymətləndirə bilmə qabiliyyəti;
- Özünün icra bacarığını yaxşılaşdırmağa cəhd etməsi;
- Müəssisəyə sadıq olan və onun maraqlarını müdafiə edə bilmə;
- Müəyyən işin arzu olunan kəmiyyət və tələb olunan keyfiyyət səviyyəsində həyata keçirilməsinə hazırlanma;
- Müəssisə daxilində müəyyən işlərə uyğun öhdəlik və məsuliyyət götürə bilmə;
- Müəssisədə qəbul edilmiş davranış normalarını, qaydalarını, sahibkarların və menecerin sərəncamlarını ardıcılıqla yerinə yetirmə qabiliyyəti.

İşçi qüvvəsinin dövryyəsinin yüksək səviyyəsi ya biznesin xüsusiyyətləri, ya da kadr siyasətinin uğursuzluqları ilə əlaqədar ola bilər. Belə vəziyyətin düzəldilməsi üçün bir sıra tədbirlər mövcuddur.

Onlardan aşağıdakıları göstərmək olar:

Zəruri seçmə üsullarından istifadə;

Menecerlər tərəfindən kadrlarla bağlı məsələlərin yerinə yetirilməsinin təmin edilməsi;

İşçilərin qabiliyyətindən maksimal geniş istifadə edilməsi; İşin təhlilindən istifadə edilməsi;

Kadr siyasətinin və əməkhaqqının təhlili;

Təlimin təkmilləşdirilməsi;

İş şəraitinin maksimal mümkün yaxşılaşdırılması;

Kommunikasiyanın təkmilləşdirilməsi;

Mənəviyyatın qrup və fərdi prinsiplərinin tətbiqi;

İşdən razı qalmağın gücləndirilməsi və s.

Məsələ haqqında qısa xülasə. Adaptasiya (Oriyentasiya) proqramları aşağıdakı xüsusiyyətləri özündə əks etdirir:

- 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 tənqidədiçi davranışlar aradan qaldırılmalıdır.

- Formal və informal münasibətlər inkişaf etdirilməlidir.

- Onları darıxdıran mühit yaradılmamalıdır. Məsələn, çoxlu sayda sənət hazırlamaq kimi.

- Verilən məlumatlarda müəssisə və işlə bağlı bütün cəhətlər öz əksini tapmalı, qeyri-müəyyənlik aradan qaldırılmalıdır.

Əsas problemlər. Adaptasiya insan resurslarının idarə edilməsinin bir funksiyasıdır. Bir çox müraciətlərlə işə dəvət olunan, müxtəlif üsullarla seçilən, kifayət qədər xərc və vaxt tələb edən mərhələlərdən sonra yeni işə qəbul olunan namizədin xırda problemlər ucbatından işdən azad olması əsas problemlərdəndir. Şirkətlərdə tətbiq olunan adaptasiya proqramları məhz bu problemləri aradan qaldırmaq üçün istifadə olunur.

Əsas vəzifələrin icmalı. Adaptasiya proqramları sistemli olaraq təşkil olunmalıdır. Şirkətlərin rəhbərliyi tərəfindən təsdiq olunur və icrası üçün büdcə ayrılır. Proqramı tətbiq edən məsul şəxslər rəhbərlik (müşahidə şurası, idarə heyəti, direktorlar v.s), struktur vahidlərinin rəhbərləri, müavinlər ola bilər. Adaptasiya proqramı şirkətin daxili qaydalarında əks olunaraq onun müddəti və məsul şəxsləri göstərilir. Proqramın icra müddəti isə işçinin əmək müqaviləsində göstərilən sınaq müddəti qəddir. Bu müddət ərzində yeni işə qəbul olunan əməkdaşın şirkətə uyğunlaşdırılması üçün ona daimi olaraq diqqət göstərilir.

Yanaşmanın üsulları. İnsan resursları sistemini tətbiq edən bütün şirkətlər öz daxili qayda və kodekslərində adaptasiya proqramlarının hazırlanması və tətbiqinə xüsusi diqqət yetirməli və bu mərhələni daxili qayda və ya kodeks olaraq təsdiq etməlidirlər. Belə olan halda yüksəkixtisaslı kadrları şirkətdə saxlamaq, onların mənəvi olaraq şirkətə bağlanması daha asan olar.

Resurs ehtiyacları və təminat. Kollektiv əmək müqavilələrində adaptasiya proqramının icrası ilə əlaqədar maddələrin

əlavə olunması. Rəhbərlik tərəfindən hər il bu proqramların icrası üçün maliyyə dəstəyi, təlim üçün texnoloji vəsaitlər və adaptasiya proqramında iştirak edəcək səlahiyyətli şəxslərin müəyyən edilməsi zəruridir.

Gözlənilən nəticələr. Adaptasiya proqramlarının tətbiqi ilk növbədə ISO sertifikatını alan və bu standartlarla fəaliyyət göstərən şirkətlərin keyfiyyət üzrə öhdəliklərinin yerinə yetirilməsini asanlaşdıracaqdır. Adaptasiya proqramının tətbiqində gözlənilən nəticələr aşağıdakılardır:

- ❖ Müəssisə fəlsəfəsi və kadr siyasəti ilə ümumi tanışlıq;
- ❖ İşə başlamadan müəssisə ilə bağlı xoş təəssüratın yaradılması;
- ❖ Fərdi və kollektiv nailiyyətlərin yüksəldilməsi;
- ❖ Komanda ruhunun yaradılması;
- ❖ Müəssisə və xidməti vəzifə ilə əlaqədar məlumatların təmin edilməsi. Gələcəyə istiqamətləndirmənin təmin edilməsi.

Gələcək vəzifələr. Adaptasiyanın idarəetmə funksiyasının struktur cəhətdən möhkəmləndirilməsi kimi aşağıdakılar təklif oluna bilər:

- ❖ Heyətin idarəetmə sisteminin təşkilati strukturuna uyğun bölmənin (qrupun, şöbənin) aynımaları. Çox halda adaptasiyanın idarə edilməsi üzrə funksiyalar heyətin təhsili üzrə bölmənin tərkibinə daxil edilir;
- ❖ Adaptasiyanın idarə edilməsi ilə məşğul olan mütəxəssislərin bölmələr və ya bölmənin qrupları üzrə bölüşdürülməsi;
- ❖ Yerli təşkilatlarda son illər unudulmuş daxili təlimlərin inkişafı;
- ❖ İdarəetmənin təşkili ilə heyətin idarə edilməsi prosesinin (xüsusən adaptasiyanın idarə edilməsi bölmələrinin) struktur əlaqələrinin inkişafı.

Yekun. Adaptasiya prosesi seçmə mərhələsindən sonra müəssisəyə qəbul edilən yeni əməkdaşların iş yerinə, işə və əmək şəraitinə uyğunlaşması üçün həyata keçirilən tədbirlərin məcmuudur. İşə yeni qəbul edilən şəxslərə əvvəlcədən hazırlanmış proqramlar vasitəsi ilə məlumatlar verilir. Bu istiqamətdə müəssisə xaricində və ya müəssisədaxili təşkil olunan xüsusi yığıncaqlar vasitəsi ilə tanışlıq mərhələsi daha da sürətlə həyata keçirilir. Bu mərhələ hər iki tərəf üçün xüsusi əhəmiyyət kəsb edir. Çünki, müəssisəyə yenidən təyin olunmuş əməkdaşın 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 sınaq müddətində digər vaxtlara nisbətən daha çox rast gəlinir. Bu mərhələyə qədər təminat və seçmə prosesində işçilər üçün külli miqdarda pul vəsaiti artıq xərclənmişdir. Əmək şəraitinə adaptasiya ola bilməmə səbəbindən işçinin işləməkdən imtina etməsi müəssisə üçün külli miqdarda xərcə səbəb olur. Buna görə də yeni əməkdaşların müəssisəyə uyğunlaşmasını və alışmasını təmin etmək məqsədi ilə xüsusi adaptasiya proqramları hazırlanır. Burada diqqət edilən amillərdən biri də müəssisədəki düzgün kadr siyasətinin, - sosial rifah və tarazlığın təmin olunmasıdır. Sosial rifah və qarşılıqlı ünsiyyət müəssisənin inkişafı üçün çox əhəmiyyətlidir. Çünki, yeni vəzifələrə təyin olunan işçilərə, onları əhatə edən insanlar, mühit, rəhbərlik münasibətləri və müəssisədaxili kadr siyasəti, müəssisə kollektivinin ortaq dəyərləri təsir edən amillərdəndir. Sosial anlaşma fəaliyyətləri nəticəsində müəssisəyə yeni qəbul olunan işçilər müəssisənin bir üzvünə çevrilir. Məhz bu tədbirlər nəticəsində işçilər arasındakı münasibətlər.

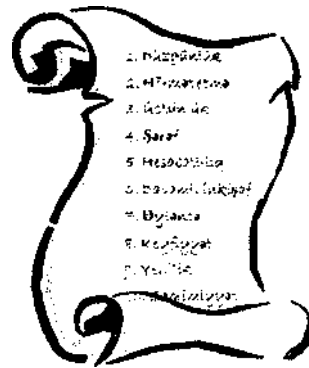
işçilərlə rəhbərlik arasındakı münasibətlər öz müsbət həllini tapır.

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

Xidməti vəzifəsinə yeni başlayan işçilər rəhbərlikdən və iş yoldaşlarından xüsusi diqqət istər. Hər kəs öz bacarıq və qabiliyyətlərinə uyğun iş istər və tapdığı işdə bu spesifik xüsusiyyətləri görmədikdə onda 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 lazımi 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 qaldırır. aqdır. Bu istiqamətdə ən effektiv vasitə ibtə insan resursları departamenti tərəfindən hazırlanmış adaptasiya proqramlarıdır. Bu proqramlar vasitəsi ilə işçi müəssisə daxilində tutduğu mövqeyini, öz vəzifəsini və məsuliyyətlərini daha aydın dərk edir, karyerası haqqında fikir formalaşdırır. Nəticə etibarlı ilə işçi özündə rəhbərliyin qayğısını hiss edərək işinə, kollektivə uyğunlaşır və kollektivin bir üzvünə çevrilmiş olur.

İşə yeni qəbul edilən şəxslərin əmək şəraitinə uyğunlaşması məqsədilə həyata keçirilən Adaptasiya proqramları aşağıdakı keyfiyyətləri özündə əks etdirir:



Yüksəkixtisaslı mütəxəssislər tərəfindən hazırlanmış Adaptasiya proqramları sosial münasibətləri daha da gücləndirir. Başqa sözlə, işçilər özünə və işə xas olan dəyərləri dərk edir, normalarla yaxından tanış olurlar. İmkanlarına uyğun olan bəzi işləri qəbul etməyə başlayırlar. Sosial anlaşma fəaliyyətləri işçini müəssisənin ayrılmaz bir hissəsinə çevirir. Adaptasiya proqramları vasitəsi ilə müəssisə ilə bağlı məlumatlarla yanaşı onun kollektivinin qəbul etdiyi ortaq dəyərlər haqqında yeni işə qəbul olmuş işçilərə geniş məlumatlar verilir.

8.2. İşgüzar adaptasiya və karyera sisteminin formalaşması

İşgüzar təşkilatda formalaşan adaptasiya sistemi əməkdaşların karyerasına xidmət edir. Karyera işçinin əməyinin gələcəyi haqqında subyektiv düşünülmüş şəxsi mülahizələrdir, əməklə özünü ifadə etmə və qaneolmanın gözlənilən yollarıdır. Bu xidmət nərdivan üzrə irəliləyən hərəkətdir, işçinin fəaliyyəti ilə bağlı olan vərdişlərin, bacarıqların ixtisas imkanlarının mükafatlandırma ölçülərinin dəyişdirilməsidir. Bu bir gün seçilmiş fəaliyyət yolu üzrə irəliləyən hərəkətdir, məsələn, böyük səlahiyyətlərin daha yüksək statusun, nüfuzun hakimiyyətin maddi varlığın alınmasıdır. Karyera yalnız xidmət üzrə irəliləyiş deyildir. İşdən kənar həyat da karyeranın tərkib hissəsi olmaqla işçinin karyerasına əhəmiyyətli təsir göstərir. Lakin karyera heç də təşkilatın iyerarxiyası çərçivəsində hökmən və müntəzəm olaraq irəliləyən hərəkət deyildir. Başqa sözlə desək karyera insanın iş həyatı boyunca işgüzar təcrübə və fəaliyyətlə bağlı fərdi düşünülmüş mövqe və davranışdır. İki növ karyeraya fərqləndirirlər: peşəkar və təşkilat daxili.

Peşəkar karyera onunla xarakterizə olunur ki, konkret işçi öz peşəkar fəaliyyəti prosesində müxtəlif inkişaf mərhələlərindən keçir: təhsil, işə girmə, peşəkarlığın yüksəlməsi, fərdi peşəkarlıq qabiliyyətinin saxlanması, nəhayət, pensiyaya get

mək. Hər bir işçi müxtəlif təşkilatlarda bu mərhələləri müntəzəm keçə bilər.

Peşəkar karyera ilə yanaşı təşkilatdaxili karyeranı da ayırmaq olar. Bu bir təşkilat daxilində işçinin inkişaf mərhələlərinin davamlı əvəz etməsini əhatə edir.

Təşkilatdaxili karyera üç istiqamətdə reallaşdırılır: - şaquli karyera anlayışını məhz bu istiqamətlə başlayırlar, belə ki, mənsəbdə irəliləmə məhz bu istiqamətdə özünü daha aydın göstərir. Karyeranın şaquli istiqaməti altında hərfi olaraq, struktur katyerasının ən yüksək mərhələsinə yüksəlmək başa düşülür;

- Üfüqi - fəaliyyətin başqa funksional sahəsinə yerdəyişmə, ya da təşkilati struktura sət formal təhkim olunmamış mərhələdə müəyyən xidməti rolun yerinə yetirilməsi nəzərdə tutulur. Üfüqi karyera, ya mürəkkəbləşdirilməsini aid etmək olar (adətən mükafatlandırılmanın adekvat dəyişdirilməsi ilə);

- Mərkəzə sövq edən - bu istiqamət adından məlumdur, lakin çox hallarda işçilər üçün xoşagəlimli olur. Mərkəzə sövq edən karyera dedikdə nüvəyə, təşkilatın rəhbərliyinə tərəf hərəkət başa düşülür.

Karyeranın planlaşdırılmasının və reallaşdırılmasının başlıca vəzifəsi peşəkar və təşkilatdaxili karyeraların qarşılıqlı təsirinin təmin edilməsidir. Bu qarşılıqlı təsir bir sıra məsələlərin həllini tələb edir; təşkilatın və ayrı-ayrı işçilərin məqsədlərinin qarşılıqlı əlaqəsinin əldə edilməsi: işçinin spesifik tələblərinin və vəziyyəti nəzərə alınmaqla həmin işçi üçün karyeranın planlaşdırılmasının istiqamətləndirilməsinin təmin edilməsi; karyeranın idarəedilməsi prosesinin amalinın təmini; işçinin inkişafı üçün praktiki əngəllər törədən “ karyeranı dananları “aradan qaldırmaq; karyeranın planlaşdırılmasının keyfiyyətinin yüksəldilməsi; işçilərin karyera potensialının öyrənilməsi və s.

İşgüzar karyerasının planlaşdırılması və nəzarəti işə qəbul olunma anından işdən çıxana qədər işçinin vəzifə sistemi

və ya iş yeri üzrə şaquli və üfüqi irəliləməsinin planlaşdırılma- sını nəzərdə tutur.

Karyeranın müxtəlif mərhələlərində insan müəyyən tələbləri ödəyir.

İlkin mərhələyə məktəbdə oxumaq, orta və ali təhsil aiddir və bu 25 yaşadək sürür. Bu müddət ərzində insan onun tələblərini ödəyən və imkanlarına cavab verən fəaliyyət növünün seçilməsində bir neçə müxtəlif işlər dəyişdirə bilər. Əgər o, tezliklə bu növ fəaliyyət tapırsa, bir şəxsiyyət kimi özünü təsdiq prosesi başlayır, o, varlığının təhlükəsizliyi barədə düşünür.

Sonra təşəkkül məsələsi gəlir, təxminən 20-30 yaşlar arasını əhatə edir. Bu müddətdə işçi seçilmiş peşəni mənimsəyir, zəruri vərdislər qazanır, onun peşəkarlığı formalaşır, öz- nütəsdə baş verir və müstəqilliyə tələbat baş qaldır.

İrəliləyiş mərhələsi 30-35 yaşlar arasını əhatə edir. Bu mərhələ zamanı ixtisasın yüksəlişi baş verir, işçi xidmət nərdivanı ilə yüksəlir. Yeni vərdislər, praktiki təcrübələr yüksək səviyyəyə çatır, özünüifadə tələbatı inkişaf edir, daha yüksək statusa və daha böyük müstəqilliyə tələbat artır, işçinin bir şəxsiyyət kimi özünü ifadəsi başlayır.

Saxlama mərhələsi əldə edilmiş nailiyyətlərin möhkəmləndirilməsi ilə xarakterizə olunur və 45-dən 60 yaşa kimi dövrü əhatə edir. İxtisasın təkmilləşdirilməsinin zirvəsi baş verir, aktiv fəaliyyət və xüsusi təhsil nəticəsində onun yüksəlişi gedir. İşçi öz biliklərini gənclərə verməyə çalışır. İnsan müstəqilliyin və özünüifadənin son zirvəsinə çatır.

Tamamlama mərhələsi 60-dan 65 yaşadək sürür. İşçi pensiyaya getməyə hazırlaşır. Bu mərhələdə layiqli əvəzedicinin axtarılması və boşalan vəzifənin yerinə namizədin hazırlanması başlayır. Bu mərhələ karyeranın böhranı ilə xarakterizə olunsada (işçi işdən az qane olur və psixoloji və fizioloji yorğunluq keçirir), bütün karyera boyunca ən böyük hörmətə malik olur. İşçi öz əməkhaqqı səviyyəsinin saxlanılmasına, hətta

gəlir mənbələrini də artırmağa çalışır. Sonrakı pensiya mərhələsində verilmiş təşkilatda (fəaliyyət növündə) karyera başa çatır.

Hər bir insan öz tələbatına əsaslanaraq formalaşmış sosial-iqtisadi şəraiti nəzərə alaraq, öz gələcəyini planlaşdırır. Burada təəccüblü bir şey yoxdur ki, hər kəs xidməti yüksəlişinin perspektivləri haqqında, təşkilatda yüksəlmək imkanları haqqında, təşkilatda yüksəlmək imkanları haqqında, həmçinin bu işləri yerinə yetirə biləcək şərait haqqında ətraflı informasiyaya malik olmaq istəyir. Əks halda davranışın motivasiyası zəif olur, insan tam gücü ilə gələcəkdə daha perspektivli işə keçməyə imkan verən iş yeri kimi baxmır. İş başlayan zaman insan öz qarşısına müəyyən məqsədlər qoyur, buna görə də işə götürülən öz iş keyfiyyətlərini real qiymətləndirməyi bacarmalıdır. İşçi öz tələblərini təşkilatın iş yerinin onun qabağına qoyduğu tələblərə uyğunlaşdırmalıdır. Məhz bundan işçinin bütün karyerası asılıdır.

Karyeranın məqsədini fəaliyyət sahəsi, müəyyən iş, vəzifə, xidməti nərdivanda yer kimi anlamaq düzgün deyildir. O daha geniş məzmunu malikdir. Karyeranın məqsədləri səbəblərlə üzə çıxır, bu səbəblərdən insan konkret işlə məşğul olmaq istəyir, iyerarxik nərdivanda müəyyən pilləni tutmaq istəyir.

Qısaca olaraq karyeranın bir neçə məqsədlərini göstərək: özünüqiymətləndirməyə uyğun fəaliyyət növü ilə məşğul olmaq və ya vəzifə lülütq, çünki. *h* İş mənəvi zövq verir; elə bir yerdə iş və ya vəzifə tutmaq ki, oranın təbii şəraiti sağlamlığın vəziyyətinə yaxşı təsir göstərir və yaxşı istirahət təşkil etməyə imkan verir; yaradıcı xarakter daşıyan işlə və ya vəzifə ilə çalışmaq; yaxşı ödənilən və ya eyni zamanda daha çox əlavə gəlirlər verən işdə işləmək və ya vəzifə tutmaq; aktiv təhsili davam etdirməyə imkan verən işdə və ya vəzifədə çalışmaq; uşaqların tərbiyəsi və ya ev təsərrüfatı ilə məşğul olmağa imkan verən iş və ya vəzifə.

Yaşla əlaqədar olaraq karyeranın məqsədləri dəyişir, həmçinin bizim özümüzün ixtisas dərəcəmizin yüksəlməsi də karyeranın məqsədlərini dəyişdirir. Karyeranın məqsədlərinin formalaşması - daimi prosesdir.

8.3. Adaptasiya proqramı və onun tətbiqinin əsas məqsədi

Müəssisə yeni qəbul edilmiş şəxsin müəssisə ilə bağlı maddi və mənəvi maraqları vardır. Buna görə də təlimatlandır- ma fəaliyyətinin köməyi ilə bəzi suallara cavab tapılır, bəzi zə- hində formalaşmış «Müdirim kimdir?», «Görəsən biz onunla eyni maraq dairəsinə və eyni dünya görüşünə malikik ya yox?», «İş yerindəki digər kadrlar necə insanlardır və məni qəbul edəcəkmimi?»

İşə başlayan andan etibarən müəssisəylə bağlı xoş təəssüratın yaradılması olduqca vacibdir. İşçinin iş 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 müəssisələr külli miqdarda vəsait xərcləyərək, müəyyən vaxt sərf edərək müəssisəyə cəlb etdikləri işçiləri itirmək deyil, işlətmək arzusundadır. Buna görə də rəhbərlik Adaptasiya proqramlarını əsaslı bir şəkildə tərtib etməlidir.

Yeni işə qəbul olunan əməkdaşların özlərinə inamı artırılmalıdır. Bu proqramların köməyi ilə işçilər bacarmamaq və ya doğru etməmək fikrindən xilas olurlar. Bu cür əhval-ruhiyyə ilə işçilər işçi qruplarına asanlıqla alışırlar.

Adaptasiya proqramları vasitəsi ilə işçilər «Gələcəkdə işləyəcək olan işçilərin xüsusiyyətləri necədir? və dünya görüşləri hansı səviyyədədir?, bu şəxslər məni qəbul edəcəklərimi?, 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. *Adaptasiya proqramının tətbiqində əsas məqsədlər aşağıdakılardır*'.

Müəssisə fəlsəfəsi və kadr siyasəti ilə ümumi tanışlıq.

Müəssisə və 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 Adaptasiya proqramlarında müəssisənin perspektiv imkanları, gələcək planlarıyla bağlı məlumatlar da işçilərin cəlb edilməsi üçün istifadə olunur;

***I* İşə başlamadan müəssisə ilə bağlı xoş təəssüratın yaradılması.**

Əməkdaşın 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 şirkət tərəfindən işçinin itirilməsinə şərait yaradır. Lakin şirkət müəyyən vəsait xərcləyərək və vaxt sərf edərək şirkətə cəlb etdikləri işçiləri itirmək deyil, işlətmək arzusundadır. Buna nail olmaq üçün isə işçinin ilk gündən təlimatlandırılmasına başlamaq faydalı olacaqdır.

<* **Fərdi və kollektiv nailiyyətlərin yüksəldilməsi.** İşə başlama və uyğunluq treninqinin həyata keçirilməsi zamanı əldə ediləcək digər bir fayda bu insanların özlərinə olan inam hissənin artırılmasıdır. Bunun köməyi ilə işçilər bacarmamaq və ya doğru etməmək fikrindən xilas olurlar. Bu cür əhval-ruhiyyə ilə işçilər işçi qruplarına asanlıqla inteqrasiya olurlar. Bundan başqa onlar fəaliyyət göstərəcəkləri şöbə və onların əməkdaşları haqqında bir çox suallara cavab tapa biləcəklər. Bu treninqin faydası şəxsin özünü sanki öz evindəymiş kimi hiss etməsinə nail olmaq və ona «biz» anlayışını təlqin etməkdir.

Komanda ruhunun yaradılması. Müəyyən məqsədə nail olmaq üçün bir və ya bir neçə şəxsin birlikdə fəaliyyətidir. Ko

mandanın müvəffəqiyyətsizliyinin səbəbləri aşağıdakı faktorlardır:

- Qrup içində uyğunlaşmaya çox əhəmiyyət verilməməsi;
- Həddindən çox qeyri-müəyyənlik və qarşdurma;
- Subyektivliyə həddindən çox əhəmiyyət verilməsi;
- Yığıncaqlarda itirilən zaman;
- Qrupları, bütən problemlərin həlli olaraq görməkdir.

Qrup içində yüksək səriştənin və uyğunlaşmanın təmin edilə bilməsi fərdi keyfiyyətə, qrup keyfiyyətinə və rəhbərlik keyfiyyətinə bağlıdır. Qrup çalışması üçün əhəmiyyət kəsb edən digər bir mövzu isə "komanda" sözü ilə "qrup (dəstə)" sözünün qarışdırılmamasıdır. Çünki bu iki sözün mənalari arasında böyük fərqliliklər vardır. Bir qrup içində; fərdlər arasında güvən tam olaraq yoxdur və rəqabət vardır, vəzifə tərifiylə məhdud rəftar və münasibətlər müşahidə edilər, hədəflər, reallaşdırıla bilməyəcək qədər yüksək qoyulduğı üçün məqsədə nail oluna bilməz və qrup üzvləri mövcud mühitdən məmnun deyillər. Amma komanda içində; rol və məsuliyyətlər açıqdır, açıqlıq, dürüstlük və güvən duyğusu hakimdir, açıq və həyəcan verən məqsədlər söz mövzusudur və üzvlər, o qrupun üzvü olmaqdan məmnundurlar.

Müəssisə və xidməti vəzifə ilə əlaqədar məlumatların təmin edilməsi. Müəssisə və xidməti vəzifə ilə əlaqədar məlumatların yeni əməkdaşa çatdırılması məsələlərini əhatə edir.

Gələcəyə istiqamətləndirmə və güvənin təmin edilməsi.

Adaptasiya proqramları şəxslərdə inam fikrini artırır və işə yeni qəbul edilən şəxslərdə əmək şəraitinə uyğunlaşmada meydana gələcək problemləri ortadan qaldırır və ya minimuma 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.

Müəssisələr üçün adaptasiya proqramlarında olan məlumatları əsasən 3 qrupa bölmək mümkündür.

Şirkətlə bağlı məlumatlar:

- Şirkətin və filialların yerləşdiyi məkanlar;
- Misiyon, vizyon, hədəflər, əsas dəyərlər;
- Şirkətin sosial yönümlü tədbirləri (servis xidmətləri, gəzintilər, təlimlər və digər);
- Şirkətin göstərdiyi xidmətlə bağlı məlumatlar;
- Şirkətin satdığı mal çeşidi barədə məlumatlar;
- Şirkətin şəbəkə sxemi (mağazalar, dilerlər və s.);
- Şirkətin gələcək fəaliyyətləri ilə bağlı məlumatlar;
- Şirkətin yaxın çevrəsi ilə bağlı məlumatlar (rəqiblər, oxşar xidməti göstərən firmalar, tərəfdaşlar).

Şirkət kollektivi ilə bağlı məlumatlar:

- Təşkilati struktur (ümumi halda);
- Aid olduğu departamentin strukturu;
- Şirkətdaxili qaydalar (etik davranış, daxili nizam-intizam, geyim kodeksi, kargüzarlıq təlimatı);
- Departament müdirləri barədə qısa məlumat;
- Komitələr haqqında ümumi məlumat.

İşçinin xidməti vəzifəsi ilə bağlı məlumatlar:

- Vəzifə təlimatları;
- Peşə yönümlü məlumatlar.

Şirkətlə 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,

Şirkət kollektivi ilə bağlı məlumatlar. Bu məlumatlar da yeni işə qəbul edilən bütün şəxslərə toplu (cəm) halda verilir. Müəssisənin struktur vahidləri və onların rəhbərləri barədə xüsusi məlumatlar, daxili komitələr haqqında məlumatlar bu bölmədə öz əksini tapır.

İşçinin xidməti vəzifəsi ilə bağlı məlumatlar. Daha sonra işçilərə, iş prosesində görəcəkləri işlərlə bağlı peşəyö- nümlü məlumatlar verilir. Bu məlumatlar birbaşa praktiki olaraq istehsalatlarda verilir. Praktiki olaraq bu tədbirləri şöbə rəhbərləri həyata keçirirlər və onlar işçilərin işlə bağlı suallarına aydınçıq gətirirlər.

Adaptasiya 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 işə işçiləri bəzi çətinliklərlə qarşı-qarşıya qoyur. Bəzən rəhbər şəxslərin Adaptasiya işində məsul olan şəxsləri tələsdir- mələri, bu şəxslərin işə yeni qəbul edilmiş şəxsləri təlimatlandırılmasına maneçilik törədir.

Adaptasiya 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 üzbəüz görüşmələrlə alınır. Onların nədən razı qaldıqlarını və ya nələri öyrənmək istədiklərini təyin etmək vacib şərtidir.

8.4. Adaptasiya proqramının tətbiqində istifadə olunan üsullar

Təbii olaraq Adaptasiya proqramında istifadə olunan üsullar, proqrama daxil olan yeni işçilərin sayından, bunların yerinə yetirəcəkləri vəzifə və mövqelərdən, lazım olan bəzi məlumatlardan, Adaptasiya proqramının məqsədindən və müddətindən, mal və xidmət növlərindən, təhsil verən şəxslərdən asılı

olaraq dəyişilir. Buna görə də müəssisə və təşkilatlar yuxanda göstərilənləri nəzərə alaraq, mövcud vəziyyətə uyğun üsullar və yollar seçəcək Adaptasiya da bunları əks etdirirlər. Adaptasiya proqramlarında öz əksini tapacaq başlıca üsullar bunlardır:

Müəssisə və təşkilatların fəaliyyətlərini əks etdirən mediya yayımları. Yeni işçilərə müəssisə və təşkilatları tanıdan mediya yayımları, el kitabçası, broşür şəklində işçilərə verilir. Bu yazılı yayımlar çox sadə şəkildə olmalıdır. Sadə və başa düşülən 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.

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

Konfranslarda xüsusilə işə yeni qəbul olunmuş işçilərə «Müəssisəyə xoş gəlmisiniz» kəlmələri deyildikdən sonra təşkilatla bağlı fikirlər, təşkilatı tanımaq üçün bəzi məlumatlar verilir. Konfransların sonunda mövzu ilə bağlı suallar verilməsinə şərait yaradılır. Qrup yığıncaqları isə qarşılıqlı dialoq şəklində keçirilir. Bəzən də kinolentlərdən istifadə olunur.

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

Müəssisədaxili gəzintilər. Müəssisədaxili gəzintiləri 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 əvəl keçirdikləri həyəcanlar, müəssisə barədəki bəzi mənfi fikirlər ortadan qalxır.

Rəhbər işçilər və ya mütəxəssislər tərəfindən həyata keçirilən Adaptasiya. Xüsusilə yeni işə başlayan işçilərin ayrı- ayrılıqda əmək şəraitinə uyğunlaşdırılması və işçilərə görəcəkləri işlər barədə danışmalar aparmaq məqsədilə 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 işləyəcəyi digər işçilərlə onları tanış edirlər. Daha sonra yeni işçilərin öz üzərinə düşən vəzifələrinin 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 verilməlidir.

İndiyə qədər izah edilənlərdən aydın olur ki, müəssisənin uzun müddət fəaliyyət göstərməsi və inkişaf etməsi üçün Adaptasiya 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 Adaptasiya fəaliyyətləri həyata keçirilməlidir. Adaptasiya fəaliyyətinin necə əhəmiyyət kəsb etdiyini aşağıdakı misal ilə izah etmək mümkündür.

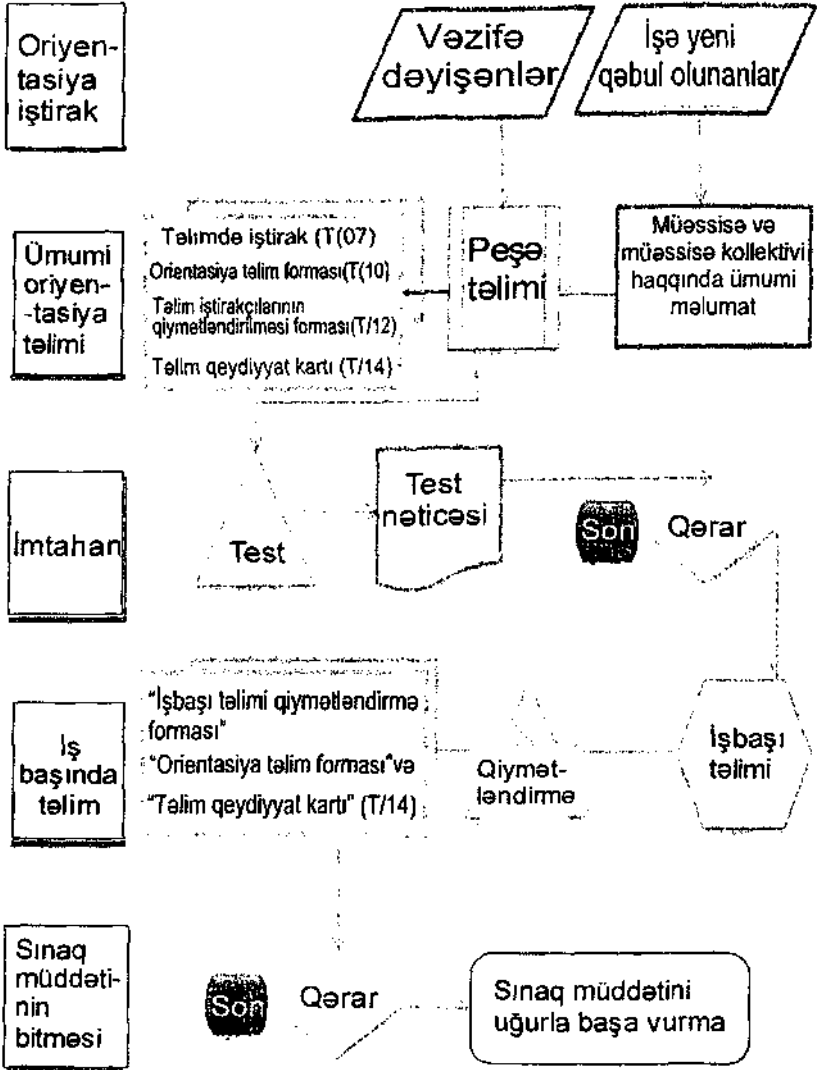
8.5. Adaptasiya proqramının əhəmiyyəti

İşçilərin iş yerinə və əmək şəraitinə uyğunlaşması prosesi çox vaxt tələb edən prosesdir. Adaptasiya 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 Adaptasiya proqramlarında göstərilən uyğunlaşdırma qaydalarına tam riayət etmir. Belə bir problemin aradan qaldırılması üçün əmək şəraitinə uyğunlaşma ərəfəsində olan şəxslər nəzarətdə seixlanılmalıdırlar.

Adaptasiya proqramının effektivini qiymətləndirmək vacib məsələlərdən biridir. İşə yeni qəbul olunan şəxslərin qarşılaşdıqları çətinlikləri yaxından izləmək lazımdır. Kadrların təşkilatdaxili davranışları, məsələn, davamiyyəti, işinə və yoldaşlarına münasibəti, qəzalan və s. kimi halların səbəbini araşdıraraq, analiz etmək vacib məsələlərdəndir. Əgər problemlərin mənbəyi adaptasiya proqramlarının təşkili səviyyəsindədirsə, o zaman proqramlarda bəzi dəyişikliklər etmək lazımdır.

İşçilərin inkişafı, iş yoldaşlarına, müəssisəyə və işə uyğunlaşması rəhbər işçilər tərəfindən mütəmadi olaraq nəzarət edilməlidir. Bu nəzarətlə yarana biləcək nöqsanlar aradan qaldırılmalıdır.

İşçilərin işinin qiymətləndirilməsi prosesi müəyyən olunmuş vaxtlarda həyata keçirilir. Nəzarət prosesi həftəlik, aylıq və illik ola bilər (bax: sxem 1).



IX FƏSİL KADRLARIN TƏDRİSİ (TRENİNG) 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 təlim sistemlərinin mövcudluğu ilə ölçülür. Qloballaşma prosesinin meydana gəlməsinə səbəb olan sürətli inkişaf, gələcəkdəki dəyişikliklər, texnologiya-nın sürətlə inkişafı və rəqabət şəraitində fəaliyyət göstərməli olan müəssisələrin də öz varlıqlarını qorunmaları və irəliləyiş göstərə bilmələri rəqabətəmə qabiliyyətinin artırılmasına bağlıdır. Rəqib firmalarla eyni sənaye sahəsində çalışmaq və onların edə bilmədiklərinə nail olmaq üçün müəssisə və təşkilatlar yüksək təlim görmüş kadrlara ehtiyac duyurlar.



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

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

Texniki tərəqqinin inkişafı, günbəgün dəyişən rəqabət şərtləri, bir çox müəssisələrin birləşməsə indin 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.

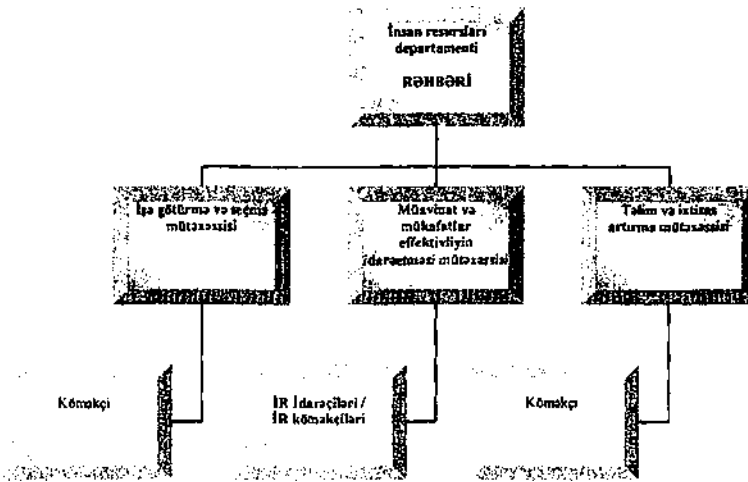
Bir çox müəssisə və təşkilatlar öz məqsədlərinə çatmaq üçün inkişaf proqramları hazırlayır. Bu proqramların dəstəyi ilə işçilərin inkişafı və ya tədrisi, rəhbər vəzifələr kadrların hazırlanması prosesi həyata keçirilir.

Müəssisə və təşkilatlarda həyata keçirilən tədris və inkişaf tədbirləri, işçilərin problemlərinin həlli, müstəqil qərar verə bilmə, müəssisə və təşkilatların siyasətini dərk edə bilmə mövzularında düşüncələrin inkişafı ilə 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 təlim tədbirlərinin hazırlanması, tədrisə olan ehtiyacın təyin edilməsi, şəxslərin seçilməsi, tədris vasitələrinin müəyyənləşdirilməsi və tədris xərclərinin hesablanmasını həyata keçirilməsi fəaliyyətlərindən məsul olan rəhbər işlərdə işləyən şəxs idarəedicilərdir. Tədris 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 tədris və inkişaf şöbəsi digər şöbələrlə paralel olaraq fəaliyyət göstərir.

Tədris və inkişaf fəaliyyətlərinin müəssisə daxilində təzahürü, orta və böyük müəssisələrdə fərqlilik göstərir. Bu fərqlər və ayrılımlar aşağıdakı şəkildə izah edilmişdir (Bax: Sxem 1).



Sxem 1: İnsan resurslarının səciyyəvi təşkilati strukturu

Şekildən də açıq-aydın görünür ki, orta və irihəcmli müəssisə və təşkilatlarda tədris bölməsi sərbəst olaraq fəaliyyət göstərir. Bu proses inkişaf edərək sərbəst fəaliyyət göstərən tədris bölməsini, bir yandan isə müəssisəyə təşkilat rəhbərliyinə bağlı olan və tədris bölməsinə rəhbərlik edən bölmə rəhbərlərini meydana gətirir.

Müəssisələrdə həyata keçirilən tədris insan resurslarının əsas mərhələlərindən biridir. Tədrisin 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 tədrisin böyük əhəmiyyəti vardır.

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

li bir prosesdir. Tədris eyni zamanda inam, davranış və mənəviyyatın da formalaşmasında bir vasitədir.

Peyğəmbərimiz Məhəmməd Əleyhissəlam da bir hədisində belə buyurmuşdur: «Beşikdən qəbrə qədər oxumaq». Göründüyü kimi, tədrisin hətta dində də nə qədər əhəmiyyət kəsb etdiyi aydın olur. Ancaq tədris və öyrənmək eyni mənanı vermir.

Tədris - fərdin sosial zehni və fiziki inkişafını ifadə edir.

Öyrənmək isə - fərdin müəyyən bir peşəyə hazırlanması və bu istiqamətə yönəldilməsidir. Yetişdirmək isə şəxslərin inkişaf etdirilməsi, onların bilik və bacarıq səviyyəsinin yüksəldilməsidir.

Elm və siyasət adamları tədrisi yüksəklik mənbəyi olaraq da görməkdədirlər. Tanınmış alim Danton tədrisə belə qiymət vermişdir: «Tədris insan övladı üçün çörək qədər əhəmiyyətlidir».

Tədris 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 göstəricidir. Əgər bir ölkədə tədris problemləri yox dərəcəsindədir- sə, həmin ölkə inkişaf mərhələsini yaşayır.

Tədris geniş mənada bir dəyişmədir. Buna görə də şəxsin davranmasında baş verən dəyişməyə də tədris deyilə bilər. Davranışlar həm düşüncə tərzini, bacarıq və qabiliyyəti, həm də mənəviyyatı özündə əks etdirir.

Müəssisə baxımından tədris 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 genişləndirən, düşünmə, rəşional qərar vermə qabiliyyətini artıran fəaliyyətlərin məcmusudur. 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 proseslərinə və iş həyatına hazır olmaması, müəssisələrdə tədris tədbirlərinin həyata keçirilməsinə zəmin yaradan amillərdəndir. İş həyatına yeni atılan şəxslər hər hansı bir ali tədris ocağından məzun ola bilər. Lakin çalışma əsnasında müəssisələrin həyata keçirdiyi kadr siyasəti, işin texnologiyasını öyrənmək və əmək şəraitinə uyğunlaşmaq üçün müəssisədaxili tədris tədbirləri zəruridir.

Yeni texnologiya, texniki biliyə malik olan işçilərin bilik səviyyələrinin yüksəldilməsi sayəsində gətirilmişdir. Buna görə də texniki tərəqqinin sürətlə inkişaf etdiyi XXI əsrdə tədrisə olan ehtiyac birə-min artmaqdadır.

9.1. Kadrların tədrisi və onun əhəmiyyəti

Müəssisə baxımından tədris, onun əməkdaşlarının daşdıqları və ya daşıyacaqları vəzifələri daha da təsirli və bacarıqlı şəkildə yerinə yetirə bilmələri üçün onların bilmələri genişləndirən, düşünmə, səmərəli qərar vermə qabiliyyətini artıran fəaliyyətlərdir.



Müəssisənin səmərəli idarə edilməsi mükəmməl kadr ehtiyacını meydana çıxarır. Müəssisələrdə keçirilən tədris tədbirləri insan resursları fəaliyyətinin səmərəliliyinin yüksəldilməsində, əmək məhsuldarlığının artırılmasında, işçilərin mənəvi səviyyəsinin yüksəldilməsində, sağlam sosial-psixoloji mühitin yaradılmasında, daha yüksək vəzifələrə çəkmək üçün kadr ehtiyatının formalaşdırılmasında və korporativ mədəniyyətin daha da inkişaf etdirilməsində əhəmiyyətli rola malikdir. Bununla yanaşı keçirilən tədrislər işçilərin motivasiyası xüsusiyyətlərini

də özündə əks etdirir. Ancaq bunun reallaşdırılması üçün tədris tədbirləri sistemə bir proqram çərçivəsində həyata keçirilməli və hər şeydən əvvəl zehni inkişafı hədəf almalıdır. Bu baxımdan işçilərin zehinlərində və psixologiyasında şirkətin missiyasını, fəlsəfəsini və məqsədlərini yerləşdirmək, daha sonra onlara keyfiyyət, səmərəlilik, məhsuldarlıq, konkret bacarıqlar (vərdişlər) kimi anlayışları izah etmək məqsədəuyğundur. Tədrisin şirkət üçün əhəmiyyətini aşağıdakı kimi səciyyələndirmək mümkündür:

1. Tədris öyrəninə müddətini qısaldır. Tədrislərin plansız, sistemə və kortəbii həyata keçirilməsi öyrənmə prosesini ləngidir. Halbuki, şirkət üçün hər bir dəqiqənin əhəmiyyəti vardır. Bu və digər amillər şirkəti tədris kurslarını öncədən planlaşdırılmış halda, müəyyən sistem əsasında və qısa bir müddətdə təşkil etməsinə səvq edir.

2. **Tədris əmək məhsuldarlığının artırılmasına səbəb olur.** Tədrislə əlaqədar həyata keçirilən tədbirlər yalnız şirkətə qəbul edilmiş işçilərə deyil, şirkətdə müəyyən iş təcrübəsinə malik olan müxtəlif kateqoriyalı işçilərə də şamil edilir. Şirkətdə uzun müddət fəaliyyət göstərən əməkdaşların da mənəvi səviyyələrinin, eləcə də bilik və bacarıqlarının inkişaf etdirilməsi məqsədi ilə tədrislərə cəlb edilməsi xüsusi əhəmiyyət kəsb edir. Bu işə onu göstərir ki, şirkətdə işləyənlərin fəaliyyətlərinin keyfiyyət baxımından yüksəldilməsinə ancaq tədris vasitəsilə nail olmaq mümkündür. Çünki, tədris tədbirləri vasitəsi ilə şirkətdə işləyənlər mənəvi səviyyələri ilə birlikdə əmək məhsuldarlığını artırmış olurlar.

3. **İşçilər üzərində nəzarətin azaldılması.** Tədris tədbirləri işçilərin işə olan maraqlarını artırmaqla gələcəkdə ola biləcək iş qəzalarının azalmasında xüsusi rol oynayır. Buna görə də tədris keçmiş işçilərin rəhbərliyi tərəfindən həddindən artıq nəzarət altında saxlanılmasına ehtiyac duyulmur.

4. **Şirkətdaxili problemlərin həll edilməsini təmin edir.** Tədrislər, işdən ayrılma və işə davamiyyət hallarının qar

şısının alınmasında effektiv rol oynayır. Şirkət tərəfindən həyata keçirilən tədris tədbirləri əməkdaşlarda işdən razıqalma hissini oyadır. Bu isə əməkdaşa asanlıqla iş yerinə və iş yoldaşlarına uyğunlaşmasına şərait yaradır. Eyni zamanda qəzalarla nəticələnən diqqətsizlik, işin düzgün görülməməsi halları və tələsmə kimi xoş təsir bağışlamayan davranışlar tədris tədbirləri vasitəsi ilə aradan qaldırıla bilər.

5. Müəssisə fəaliyyətlərini tənzimləyir. Müəssisə üçün mühüm əhəmiyyət kəsb edən yüksəkixtisaslı kadının işdən ayrılması zamanı, bu boşalan vəzifəyə yeni, yüksək ixtisaslaşmış, tədrisli və bacarıqlı bir kadr ilə əvəz edilməsinə ehtiyac duyulur. Bu isə yeni işçinin müvafiq vəzifəyə əvvəlcədən hazırlanması zərurətini ortaya çıxarır. Şirkətdə işdən çıxma halları baş verirsə, boş qalmış vəzifələrə keçəcək olan işçilərin xüsusi tədris proqramlarına cəlb edilməsinə başlanmalıdır. Eyni zamanda günü-gündən dəyişən əmək şəraitində işləmək, şirkətin iş həcmində və istehsal etdiyi məhsullarda meydana gələn dəyişikliklərin nöqsansız həyata keçirilməsi, yeni iqtisadi qanunvericiliyin öyrənilməsi, sürətlə dəyişən texnologiya və yeniliklərlə ayaqlaşmaq üçün şirkətdə fəaliyyət göstərən bütün kateqoriyalı əməkdaşların tədrislərə cəlb edilməsi mühüm əhəmiyyət kəsb edir.

6. Müəssisə əməkdaşları baxımından tədrisin əhəmiyyətli. Şirkətin əməkdaşları Öz səviyyələrini artırmaq, bilik və bacarıqlarını genişləndirmək və motivasiyanın yüksəldilməsinə tədris tədbirləri vasitəsilə nail ola bilərlər. Yeni və səmərəli ideyalar irəli sürən əməkdaşlar şirkətdə əhəmiyyətli rola sahibdirlər. Onlar daim şirkət rəhbərliyinin diqqətində olurlar. Tədrislər onların gələcəkdə inkişaf etmələri ilə yanaşı şirkətdə yüksək mövqe tutmalarına da zəmin yaradır.

9[^].Tədrisin məqsəd və vəzifələri

Müəssisə **əməkdaşlarına verilən tədrisin məqsədləri** müxtəlifdir. Onlardan bəzilərini sadalayaq:

- Peşə üçün zəruri olan yeni bilik və vərdişlərin əldə etməsi;
- Peşəkarlıq səviyyəsinin artırılması;
- Məzuniyyət, xəstəlik, işdən çıxarılma və s. kimi vəziyyətlərdə iş yoldaşlarının əvəz edilməsi;
- Peşəkar karyera yüksəlişlərinə istiqamətləndirmə;
- Əməkdaşın müəssisənin strateji hədəfləri, inkişaf strategiyası, korporativ qaydaları, peşə standartları və fəaliyyət texnologiyası ilə tanışlığının təmin edilməsi;
- Əməkdaşda işə və kollektivə müsbət münasibətin formalaşdırılması;
- Komanda ruhunun və gələcək vəzifə üzrə motivlərin formalaşdırılması.

Tədrisin əsas vəzifələri aşağıdakılardan ibarətdir:
Əməkdaşlarda məmnuniyyət hissini aşılamaq. Bu vəzifəni həyata keçirilməsində əsas məqsəd tədrisə ehtiyacı olan əməkdaşlarda öyrənmək arzusunun olub-olmamasının müəyyən edilməsidir. Əgər şəxslərdə öyrənmək arzusu yoxdursa, o zaman tədris fəaliyyətlərindən heç bir fayda əldə etmək mümkün olmayacaqdır. Bu halların baş verməməsi üçün onlara işin tələb etdiyi bilik və bacarıqlara sahib olmadıqları və davranışlarının istənilən səviyyədə olmadığını bildirmək lazımdır. Daha sonra tədrislərdə onlara veriləcək bilik və bacarıqların əhəmiyyətini izah etmək lazımdır. Əməkdaşlara işlə əlaqədar məmnuniyyət hissini aşılamaqda aşağıdakı amillər nəzərə alınmalıdır:

- Tədris proqramlarının məqsədi açıq-aydın göstərməlidir;
- Mümkün olduğu qədər çətin nail olunan hədəflər seçilməlidir ki, şəxs bu hədəflərə çatdığı zaman onda məmnuniyyət hissi yarana bilsin.

Davranış modelinin seçilməsi. Fərdlər bəzi davranışlarını başqalarına baxaraq həyata keçirir. Başqalarının davranışları fərdləri əhatə edən mühitdə müsbət rəy formalaşdırırsa, fərdlər də onların davranışlarını təqlid etməyə başlayır. Davranış modelinə nümunə olan şəxs, bacarıqlı, güclü, təmkinli və şirkət içərisində sayılan birisi olmalıdır. Davranış modeli əsasında verilən tədrisdə aşağıdakılar nəzərə alınmalıdır:

1. Təklif edilən model, yaş, səviyyə, bilik və bacarıq baxımından şəxsin düşüncəsinə uyğun olmalıdır. Əks təqdirdə şəxs modelin davranışlarını təqlid etməyəcəkdir.

2. Şəxslərdə görülməsi arzu edilən davranışlar açıq şəkildə və təfsilatı ilə müəyyən edilməlidir.

3. Nümunəvi davranış üçün bir model deyil, bir neçə model seçilməlidir.

Fərdlərin öyrənmə səviyyəsinə görə qruplaşdırılması.

Tədrislərdə iştirak edəcək fərdlərin öyrənmə səviyyəsinə görə qruplaşdırın İmasına xüsusi fikir verilməlidir. Çünki, hər bir fərdin fərqli qavrama qabiliyyəti vardır. Bir fərdin çox sürətlə öyrəndiyi bir mövzu digər fərd tərəfindən çox gec qavranıla bilər. Buna görə də tədris zamanı fərdlərin bu xüsusiyyətləri nəzərə alınmalıdır. Tədrisin əhəmiyyətini artırmaq üçün tədris keçən şəxsləri iki qrupda toplamaq lazımdır. Bunları qavrama qabiliyyəti yaxşı və zəif olan qruplar şəklində ayırmaq olar.

Tədris vasitələrinin seçilməsi. Tədris vasitələrinin düzgün seçilməsi, öyrənmə prosesini asanlaşdırır. Tədris prosesinin keyfiyyətini artırmaq üçün aşağıdakı məsələlərə diqqət etmək zəruridir:

^ Şəxslərə tədrislərin sxemlər, slaydlar, video materiallar və ya başqa vizual vasitələrin köməyi ilə həyata keçirilməsini təmin etmək;

^ Tədris vasitələrinin asan şəkildə başa düşülməsi üçün misalların, terminlərin və mövzuların sadələşdirilməsi;

^ Tədris prosesində sadə, qanşırıq və daha sonra get-gedə çətinləşən mövzuların öyrədilməsinə fikir verilməlidir.

Tədrislərdə əldə edilən biliklərin tətbiq edilməsi. Şəxslər müəyyən səviyyədə bilik və bacarıqlar əldə etdikdən sonra onlar iş şəraitində öyrəndiklərini tətbiq etməyə başlayırlar. Tədrisdən sonra vaxtaşırı həyata keçirilən bu təcrübələr tədrisin əhəmiyyətini daha da artırır. Biliklərin tətbiq edilməsi prosesi iki yolla həyata keçirilir:

- Aktiv təcrübə;
- Vizual öyrənmə.

Aktiv təcrübə. Bu təcrübə zamanı şəxsin praktiki fəaliyyətləri izlənməlidir. Rəhbər şəxs ona bəzi yeni vəzifələri iş yerində izah etməli və ondan bu işlərin təkrarlanmasını tələb et- məlidir.

Vizual öyrənmə. Bu zaman işçilərə işi qavramaq üçün bir neçə dəfə vizual qaydada görmə fürsəti verilir və bu işi necə görəcəyinə dair dəyərləndirmə aparılır.

Bütövlükdə qrupa verilən tədris. Fərdi tədrisdən fərqli olaraq qrupa verilən tədris daha çox əhəmiyyət kəsb edir. Burada qrup üçün müştərək hədəf təyin edilir və bu hədəfə uyğun olaraq tədrislər keçirilir. Qrupun fəaliyyətini səciyyələndirən bir çox xüsusiyyətlər vardır. Bu xüsusiyyətlərə qrupa uyğunlaşma, hadisələrə müştərək münasibət, liderlik qabiliyyəti, koordinasiya, birlikdə qərar vermək və s. aiddir. Qrupların işləyiş tərzini və idarə edilməsi əsasən iki prinsipə əsaslanır:

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

2, Qrup rəhbərləri ardıcıl olaraq qrup üzvlərinin fəaliyyətlərini nəzərdən keçirərək onlara mütəmadi məlumatlar verməlidir.

9.3. Tədris (tədris) tədbirlərinin həyata keçirilməsi

Müəssisədə əməkdaşlara verilən tədris xüsusi tədris planı və proqramlarının hazırlanması ilə başlayır. Müəssisədə strukturuna, istifadə etdiyi texnologiyasına görə, işçilərin sayı-

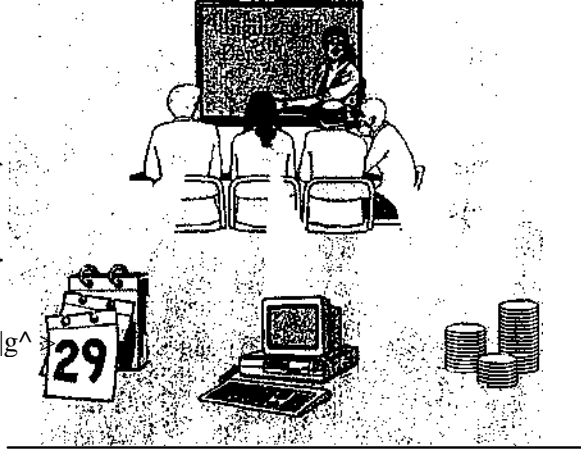
na və onların tədrisə olan ehtiyacına müvafiq olaraq tədris siyasəti həyata keçirilir. Müəssisənin tədris siyasətinin daha da səmərəli yerinə yetirilməsi üçün bəzi suallara əvvəlcədən cavab tapılmalıdır:

Planlaşdırıl^

Tətbiq etmə

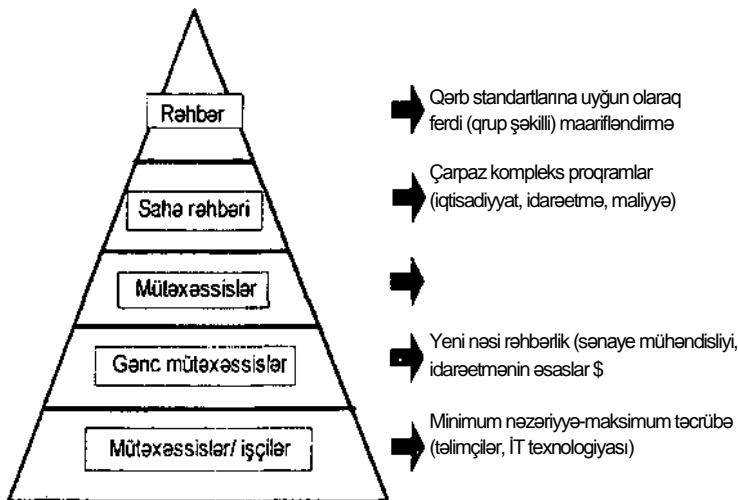
Qeydiyyat

QiyinlaMdirnlg^



Şəkil 1. Təlimin mərhələləri

1. Tədris tədbirlərinə görə məsuliyyət daşıyan şəxslər və bölmələr hansılardır?
 2. Tədris tədbirləri hansı məqsədlə həyata keçirilir?
 3. Tədrisin keçirilməsində hansı üsullardan istifadə ediləcəkdir?
 4. Tədris tədbirlərinin həyata keçirilməsində şirkət xaricindən olan qurumların xidmətlərindən istifadə ediləcəkmi?
 5. Tədris nə vaxt və harada keçiriləcək?
- Korporativ maarifləndirmə müəssisənin inkişafına maksimum uyğun gəlməlidir.



Şəkil 2. Maarifləndirmə proqramları

Şəkildən də göründüyü kimi müəssisə rəhbərliyi qərb standartlarına uyğun olaraq maarifləndirmə proqramları ilə kollektiv olaraq mariflənməli və strateji qərarlar alarkən daha diqqətli olmalıdırlar. Sahə rəhbərləri çarpaz kompleks proqramlarla öz təcrübələrini daha da artıraraq əlaqədar ixtisaslar üzrə məlumatlandırılmalıdır. Mütəxəssislər müasir səviyyəli texniki və spesifik proqramlarla ixtisaslaşmalıdırlar. Texniki icraçılar və digər işçilər isə, minimum nəzəriyyə ilə maksimum təcrübə toplamalı və daimi öz biliklərini artırmağa istiqamətlənməlidir.

Tədris prosesi. Tədris prosesi beş mərhələdən ibarət olmaqla bir-biri ilə əlaqəli olaraq həyata keçirilir. Birinci mərhələ müəssisənin missiyası çərçivəsində hədəfləri, inkişaf istiqamətləri, maliyyə və əməliyyat nəticələri, xidmətlərinin keyfiyyəti ilə əlaqədardır.

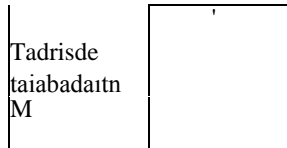
İkinci mərhələ tədris tələbatının olub-olmaması, əməkdaşların bilik və bacarıqlardakı çatışmamazlıqlar, yeni layihələr və dəyişikliklər ilə əlaqədardır.

Üçüncü mərhələdə tədrisin kimlərə şamil olunması, kimlərin və ya hansı qurumların tədris verə biləcəyi, tədris nəti-

cəbrinin hansı üsul və formalarla yoxlanılması müzakirə olunur.

Dördüncü mərhələdə biliklərin necə aşılması, iş prosesinə tətbiqinin təmin edilməsi (təqdimatlar, əks reaksiya, layihələr, testlər) müəyyənləşdirilir.

Beşinci mərhələdə isə nail olunan nəticələrin müzakirəsi, əməliyyat və maliyyə nəticələri (yeni səviyyə, keyfiyyət, xidmət və davranışların dəyişməsi) üzrə müzakirələr aparılır. Qeyd edilən tədris prosesi aşağıdakı sxemdə təsvir edilmişdir:



Şəkil S. Tədris sisteminin hazırlanması mərhələləri

Tədris sistemi hazırlanarkən dörd ardıcıl mərhələnin formalaşdırılması vacibdir. Birinci mərhələdə müəssisənin biznes planına uyğun olaraq maarifləndirmə üzrə tədbirlərin hazırlanması, ikinci mərhələdə təşkilati strukturun, tədris obyektinin müəyyən olunması, peşə və ixtisas üzrə təlimlərin vəzifələr üzrə qruplaşdırılması, üçüncü mərhələdə struktur vahidləri üzrə tədris tələbatını təhlil edərək müəyyən edilməsi, tədris tələbatının müəyyən olunması vasitələrinin seçilməsi, dördüncü mərhələdə isə həyata keçiriləcək tədrisin forma və metodlarının seçilməsi və qiymətləndirmə sisteminin yaradılması sistemli şəkildə təşkil olunmalıdır.

Niyə?	Taşkilatın planına uyğun olaraq maariflənmə məqsədlərini müəyyən edirik
Kimi?	Hər kateqoriya üzrə fərdi olaraq İşləməyə baxan tədris planının və Siyasatın müəyyən edilməsi
' NƏ üçün?	Tədris tələblərinin (ağıllı əlləmə)
Necə?	Tədris forması və metodlarının seçilməsi

Təşkilatın planlarına uyğun olaraq maariflənmə

Ən sadə vəziyyət - müəssisədə personalın qiymətləndirilməsinin qurulmuş Niyət sistemi mövcuddur. Bu halda bu qiymət- r ə ləndirilmənin hansı üsulla aparılmasından asılı olmayaraq, onun nəticələri həmişə idarəetmə qərarlarının qəbul edilməsi üçün bazadır. Bu məlumatlar əsasında bütün şirkət üçün yaradılan tədris planı müəyyənləşdirilir. Bura ən müxtəlif kateqoriyadan olan əməkdaşlar daxil edilir: hamının məqsədi müxtəlifdir, nəticələrə nəzarət sistemi də fərqlidir. Burada xüsusilə tədrisə sistemli yanaşma olduqca mühümdür, belə ki, əldə olunan və ya təzələnməyə verdişlər mütləq şirkətin inkişaf strategiyası, qəbul edilmiş iş texnologiyası və nəzarət sistemi ilə uyşmalıdır. Əgər personalın qiymətləndirilməsi sistemi qurulmamışdırsa, onda bir qayda olaraq, əməkdaşların tədrisi haqqında qərar şöbə müdirlərinin üzərinə qoyulur - kimi və necə öyrətmək lazım olduğunu əməkdaşların rəhbərləri həll edir. Bu halda sırf subyektivizm mövcuddur, praktiki olaraq nə şirkətin inkişaf strategiyası, nə də onun məqsəd və vəzifələri ilə

heç bir əlaqə yoxdur. Bu şəraitdə tədrisə sərf olunan büdcəyə nəzarət və strukturunda hər hansı dəyişiklik etmək çətinidir. Lakin konsaltinq layihələrinin təcrübəsindən göründüyü kimi, büdcənin hər hansı strukturlaşması, həmçinin personalın qiymətləndirilməsi əsasında və ya yarım bölmələrin rəhbərlərindən alınmış ərizələrin təhlilindən sonra tədrisə sistemli yanaşma dərhal birbaşa iqtisadi effekt verir. Başqa sözlə, ya tədrisə ayrılmış büdcəyə qənaət etməyə, ya da daha çox əməkdaşı tədris prosesinə cəlb etməyə imkan verir. Beləliklə, tədrisə tələbat həm müəyyən biznes-vəzifələrin həlli ilə əlaqədar planlaşdırılmış (yəni şirkətin inkişaf strategiyasından asılı olan sistemli qiymət adətlərinə əsaslanan), həm də öz-özünə əmələ gələn olur (məsələn, rəqiblər öz əməkdaşlarını bu mövzulara artıq öyrədirlər və ya başqa zərurətdən).

İşçi heyətinin strukturunun və siyasətinin müəyyən olunması

Bu mərhələdə təşkilati struktur və onun alt struktur bölmələri üzrə tədrisin obyektinin müəyyən olunması vacibdir. Aşağıdakı şəkildən də göründüyü kimi, müxtəlif kateqoriyalar üzrə tədris məqsədinin müəyyən edilməsi, tədris tapşırıqlarının qruplaşdırılması, peşə və ixtisaslar üzrə tədris mövzularının sistemləşdirilməsi əsas şərtlərdəndir.

Tədris obyektləri

Kimi?				
İşçi heyətin kateqoriyaları	İcratçılar	Müəssisələr	Məncərlər	Top-məncərlər
Tədris məqsədi	Şirkətin fəaliyyətinin səmərəliliyi	Səmərəlilik və peşkarlıq	Peşkar və idarəetmə cəhətdən inkişaf	İdarəetmə cəhətdən inkişaf
Tədris tapşırıqları	<ul style="list-style-type: none"> Fəxriyyətli işçilərin prosesinin təmin edilməsi Eyni zamanda bir neçə vəzifənin aparılması Qanacsizlik 	<ul style="list-style-type: none"> Yeni texnologiyaların tətbiqi Peşkar bacarıqların təkmilləşdirilməsi Öhdəliklərin dərəcəsinin genişləndirilməsi Ehtiyatların yaradılması 	<ul style="list-style-type: none"> Top-məncərlər üzrə ehtiyatın yaradılması Fəaliyyət bölmələrinin və birləşmə proseslərinin optimallaşdırılması Sarıqların paylanılması üçün istisnaların hazırlanması 	<ul style="list-style-type: none"> Missionun strateji inkişafı

Şəkil 4. Tədris tələbatının müəyyən edilməsi

Müəssisə qarşısına qoyduğu məqsədlərə nail olmaq, insan resurslarının səmərəli idarə edilməsində və rəqib şirkətlər qarşısında rəqabətə davam gətirə bilməsi üçün tədrisi öz fəaliyyətinin ayrılmaz hissəsi kimi qəbul etməlidir.

Ancaq tədris müəyyən xərc tələb edən fəaliyyətlər olmasına baxmayaraq keçirilməsi zəruri olan tədbirlərdəndir. Tədris proqramlarının hazırlanmasına tədrisə olan ehtiyacın müəyyən edilməsindən başlanır. Bu ehtiyacın müəyyən edilməsi və təhlil edilməsi funksiyasını şirkətin «İnsan resursları» Departamenti-nin rəhbərliyi və onun əməkdaşları yerinə yetirir.

İşçi heyətinin maarifləndirilməsi üzrə tələbatın təhlil edilməsi 2 yolla aparıla bilər:

- Təşkilatın strateji istiqaməti və məqsədlərinə müvafiq ola-

' Əməkdaşların əsas səriştələrinə uyğun olaraq. Bunun üçün hər bir vəzifənin funksional öhdəlikləri və tələbatlarının göstərən yazılı səriştələri, habelə hər işçi üçün yazılı tərtib edilmiş vəzifə borcları olmalıdır.

Tədrisdə tələbatların diaqnoztikasi

Bilik və bacarıqların cari və əsas səviyyəsi
: Tədrisin planlaşdırılmış nəticələri



Tədrisdə tələbatlar

Bilik və bacarıqların cari və əsas səviyyəsi

Şəkil 5. Tədrisdə tələbatların diaqnoztikasi

Məsələn, tədrisə olan ehtiyacın müəyyən edilməsində ən çox istifadə olunan düsturlar aşağıdakı kimidir.

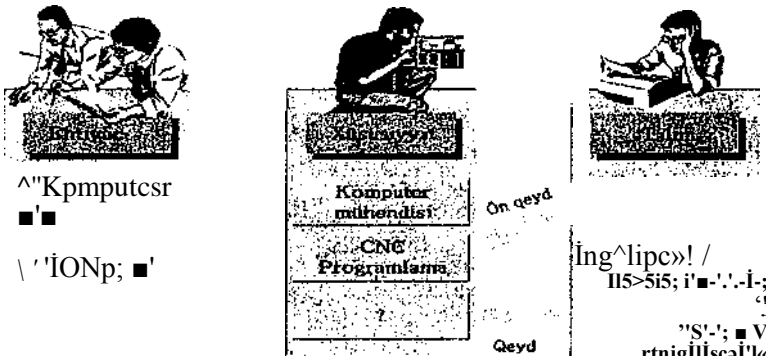
- 1) (Bir işin həyata keçirilməsi üçün lazım olan bilik və bacarıq) - (İşgörmə şəxsinin sahib olduğu bilik və bacarıq) = Tədris ehtiyacı.
- 2) (İşin tələb etdiyi keyfiyyətlər) - (İşçinin daşdığı keyfiyyətlər) = Tədris ehtiyacı.

Tədris tələbatının təhlil edilməsi

Müəssisədə əməkdaşların tədris ehtiyaclarının müəyyən edilməsi üçün onların əmək fəaliyyətlərinin təhlilindən başlamaq məqsəduyğundur. İstehsalatda nöqsanların aşkar edilməsi və ya qəzaların artması halları şirkətin əməkdaşlarının tədrislə

rə ehtiyacı olduğuna əyani sübutdur. İşdənçıxma və gecikmə hallarının artması da bu amillərdən sayıla bilər.

Tədris müəssisədə yaranan problemləri tamamilə aradan qaldırmasa belə onların minimuma endirilməsini təmin edir.



Şəkil 6. Ehtiyaca görə təlim prosesi

Müəssisədəki əməkdaşların tədris ehtiyacının müəyyən edilməsi məqsədi ilə anket sorğularının keçirilməsi iki növdə tərtib edilir. Birinci növ anket (Forma №1) əməkdaşın rəhbərliyi tərəfindən doldurulur. Bununla əməkdaşın fəaliyyəti, rəhbərliyin onun haqqında olan fikirləri və digər xüsusiyyətlər təhlil edilərək onun tədris ehtiyacı müəyyən ediləcəkdir.

Təklif edilən ikinci anketin (Forma №2) birinci hissəsində ilk olaraq əməkdaş öz fəaliyyətini qiymətləndirir. Daha sonra anketin digər hissəsində əməkdaşın fəaliyyətini onun rəhbəri qiymətləndirir. Bu onlar arasında olan fikirlərdə kənarlaşmaların və ya ortaq tərəflərinin müəyyən edilməsinə yardımçı olacaqdır. Sorğunun aparılması üçün hansı anket növünün seçilməsi «İnsan resursları» Departamentinin təklifi əsasında Şirkətin rəhbərliyi tərəfindən müəyyən ediləcəkdir. Tədrisdə tələbatların üzə çıxarılması üçün aşağıdakı vasitələrdən istifadə olunur:

Tədris tələbatının müəyyən edilməsi vasitələri

Yeni işçilərin qəbul edilməsində müsahibələrin və test sınaqlarının nəticələrinin təhlil edilməsi

Yeni işçilərin vəzifə borclarının yerinə yetirən zaman (uyğunlaşma)

fəaliyyətin nəticələrinin təhlil edilməsi _____

Əməkdaşların qiymətləndirilməsi (attestasiya) nəticələrinin təhlil edilməsi

Şöbə rəhbərləri və əməkdaşlar ilə sorğu keçirilməsi _____

Şöbə rəhbərləri və əməkdaşlar ilə müsahibə apanıması

Xüsusi xarici məlumatların təhlil edilməsi

Texnologiyaların dəyişməsinin təhlil edilməsi

Təşkilatın idarəetmə oqranları qərarlarının təhlil edilməsi

Şirkət daxilində gözlənilən kadr dəyişikliklərinin təhlil edilməsi

Fəaliyyət nəticələrinin təhlil edilməsi _____

Müşahidə

Tədris tədbirlərindəki qüsurların təhlil edilməsi

Bir çox hallarda şirkətdə ortaya çıxan problemlərin mənbəyi lazımı səviyyədə təşkil edilməyən tədrislər səbəb olur. Məsələn, bəzən əməkdaşlar, onlara faydası olmayan tədrislərdə iştirak etməyə məcbur olurlar ki, bu da onların vaxtının və şirkətin maliyyə vəsaitlərinin boş yerə xərclənməsinə səbəb olur. Bu cür proqramlar işçilərdə ruh düşgünlüyü və işə etinasızlıq yaradır. Belə halların baş verməməsi üçün keçirilmiş tədrislər-dəki qüsurlar təhlil edilir. Burada əsas etibarilə işin təsviri ilə onun şərtlərinin bir-birinə uyğun olaraq hazırlanıb-hazırlanmadığı müəyyən edilir. Daha sonra əldə edilən nəticələrə müvafiq olaraq qüsurlar düzəldilir və tədris planları təkmilləşdirilir.

Tədris tədbirlərindəki nöqsanları aşkar etmək üçün əməkdaşlarla əlaqədar təhlillər də aparılmalıdır. Bu təhlillər əməkdaşların işə uyğunlaşmalarında qarşılaşdıqları problemlərin müəyyən edilməsində, bilik və bacarıq səviyyələrindəki qüsurların təyin edilməsində çox faydalı olur. Təhlillərin aparılması üçün məlumatlar aşağıdakı üsullarla əldə edilir:

- Nəzarət;

- üz-üzə görüş;
- Anket üsulları.

Nəzarət zamanı əvvəlcədən təyin edilmiş standartlar əsas meyar olaraq götürülür. Burada işçinin gördüyü işin bu standartlara uyğun olub-olmadığı yoxlanılır. Nəzarət əsasən əməkdaşların psixoloji, peşə hazırlığı və texnologiyalardan istifadə edə bilməsi baxımından həyata keçirilir.

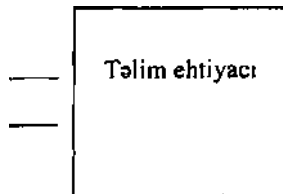
Tədris ehtiyacının müəyyən edilməsində istifadə olunan digər üsul da əməkdaşlarla üz-üzə görüşdür. Bunlara fərdi görüş, qrup şəklində görüş və rəhbərliklə aparılan görüşlər aiddir. Eyni ixtisaslı və eyni işi görən əməkdaşlarla qrup şəklində görüşmək daha məqsəduyğundur. Ümumiyyətlə, görüşlərin növündən asılı olmayaraq onun əsas əhəmiyyəti əməkdaşların onu doğru başa düşüb qəbul etmələridir. Üzbəüz görüşdə işçilərə müxtəlif istiqamətlərdə suallar verilir. Görüş zamanı daha çox əməkdaşların bilik səviyyələrini və bacarıqlarını üzə çıxaracaq suallardan istifadə edilir.

Anket, müəyyən bir məqsədlə məlumat toplamaq üçün şəxslərə verilən və suallardan ibarət olan dəyərləndirmə vasitəsidir. Anket hazırlandığı zaman əsasən hansı tip sualların tərtib ediləcəyinə diqqət yetirilməlidir. Bəzi suallar «bəli» və «xeyr» olaraq cavablandırılan suallardır. Bəziləri isə bir neçə cavab variantlarından birinin seçilməsidir. Anket sualları başa düşülən, sadə və konkret olmalıdır.

Əməkdaşın tədrisə olan ehtiyacının müəyyən edilməsində aşağıdakı düsturdan istifadə edilə bilər:

Bir işin həyata keçirilməsi üçün lazım olan bilik və bacarıq

İşgörmə sahib olduğu bilik və bacarıq



Şirkətdə tədris tədbirlərinin həyata keçirilməsi ilin əvvəlindən təsdiq edilən büdcə ilə birbaşa bağlıdır. Çünki bəzən şirkətin büdcəsində tədris tədbirlərinə ayrılan maliyyə vəsaitləri kifayət qədər olmur. Bundan başqa şirkətin gələcəkdə həyata keçirməyi planlaşdırdığı tədris fəaliyyətləri əhəmiyyət dərəcəsinə görə hazırlanır və ən mühüm olanlara daha çox pul vəsaiti ayrılır. Tədris fəaliyyətləri ilə bağlı qərarlar verilmədən aşağıdakı amillər nəzərə alınmalıdır:

- Şirkət rəhbərlərinin üstünlük verdikləri tədris növləri;
- Şirkət rəhbərliyi tərəfindən müəyyənləşdirilən tədrislərin müddəti;
- Tədris tədbirlərini həyata keçirəcək olan şəxslərin tədris səviyyəsi, qabiliyyət və bacarıqları;
- Müəssisə tərəfindən tədris tədbirlərinə xərclənən pul vəsaitinin məbləği;
- Tədrisdən əldə ediləcək nəticələrin proqnozlaşdırılması və qiymətləndirilməsi.

Aparılan sorğular və müşahidələr, keçirilən anketləşmə- nin nəticələrinə müvafiq olaraq şirkət əməkdaşlarının tədris ehtiyacları müəyyən edilir. Bundan sonra tədrislərin həyata keçirilməsi mərhələsi başlayır. Tədrislər əsasən dörd istiqamətdə aparıla bilər:

- Bütün kateqoriyalı işçilər üçün tətbiq edilən tədris tədbirləri;
- Yeni işə alınmış işçilər üçün tədris tədbirləri;
- Xüsusi bir problemin həlli yönündə istiqamətləndirilmiş tədris tədbirləri;
- Yenilik və dəyişikliklərə əsaslanan tədris tədbirləri.

9.4. Tədrisin 9sas növləri və üsulları

Cavab tələb edən ilk sual budur: şirkət əməkdaşı nəyə görə bilikləndirməlidir? Növbəti suallara - necə, kimi və nəyi öyrətmək suallarına cavab verməkdən

Necə?

əvvəl müəyyənləşdirmək lazımdır ki, şirkət bu tədrisdən məhz nəyi gözləyir. Biz personalı nəyə görə öyrədirik - bu, mühüm məsələdir. Tədrisin nəticələrinə necə nəzarət olunacaq və seçilmiş biliklər, bacarıqlar və vərdislərdən necə istifadə olunacaq?

Şirkətdə hansı tədris növlərindən istifadə etmək olar.

Əməkdaşların tədrisinin müxtəlif növləri mövcuddur. Məsələn,

- əməkdaşların özünütədrisi;
- şirkətin strateji vəzifələri ilə bağlı əməkdaşların uzunmüddətli əlavə tədrisi;
- texnoloji proseslərin müasir səviyyədə saxlanması zərurətindən irəli gələn əməkdaşların qısamüddətli məcburi tədrisi;
- firmanın strateji vəzifələri ilə bağlı əməkdaşların qısamüddətli əlavə tədrisi;
- kamillik.

Daha bir neçə vəzifənin həllindən başqa, bu üsulla şirkətin iş standartlarını tədris etmək mümkündür. Bu, yeni bilik, bacarıq və vərdiş almaq deyil, şirkət daxilində mövcud korporativ biliklərin ötürülməsidir.

Əməkdaşların özünütədrisinə xüsusi ədəbiyyatın öyrənilməsi, tematik sərğilərdə və seminarlarda iştirak, informasiyanın toplanması və sistemləşdirilməsi daxildir. Özünütədrisin əlavə tədrisdən başlıca fərqi ondan ibarətdir ki, bir qayda olaraq o, sistemli xarakter daşımır və şirkətin strateji vəzifələri ilə heç bir əlaqəsi yoxdur.

Şirkətin strateji vəzifələri ilə bağlı əməkdaşların uzunmüddətli əlavə təhsilinə ikinci ali təhsilin, MBA dərəcəsinin alınması, həmçinin uzunmüddətli tədris proqramlarında və təd

birdə iştirak daxildir. Biznes baxımından bu təhsili personala investisiyalar kimi nəzərdən keçirmək olar ki, onlar müəyyən vaxtdan sonra iş başlayır.

Şirkətin operativ vəzifələri ilə bağlı əməkdaşların qısamüddətli məcburi və əlavə tədrisi - bu, təşkilatın strateji vəzifələri ilə bağlı operativ səmərəli idarəetmə edilməsi üçün zəruri olan müxtəlif tədbirlərin çox böyük spektridir. Bu kateqoriyaya şirkət üçün həm indi, həm də perspektivdə maraq doğuran seminarlar və biznes-treninglər daxildir. Bu, təcrübə mübadiləsi baş verən konfrans və sərgilər ola bilər. Bura həmçinin şirkətin mütəxəssislərinin müxtəlif professional klub və birliklərin işində iştirakını aid etmək olar.

Tədris qısamüddətli və uzunmüddətli olur. Qısamüddətli tədris - bu, peşəkar trening və seminarlardır. Bu tədris prosesində əgər bu treningdirsə, bir neçə vərdiş və bacarıq mənimsənilir və ya seminardırsa, bir, yaxud bir neçə mövzular üzrə informasiya buraxılması baş verir. Onun müddəti bir gündən üç günə qədərdir. Bir qayda olaraq, müasir biznes-mühit şəraitində qısamüddətli tədrisin effekti 3-4 ay ərzində, maksimum yarım il ərzində nəzərə çarpır. Burada öz biznes-vəzifələrinin həlli üçün daha çox şirkətin özü maraqlıdır, ona görə də adətən bütün xərcləri tam yerinə yetirir. Uzunmüddətli tədrisdə (uzunmüddətli proqramlarda, ikinci təhsilin alınmasında, ixtisasın artırılması proqramlarında), şübhəsiz ki, şirkət deyil, onun əməkdaşları maraqlıdır. Bu tədris işçinin əmək bazarında dəyərini yüksəldir, ona görə də bu halda tədrisin paritet ödənişi ən yaxşı qərar olacaqdır. Bu halda əməkdaşın motivləri də yüksəlir, loyallığı da (qanuna müvafiqliyi). Digər tərəfdən, şirkət bir sıra xərclərin kompensasiyasına malikdir və əməkdaşla müqavilə bağlayarkən, aldığı biliklərin təşkili və istifadəsində işinin müəyyən təminatını alır.

Əməkdaşlarının tədrisində müəssisənin istifadə etdiyi bir neçə strategiya mövcuddur:

- Rəqiblərə çatmaq olar, yəni rəqiblərin və tərəfdaşların tədris etdiyi bilik, bacarıq və vərdişləri öyrənmək, onların istifadə etdiyi metodlardan istifadə etmək olar;
- Rəqiblərdən irəlində olmaq və biznes sahəsinin inkişafını proqnozlaşdırmaq, şirkətin müştərilərinin maraqlarını nəzərə almaqla, irəliyə getmək mümkündür;
- Bazardakı vəziyyəti tamamilə nəzərə almamaq və öz kursu ilə hərəkət etmək olar. Bu zaman şirkətin yalnız iş spesifikasiyasını nəzərə alaraq və öz vəzifələrinə uyğun hərəkət etmək olar. Bu strategiyalardan hər birinin fəaliyyət göstərməyə hüququ var və şirkətlər tərəfindən istifadə olunur. Başlıcası odur ki, tədris strategiyası bütövlükdə və tamamilə şirkətin inkişaf strategiyası ilə bağlı olub, onun operativ illik inkişaf planını nəzərə almış olsun. Çünki, əməkdaşların bilikləri, bacarıq və vərdişləri - şirkətin rəqabət üstünlükləridir ki, ona nəinki inkişaf etməyə, həm də səmərəli olub planlaşdırdığı nəticələri əldə etməyə imkan verir.

Tədrisin effekti hansı müddətdə özünü göstərəcəkdir? Yəni əməkdaşlarımızı bilikləndirdiyimiz müddət ərzində hansı dövr rəqabət üstünlüyü ola bilər?

Adətən, əməkdaşların treninqdə və ya seminarda aldıkları biliklər 6 ay müddətinə aktual olmaqda davam edir. Uzunmüddətli proqramlarda proqramın müddətindən və məzmunundan asılı olaraq, effekt bir ildən üç ilə qədər müddətdə müşahidə olunur.

Tədrisin effektivinə necə nəzarət etmək olar? Bu sual həmişə böyük çətinliklər doğurur. Qərribə də olsa, cavab tədrisin məqsəd və vəzifələri ilə bağlıdır. Səmərəliliyi tədrisin məqsəd və vəzifələrinə qoyulan meyarlarla qiymətləndirmək lazımdır. Qoyulmuş vəsaitlərin səmərəliliyini qiymətləndirmədən əvvəl şirkətdə tədrisin nəticələrinə nəzarət sistemini qurmaq zəruridir. Sifarişçi-şirkətlərin yol verdiyi ən çox yayılmış səhv tədrisin nəticələrinə nəzarətin olmamasından ibarətdir.

Misal. İdarəetmə vərdişlərinin tədrisi üzrə treninq proqramının hazırlanması zamanı sifarişçi səlahiyyətlərin bölüşdürülməsinə daha çox diqqət verir, bunu menecerlərin hər şeyi özləri icra etməsi, personalı inkişaf etdirə bilməməsi ilə əsaslandırır. Lakin treninq prosesində sorğu dəqiqləşdirildikdə, xüsusilə treninqdən sonra aydın olur ki, şirkətdə idarəetmənin avtoritar tərzə qəbul edilmişdir və sərt iyerarxiya strukturu qurulub. Bu şəraitdə səlahiyyətlərin bölüşdürülməsi vərdişi tamamilə istifadə olunmur; daha çox idarəetmə manqasının əməkdaşlarına vəzifələrin qoyulması və onun yerinə yetirilməsinə nəzarət vərdişi lazımdır. Proqramı dəyişdirdilər, lakin alınmış vərdişin istifadəsinə nəzarət olunmurdu, - təşkilati reallıq başqa idi.

Başqa bir missal. Satış üzrə menecerlərin tədris proqramının müzakirəsi zamanı sifarişçi əsasən fəal satış texnikasını vurğulayırdı, bu tələbin şirkətin inkişaf strategiyası ilə bağlayırdı. Proqram razılaşdırıldı, menecerlərin yeni vərdişləri üçün artırılmış satış planları təqdim edildi. Sanki hər şey nəzərə alınmışdı. Lakin məşhur atalar sözündə olduğu kimi, «Kağızda hər şey hamar idi, yarğanlar yaddan çıxmasaydı»... Anbarın məhsullarla doldurulması və yeni reallıqda mal ehtiyatları yaddan çıxmışdı. Yeni texnologiya ilə silahlanmış menecerlər anbarda olan məhsul ehtiyatlarını treninqə qədər nəzərdə tutulmuş 14 gün əvəzinə 5 günə satdılar. Sonra işə bir həftə boş dayanaraq yeni məhsulun gəlişini gözləməli oldular. Yeni bacarıqların və vərdişlərin istifadəsində düşünülənməmiş hər hansı hərəkət treninq üçün vəsaitlərin istifadəsində səmərəsizliklə və şirkət tərəfindən axıra qədər alınmamış mənfəəti ilə qarşılaşa bilər.

Tədrisin nə dərəcədə səmərəli olduğunu müəyyənləşdirmək üçün həmçinin onu da müəyyən etmək lazımdır ki, girişinə varmış və çıxışda nə qalmışdır, başqa sözlə, tədris zamanı harada bilik, bacarıq və vərdiş artımı olmuşdur. Beləliklə, nəzarət sistemində aşağıdakılar daxildir:

- Giriş nəzarəti;

- Cari nəzarət (əgər söhbət uzunmüddətli tədris proqramlarından gedirsə);
- Son nəzarət (formal və qeyri-formal ola bilər);
- İş prosesində əldə edilmiş bilik və vərdislərdən istifadə olunmasında nəzarət.

Bu cür nəzarəti əməkdaşın iş yerində bilavasitə rəhbər də edə bilər, məsələn, xidmət səviyyəsi və s. necə dəyişməsinə aydınlaşdırmaq üçün şirkətin müştərilərinin anketləşdirilməsini keçirmək olar. Lakin nəzərə almaq lazımdır ki, bir qayda olaraq, tədrisdən başqa, biznes-nəticələrə bir çox amillər, məsələn, əlverişli biznes-mühitin yaradılması, müxtəlif növ xarici təsirlər, şirkətin daxilində biznes-proseslərin yaxşılaşması və s. Bütün tədris növləri zəruri nəticəni verə bilər və təşkilat daxilində tələb oluna bilər. Ən başlıcası şirkətin bu tədrisdən nəyi tələb etdiyini, bunun ona nəyə görə lazım olduğunu və alınan nəticələrin necə nəzarət olunacağını bilmək zəruridir.

Kadrların tədrisində tətbiq olunan üsullar. Müəssisədəki işçi qüvvəsinin tədrisində tətbiq olunan üsulları əsas etibarilə iki qrupda toplamaq mümkündür:

- Əmək şəraitində tətbiq edilən tədris;
- Müəssisə xaricində tətbiq edilən tədris.

Əmək şəraitində tətbiq edilən tədrisdə, əsasən işi həyata keçirən zaman fərdə və yaxud da qrupa verilən, iş yerində birbaşa həyata keçirilən spesifik xüsusiyyətlər cəmlənib. Müəssisə xaricində verilən tədris isə müəssisənin müəyyən etdiyi qurum vasitəsilə işçilərə verilən tədrisdir. Əmək şəraitində həyata keçirilən tədris tədbirlərinin bəzi üstünlükləri vardır.

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

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

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

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

- Rəhbər işçilərin nəzarəti tədris prosesinin sürətini daha da artırır.

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

- Tədris birbaşa əmək şəraitində həyata keçirildiyinə görə təcrübəsiz işçilər qiymətli maşın və avadanlıqlara zərər verə bilərlər.

- Təcrübəsiz işçilərin qəzaya səbəb olma ehtimalları çox yüksəkdir.

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

Əmək şəraitində tətbiq olunan üsullar:

a) Bölmə rəhbərlərinin nəzarəti altında həyata keçirilən tədris. Bölmə rəhbərləri işçilərinə ən yaxından tanıyan şəxsdir. Bu şəxs, rəhbərliyin işçilərdən nə gözlədiyini ən yaxşı bilən şəxs olduğundan, işçilərin bacarıq və qabiliyyətini 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 vaxtəhcidir. Bu da iş tempini zəiflədir.



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

c) Öyrədici kino və videofilmlər. Öyrədici kino və videofilmlərə baxış, nümayiş etdirilən situasiyalann və problemlərin təhlili, onların həll yollarının axtarılması. Dinləyicilər tədrisatçılar ilə fəal dialoqa girirlər.

ç) Rotasion (iş dəyişdirmə) yolu ilə tədris. Son illərdə tədris sahəsində ən çox tətbiq olunan bir üsul da iş dəyişdirilməsidir. Qərb ölkələrində geniş yayılmış və nəticə etibarilə çox səmərəli bir tədris 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 tədris tədbirlərində istifadə olunur.

Araşdırmalar nəticəsində müəyyən olunmuşdur ki, bu üsul şəxsləri psixoloji baxımdan əzab verən problemlərdən azad edir. Bəzən əmək şəraiti şərtlərinin dəyişdirilməsi, yüksək əməkhaqqı 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 rəh-

bər şəxslərin dəyişdirilməsi prosesi işçilər tərəfindən müsbət qarşılanmaya bilər.

d) Komitələr vasitəsilə həyata keçirilən tədris tədbirləri. Müəssisə və təşkilatlarda komitələr müxtəlif məqsədlərlə istifadə edilir. Bəzi komitələr mühüm məsələlərdə qərar, məsləhət verməsi üçün təşkil olunduğuna görə, rəhbər işçilərdə idarəetmə və uzaqgörmə qabiliyyətini inkişaf etdirir. Komitələrin işləmə tərzində iki cəhətə fikir verilir:

- Komitə işlərinin çox vaxt apanimaması. 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 ortaqlıq bir qərarın verilməsi bəzi şəxslərin məsuliyyətindən boyun qaçırılmasına zəmin yaradır.

Müəssisə xaricində tətbiq edilən tədris üsulları. Bu tədris zamanı işçilər əmək şəraitindən uzaqlaşdıraraq, müəssisənin daxilində və yaxud xaricində həyata keçirilən tədris fəaliyyətlərində iştirak edirlər. Müəssisə xaricində həyata keçirilən tədrisin 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 məqsəduyğundur. Müəssisə xaricində həyata keçirilən tədris üsulları aşağıdakılardır:

- izahat. Mühazirəçi tərəfindən bir qrup şəxsə verilən bir vasitədir. Tədrisin 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.

- 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 tədris ocaqlarında həyata keçirilir.

- 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 yüksəkixtisaslı 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 tədrisin bir forması da kurslardır. Müəssisə xaricində həyata keçirilən kursları bir neçə qrupda toplamaq olar:

- Fəhlələr üçün təşkil edilən kurslar;
- Monitorlar üçün təşkil edilən kurslar;
- Bölmə və müəssisə rəhbərləri üçün təşkil edilən kurslar.
- Skeçlər və rol oynamaq. Rol oynamaq, tədris və inkişaf proqramında iştirak edənlərə həyatdan bəzi misallar verilməsi və problemlərin canlandırılması ilə praktiki bir formada öyrənmək imkanı yaradan bir tədris formasıdır. Bu üsulla veri

lən tədris insanı keyfiyyətin inkişafına şərait yaradır və fərddə formalaşmış düşüncə tərzini inkişaf etdirir. Dinləyicilər bəzən özləri də rol oynayırlar. Məsələn, dinləyicilərdən tələb edilir ki, tədris prosesində iştirak edən bir rəhbər işçini xarakterizə etsinlər. Bəzi hallarda dinləyicilər səhnədə rol oynayan idarəediciyə müdaxilə edə bilirlər. Rol oynamaq yekunlaşdıqdan sonra, tədris 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 tədris insanlararası əlaqələri genişləndirir və sağlam bir mühitin formalaşmasına zəmin yaradır. Skeçlər isə dialoq halında hazırlanmış oyun formasıdır. Tədrisdə üstünlük veriləcək mövzular yazılı şəkildə işçilərə paylanaraq skeç halına gətirilir. İşçilər yazılı mövzuları səliq oxumalıdır. Məsələn, diktorların tədrisi, aktyorların tədrisi kimi. Rol oynamanın müxtəlif şəkilləri vardır:

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

- İkili rol oynama. İki şəxs hadisələri dramalizə edir, seyr edənlər isə öz münasibətlərini 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 vasitəsilə təzahür edilir.

- 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.

• **Konkret halların tətbiqi** (*case study*). Təşkilatın fəaliyyətindən, bir qrup insanın və ya ayn-ayn şəxslərin həyatından götürülmüş müəyyən situasiyaların tədqiqi, problemin müəyyən edilməsi və onun həll yollarının axtarılması. Dinləyicilər tədrisatçı ilə fəal dialoqa girirlər.

• **İşgüzar, stimulyasiya və rol oyunları.** Sosial təcrübənin ötürülməsi, məsələlərin həll edilməsi üçün müvafiq vasitələrə malik olma, etik normaların və müxtəlif situasiyalarda davranış qaydalarının mənimsənilməsi, əyani fəaliyyətin sürətləndirilmiş şəkildə qavranılması. Dinləyicilər fəal şəkildə oyun prosesinə qoşulurlar.

• **Psixogimnastika.** Müxtəlif yardımçı tapşırıqların yerinə yetirilməsi yolu ilə insanda gümrah əhvalın və yüksək iş qabiliyyətinin formalaşdırılması və ya bərpa edilməsi. Dinləyicilər fəal şəkildə birgə fəaliyyətə cəlb olunurlar.

• **İnsan hissiyyatının təyin edilməsi ilə bağlı həyata keçirilən tədris forması (action training).** Bu tədris forması insanlardakı etinasızlıq hissinin qayğıkeşlik hissəsinə keçməsilə təzahür edir. Tədris prosesində iştirak edən şəxslər bir-birinə tərəfdar olurlar və əməkdaşlıq etməyə başlayırlar. İnsanlararası əlaqələri inkişaf etdirən bir tədris formasıdır. 1946-cı ildə Kurt Lewin tərəfindən inkişaf etdirilən bu üsul ədəbiyyatda laboratoriya tədrisi, T-qrup, qrup dinamikası adı ilə tanınır. Tədris iki həftə davam edir. Tədris 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. Tədris alan şəxslərin qrup daxilində olan davranışlarına diqqət edilir. Bu tədris formasının əsas məqsədi, insanlarn aşağıda verilmiş dörd növ səviyyədə göstərdikləri davranışların inkişafını görməkdir:

• Mən səviyyəsi. Şəxsin qrup daxilində yeri və mövqeyi necə təzahür edir. Şəxsiyyətə pərəstis mövcuddurmu?

• Digər üzvlərin səviyyəsi. Şəxs 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?

• Tədrisin səviyyəsi. Şəxslərin öyrənməyə qarşı meylləri nə səviyyədədir? Öyrədilənləri öyrənmək arzusu yaratmağa nail olmuşdurmu?

• **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 yaranan fikirlərin meydana gəlməsinə və inkişafına şərait yaradır, dəstək verir. İnsanlarda başqalarını dinləyə bilmək qabiliyyətini inkişaf etdirir.

• **Şəxslərin inkişafında məqsədəuyğun sayılan tədris 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 tədris formasının həyata keçirilməsi üçün uyğun psixoloji şərait yaradılmalıdır. İlk dəfə «General Electric» - Firmasının məsul şəxsləri tərəfindən tətbiq edilmiş bir tədris 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 kompyuter proqramları məhz rəhbər işçilər üçün nəzərdə tutulmuş və onların inkişafına əlverişli şərait yaradır.

9.5.İllik tədris proqramının hazırlanması



Tədrisə olan ehtiyaclar müəyyən edildikdən sonra şirkətdə fəaliyyət göstərən hər bir əməkdaşın ixtisas və ya vəzifəsinə uyğun olaraq illik tədris proqramları hazırlanır. Tədris proqramları tərtib edilərkən aşağıdakıların yerinə yetirilməsi zəruridir:

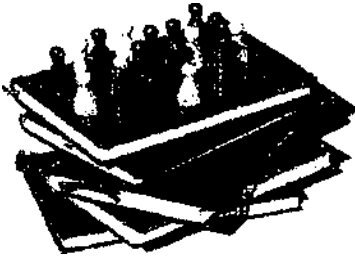
1. Tədris mövzularının təyin edilməsi. Buraya bir il ərzində keçirilməsi nəzərdə tutulan tədrislərin təsnifatlaşdırılması, mövzuların və saatlar şəbəkəsinin müəyyən edilməsi, eləcə də təsdiq edilərək proqrama daxil edilməsi aiddir.

2. Tədrisin şirkət daxilində və ya şirkət xaricində keçirilməsinin müəyyən edilməsi. Tədrislərin xüsusiyyətlərinə bağlı olaraq, şirkət rəhbərliyi ilə razılaşdırılmaqla onların şirkət daxilində və ya şirkət xaricində təşkil edilməsi müəyyən oluna bilər. Şirkət xaricində təşkil ediləcək tədrislər üçün büdcənin hazırlanması vacibdir.

S.Tədrisə ehtiyacı olan əməkdaşların seçilməsi. Bu mərhələdə tədris tədbirlərində iştirak edəcək bütün kateqoriyadan olan əməkdaşlar müəyyən edilir və qruplar formalaşdırılır.

4.Tədris vaxtının müəyyən edilməsi. Tədrislər şirkətə müəyyən maliyyə vəsaiti hesabına başa gəldiyi üçün şirkət rəhbərliyi onun qısa müddət ərzində keçirilməsinin tərəfdarıdır. Bunun səbəbi isə tədris tədbirlərinin istehsalat prosesində bəzi gecikmələrə və dayanmalara yol açmasıdır. Bu baxımdan tədrislərin şirkətin iş ahənginə mane olmaması üçün onların iş vaxtından sonra keçirilməsi məqsədəuyğundur.

S.Müəssisənin illik tədris (treninq) büdcəsinin hazırlanması. Plansız və proqramsız



tərtib olunan tədris tədbirləri şirkətin maliyyə vəsaitlərinin kortəbii şəkildə xərclənməsinə səbəb olur. Bu baxımdan tədris ehtiyacı müəyyənləşdirildikdən sonra, şirkət öz maddi imkanlarını nəzərə alaraq tədris proqramlarını həyata

keçirmək üçün optimal büdcə hazırlamalıdır. Tədrislə əlaqədar büdcələr birillik fəaliyyət planını əhatə etməlidir. Tədris tədbirləri ilə bağlı olan bütün xərclər və bu xərclərin təmin edilməyə mənbələr cədvəllərdə öz əksini tapmalıdır. Tədris büdcəsi hazırlanarkən nəzərdə tutulması vacib olan əsas şərtlər aşağıda göstərilmişdir:

- Bir il ərzində həyata keçirilməsi nəzərdə tutulan tədrislərin büdcələri ayrı-ayrı qruplaşdırılır;
- Tədris tədbirləri müəssisə daxilində həyata keçiriləcəyi təqdirdə bəzi tədris vasitələrinin (kitab, video, proyektor, kasetlər, CD, DVD, kompyuter və s.) qiymətləri müəyyən edilir;
- Tədris tədbirlərini həyata keçirən şəxslərə veriləcək əməkhaqqı miqdarı əvvəlcədən müəyyən edilir. Bəzən nəzərdə tutulmayan xərclər üçün də əlavə bir fond ayrıla bilər;
- İllik tədris büdcəsi şirkət rəhbərliyi tərəfindən təsdiq edilir.

6. Tədris proqramının tətbiqi. Treninq proqramının həyata keçirilməsində əsasən aşağıdakılar nəzərə alınacaqdır;

• İlk həftədə treninqə hazırlıq işləri və qrupun formalaşdırılması həyata keçiriləcəkdir;

• Növbəti 9 həftə ərzində treninqin keçirilməsi, sonuncu həftə isə rəhbərliyə hesabatın verilməsi nəzərdə tutulur;

- Əməkdaşların iş rejiminin pozulmaması üçün trainingin iş saatları xaricində keçirilməsi məqsədəuyğun sayılacaqdır;
- Training proqramlarına mühasiblərin və maliyyəçilərin aktiv iştirakını maraqlı edəcək tədris üsullarından (beynəlxalq standartlara uyğun kursların və testlərin həlli və s.) istifadə ediləcəkdir;
- Training şirkətdə fəaliyyət göstərən və beynəlxalq uçot üzrə təcrübəyə sahib olan mütəxəssis tərəfindən aparılacaqdır.

	Fəaliyyətlər	Müddət Həftələr											
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	
1.	Departament rəhbərləri ilə ilk görüşmə	W											
2.	Müsaibələrin keçirilməsi və qruplara ayırma												
3.	Təlim keçiriləcək yerin hazırlanması	II											
4.	Təlimin keçirilməsi			M	U			S	I	I			
5.	Təlimin nəticələrinin qiymətləndirilməsi												
6.	Rəhbərliyə hesabatların verilməsi												SU

7. Tədrisin səmərəliliyinin qiymətləndirilməsi (Kirk- patrikin 4 səviyyəli modeli)

Keçən əsrin ortalarında Donald Kirkpatrik tədris proqramlarının qiymətləndirilməsinə konseptual yanaşma təklif etmişdir ki, bu da sonradan klassik yanaşmaya çevrilmişdir. Kirkpatrik qiymətləndirməyə Tədrisin keçirilməsi prosesinin ayrılmaz tərkib hissəsi kimi baxır.

I səviyyə - «İştirakçıların reaksiyası» - iştirakçıların məmnunluq səviyyəsinin qiymətləndirilməsi. Tədrisin iştirakçıların xoşuna gəlib-gəlmədiyini aydınlaşdırır. Bu səviyyənin qiymətləndirilməsi üçün standart anketlərdən istifadə olunur.

II səviyyə - «Öyrənmə» - tədrisin obyektiv nəticələrinin qiymətləndirilməsi.

Tədris nəticəsində iştirakçıların biliklərinin necə dəyişdiyini və ya ümumiyyətlə dəyişib-dəyişmədiyini müəyyən edir. İştirakçıların sərişələrində və ya motivasiyalarında proqresi ölçməyə imkan verir.

III səviyyə-«Tətbiq»-davranışda dəyişikliyin qiymətləndirilməsi.

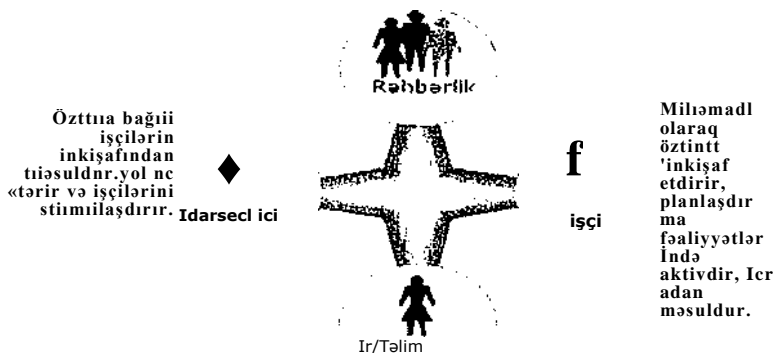
İştirakçıların əldə etdikləri bilik və bacarıqları iş yerində tətbiq edib-etmədiklərini müəyyən edir? Onların işində real dəyişiklik varmı?

IV səviyyə-«Nəticələr»-biznes nəticələrinin qiymətləndirilməsi.

Tədris nəticəsində şirkətin biznes göstəricilərində hər hansı dəyişikliklərin olub-olmadığını aydınlaşdırmağa yönəlib. Bu səviyyə, bir qayda olaraq, ölçmək üçün ən çətin səviyyədir, xüsusilə də biznes göstəricilərinə digər amillərin də təsir etdiyini və onların təsirini təcrid etməyin demək olar ki, qeyri- mümkün olduğunu nəzərə alıqda.

Tədris nəticələrinin qiymətləndirilməsi test qaydası və sorğular keçirmə yolu ilə də həyata keçirilir. Tədrisin sonunda, iştirakçıların aldıkları bilik və praktiki vərdişlərin səviyyəsi xüsusi olaraq tərtib edilmiş testlər vasitəsi ilə müəyyən edilir.

Prosesin sahibidir, tədris və inkişaf tədbirlərini dəstəkləyir



Prosesi idarə edir və asanlaşdırır,tərəflərə məsləhət xidməti gösrtərir, təlim və təkmilləşdirici tədbirlərlə inkişafı və məhsuldarlığı təmin edir.

Bundan başqa hər iştirakçı haqqında onlar üçün xüsusi olaraq tərtib edilmiş inkişaf və bacarıqları əks etdirən qiymətləndirmə blankında tədrisin nəticələri barədə müvafiq qeydlər aparılır. Qiymətləndirmə prosesində aşağıdakı şəkildə qeyd edildiyi kimi dörd tərəf (rəhbərlik, idarəedici, işçi, təlim mütəxəssisi) iştirak edir. Bütün keçirilmiş testlər, sorğular və qiymətləndirilmiş nəticələr hesabat şəklinə müəssisə rəhbərliyinə təqdim edilir.

9.6. Təlim prosesinin funksiyaları və ziddiyyətləri

Təlim üç əsas funksiyanı yerinə yetirir; öyrətmək, tərbiyə etmək və inkişaf etdirmək.

Təlimin *öyrədici funksiyası* təlim iştirakçılarını proqram dairəsində bilik, bacarıq və vərdişlərlə silahlandırmaqda ifadə olunur. Təlimdə həm xüsusi (ayn-ayrı fənlər üzrə), həm də ümumi (bütün fənlər üçün zəruri olan) bacarıq və vərdişlər aşılmalıdır. Ümumi bacarıq və vərdişlərə kitabla iş, planlaşdırma, optimal tempdə oxumaq və yazmaq, ifadə və inşa yazmaq, mətni yığcam damşmaq, özünənəzarət bacarığı və vərdişləri daxildir. Belə bacarıqlara yiyələnən dinləyicilər uğurla oxuyur, təlimdə az vaxt və qüvvə sərf etməklə daha yüksək nəticələrə nail olurlar.

Təlimin *tərbiyəedici funksiyası* təlim prosesində dinləyiciləri tərbiyə etməkdə ifadə olunur. Gənc nəsildə vətənpərvərlik, milli iftixar hissi, humanizm və digər ideya-mənəvi keyfiyyətlər tərbiyə etməkdə, onlara yüksək hisslər aşılamaqda təlim əvəzsiz vasitədir. Tərbiyə funksiyası təlimin məzmunu, təşkili formaları və metodları, müəllimin şəxsi nümunəsi və ünsiyyət prosesi vasitəsilə həyata keçirilir.

Təlimin *inkişafetdirici funksiyası* təlim prosesində şagirdlərin ümumi inkişafında, psixi proseslərinin təşəkkülündə ifadə olunur. Təlim özlüyündə şagirdlərin diqqətinin, hafizəsinin, təfəkkür və təxəyyülünün inkişafını təmin etmir. Bu inkişafı təmin etmək üçün təlimi xüsusi istiqamətləndirmək lazımdır. Təlimçi təlim prosesinin imkanlarından istifadə edərək, gənc nəş

lin zehni, mənəvi, iradi və emosional inkişafı üçün əlverişli şərait yaratmalıdır.

Real təlim prosesində təlimin hər üç funksiyası vəhdətdə özünü göstərir. Təlimçi təlimin öyrədici, tərbiyəedici və inkişafetdirici funksiyalarını qarşılıqlı əlaqədə həyata keçirməklə şəxsiyyətin formalaşması və inkişafına kömək göstərə bilər.

Təlim funksiyalarının yerinə yetirilməsində təlimçi-dinləyici ünsiyyəti və təlim prosesinin quruluşu da müəyyən əhəmiyyət kəsb edir. Demokratik, qarşılıqlı hörmətə əsaslanan ünsiyyət üslubu, eləcə də təlim prosesinin quruluş ünsürlərinin düzgün təşkili təlim funksiyalarını yerinə yetirmək baxımından böyük imkanlara malikdir.

Təlim prosesinin quruluşu (ünsürləri). Təlim prosesi özünəməxsus quruluşa malikdir. O, fəaliyyətin bütün ünsürlərini özündə əks etdirir. Təlim prosesinin ünsürlərinə təlimin məqsədi, motivləri, məzmunu, vasitə və metodları, təşkili formaları, təlimin nəticələri daxildir. Bütöv təlim prosesində bu ünsürlər qarşılıqlı vəhdətdə özünü göstərir.

Təlim prosesi. Təlim prosesinin ünsürləri arasında qanunauyğun əlaqə və asılılıq vardır. Hər bir əvvəlki ünsür özündən sonrakıları şərtləndirir; hər bir sonrakı ünsür özündən əvvəlkilərə istinad edir. Təlimin məqsədi onun məzmununu, onlarla birlikdə vasitə, metod və formaları müəyyən edir. Təlimin gedişinə nəzarət məqsədin yerinə yetirilməsinə, fəaliyyəti tənzimləməyə xidmət göstərir. Təlim prosesinin bütün ünsürləri birlikdə son nəticəni təmin edir.

Təlim prosesi dinləyicinin idrak yolundakı hərəkəti ilə bağlıdır: o, biliksizlikdən bilikliyə doğru inkişaf edir. Təlim prosesinin xarakteri, məzmunu və təşkili formaları cəmiyyətin tələbi ilə, elmi-texniki tərəqqinin təsiri ilə müəyyən olunur.

Təlim prosesi özü də inkişaf edir. Bu inkişafın mənbəyi ziddiyyətlərlə bağlıdır.

Təlim prosesinin ziddiyyətləri. Təlim prosesi üçün xarakterik ziddiyyətlər bunlardır: cəmiyyətin artan tələbləri ilə təlim prosesinin real imkanları arasında ziddiyyət; yeni və

zifələrlə təlimin mövcud səviyyəsi arasında ziddiyyət; təlimçinin öyrətmə fəaliyyəti ilə dinləyicinin öyrənmə fəaliyyəti arasında ziddiyyət; dinləyicinin qavraması və anlaması arasında ziddiyyət; mövcud biliklərlə onları tətbiq etmək bacarıqları arasında ziddiyyət və s.

Təlimçi təlim prosesindəki ziddiyyətləri görməli və onların ardıcıl həllinə nail olmalıdır. Göstərilən ziddiyyətlərin həll olunması təlim prosesi və onun tərkib hissələrinin (təlimin məzmunu, metod və formalarının) inkişafı və təkmilləşdirilməsinə, şəxsiyyətin dərin biliklərə, bacarıq və vərdislərə yiyələnməsinə, zehni inkişafın, fəallıq və müstəqilliyin güclənməsinə səbəb olur.

Təlim prosesinin ziddiyyətlərini nəzərə almaqla təlimçi bu prosesi daha səmərəli qurmağa, təlimin qarşısında duran funksiyaları daha müvəffəqiyyətlə yerinə yetirməyə çalışmalıdır.

Pedaqoji ziddiyyət anlayışı. Pedaqoji prosesdə ziddiyyətlər məsələsi pedaqogikada köklü məsələlərdən biridir. Bu məsələnin düzgün başa düşülməsi və elmi şərhə pedaqogikanın digər məsələlərinin uğurlu həlli üçün xüsusi əhəmiyyət kəsb edir.

Ziddiyyətlər özlüyündə pedaqoji prosesin irəliyə hərəkətini ləngidən amillərdən biridir. Təlim və tərbiyədə, bütövlükdə pedaqoji prosesdə müşahidə olunan uyğunsuzluqlar, ziddiyyətlər aradan qaldırıldıqda hərəkətverici qüvvəyə çevrilir. Deməli, pedaqoji prosesin səmərəsini azaldan uyğunsuzluqlar onun ziddiyyətləridir. Bu cür ziddiyyətlərin aradan qaldırılması, dəf edilməsi isə pedaqoji prosesin hərəkətverici qüvvəsidir.

Pedaqoji prosesin ziddiyyətləri iki qrupa ayrılır: zahiri ziddiyyətlər və daxili ziddiyyətlər.

Zahiri ziddiyyətlər. Zahiri ziddiyyətlər müxtəlif səciyyəli olur: tədris müəssisəsi qarşısında qoyulan vəzifələrlə onun imkanları arasında uyğunsuzluqlar; pedaqoji təsirlərlə sosioloji təsirlər arasında uyğunsuzluqlar; şəxsə ailənin təsiri ilə tədris müəssisəsinin təsiri arasında uyğunsuzluqlar; ayn-ayn təlimçilərin tələbəyə təsirləri arasında uyğunsuzluqlar və s. Bu cür uyğunsuzluqlar, yəni ziddiyyətlər dərk edilmədikdə və ya onlara laqeydlik göstərildikdə təlim və tərbiyənin səmərəsi azalır.

Təlim müəssisəsinin və ailənin şagirdə təsirindəki fərq də pedaqoji işə mane olur. Təlim müəssisəsinin, təlimçilərin şagird qarşısında qoyduğu tələblərin pedaqoji mənasını lazımınca başa düşməyən valideynlər, istər-istəməz pedaqoji işi çətinləşdirirlər. Belə hallarda tədris müəssisəsi də təlimçi də dinləyicilərin gözü qarşısında nüfuzdan düşə bilər. Bu səbəbdən də tədris müəssisəsi valideynlər arasında əlavə iş aparmalı olur, uyğunsuzluğu aradan qaldırır.

Zahiri ziddiyyətlər pedaqoji işi çətinləşdirərək onun səmərəsini azaldırsa, bu ziddiyyətləri vaxtında görmək, onları dəf etmək üçün əməli fəaliyyət göstərmək pedaqoji işin səmərəsini artırır, pedaqoji prosesin hərəkətverici qüvvəsinə çevrilir.

Pedaqoji prosesin cərəyan etdiyi mühit amillərindən ona təsir göstərərək gedişini çətinləşdirən, lakin aradan qaldırılması mümkün olan uyğunsuzluqlar zahiri ziddiyyətlərdir.

Daxili ziddiyyətlər. Pedaqoji ziddiyyətin daxili ziddiyyətləri də az deyildir. Pedaqoji prosesə cəlb olunmuş şəxs qarşısında qoyulan ictimai əhəmiyyətli vəzifələrlə bu vəzifələrin öhdəsindən gəlmək üçün onun mövcud marağı arasında uyğunsuzluq; ətraf mühitə şüurlu münasibət göstərməyin əhəmiyyətinin getdikcə artması ilə belə bir münasibətin reallaşmasına imkan verən bilikləri mənimsəməyin zəruriliyini şəxsin lazımınca dərk edə bilməməsi arasında uyğunsuzluq; doğma yurdun əsl vətəndaşı olmağın obyektiv zəruriliyi ilə həyat təcrübəsinin şəxsdə azlığı arasında uyğunsuzluq; seçilmiş məqsədlə şəxsin subyektiv imkanları arasında uyğunsuzluq; şəxsin nail olduğu psixoloji inkişafın səviyyəsi ilə onun həyat tərzində uyğunsuzluq; şəxsdə işləmək, bilikli və bacarıqlı olmaq arzusu ilə işin çətinliyi arasında uyğunsuzluq; şəxsin fəaliyyət motivləri arasında uyğunsuzluq və s. buna misal ola bilər.

Şəxs həm fiziki, həm psixoloji, həm də mənəvi cəhətdən daim inkişaf edir. Onun ailədə də, məktəbdə də həyat tərzində çox halda o qədər də dəyişmir. Valideyn də, təlimçi də bəzən şəxsə dünənki gözəl baxır, dünənki ölçü ilə yanaşır; uşağın başqalaşdığını, onda əmələ gələn yeni keyfiyyətləri vaxtında

sezə bilmirlər. Şəxsin yeni inkişaf səviyyəsi ailədə və məktəbdə onun həyat tərzinə uyğun gəlmir: ziddiyyətlər üçün zəmin yaranır. Ziddiyyətləri pedaqoji yolla qaldırmaq əvəzinə, həyat tərzini təkmilləşdirmək və pedaqoji təsir vasitələrini yeniləşdirmək, çox halda şəxsə baş qaldıran yeni keyfiyyətləri məhdudlaşdırmaq, hətta onların qarşısını almaq üçün tənbehedici tədbirlərə əl atılır. Nəticədə ziddiyyətlər daha da dərinləşir.

Maddi və mənəvi ehtiyaclar adamı fəaliyyətə təhrik edən güclü amillərdəndir. Şəxs yeməyə və geyməyə ehtiyacını ödəmək üçün müəyyən fəaliyyət göstərdiyi kimi, idmana, bədii ədəbiyyata, musiqiyə, texniki yaradıcılığa və s. olan ehtiyacını Ödəmək üçün də zəhmət çəkməli olur. Lakin ehtiyacla onun ödənilməsindəki çətinlik arasında ziddiyyət yarana bilər. Məsələn, kimsə gözəl şəkil çəkmək istəyir, buna ehtiyac hiss edir. Amma gözəl rəsm əsəri yaratmaq çətin başa gəlir, bəzilərində alınmır. Yaxud, o, şer yazmaq həvəsinə düşür, yazdığı şer ürəyinə yatmır, çətinliyi duyur, həvəsdən düşə bilər. Deməli, hər hansı ehtiyacı ödəmək üçün çətinliyi duymaq azdır, bu çətinliyi aradan qaldırmağa hazır olmaq, onun öhdəsindən gəlmək də tələb olunur. Zəhmətdəki çətinliyi duymağı da, onu dəf etməyi bacarmağı da gənc nəsə öyrətmək gərəkdir: ehtiyacı ödəmək isə çətinliksiz mümkün deyil.

Gənc nəslin müxtəlif inkişaf mərhələsində sərbəstliyə meyli ilə yaşlıların himayədarlığı arasında ziddiyyətlər olur. Məsələn 2-3 yaşlı uşağın əlindən tutub yerində “özüm-özüm” deyir. Yaxud, sərbəstliyə can atan yeniyetmə qabarıq ifadə olunan hər cür himayədarlığa qarşı çıxır. Sərbəstliyə meyil tələblərdə daha güclü olur. Bu cür ziddiyyətUr düzgün pedaqoji rəhbərlik sayəsində asanlıqla həll edilir. Belə rəhbərliyin olmadığı şəraitdə şəxsə tərslik baş qaldıra, əsəbilik arta bilər; intizamsızlığa yol açılır.

Pedaqoji proses ünsürlərinin təsiri ilə şəxsin psixologiyasında yaranan və həlli mümkün olan uyğunsuzluqlar onun daxili ziddiyyətləridir.

Zahiri ziddiyyətlərdə olduğu kimi, daxili ziddiyyətlərin vaxtında duyulması və aradan qaldırılması üçün tədbirlər görmək pedaqoji prosesin səviyyəsini yüksəldir. Bu, təlimçinin, valideynin və digər tərbiyənin yüksək pedaqoji ustalığa malik olduğunu göstərən vacib meyarlardan biridir.

Təlim prosesinin quruluşu (ünsürləri). Təlim prosesi özünəməxsus quruluşa malikdir. O, fəaliyyətin bütün unsurlərini özündə əks etdirir. Təlim prosesinin unsurlərinə təlimin məqsədi, motivləri, məzmunu, vasitə və metodlan, təşkili formaları, təlimin nəticələri daxildir. Bütöv təlim prosesində bu unsurlər qarşılıqlı vəhdətdə özünü göstərir. Təlim prosesinin quruluşunu sxematik olaraq belə ifadə etmək olar:

Təlimin məqsəd və vəzifələri	Təlimin məzmunu	Təlimin vasitə və metodlan	Təlimin təşkili və formalan	Təlimin nəticələri
------------------------------	-----------------	----------------------------	-----------------------------	--------------------

Sxem 1. Təlim prosesi

Təlim prosesinin unsürləri arasında qanunauyğun əlaqə və asılılıq vardır. Hər bir əvvəlki unsur özündən sonrakıları şərtləndirir; hər bir sonrakı unsur özündən əvvəlkilərə istinad edir. Təlimin məqsədi onun məzmununu, onlar birlikdə vasitə, metod və formaları müəyyən edir. Təlimin gedişinə nəzarət məqsədin yerinə yetirilməsinə, fəaliyyəti tənzimləməyə xidmət göstərir. Təlim prosesinin bütün unsürləri birlikdə son nəticəni təmin edir.

Tədrisdə istifadə olunan formaların siyahısı aşağıda qruplaşdırılmışdır:

- Tədris tələb forması;
- Tədris siyahısı;
- Tədris planı;
- Tədris qurumunun qiymətləndirilməsi forması;

- Tədris büdcəsi;
- Tədrisə dəvət forması;
- Tədrisdə iştirak forması;
- Tədris və təkmilləşdirmə kursunun nəticələrinin qiymətləndirilməsi anketi;
- Tədris hesabatı forması;
- Oriyentasiya tədris forması;
- Təqdimat qiymətləndirmə forması;
- Tədris iştirakçılarının qiymətləndirilməsi forması.

Mən yeni biliklərə necə yiyələnirəm (test nümunə)

1. Sizə əvvəlki hərəkət tərzini yeni və daha səmərəli hərəkət tərzinə dəyişdirməyi təklif edəndə Siz:

a) əgər bu tövsiyəni təcrübəli həmkarlarınız edibsə, tövsiyəni qəbul edirsiniz;

b) sınaqdan keçirməyə risk edirsiniz - səmərəliliyi təcrübədə görəcəksiniz;

c) götür-qoy edirsiniz, təklif edilmiş hərəkət tərzini qiymətləndirirsiniz - onun səmərəli olması nə qədər real görünür.

2. Özünüz haqqında deyə bilərsiniz ki. Siz:

a) düşünən;

b) müşahidəçi;

c) hərəkətdə olan şəxssiniz.

3. Siz peşə problemi ilə üzləşdikdə, ilk növbədə:

a) şəxsi intuisiyanıza etibar edirsiniz;

b) bilik mənbələrindən - kitablar, internetdən istifadə edirsiniz;

c) digər əməkdaşlar ilə məsləhətləşirsiniz.

4. Təlim prosesində Sizin güclü tərəfiniz hansıdır:

a) diqqətlilik;

b) məqsədəyönəlişlik;

- c) təhlil qabiliyyəti.
5. Yeni biliklərin əldə edilməsi üçün aşağıdakı üsullardan hansını daha maraqlı hesab edirsiniz:
- öyrədici filmə baxmaq;
 - tədris ədəbiyyatı oxumaq;
 - təreinq keçmək.
6. Hansı tədris ədəbiyyatını böyük məmnuniyyətlə oxuyardınız:
- yaxşı nəzəri bazası olan;
 - çoxlu nümunədən ibarət olan;
 - praktiki tapşırıqları olan.
7. Sizin təlim prosesində fəaliyyətinizi bir sözlə necə qiymətləndirmək olar:
- fəaliyyət;
 - ağıl;
 - qavrama.

Açar

Sualın №	Nəzəriyyə	Müşahidə	Təertübə
1	C	A	B
2	A	B	C
3	B	C	A
4	C	A	B
5	B	A	C
6	A	B	C
7	B	C	A

Sütunların birində daha böyük üstünlük. Sizin, əsas etibarilə həmin üsulla yeni biliklər əldə etməyiniz deməkdir - bu Sizin üçün daha münasib və rahat təlim üsuludur.

Əgər sizin cavablarınızın çoxu birinci sütuna təsadüf edibsə: Siz yeni bilikləri əsas etibarilə nəzəriyyədən əldə edirsiniz. Siz kitab, metodiki vasitələr oxumağı sevirsiniz. Lakin nəzəri anlayışları praktikada tətbiq etmək heç də həmişə asan olmur. Daha çox riskə gedin - bəzən yeni aləti əvvəlcədən istifadə təlimatını oxumadan tətbiq etmək olar.

Əgər sizin cavablarınızın çoxu ikinci sütuna təsadüf edibsə: Sizin əsas bilik mənbəyiniz - ətrafdakıları müşahidə etməkdir. Bir tərəfdən həmkarlarınızın uğurlu təcrübəsi Sizi səhvlərdən qoruyur, digər tərəfdən isə Siz heç də həmişə müstəqil olmursunuz. Daha yaradıcı olun - özünüz qərar verin və o qərarları tətbiq edin - bu halda yeni biliklərin əldə edilməsi prosesi daha maraqlı olacaqdır.

Əgər sizin cavablarınızın çoxu üçüncü sütuna təsadüf edibsə: Siz yeni biliklər əldə edərkən öz təcrübənizə arxalanırsınız. Siz yeni hərəkət tərzini əvvəlcə təcrübədə tətbiq etməyə üstünlük verirsiniz və yalnız o səmərəli olarsa, onu gələcəkdə də tətbiq etməyə qərar verirsiniz. Bir tərəfdən Siz bilikləri tez mənimsəyirsiniz, çünki Sizin onları əldə etmək üçün sevimli üsulunuz - sınaqdan çıxarma və səhvlər metodudur. Digər tərəfdən isə uğur mümkün səhvin miqyasından asılıdır - bəzi hallarda mümkün nəticəni əvvəlcədən götür-qoy etmək daha yaxşıdır.

Forma № 1

İşçinin S

İşlədiyi:.....

Doğum tarixi:..... Şöbədə işlədiyi

müddət:.....

Anketin keçirildiyi

tarix:.....

I. Gördüyü iş haqqında məlumat

1. İşləri yerinə yetirmə səviyyəsi çox aşağıdır.
2. İşləri yerinə yetirməkdə xeyli çətinlik çəkir.
3. Qismən geri qalmaqla işləri yerinə yetirir.
4. İşləri yerinə yetirməsi normal qaydadadır.
5. İşləri artıqlamasıyla yerinə yetirir və çox bacarıqlıdır.

II. İşin keyfiyyəti

1. Gördüyü iş keyfiyyətsizdir.
2. Vaxtaşırı işində diqqətsizlik halları baş verir.
3. Adətən keyfiyyətli iş görür. Arabir nəzarət tələb edir.
4. Mürəkkəb işlər istisna olmaqla gördüyü işlər keyfiyyətlidir.
5. Gördüyü iş çox keyfiyyətlidir və bacarıqlıdır.

III. İşin sürəti

1. Çox ləngdir.
2. Tələb olunandan bir az ləngdir.
3. Orta sürətlidir.
4. Tələb olunan səviyyədədir.
5. Olduqca sürətlidir.

IV. Əməkdaşlıq

1. Onunla işləmək çətinidir, əməkdaşlıq etmir.
2. İşləmək hərdən çətin olur.

3. Bəzən çətinliklər yaradır.
4. Onunla işləmək asandır.
5. Əməkdaşlıq etməyə meyllidir və yüksək səviyyədə həyata keçirir.

V. Təşəbbüskarlıq

1. Ətraflı nəzarət tələb edir. Təşəbbüskarlığı aşağı səviyyədədir.
2. Addımbaşı nəzarət tələb edir, göstəriş gözləyir.
3. Arabir nəzarət tələb edir. Hərdən ideyalar irəli sürür.
4. Nəzarət tələb etmir. Mütəmadi təşəbbüskarlıq nümayiş etdirir.
5. Heç bir nəzarət tələb etmir. Təşəbbüskarlığı işin səmərəliliyini artırır.

VI. Trening ehtiyacı

1. İşgörmə səviyyəsi olduqca aşağıdır. Treninglərə ciddi ehtiyacı var.
2. Müəyyən geriləmələr olmaqla işi zəif yerinə yetirir. Treninglərə ehtiyacı var.
3. İş yerinə yetirir. Bəzi istisna hallarda geriləmələrə yol verir, inkişafa meyllidir. Treninglərə ehtiyacı var.
4. İş normal qaydada yerinə yetirir. Öz üzərində işləyir. Treningə qismən ehtiyacı var.
5. Gündəlik iş rejiminə artıqlaması ilə riayət edir. Mütəmadi öz üzərində işləyir və inkişaf edir.

Qeyd: Uyğun gələn bir variantı dairəyə almalı

Forma № 2

İşçinin S.A.A:		İşlədiyi dep\şöl ^{5ə}									
Doğum tarixi:		İşlədiyi müddə t:									
Doğum tarixi:		Anketin doldurulduğu tarix:									
Sıra sayı	Dəyərləndirmə sahəsi	Əməkdaşın öztinə verdiyi qiymət					Rəhbərin əməkdaşa verdiyi qiymət				
		5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
1.	Məsuliyyətini başa düşür və bütün bacarıqlarını işində istifadə edir.										
2.	Yeni tətbiq olunan qayda və üsullara tez uyğunlaşır										
3.	Qarşıya çıxan problemləri operativ həll edir										
4.	Satış planı və standartlarını yerinə yetirir										
5.	İş vaxtından səmərəli istifadə edir										
6.	Üzərinə məsuliyyət götürə bilir və öz işinə həvəslə yanaşır										
7.	Həm şirkətin əməkdaşları və həm də müştərilərlə işgüzar əlaqələri qurmaq bacarığı yüksəkdir.										
8.	Vəzifə borcunu və rəhbərliyin göstərişlərini vaxtında və yüksək keyfiyyətlə yerinə yetirir.										
9.	Vəzifəcə aşağı olanların inkişafına yardımçı olur və zəmin yaradır										
CƏMI:											

5 bal- (Çox müvəffəqiyyətli) Mövcud iş standartlarından tam cavab verir və daha yüksək nəticə göstərir;

4 bal-(Müvəffəqiyyətli) Mövcud standartlara cavab verir. Gözlənilən nəticələri yaxşıdır və nadir hallarda geri qalır;

3 bal- (Qaneedici) Mövcud standartlardan bir az geri qalır. Gözlənilən nəticələri qənaətbəxşdir, bəzən yüksək, bəzən isə geri qalır;

2 bal-(Üzərində işlənilməsinə ciddi ehtiyac vardır) - Mövcud standartlara tam cavab vermir;

1 bal - Minimum standartlara cavab vermir və ondan gözlənilənləri yerinə yetirə bilmir.

TƏDRİS VƏ TƏKMİLLƏŞDİRMƏ KURSUNUN NƏTİCƏLƏRİNİN QİYMƏTLƏNDİRİLMƏSİ ANKETİ

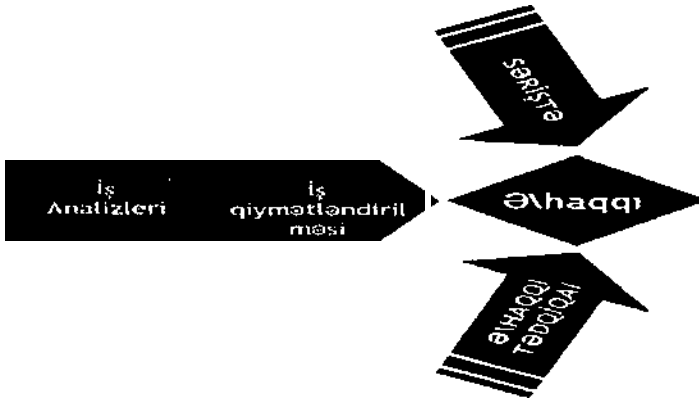
Tədris və təkmilləşdirmə mövzusu					
Pedaqoqun Adı Soyadı Keçirilmə tarixi Yeri Müddəti					
Qiymətləndirməni aşağıdakı kriteriyalara görə aparmanızı xahiş edirik, (uyğun yeri işarələyin) 0-20%-Cox Dis. 21-40%-Pis. 41-60%-Orta. 61-80%-Yaxşı. 81-100%-Cox yaxşı					
A. Mövzunun aktuallığı:					
1. Sizin üçün mövzunun aktuallığı	0-20%	21-40%	41-60%	61-80%	81-100%
2. Aldığınız biliklərin praktiki əhəmiyyəti	0-20%	21-40%	41-60%	61-80%	81-100%
B. Tədris və təkmilləşdirmə proqramını heyata					
1. Mövzu haqqında bilik səviyyəsi	0-20%	21-40%	41-60%	61-80%	81-100%
2. Mövzunu izah etmə və başa salma bacarığı	0-20%	21-40%	41-60%	61-80%	81-100%
3. İştirakçılarla ünsiyyət qura bilmə bacarığı	0-20%	21-40%	41-60%	61-80%	81-100%
4. Auditoriyam ələ alabilmə qabiliyyəti	0-20%	21-40%	41-60%	61-80%	81-100%
C. Texniki vasitələr və şərait:					
1. Dərslərin hazırlanma səviyyəsi	0-20%	21-40%	41-60%	61-80%	81-100%
2. Texnoloji vasitələrin (proyektor və s.) və digər ləvazimatlarla (qələm, qeydiyyat üçün kağız və s.) təminatın səviyyəsi	0-20%	21-40%	41-60%	61-80%	81-100%
3. Treinin keçirilmə yerinin əlverişliliyi	0-20%	21-40%	41-60%	61-80%	81-100%
4. Fasilələrin təşkili və keyfiyyəti	0-20%	21-40%	41-60%	61-80%	81-100%
Təklifləriniz					

X FƏSİL

XİDMƏTİ FƏALİYYƏTİN QIYMƏTLƏNDİRİLMƏSİ

Bilik VƏ səriştələrinin yoxlanılması prosesi qiymətləndirilmə adlanır. Başqa sözlə, əvvəlcədən müəyyən edilən standartlar (kriteriyalar) üzrə fərdlər haqqında sistemli məlumatların toplanması və xüsusi metodlarla müqayisə edilməsinə qiymətləndirmə deyilir. Qiymətləndirmə nəticələrini fərdlərin işə götürülməsində, vəzifələrinin artırılmasında, fərdi karyera planının hazırlanmasında, baza tarifi maaşının formalaşmasında və s. məqsədlər üçün istifadə etmək olar.

Aşağıdakı şəkildə xidməti fəaliyyətin qiymətləndirilməsinə təsir edən faktorlar, onların bir-biri ilə əlaqəsi göstərilmişdir:



Şəkil 1. Xidməti fəaliyyətin qiymətləndirilməsi faktorları

Xidməti fəaliyyətin qiymətləndirilməsi ilk dəfə 1871-ci ildə ABŞ-ın dövlət sektorunda tətbiq edilmişdir. İqtisadi ədəbiyyatlarda qiymətləndirmənin dörd metodu 1930-cu ilə qədər

inkişaf etdirilmişdir. Qiymətləndirmə metodlarından bu günə qədər çox istifadə olunan metod “Ball sistemi ilə qiymətləndirmə” metodudur. Bu metod ilk dəfə 1924-cü ildə Merill R.Lott; “Faktorların müqayisəli təhlili” metodu isə 1926-cı ildə Eugene Benge tərəfindən tətbiq edilmişdir. Digər iki qiymətləndirmə metodlarından “Qruplaşdırma”Və “Sıralama” metodları isə 1871-ci ildə tətbiq edilmişdir.

Hal-hazırda istehsal texnologiyalarının mürəkkəbliyi və inkişafı yeni məhsullarla yanaşı, yeni peşə və ixtisasların da yaranmasına səbəb olmuşdur. Bu inkişaf müəssisələrdə qiymətləndirmə metodlarının vacibliyini bir daha vurğulayır.

Xidməti fəaliyyətin qiymətləndirilməsi proqramları insan resurslarının idarə olunmasının mühüm hissəsidir. Onlar həm müəssisə, həm də fərdi işçi səviyyəsində fəaliyyəti təkmilləşdirmək üçün əhəmiyyətli imkanlar yaradır. Müəssisə üçün xidməti fəaliyyətin qiymətləndirilməsi, hər bir işçini gördüyü iş görə qiymətləndirmənin ən əsas yoludur və eyni zamanda əməkdaşın gələcək inkişafı üçün lazım olan treninqlərin təyin olunması və karyera inkişafının müzakirəsi üçün əhəmiyyətli bir imkan verir.

Xidməti fəaliyyətin qiymətləndirilməsi üçün istifadə edilən göstəricilər qiymət meyarları adlanır. Onlara görülmüş işin keyfiyyəti də daxil olmaqlı, onun kəmiyyəti və nəticələrin əhəmiyyəti aiddir. Məsələn: Satış agentinin əməyinin səmərəliliyinin qiymətləndirilməsi üçün işin hacr.rini (məsələn, satış üzrə agentin vizitlərinin sayı) və onun nəticələrini (məsələn, gəlirin məbləği) əhatə edən bir çox meyar istifadə edilə bilər.

Ona görə də qiymət meyarlarını seçərkən, birincisi, qiymətləndirmə nəticələrindən (əməkhaqqının artınması, xidməti yüksəliş, işdən azad edilmə və i.a.) konkret hansı məsələlərin həlli üçün istifadə edildiyini, ikincisi, işçinin fəaliyyətinin mürəkkəbliyi, məsuliyyəti və təbiətindən asılı olaraq onların fərqləndiriləcəklərini nəzərə alaraq hansı dərəcə və vəzifə işçiləri üçün meyarların müəyyənləşdirildiyini nəzərə almaq lazımdır.

Məlumdur ki, idarəetmə işçilərini üç təbəqəyə ayırırlar: rəhbərlər, mütəxəssislər və ya qulluqçular və fəhlələr. Bu dərəcələrin hər birindən olan işçilərin idarəetmə prosesində öz payı var: mütəxəssislər qərarı işləyib hazırlayırlar, o biri qulluqçular onu tərtib edirlər, fəhlələr qəbul edilmiş qərarları icra edirlər, rəhbərlər isə qərarı qəbul edir, onun keyfiyyətini qiymətləndirir və icra müddətinə nəzarət edirlər.

İdarəetmə əməyinin bölüşdürülməsi ilə əlaqədar olaraq rəhbərin əməyinin nəticəsi, bir qayda olaraq, təşkilatın və ya bölmənin istehsa-təsərrüfat və başqa fəaliyyətinin nəticələri (məsələn, mənfəət üzrə planın yerinə yetirilməsi, müştərilərin sayının artması və i.a.), eləcə də ona tabe olan işçilərin sosial- iqtisadi əmək şəraiti vasitəsilə (məsələn, əməyin ödənilmə səviyyəsi, şəxsi heyətin işə qəbul edilməsinin əsaslandırılması və i.a.) ifadə olunur.

Mütəxəssislərin əməyinin nəticəsi onlara tapşırılmış vəzifə borclarının yerinə yetirilməsinin həcmi, tamlığı, keyfiyyəti və onun vaxtlı-vaxtında icra edilməsindən çıxış edərək müəyyənləşdirilir.

Rəhbərlərin və mütəxəssislərin əməyinin əsas nəticələrini səciyyələndirən göstəriciləri seçərkən aşağıda göstərilənləri nəzərə almaq lazımdır:

- Onlar təşkilatın bütün fəaliyyətinin nəticəsinə birbaşa və həlledici təsir göstərir;
- Onlar şəxsi heyətin məşğulluğunu təmin edirlər;
- Onların sayı nisbətən azdır (4 - 6);
- Onlar bütün müəssisə üzrə nəticələrin hər halda 80%-ni təşkil edir;
- Onlar müəssisənin və ya şöbənin məqsədlərinə nail olmasına gətirib çıxarır.

Əməyin səmərəliliyinin qiymətləndirilməsi prosedurası aşağıda göstərilən məcburi şərtlər daxilində səmərəli olacaq:

a) hər vəzifə (iş yeri) və onun qiymət meyarları üçün əməyin dəqiq səmərəlilik "standartlarının" müəyyənləşdirilməsi;

b) əməyin səmərəliliyinin qiymətləndirilməsi prosedurasının hazırlanması (qiymətləndirməni kim, nə vaxt və necə tez icra edir, qiymətləndirmə üsulları);

c) işçi əməyinin səmərəliliyi haqqında qiymət qoyana tam və düzgün informasiyanın verilməsi;

d) qiymətləndirmə nəticələrinin işçi ilə birlikdə müzakirə edilməsi;

e) qiymətləndirmə nəticələri üzrə qərarın qəbul edilməsi və qiymətin sənədləşdirilməsi.

Hər bir sahibkar, əlbəttə, başa düşür ki, onun istənilən ideyası bu ideyanın əmtəəyə çevrilməsi ixtisaslı işçilər olmadan gerçəkləşə bilməz.

Xidməti fəaliyyətin qiymətləndirilməsi rəsmi olaraq ildə bir və ya iki dəfə keçirilir. Bu proses, normal olaraq aşağıda hər biri haqqında daha ətraflı məlumat verəcəyimiz üç mərhələdən ibarətdir:

- Fəaliyyət vəzifələrinin, məqsədlərinin və tələblərinin müəyyənləşdirilməsi;

- Fəaliyyət nəticələrinin qiymətləndirilməsi üzrə görüşlərin həyata keçirilməsi;

- Fəaliyyətin mükafatlarla, o cümlədən əməkhaqqı, stimullaşdırma proqramları və s. ilə əlaqələndirilməsi.

İşçilərin qiymətləndirilməsi prosesi departament səviyyəsində həyata keçirilir. İnsan resursları bölməsi bütün sənədlərlə (kağız və ya elektron formada), cədvəllərlə və digər inzibati elementlərlə düzgün rəftar edilməsini təmin etmək üçün əlaqələndirici vəzifəsində çıxış edəcəkdir. Bu, prosesin işçi və təşkilat üçün əhəmiyyətini tam başa düşərək onun obyektiv keçirilməsini təmin edir. İnsan resursları bölməsi bu prosesin idarə olunmasında və əlaqələndirilməsində məsuliyyətlidir. Ayn-ay- rı fəaliyyət hədəf və məqsədlərinin yaradılması, departament

rəhbərləri tərəfindən birbaşa olaraq işçilərlə birgə həmin vəzifə və məqsədləri departamentin və müəssisənin strateji məqsədləri ilə əlaqələndirməklə yerinə yetirəcəkdir.

Xidməti fəaliyyətin qiymətləndirilməsi planlaşdırılmış məqsədlər, standartlar və səriştəlik tələbləri çərçivəsində fəaliyyəti idarə etməklə işçilər, işçi qrupları və müəssisədən ən yaxşı nəticələrin əldə edilməsi üsuludur. Bu proses işçilərin əmək nəticələrinin bir hissəsi kimi diqqətlə sənədləşdirilməlidir. Çünki bu, işçilərin nələrə nail olunması haqqında birgə anlayışın yaranması üçün vacib sayılır. Əlavə olaraq o işçilərin ixtisasının artırılmasının qısa və uzun müddət ərzində nail olunacağı ehtimalını artırır və onların idarə olunması strategiyasını müəyyən edir.

Xidməti fəaliyyətinin qiymətləndirilməsi effektiv əks əlaqə məqsədlərin tənzimlənməsi, o cümlədən mükafatlar, əmək- haqlarının artırılması və vəzifələrin bölüşdürülməsi ilə bağlı qərarların qəbul edilməsi imkanını yaradır.

İşçilər, onlardan gözlənilən fəaliyyətin qiymətləndirilməsi metodu, yaxşı, orta və zəif fəaliyyətin müəyyənləşdirilməsi meyarı və fəaliyyətin müxtəlif səviyyələrini hansı mükafatın müşayiət edəcəyi barədə məlumatlandırılmalıdır. İşçilərlə fərdi hədəflər üzərində razılaşarkən, yadda saxlamaq lazımdır ki, yaxşı ifadə edilmiş məqsədlər SMART olmalıdır, yəni:

- Spesifik - aydın, birmənalı, düzgün, başa düşülən və təşviqedici;

- Ölçü bilən - kəmiyyət, keyfiyyət, vaxt və pul;

- Yerinə yetirilə bilən - tələbkar, lakin səriştəli və etibarlı şəxs tərəfindən yerinə yetirilən;

- İşə aidiyyəti olan - işçilərin məqsədlərinin korporativ məqsədlərlə eyni olması üçün bankın məqsədlərinə uyğun;

- Vaxta bağlı - razılaşıdırılmış vaxtda tamamlanmalı.

Müəssisələr adətən qiymətləndirmə proseslərini yarımillik və ya illik keçirməyi nəzərdə tutmalıdırlar. İllik qiymətləndirmə prosesi adətən maliyyə ili ilə uyğun olmalıdır ki, müvə-

fiq mükafatlandırmalar bu prosesin bir hissəsi kimi meydana çıxsın. Bir çox hallarda, ilin ortasında aparılan qiymətləndirmələr fikir söyləmək və məqsədləri yeniləşdirmək üçün imkan yaradır, son qiymətləndirmə isə mükafatları, trening ehtiyaclarını, vəzifə yüksəlişini müəyyənləşdirir.

Motivasiya işləri, adətən işçinin birbaşa hesabat verdiyi müdiri tərəfindən həyata keçirilir. Qiymətləndirmə prosesini asanlaşdırmaq üçün İnsan resurslarının bölməsi aydın və istifadə üçün asan olan qiymətləndirmə formasını yaratmalıdır. Bu forma ilin başlanğıcında yaradılan sənədlərlə yaxından əlaqələndirilməlidir. Belə formanı ən yaxşı dizaynla yaratmaq üçün qiymətləndirənin və qiymətləndirilənin mülahizələrinə ayrılmış sahələr daxil olmaqla məcburi seçimlərdən ibarət olan yoxlama cədvəli tərtib etmək olar. İnsan resursları bölməsi, həmçinin qiymətləndirmə nəticələrinin, fəaliyyəti qiymətləndirənlə müzakirə olunmasını və imzalanmasını təmin etmək üçün bütün formaların düzgün doldurulmasına, vaxtında təhvil verilməsinə nəzarət etməlidir. İnsan resursları bölməsi fəaliyyətin qiymətləndirilməsi prosesi üçün təlimatlar hazırlamalı və işçilərə çatdırılmalıdır.

Əksər təşkilatlarda, qiymətləndirmə forması hər məqsəd və ya səriştəyə dərəcələrin verilməsini tələb edir.

Özünüqiymətləndirmə prosesində işçi vəzifə və məqsədlərin necə yerinə yetirildiyi barədə onların şəxsi qiymətləndirilməsini qeyd etməklə, qiymətləndirmə formasını dolduracaqdır. Bu zaman lazım olduqda işçinin rəhbərliyi altında işlədiyi digər işçilər tərəfindən verilən məlumat daxil ediləcəkdir. Müdir sonradan işçinin fərdi qiymətləndirilmə nəticələrini qeyd etdikdən sonra onunla müzakirə edəcək.

İşçilərin qiymətləndirilməsini aparən şəxslər, effektiv və obyektiv qiymətləndirmə strukturunu təmin etmək üçün lazımı təlim və səriştələrə malik olmalıdırlar. Qiymətləndiricilər, qiymətləndirmə iclaslarında əvvəl bütün zəruri material və məlumatları hazırlamalı və işçilərə məlumat verməlidirlər. İnsan re

sursları bölməsi hər iki tərəf: qiymətləndiricilər və qiymətləndirilənlər üçün rəsmi təlim və təlimat materialları hazırlayır.

İşçilərin fəaliyyətlərinin qiymətləndirilməsinin nəticəsi adətən aşağıda qeyd edilən qiymətləndirmə formasından ibarətdir:

- Fəaliyyətin əvvəlcədən razılaşdırılmış məqsədlərə qarşı qiymətləndirilməsi. Buraya adətən maliyyə və keyfiyyət məqsədləri daxildir. Bunlardan başqa, cari bacarıqların və səriştənin qiymətləndirilməsi (məsələn, texniki səriştələr, problemi həlletmə, səlahiyyət vermə, qərar qəbul etmə, yaradıcılıq, rabitə, qrup işi və s.) aparılmalıdır. Həmçinin yayınmalar üzrə səbəblər qeyd olunmalıdır;

- İşçilərin intensivliyinin və ixtisasartırma tələblərinin vəzifə və səlahiyyət tələblərinə və əvvəlcədən razılaşdırılmış hədəflərə qarşı müəyyən edilməsi;

- Təlimlərə xüsusi ehtiyacı vurğulayan və işçinin karyera məqsədləri ilə uyğun gələn ixtisasartırma planı. Buraya həmçinin menecerin işi haqqında onun vəzifə kateqoriyasının qaldırılmasına hazu olması haqqında rəyi də daxil ola bilər;

- Müəssisənin hədəf və məqsədlərini dəstəkləyən, tamamlayan, həyata keçirən növbəti qiymətləndirmə müddəti üçün razılaşdırılmış fərdi məqsədlər.

Xidməti fəaliyyətin qiymətləndirilməsinin mükafatlarla əlaqələndirilməsi aşağıdakılarla əlaqəlidir:

- Fəaliyyətin təkmilləşdirilməsi - korporativ və fərdi məqsədlərə çatmaq;

- İşçinin inkişafı - işçiyə öz məqsədlərinə çatmaq üçün imkan vermək;

- Ünsiyyət və qoşulma - rəhbərlər və işçilər arasında qarşılıqlı anlaşmaya imkan yaratmaq, məlumat mübadiləsi və gözlənilən nəticələrin müəyyənləşməsi.

Bu səbəbdən, biznes fəaliyyətin idarə olunması sisteminin səmərəli olması, yəni işçiləri fərdi və korporativ məqsədlərə çatmağa ruhlandırmaq üçün onların fəaliyyətinin nəticəsi

birbaşa maddi mükafatlara bağlı olmalıdır. Mükafatlar aşağıdakı şəkillərdə ola bilər:

- Fəaliyyətə görə ödəniş (maaş artımı və stimullar);
- Kadrla əlaqəli qərarlar (vəzifə yüksəlişləri, üfuiqi transferlər və fəaliyyətin dayanması);
- Təlim və ixtisasartırma tədbirləri.

Mükafatlandırma və işçilərin iş yerində saxlanması.

Hər bir vəzifə və ya onun səviyyəsi üzrə məvaciblər və ümumiyyətlə, müəssisənin mükafat strukturu üzrə İdarə heyətinə təkliflər vermək insan resursları bölməsinin (İRB) birbaşa məsuliyyətinə daxildir. İRB-nin vəzifəsi müəssisənin mükafatlandırma sisteminin (stimullaşdırıcı planlar, dərəcələndirmə strukturu və ya maaş artırma siyasəti) müddəalarını əks etdirən xüsusi siyasət və proqramları hazırlamaq və tətbiq etməkdir. Belə təkliflər kənar mənbələrdən toplanmış məlumatlara (məsələn, başqa banklarda maaş səviyyəsi), mükafatlandırma sistemi üzrə müəssisənin strategiyasına, eləcə də işçilərin stimullaşdırılması (motivasiyalaşdırılmasına) üzrə digər formalara əsaslanmalıdır.

Müavinət və mükafatların verilməsi üzrə əsas məsuliyyətlərə aşağıdakılar daxildir:

- Müəssisənin strateji məqsədlərinə uyğun olaraq müavinət siyasətinin və əməkhaqqı strukturunun təhlili, inkişafı, tətbiqi və dəstəklənməsi;
- Daxili dəyər xarici bazar şərtlərinə əsasən əmək haqqı dərəcələrinin təhlili və qiymətləndirilməsi (motivasiyalaşdırılması);
- Daxildə və xaricdə müəssisənin strateji məqsədlərinə uyğun mövqe seçməsinin təmin etmək üçün müavinət siyasətinin qiymətləndirilməsi (motivasiyalaşdırılması);
- Mükafat planı üzrə tələblərin qiymətləndirilməsi və təşkilatın strateji məqsədlərini nəzərə almaqla təklif olunan planların müəyyən edilməsi;
- Mükafat planlarının həyata keçirilməsi və idarə olunması.

Müəssisənin tipik mükafatlandırma sistemi birbaşa pul mükafatı və digər maddi faydalardan ibarətdir. Birbaşa mükafatlandırma maaş və həvəsləndirici ödəniş formalarıdır; maddi faydalar isə işçinin səhhətini qorumaq, sosial təminat və yaşayış səviyyəsini yaxşılaşdırmaq kimi işəgötürən tərəfindən təmin olunan məcburi və ya könüllü proqramları özündə cəmləşdirir.

Mükafatlandırma müəssisənin *mükafatlandırma siyasətinə* müvafiq olaraq müəyyənləşdirilir. Bu siyasət müəssisənin ödəniş qərarları üçün əsas təşkil edir və müəssisənin strategiya və “Fəaliyyəti qiymətləndirmə” sistemi ilə birbaşa əlaqələndirilir. Mükafatlandırma siyasəti adətən müəssisədə maaş səviyyəsinin dəyişməsinə nəzarət edir və onun bazara uyğunluğunu nizamlayır.

10.1. Xidməti fəaliyyətin qiymətləndirilməsində istifadə olunan metodlar

İş qiymətləndirmə metodları əməyin mürəkkəbliyini, dəqiqliyini və gərginliyini nəzərə alaraq baza tarif maaşının formalaşmasında elmi mənbə kimi çıxış edir. Bu metodlar “analitik” və “qeyri -analitik” metodlar olaraq iki qrupa bölünür. “Qruplaşdırma” və “Sıralama” metodları “qeyri-analitik” metodlara aiddir.

1. Sıralama metodu. Bu metodda işlər iş yeri nəzərə alınmaqla onları müəyyən edən faktorlara uyğun olaraq vaciblik sırasına görə qruplaşdırılaraq qiymətləndirilir. Bacarıq və məsuliyyət kimi amillər nəzərə alınır və işlər qruplaşdırılaraq də- rəcələndirilir. Qruplaşdırma mərhələsində işin məzmunu və xüsusiyyətləri aid olduğu qrupların ümumi xüsusiyyətləri ilə müqayisə edilərək onun dərəcəsi müəyyən edilir.

Ən sadə və ən ucuz bir üsuldür. İşlərin sayı az olduğu zaman daha effektiv olur. Bu metodda 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 üstünlükləri aşağıdakılardır:

- Çox sadə bir üsuldur. Buna görə də çox tez 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.

Bu üsulun nöqsanlı tərəfləri aşağıdakılardır:

- 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 üsuldür.

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

Bu üsulun üstünlükləri aşağıdakılardır:

- Asan tətbiq edilir, az vaxt aparır;
- Mövcud işlərlə baş verə bilən dəyişikliklərdən və ya yeni işlərin meydana çıxması hallarına siniflərin xüsusiyyətlərinə görə və siniflərə daxil olan başqa işçilərlə müqayisələr aparmaqla işlərin qiymətləndirilməsinə nail olmaq mümkündür;

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

Bu üsulun nöqsanlı tərəfləri aşağıdakılardır:

- 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.

3»Analitik metodlar. Bu metodlarda əsasən işlərin qiymətləndirilməsi üçün təyin olunan faktorlardan istifadə edilir. Bu metodlar “Ballı qiymətləndirmə” və “Faktor müqayisəsi” olaraq iki formada olur.

3.1. “Ballı qiymətləndirmə” metodu. Bu metod işlərin qiymətləndirilməsində ən çox istifadə edilən metodlardandır. Bu metodda işin dəyəri, bir çox faktorun və hər bir faktora müəyyən bir sistem içində ədədi bəli verilməsi ilə təyin olunur. Bu üsul əsasən mövcud işlərin nisbi qiymətləndirilməsi nəticəsində formalaşan hər bir işin faktorlara, altfaktorlara və faktor dərəcələrinə görə təhlil edilərək bəli verməklə dərəcələndirilmə- sidir. Bu metod işlərin nisbi dəyərini təyin etmək üçün hər faktorun öz içindəki dərəcələndirilməsindən və faktor üzrə qruplaş- dırılmasından ibarətdir. Dərəcə səviyyələri hər bir iş üzrə faktorların təyin olunmasında meydana gələcək fərqləri əks etdirən, getdikcə yüksələn ballı ifadə edilir və dərəcələndirilir. Bundan sonra müxtəlif bəli aralıklarına uyğun dərəcə qrupları və bu qrupların pullı ifadə edilməsi təyin oluna bilər. Məsələn;

0-100 bal aralığındakı işlər birinci dərəcəli işlər olaraq təyin oluna bilər.

3.2. “Faktor müqayisəsi” metodu. Bu metod bir neçə təyin olunmuş faktora əsaslanan və digər üsullardan daha dəqiqdir. İşə aid düzgün təyin olunmuş hər hansı bir faktorlardan da istifadə edilə bilər. Lakin bu metodda əsasən dörd faktordan istifadə edilir. Bu faktorlar qabiliyyət, səy, məsuliyyət və iş şərtlərindən ibarətdir. Bu metod bu faktorlara uyğun olaraq hər işi digər işlərlə müqayisə edərək bir qruplaşdırma formalaşdırır. Bu metodda işlər pulla ifadə oluna bilən müxtəlif faktorlara görə qiymətləndirilir. Bu metodda beş ardıcıl mərhələdən-qiymətləndirmə üçün istifadə ediləcək faktorların seçilməsi və təyin olunması; əsas işlərin seçilməsi; faktorlara görə əsas işlərin sıralanması; faktorların pul qarşılıqlarının təyin olunması; digər işlərin sıralanması istifadə edilir.

Xidməti fəaliyyətin qiymətləndirilməsində əsasən dörd qiymətləndirmə faktoru seçilir. Altfaktorlar isə işlərin spesifikliyi nəzərə alınmaqla xüsusi normalara əsaslanır (bax, cədvəl 1).

Cədvəl 1

Xidməti fəaliyyətin qiymətləndirilməsi faktorları

Faktorlar	Altfaktorlar
Məharət	Təhsil səviyyəsi
	Staj (təcrübə)
	Bacarıq
	Təşəbbüskarlıq
Məsuliyyət	Avadanlıq və təchizat
	Məhsul və onun spesifikasiyası
	İstehsal və ya xidmət
	Əməyin mühafizəsi
Səy	Zehni
	Fiziki
Əmək şəraiti	Normal
	Ağır
	Xüsusilə ağır

Qiymətləndirmə maksimum cəmi 1.000 baldır. Seçilən hər faktor, qiymətləndirilən işlərdə müəyyən nisbətdə iştirak edir. Bu səbəbdən də, faktorlar altdərəcələrə ayrılır. Seçilmiş faktorlar, iş yerindəki bütün işlərə aid olur, lakin bəzi işlər üçün daha alt və ya üst səviyyədə qiymətləndirilir (bax, cədvəl 2).

Cədvəl 2

Faktorların faiz dərəcələri

Faktorlar			Altfaktorlar	Faiz	Cəmi
Məharət	40%	400	Təhsil səviyyəsi	37.5%	150
			Staj (təcrübə)	25%	100
			Bacarıq	18.75%	75
			Təşəbbüskarlıq	18.75%	75
Məsuliyyət	20%	200	Avadanlıq və təchizat	25%	50
				25%	50
			Məhsul və onun spesifikasiyi		
			İstehsal və ya xidmət	25%	50
			Əməyin mühafizəsi	25%	50
Səy	20%	200	Zehni	50%	100
			Fiziki	50%	100
Əmək şəraiti	20%	200	Normal	50%	100
			Ağır və xüsusilə ağır	50%	100
Cəmi					1000

Cədvəl 2-də faktorlar və alt faktorlara uyğun faiz dərəcələri və balları göstərilmişdir. İşlərin qiymətləndirilməsində hər bir alt faktora ifadə etdiyi dəyəərə uyğun gələn dərəcə və bal verilir. Beləliklə işlərin ümumi balları, dərəcələr ilə müqayisədə fərqli nisbətədirlər.

Cədvəl 3**Faktorların faiz analizi**

Faktor;!	Məharət	Faizi: 40% Bah:400
Alt- faktor: I	Təhsil səviyyəsi	Faizi:37.5 Bah: 150
Dərəcə	İzahı	Bal
I	İbtidai sinif səviyyəsində olan və iş yerində öyrədilə bilən işlər	30
II	İbtidai sinif səviyyəsində olan, lakin iş yerində müəyyən müddət ərzində öyrədilə bilən işlər	60
III	İbtidai sinif səviyyəsində olan, lakin qısamüddətli kurslarla öyrədilə bilən işlər	90
IV	Orta ixtisas səviyyəsi tələb edən, texniki peşə məktəblərində öyrədilə bilən işlər	120
V	Texniki-peşə məktəbləri və texnikum səviyyəsində öyrədilə bilən işlər	150

Cədvəl 3-də göstərilən məharət faktorunun altfaktorların- dan olan təhsil və hər bir faktor üzrə dərəcələr göstərilmişdir. Cədvəl 3-də iştirak edən dərəcələndirməyə görə “V” dərəcə ən yüksək balla qiymətləndirilmişdir. Hər bir iş qiymətləndirildikdən və ballar təyin olunduqdan sonra işlərin vacibliyinə görə sıralanması mümkün olur.

Cədvəl 4**Analizin nəticələri**

Peşəsi:	Fəhlə			
İxtisası:	Aşpaz			
	Faktorlar	Qruplaşdırma	Dərəcə	Ball
	Təhsil səviyyəsi	İbtidai sinif səviyyəsində olan, lakin iş yerində müəyyən müddət ərzində öyrədilə bilən işlər	II	60
	Staj (təcrübə)	5 ildən artıq iş təcrübəsi	V	100

	Bacarıq	Xüsusi vasitələrdən istifadə etməklə xüsusi incəlik, ko-ordinasiya tələb edən işlər	V	75
	Təşəbbüskarlıq	Yeni metod və üsulların tətbiqi	V	75
Masuliyyət	Avadanlıq və təchizat	Mürəkkəb funkiyalı və qu-ruluşlu cihazlardan istifadə edərək icra olunan işlər	V	50
	Məhsul və onun spesifikasiyi	Məhsulun texnoloji xüsusiyyətlərinin nəzərə alınması	II	25
	İstehsal və ya xidmət	Məsuliyyətin verilməsi	III	30
	Əməyin mühafizəsi	Yüngül işlər	II	20
Səy	Zehni	Hərdən nizam və nəzarət tələb edən işlər	m	60
	Fiziki	Əsas hissəsi ayaqüstə, bə-zən isə oturaq icra oluna bilən işlər	II	40
Əmək şəraiti	Normal	Dərin kəsik və ağır yanığ təhlükəsi ola bilən işlər	III	60
	Ağır və xüsusilə ağır	Əmək şəraiti ağır olan işlər	V	100
Cəmi				695

Cədvəl 4-də tətbiqin reallaşdırıldığı otel müəssisəsində aşpaz peşəsi üçün hazırlanmış iş qiymətləndirmə cədvəli göstərilmişdir. Aşpaz cəmi 1.000 baldan 695 ball yığmışdır. Bu ball həm aşpaz peşəsinin səviyyəsini, həm də onun əməkhaqqını müəyyən edir.

İşlərin qiymətləndirilməsi ilə ödəniləcək əməkhaqqı arasında əlaqə yaradılır. Diaqramların və qrafiklərin köməyi ilə təyin edilmiş ballar üçün ödəniləcək miqdar müəyyən edilir.

Bal limitləri ən az ball ilə ən yüksək ball arasında müəyyənləşdirilir. Ən yüksək baldan ən az ball çıxılır, alınan rəqəm işlərin pillə sayına bölünür, hər pillə üçün başlanğıc və son ballar müəyyən edilir.

Əməkhaqqı ilə əlaqədar təhlilin nəticələri, pillələrin sayı və əməkhaqqı qrupları təyin olunduqdan sonra işlərin pulla qarşılığı müəyyən edilir.

Əməkhaqqı müəyyən edildiyi zaman ondan tutulan standart ödənişlər də nəzərə alınır. Qeyd etmək lazımdır ki, əməkhaqqından tutulan ödənişlərin miqdarı müxtəlif hüquqi normalarla məhdudlaşdırılır. İşçilərin əməkhaqqından tutulan ödənişlərin bir qismi aşağıda verilmişdir:

- Qanunvericiliklə müəyyən edilmiş müvafiq vergilər, əsas etibarilə gəlir vergisi;

- Sosial sığorta haqları;

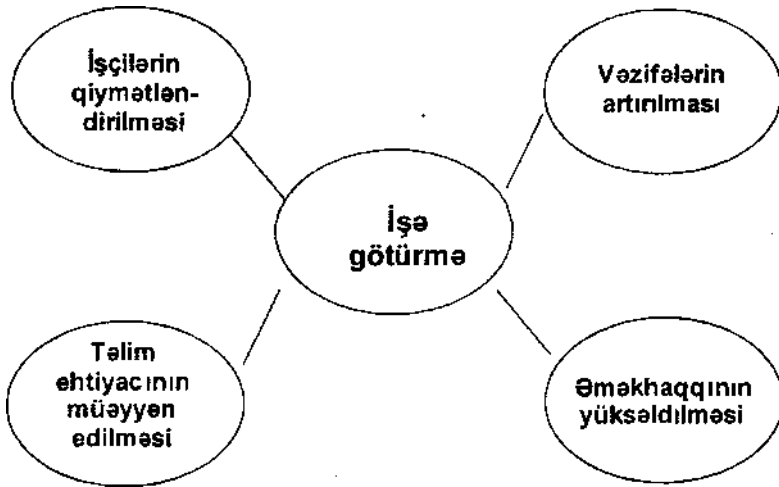
- Məhkəmə qətnaməsi ilə icra sənədlərində müəyyən edilmiş miqdar;

- İşçinin təqsiri üzündən onun əməkhaqqından artıq olmamaq şərti ilə tutulan ziyanın məbləği;

- İşçilərin hüquqlarını qoruyan təşkilatlarda ödənilən ödənişlər və s.

10.2. Xidməti fəaliyyətin qiymətləndirilməsinin tətbiq edildiyi sahələr

Xidməti fəaliyyətin qiymətləndirilməsi xüsusi məqsədlər üzrə istifadə oluna bilər. Aşağıda göstərilən insan resursları funksiyalarını həyata keçirmək üçün standart qiymətləndirmə metod və üsullarını istifadə etmək olar:



işə götürmədə. İş üçün müraciət edənlərin işə müvafiq bilik və sərişlələrinin yoxlanılması üçün istifadə edilir. Bu qiymətləndirmə iş üçün müraciət edən şəxsin işi effektiv həyata keçirməsi üçün tələb olunan bacarığa malic olmasını müəyyənləşdirir. Bundan əlavə, peşə standartları üzrə qiymətləndirmə vakant üzrə müraciət edən namizədin hansı vəzifəyə uyğun olmasını müəyyən edir.

Vəzifənin artırılması, əmək haqqının yüksəldilməsi və başqa sahəyə keçmədə. Peşə standartlarının qiymətləndirilməsindən istifadə etməklə əldə olunan məlumata əsasən şəxsin işinə və iş qabiliyyətlərinə müvafiq olaraq, onun vəzifəsinin artırılmasına, əmək haqqının yüksəldilməsinə və ya başqa iş keçməsinə qərar verilir.

Təlimdə. İşçilərin təlim ehtiyaclarını, təlim prosesi ərzində əldə edilən nailiyyətlərin monitorinqini, təlimin yekun qiymətləndirilməsini və bunun əsasında fərdlərin hansı iş üzrə işləyəcəyini müəyyən edir.

İşçilərin qiymətləndirilməsində. İş yerində işçilərin məhsuldarlığını ölçmək və buna əsasən mükafat təyin etmək

üçün istifadə edilir. Qiymətləndirmənin digər bir məqsədi isə işçilərin lazım olan bilik və səriştələrə/kompetensiyalara nə dərəcədə yiyələndiyini göstərməkdir.

İşçilər üçün faydaları:

- Peşə səviyyələrinin fərdi qiymətləndirilməsi imkanı;
- Sertifikatlı ixtisaslaşmanın təsdiqi;
- Lazım olan peşə təlimi və karyera artımının planlaşdırılması.

Əməkhaqqı tədqiqatları

İşlərin qiymətləndirilməsi prosesi yekunlaşdıqdan sonra ödənilən əməkhaqqı miqdarının müəyyən edilməsi vacib şərtidir. Bu məbləğ tədqiqat nəticəsində təyin edilir. Digər müəssisələrin ödəniş tərzini, sənayenin bütün sahələrində ödənilən orta əməkhaqqı miqdarını nəzərə alırıq. İşlərin qiymətləndirilməsi ilə müəssisə daxili tarazlıq, tədqiqatla isə müəssisə xarici tarazlıq qorunub saxlanılır.

Əməkhaqqı ilə bağlı aparılan araşdırmalar həm rabitə orqanları vasitəsilə, həm də görüşmə yolu ilə həyata keçirilir.

Əməyin ödənilməsi ilə bağlı aparılan tədqiqatlar zamanı bəzi 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 gəlir. Tədqiqat zamanı birinci mərhələdə araşdırılacaq işlər seçilir. İkinci mərhələdə əmək bazarlarında müqayisə ediləcək idarə və təşkilatlar seçilir. Üçüncü mərhələdə müqayisələrin yekunlanma 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 əməkhaqqı məbləği müəyyənləşdirilir və ortalamalar təyin

Bu ortalamalar qrafik vasitəsilə göstərilir. Sonra müəssisənin ödədiyi əməkhaqqının ortalaması çıxarılır. Bu ortalama düz xətt şəklində göstərilir və müqayisə aparılır.

Aşağıdakı şəklin köməyi ilə tədqiqat işi daha aydın izah edilmişdir (bax şəkil 3).

ƏMƏYİN ÖDƏNİLMƏSİ



Şəkil 3. Əməyin ödənilməsi prosesi

1. Təhqiqat nəticəsində müəyyən edilən orta əməkhaqqı miqdarının qrafiki;
2. Müəssisənin müəyyən etdiyi orta əməkhaqqı miqdarının qrafiki.

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

İşlər qiymətləndirildikdən və əmək bazarındakı əməkhaqqı miqdarı araşdırıldıqdan sonra əməkhaqqı ödənişinə dair bəzi

qərarlar verilir. Bunlar müəssisənin başqa müəssisələrə eyni və yaxud da müxtəlif ödəmə siyasəti izlənməsi ilə, əməkhaqqı sistemlərinin hansına uyğun şəkildə ödənişlərin həyata keçirilməsi ilə və s, ola bilər.

103.Xidməti fəaliyyətin qiymətləndirilməsinin aparılması üzrə öhdəliklər və məsuliyyət

Rəhbər və idarəetmə mütəxəssisləri üzrə əməyin

qiymətləndirilməsi. İdarəetmə aparatı işçiləri əməyinin son nəticələrinin göstəricilərinə və onun məzmununa cədvəl 1-də göstərilmiş müxtəlif amillər təsir edir. Konkret vəzifəli şəxslərin konkret məkan və zaman şəraitində əməyinin səmərəliliyini qiymətləndirərkən bu amillərin nəzərə alınması vacibdir və qiymətləndirmə nəticələrinin əsaslandırılması, obyektivlik və inam dərəcəsini artırır.



İdarəetmə aparatı işçisinin, əməyinin nəticəsi ən ümumi halda az məsrəflərlə müəssisənin məqsədinə çatma səviyyəsi və ya dərəcəsi ilə səciyyələnir. Əməyin qiymətləndirilməsi zamanı nəzərə alınan amillər aşağıdakılardır:

Əməyin səmərəliliyinin qiymətləndirilməsi meyarları. İşçilərin qiymətləndirilməsi üçün istifadə edilən göstəricilər qiymət meyarları adlandırılır. Onlara görülmüş işin keyfiyyəti də daxil olmaqla onun kəmiyyəti və nəticələrin əhəmiyyəti aiddir.

Mütəxəssislərin əməyinin nəticəsi onlara tapşırılmış vəzifə borclarının yerinə yetirilməsinin həcmi, tamlığı, keyfiyyəti və onun vaxtlı-vaxtında icra edilməsindən çıxış edərək müəyyənləşdirilir.

Rəhbərlərin və mütəxəssislərin əməyinin əsas nəticələrini səciyyələndirən göstəriciləri seçərkən aşağıda göstərilənləri nəzərə almaq lazımdır:

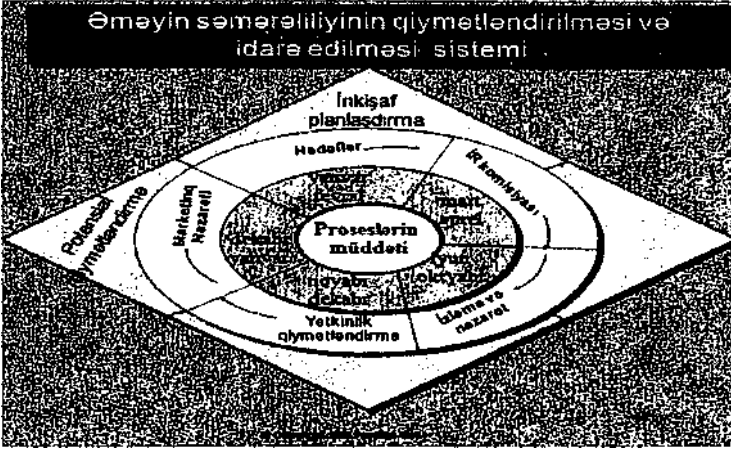
- Göstəricilər təşkilatın bütün fəaliyyətinin nəticəsinə birbaşa və həlledici təsir göstərir;

- Göstəricilər şəxsi heyətin məşğulluğunu təmin edirlər;
- Göstəricilər bütün nəticələrin hər halda 80%-ni təşkil

edir;

- Göstəricilər təşkilatın və ya bölmənin məqsədlərinə nail olmasına gətirib çıxarır.

Meyarlar qiymətləndirilərkən bütün rəhbər və qulluqçuların əmək qabiliyyəti və onun səviyyəsi müəyyən edilir. Qiymətləndirmə ixtisas dərəcələrinə (kateqoriyalara) uyğun olaraq aparılır. Qiymətləndirmənin nəticələri sərəştənin ölçülməsi və tədris ehtiyacı ilə əlaqələndirilir. Aşağıdakı şəkildə göstəriləndiyi kimi əməyin səmərəliliyinin qiymətləndirilməsi və idarə edilməsi sistemi aylara uyğun olaraq ayrı-ayn proseslərə bölünmüşdür. Məsələn: yanvar-fevral aylarında hədəflər müəyyən edilməli və ən gec mart-aprel arası insan resursları komissiyası yaradılmalıdır. Komissiya yaradıldıqdan sonra oktyabr ayına qədər mütəmadi nəzarət təşkil olunmalıdır. Nəzarət həm rəhbərlik, iş yoldaşları, müştərilər, xidmət etdikləri qurumlar tərəfindən həyata keçirilməlidir. Əməyin səmərəliliyinin qiymətləndirilməsi mərhələsi isə noyabr ayından başlayaraq ən son yanvar ayında yekunlaşdırılmalıdır.



Şəkil 4. Əməyin səmərəliliyinin qiymətləndirilməsi və idarə edilməsi sistemi

İzləmə və nəzarət. Bu mərhələ müəyyən olunmuş müddətlər üzrə müəssisənin həm daxili, həm də xarici müştəriləri tərəfindən həyata keçirilir. Daxili müştərilər dedikdə, ayrı-ayrı struktur vahidləri, onların işçiləri, departament, sex və şöbə müdirləri nəzərdə tutulur. Xarici müştərilər dedikdə isə müəssisə ilə birbaşa əlaqəsi olan ayrı-ayrı qurumlar, müəssisələr, sifarişçilər, müştərilər nəzərdə tutulur. Nəzarət prosesində müəyyən olunmuş müddətlər üzrə əməyin səmərəliliyinin, keyfiyyətinin səviyyəsi müəyyən edilir. Bu mərhələ əməyin səmərəliliyinin qiymətləndirilməsi üçün əsas mənbələrdəndir.

Kateqoriyalar üzrə ümumi qiymətləndirmə meyarları aşağıdakılar ola bilər:

Mühəndis-texniki işçilər və mütəxəssislər üzrə:

- Komandada işləyə bilmək;
- Əlaqə qura bilmək;
- Məqsədinik;
- Təşəbbüskarlıq;
- Yeni biliklərə yiyələnmə bilmək və öyrətmə.

Rəhbərlik üzrə:

- İstiqamətləndirə bilmə;
- Təşkilatçılıq;
- Məqsədlilik;
- Yaradıcılıq və analitik düşünmə;
- Uyğunlaşa bilən və istiqamətləndirici.

Cədvəl 5-də rəhbər və mütəxəssislərin bəzi vəzifələri üzrə əməyin səmərəliliyinin qiymət meyarları göstərilmişdir:

Cədvəl 5

Əməyin qiymətləndirilməsi meyarları

Vəzifələr	Əməyin qiymətləndirilməsi meyarlarının siyahısı
Rəhbərlik	Ümumi hədəflər, mənfəət artımı, kapital dövriyyəsi, bazar payı, böyümə v.s
İdarə heyətinin sədri	Kreditlərin verilməsi və onların dinamikası, rentabellik, kredit əməliyyatlarının keyfiyyəti, yeni müştərilərin sayı
Departament müdürləri	Plan tapşırıqlarının tam və nomenklatura üzrə idarə edilməsi, istehsal artımının dinamikası, əmək məhsuldarlığının dinamikası, istehsal (xidmət) xərclərinin azaldılması, reklam məhsullarının sayı və onların dinamikası, zəhmət məhsullarının xüsusi çəkisi və onların dinamikası, boşdayanmaların ölçülməsi və onlara görə dəyən zərərlər, kadr axınının əmsalı
Maliyyə şöbə müdiri	Mənfəət, dövriyyə vəsaitlərinin dövretmə səviyyəsi, gəlirlilik əmsallarının ölçülməsi
Şəxsi heyətin idarə edilməsi xidmətinin rəhbərləri	Əmək məhsuldarlığı və onun dinamikası, istehsal edilən məhsulların normativ əmək tutumunun azaldılması, texniki əsaslandırılmış normaların xüsusi çəkisi, vahid məhsul üçün əməkhaqqının səviyyəsi və onun dinamikası, kadr axın əmsalı və onun dinamikası, şəxsi heyətə təlim verilməsi və ixtisaslarının artırılması üzrə göstəricilər, istehsal (xidmət) xərclərində şəxsi heyətə çəkilən xərclərin xüsusi çəkisi
Şəxsi heyət üzrə menecer	Müəssisədə olan boş yerlərin sayı, vakansiyaya olan iddiaçıların sayı

Təcrübədə rəhbərlərin və mütəxəssislərin əməyinin səmərəliliyini qiymətləndirərkən kəmiyyət göstəriciləri, yəni birbaşa amillərlə yanaşı nəticənin əldə edilməsinə dolayı təsir edən amillərdən də istifadə olunur. Bu səmərəlilik amillərinə işin operativliyi, əməyin gərginliyi, intensivliyi, əməyin mürəkkəbliyi, keyfiyyəti və s. aiddir. Əməyin səmərəliliyinin birbaşa göstəricilərindən fərqli olaraq dolayı göstəricilər işçinin fəaliyyətini bu vəzifənin əsasını təşkil edən borcunu və funksiyalarını necə yerinə yetirməli olması və bununla əlaqədar hansı keyfiyyətlərin özünü büruzə verməsi haqqında “ideal ” təsəvvürlərə uyğun meyarlar üzrə səciyyələndirir.

Səmərəlilik amillərinin qiymətləndirilməsi üçün daha tez-tez ball üsulundan istifadə olunur. Məsələn, əməyin mürəkkəbliyi və keyfiyyətini qiymətləndirərkən balları müəyyənləşdirilməsi cədvəl 6 və 7-də göstərilmişdir.

Cədvəl 6

Əməyin mürəkkəbliyinin balla qiymətləndirilməsi

Mürəkkəblik dərəcəsi	Balları qiymətləndirmə
Görülmiş işin mürəkkəbliyinə görə	
Vəzifə təlimatını xeyli dərəcədə aşır	5
Vəzifə təlimatını qismən aşır	4
Vəzifə təlimatına uyğundur	3
Vəzifə təlimatında tələb olunan bir qədər aşağıdır	2
Vəzifə təlimatında tələb olunan xeyli aşağıdır	1

Əməyin keyfiyyətinin balla qiymətləndirilməsi

Keyfiyyət dərəcəsi	Balla qiymətləndirmə
İş yerinə yetirilmişdir (icra səviyyəsi)	
Yüksək səviyyədə	5
Yaxşı səviyyədə	4
Qənaətbəxş	3
Orta səviyyədən aşağı səviyyədə	2
Qeyri-qənaətbəxş	1

Əməyin səmərəliliyinin qiymətləndirilməsi proseduru aşağıda göstərilən məcburi şərtlər daxilində səmərəli olacaq:

- hər vəzifə (iş yeri) və onun qiymət meyarları üçün əməyin dəqiq səmərəlilik “standartlarının” müəyyənləşdirilməsi;
- əməyin səmərəliliyinin qiymətləndirilməsi prosedurasının hazırlanması (qiymətləndirməni kİM, nə vaxt və necə tez icra edir, qiymətləndirmə üsulları);
- işçi əməyinin səmərəliliyi haqqında qiymət qoyana tam və düzgün informasiyanın verilməsi;
- qiymətləndirmə nəticələrinin işçi ilə birlikdə müzakirə edilməsi;
- qiymətləndirmə nəticələri üzrə qərarın qəbul edilməsi və qiymətin sənədləşdirilməsi.

Əməyin səmərəliliyinin qiymətləndirilməsi üçün müxtəlif üsullardan istifadə edilir. Bu üsulların təsnifatı və qısaca səciyyəsi cədvəl 8-də göstərilib.

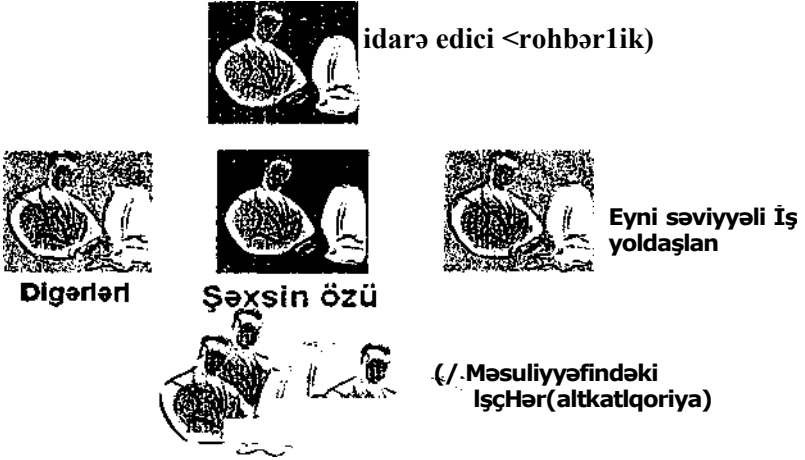
Cədvəl 8

Menecerlərin əməyinin səmərəliliyinin qiymətləndirilməsi üsulları

Məqsədlər idarəetmə	fizrə)İşçinin konkret məqsədlər üçün rəhbər və ona tabe olanlarla birlikdə təyin etdikləri məqsədlərə çatmasının qiymətləndirilməsinə əsaslanır. Əldə edilmiş və edilməmiş məqsədlərin müntəzəm olaraq müzakirəsini nəzərdə tutur. Məqsədlər və onlara çatma müddətinin kəmiyyət etibarlı ilə müəyyənləşdi- rilməsini tələb edir.Bahalı üsuldur. Rəhbərliyin və mütəxəssislərin qiymətləndirilməsi üçün tətbiq edilir
Qrafiki reyting şkalası üsulu	Qiymətləndirilən işçinin xasiyyətinin işin miqdarı, keyfiyyəti, təşəbbüskarlıq, əməkdaşlıq, etibarlılıq və s. bu kimi xüsusiyyətlərinə (0-5 arasında) uyğun qiymətin qoyulmasına əsaslanır. Qiymət əldən qeyri-kafiyədək olan reytingə uyğundur. Qiymət şkalasının səmərəliliyini artırmaq üçün bu və ya digər xüsusiyyətin özünü buruzə verməsi təmlığının daha dəqiq təsviri verilir
Məcburi seçmə	Verilmiş işçi üçün səmərəli və səmərəsiz işə uyğun olan daha səciyyəvi xüsusiyyətlərin (məsələn'.çox işləyir, problem yaratmır) seçilməsinə əsaslanır. Bal şkalası əsasında səmərəlilik indeksi hesablanır. İşçi əməyinin səmərəliliyini qiymətləndirmək üçün rəhbərlik həmkarlar tərəfindən tətbiq edilir
Təsfiri üsul	Qiymət qoyan əvvəlcədən hazırlanmış əməyin səmərəlilik standartlarından istifadə edərək qrafiki reyting şkalası vasitəsilə işçinin hərəkətlərindəki üstünlükləri və çatışmazlıqları işin kəmiyyət vəkeyfiyyəti, işi bilmək, şəxsi keyfiyyətlər, təşəbbüskarlıq və bu kimi meyarlar üzrə təsvir edir
Həlledici vəzifəyə görə qiymətləndirmə üsulu	Həlledici vəzifələr adlanan ayrı-ayn vəzifələrdə işçinin düzgün və düzgün olmayan davranışı təsvirlərinin siyahısından istifadəyə əsaslanıb.Qiymətdəyən jurnala qeydlər aparır və işin təbiətindən asılı olaraq bu təsvirlər yerləşdirilir.
Anketlə müqayisəli təhlil üsulu	İşçinin davranışlarının təsvirlərini və ya suallar komplektini daxil edir. Qiymətdəyən onun fikrincə, işçiyə xas olan xüsusiyyətin təsvirinin qarşısında qiymət, əks halda boş yer qoyur. Qeydlərin cəmi bu işçinin ümumi reytingini verir.Rəhbərlik, həmkarlar və tabe olanlar tərəfindən qiymətləndirilmə zamanı istifadə edilir

10.4. Xidməti fəaliyyətin qiymətləndirilməsində iştirak edən tərəflər

Rəhbər və qulluqçuların əmək qabiliyyətini qiymətləndirmək üçün ***360-dərəcəli qiymətləndirmə*” metodundan istifadə edilə bilər:



Struktur bölməsinin rəhbəri:

- Qiymətləndirilməni aparan(lar)ın və qiymətləndirilən(lər)in siyahısını tərtib edir, lazım olduqda qiymətləndirilməni aparanı struktur bölməsinin hədəfləri və planları haqqında məlumatlandırır;
- Müəssisənin struktur bölmələrinin rəhbərləri qiymətləndirilən(lər)i müştəri xidməti strukturları tərəfindən qiymətləndirilmələrin nəticələri ilə təmin edirlər;
- Qiymətləndirilmənin müəyyən olunmuş vaxt ərzində aparılmasına nəzarət edir;
- Qiymətləndirilməni aparan şəxs və işçi arasında yaranan mübahisələri qarşılıqlı müzakirələr yolu ilə həll edir;
- Struktur bölməsinin bütün işçilərinin qiymətləndirilmə nəticələrini təsdiq edir;

- Struktur bölməsi daxilində əməyin qiymətləndirilməsi prinsiplərinə tam riayət olunması üçün məsuliyyət daşıyır.

Bir-başa qiymətləndirməni aparan şəxs. Qiymətləndirməyə başlamazdan əvvəl qiymətləndiriləcək işçilərin təsdiq olunmuş siyahısını və digər qiymətləndirmələrin nəticələrini struktur bölməsinin rəhbərindən aldıqdan sonra, bu sənədlərlə, müəssisənin və struktur bölməsinin qarşısında qoyulan hədəflər və prioritetlərlə diqqətlə tanış olur. Qiymətləndirilən işçinin gördüyü işin mahiyyətini (vəzifə funksiyalarını) yaxşı bilməlidir, növbəti qiymətləndirilmə dövrü üçün işçinin hədəflərini müəyyən edir. Bir-başa qiymətləndirmə zamanı aşağıdakı şərtlər təmin edilməlidir:

- Qiymətləndirilən işçiyə qiymətləndirilməyə hazırlaşmaq üçün ən azı bir həftə əvvəl qiymətləndirmənin vaxtı bildirilir və əməyin qiymətləndirilməsi forması tərtib olunur və bu formasının «Özünüqiymətləndirmə» hissəsini doldurmaq üçün qiymətləndirilənə verir, eyni zamanda qiymətləndirilmə gününü və saatını təyin edir;

- İşçinin qiymətləndirilən dövr ərzindəki fəaliyyətini hər bir qiymətləndirilmə meyarı üzrə qiymətləndirir;

- Qiymətləndirilmənin sonunda yekun rəyini bildirir;

- Növbəti dövr üçün işçinin qarşısında qoyulan məqsədləri onunla müzakirə edir. Lazım olduqda onların yerinə yetirilməsi üçün məsləhətlər verir;

- İşçinin təlimə olan tələbatını və gələcək inkişaf perspektivlərini onunla müzakirə edir;

- Qiymətləndirilməni qiymətləndirilən işçinin fikrinə hörmət, qarşılıqlı anlaşma şəraitində aparır;

- İşçiyə öz fikrini ifadə etməkdə hər hansı bir təsir və təzyiq göstərmir;

- Qiymətləndirilmə sənədlərini təsdiq etmək üçün struktur bölməsinin rəhbərinə təqdim edir;

- Qiymətləndirilməyə dair çıxardığı nəticəyə görə bilavasitə məsuliyyət daşıyır.

Qiymətləndirilən işçi:

- Qiymətləndirilən dövr ərzində görülən işləri nəzərdən keçirir və qiymətləndirilməyə hazırlaşır (əldə etdiyi nailiyyətlər, rastlaşdığı çətinliklər və s.);

- Qiymətləndirilmə zamanı müzakirə etmək istədiyi məsələlər haqqında qeydlər edir (təlimə olan tələbatlar, vəzifədə irəliləyiş arzusu və s.);

- Qiymətləndirilməni aparan şəxslə nailiyyətləri, problemləri, həmçinin bilik və bacarıqlarından daha səmərəli istifadə edilməsi yollarını açıq və pozitiv şəkildə müzakirə edir;

- Qiymətləndirilmə sənədinə vacib bildiyi qeydləri əlavə edib, imzalayır;

- Qiymətləndirilmənin nəticəsi ilə razılaşmadığı halda, qiymətləndirilməni aparanın rəhbərinə, onun qəran ilə razılaşmadığı halda isə, komissiyaya yazılı şəkildə müraciət edə bilər.

Komissiya.Əməyin qiymətləndirilməsi prosesinin obyektiv və qərəzsiz aparılmasını təmin etmək üçün İnsan resurslarının idarə edilməsi Komissiyası hər hansı bir işçinin əməyinin qiymətləndirilməsini yoxlaya bilər. Zəruri hallarda komissiya qiymətləndirilmənin yenidən keçirilməsini tələb edə bilər. Qiymətləndirilməni keçən işçi tərəfindən şikayət daxil olduqda, Komissiya məsələni araşdırıb qərar qəbul edir. Komissiyanın qəbul etdiyi qərardan şikayət ancaq məhkəməyə verilə bilər.

10.5. İş yerlərinin attestasiyası

İş yerlərinin attestasiyasının keçirilməsində mülkiyyət və təşkilati-hüquqi formasından asılı olmayaraq respublika ərazisində yerləşən bütün müəssisə və təşkilatlar (bundan sonra - müəssisə) üçün əsasdır. (Azərbaycan Respublikası Nazirlər Kabinetinin 2000-ci il 6 mart tarixli, 38 nömrəli qərarına ƏLAVƏ).

İş yerlərinin attestasiyasının normativ əsasını Azərbaycan Respublikasının Əmək Məcəlləsi və onun müddəalanna uyğun müvafiq icra hakimiyyəti orqanı tərəfindən qəbul edilmiş, normativ hüquqi aktlar, əməyin təhlükəsizlik standartları sistemi (ƏTSS), sanitariya qaydaları, normaları və gigiyena normativləri təşkil edir.

İş yerlərinin attestasiyasının keçirilməsinə hazırlıq. Əmək şəraiti üzrə iş yerlərinin attestasiyasına hazırlıq bütün iş yerlərinin siyahısının tutulmasından və instrumental qiymətlənməyə aid olan istehsalat mühitinin təhlükəli və zərərli amillərinin onları parametrələrinin faktiki dəyərləndirilməsi məqsədi ilə aşkara çıxarılmasından ibarətdir. Əmək şəraiti üzrə iş yerləri attestasiyasının keçirilməsi və təşkili məqsədi ilə müəssisədə əmr verilir, ona müvafiq olaraq müəssisədə, lazım gəldikdə onun struktur bölmələrində, attestasiya komissiyası yaradılır. Attestasiya komissiyasının sədri komissiyanın tərkibi və əmək şəraiti üzrə iş yerlərinin attestasiyasına aid sənədləşməni aparan, onların saxlanulmasına və tərtib edilməsinə cavabdeh şəxs təyin olunur, eyni zamanda əmək şəraiti üzrə iş yerləri attestasiyasına aid işlərin qrafiki və müddəti müəyyən olunur.

Müəssisənin attestasiya komissiyasının tərkibinə həmkarlar ittifaqları təşkilatının nümayəndələri, müəssisənin əməyin mühafizəsi xidmətlərinin və əməyin təşkili üzrə peşəkar mütəxəssislər daxil edilir. Attestasiya komissiyası:

- bütün mərhələlərdə işin aparılmasına nəzarəti və metodiki rəhbərliyi həyata keçirir;
- iş yerlərinin attestasiyasının keçirilməsi üçün lazımı normativ sorğu bazanı tərtib edir və onun öyrənilməsinə təşkil edir;
- müəssisənin iş yerlərində yerinə yetirilən işlərin xüsusiyyətləri və əmək şəraiti üzrə oxşarlığını göstərməklə tam siyahısını tərtib edir;

- müəssisədə istehsalat zədələnməsinin səbəblərinin təhlili əsasında daha təhlükəli sahələri, işləri və avadanlıqları aşkara çıxanır;
- texnoloji prosesin xüsusiyyətləri, avadanlıqların tərkibi, istifadə olunan xammalın və materialların, əmək prosesinin ağırlığının və gərginliyinin, təhlükəli və zərərli istehsalat amillərinin əvvəllər aparılmış ölçülərinin nəticələri, işçilərin əmək şəraitinə aid şikayətlərini nəzərə alaraq qiymətləndirilən hər bir iş yerində əmək prosesinin ağırlıq və gərginlik göstəricilərinin, istehsalat mühitinin təhlükəli və zərərli amillərinin siyahısını tərtib edir;
- əmək şəraiti üzrə iş yerləri attestasiyasının nəticələrinin işlənməsini avtomatlaşdırmaq üçün iş yerlərinə, sahələrə, sexlərə, İstehsalatlara kodlar verilir;
- iş yerlərini attestasiya edir və gələcəkdə istifadəsi üçün qərar verir;
- əmək şəraitinin yaxşılaşdırılması və sağlamaşdırılması üçün təkliflər hazırlayır.

İş yerlərinin attestasiyası zamanı cihazların və avadanlıqların zədə təhlükəsizliyi və əmək şəraiti qiymətləndirilir. Bununla yanaşı, işçilərin fərdi və kollektiv mühafizə vasitələri ilə təmin olunması, eyni zamanda bu vasitələrin səmərəliliyi nəzərə alınır. Hər bir iş yeri üçün (və yaxud görülən işlərin xüsusiyyətləri və əmək şəraitinin oxşarlığı üzrə qrup iş yerlərinə) əmək şəraiti üzrə iş yerinin attestasiya xəritəsi tərtib edilir (əlavə olunur).

Əmək şəraiti üzrə iş yerlərinin attestasiyasının keçirilməsi

L İş yerlərində təhlükəli və zərərli istehsalat amillərinin faktiki göstəricilərinin müəyyən edilməsi. Əmək şəraiti üzrə iş yerlərinin attestasiyası zamanı iş yerində mövcud olan bütün təhlükəli və zərərli istehsalat amilləri, əməyin ağırlığı və gərginliyi qiymətləndirilməlidir.

Təhlükəli və zərərli istehsalat amillərinin dərəcələri instrumental ölçülər əsasında müəyyən olunur. Fiziki, kimyəvi, bioloji və psixofizioloji amillərin instrumental ölçüləri, ergonomik tədqiqatları iş prosesində aparılmalıdır, yəni istehsal prosesinin fərdi və kollektiv mühafizə vasitələrinin saz və səmərəli fəaliyyət göstərməsi texnoloji rəqlamentə uyğun olaraq aparılmalıdır.

Ölçülərin aparılması zamanı normativ sənədlərdə ölçü metodları göstərilən ölçü vasitələrindən istifadə olunmalıdır. İstifadə olunan ölçü vasitələri metroloji cəhətdən attestasiya olunmalı və təyin olunmuş müddətdə dövlət yoxlamasını keçməlidir.

2. *İş yerlərinin zədə təhlükəsizliyinin qiymətləndirilməsi.* İş yerlərinin zədə təhlükəsizliyinin qiymətləndirilməsinin əsas obyektləri aşağıdakılardır:

- istehsal avadanlıqları;
- qurğular və alətlər;
- təlim və öyrənilmə vasitələri ilə təmin olunma.

Əməyin mühafizəsi üzrə qüvvədə olan və ona aid olan normativ hüquqi aktlar (dövlət və sahə standartları, əməyin mühafizəsi üzrə qaydalar, əməyin mühafizəsi üzrə tipik standartlar və s.) əsasında istehsal avadanlıqları, qurğular və alətlər qiymətləndirilməlidir.

İş yerlərinin zədə təhlükəsizliyinin qiymətləndirilməsindən əvvəl onun aparılmasının düzgünlüyü, əməyin təhlükəsizliyinin təmin edilməsinə aid normativ sənədlərin mövcudluğu və onların tələblərinin yerinə yetirilməsi yoxlanılır.

İstehsal avadanlığının, qurğularının və alətlərin, eyni zamanda tədris və təlim vasitələrinin normativ hüquqi aktların tələblərinə uyğunluğunun yoxlanılması yolu ilə zədə təhlükəsizliyinin qiymətləndirilməsi. Bununla yanaşı, istehsal avadanlığında qurulmuş nümunənin təhlükəsizlik sertifikatlarının mövcudluğu nəzərə alınmalıdır. Zədə təhlükəsizliyinin qiymətləndirilməsi

məsi zamanı təhlükəsizlik tələblərinə əməl etməklə, istehsal avadanlığının sınaq buraxılışı və dayandırılması keçirilir.

İş yerlərində istehsal avadanlıqlarının və cihazlarının, onlara aid olan normativ-hüquqi aktların tətbiq olunmasından əvvəl istehsal olunması və yaxud bu sənədlərin müəyyən olunmuş qaydada işlənilib hazırlanmadığı və təsdiq edilmədiyi hallarda, istehsal avadanlıq-Iannın və qurğuların zədə təhlükəsizliyinin qiymətləndirilməsi iş yerlərində təhlükəsiz və şəraitini təyin edən müvafiq normativ hüquqi aktlarda öz əksini tapan tələblərə uyğun aparılır.

3. *İşçilərin fərdi mühafizə vasitələri ilə təmin edilmələrinin qiymətləndirilməsi*
Hər bir iş yeri üzrə işçilərin fərdi mühafizə vasitələri ilə təmin edilməsi, eyni zamanda bu vasitələrin səmərəliliyi müəyyən olunur.

İşçilərin fərdi mühafizə vasitələri ilə təminatının qiymətləndirilməsi faktiki verilən vasitələrin xüsusi geyim, xüsusi ayaqqabı və digər fərdi mühafizə vasitələrinin fəhlələrə və qulluqçulara pulsuz verilməsi haqqında tipik sahə normaları və başqa normativ sənədlərlə tutuşdurulması üsulu ilə aparılır.

İşçilərin fərdi mühafizə vasitələri ilə təminatı qiymətləndirilərkən verilən fərdi mühafizə vasitələrinin iş yerlərində faktiki əmək şəraitinə uyğunluğunun qiymətləndirilməsi ilə bərabər, eyni zamanda onların keyfiyyətinə nəzarət həyata keçirilir. Xüsusi mühafizə vasitələrinin səmərəliliyi müvafiq sertifikatlarla təsdiq olunmalıdır.

4*İş yerlərində iş şəraitinin faktiki vəziyyətinin qiymətləndirilməsi.* İş yerində iş şəraitinin faktiki vəziyyətinin qiymətləndirilməsi aşağıdakılardan ibarətdir:

- zərərlik və təhlükəsizlik dərəcələri üzrə;
- zədə təhlükəsizliyi dərəcələr« üzrə;
- işçilərin fərdi mühafizə vasitələri ilə təmin edilməsi, eyni zamanda bu vasitələrin səmərəliliyi.

Təhlükə və zərərlik dərəcələri üzrə iş şəraitinin faktiki vəziyyətinin qiymətləndirilməsi, istehsal mühitinin zərərlik və

təhlükəli əmək prosesinin ağırlığı və gərginliyin göstəriciləri üzrə gigiyenik kriteriyaların, istehsalat mühitinin təhlükəli və zərərli amilləri, əmək prosesinin ağırlığının və gərginliyinin, ölçülərin nəticələrinin onların müəyyən olunmuş gigiyenik normativlərlə tutuşdurulması əsasında keçirilir. Bu cür tutuşdurul- malar əsasmda hər bir amil üçün olduğu kimi, onların kombinasiyaları və birləşmələri, eyni zamanda bütövlükdə iş yeri üçün əmək şəraitinin sinfi təyin olunur.

İşçilərin təhlükəli və zərərli istehsalat amilləri ilə iş növbəsi və yaxud əmək fəaliyyəti zamanı (iş stajının məhdudlaşdırılması) yol verilən kontakt müddətinin müəyyən olunması dövlət sanitariya-epidemioloji nəzarət mərkəzləri tərəfindən təşkilat rəhbərliyinin peşə qruplarına uyğun təqdimatı əsasmda aparılır.

İş yerinin zədə təhlükəsizliyinin qiymətləndirilməsinin nəticələrinə əsasən zədə təhlükəsizliyi üzrə əmək şəraitinin təsnifatına uyğun olaraq ayrıca təhlükə sinfi təyin olunur və yaxud iş yerinin təhlükə-sizlik tələblərinə tam uyğunluğu haqqında rəy verilir.

İş yerində əmək şəraitinin faktiki vəziyyətinin qiymətləndirilməsinin nəticələri təşkilatın attestasiya komissiyasının attestasiya nəticələri haqqında qərarına əsasən əmək şəraiti üzrə iş yerlərinin attestasiyası pasportuna da daxil edilir.

İş yerində təhlükəli və zərərli istehsalat amillərinin olmadığı halda və yaxud onların faktiki göstəricilərinin optimal və yol verilən miqdarlara uyğun olması, eyni zamanda işçilərin zədə təhlükəsizliyi və fərdi mühafizə vasitələri ilə təminatı üzrə tələblərin yerinə yetirmədiyi halda, hesab edilir ki, iş yerlərində əmək şəraiti gigiyenik tələblərə və təhlükəsizlik tələblərinə uyğundur.

İş yerində təhlükəli və zərərli istehsalat amillərinin faktiki göstəriciləri zədə təhlükəsizliyi və işçilərin fərdi mühafizə vasitələri ilə təminatı üzrə tələblərdən və yaxud qüvvədə olan nor

malardan yüksək olduğu halda, bu cür iş yerlərində əmək şəraiti təhlükəli və zərərli sayılır.

Əmək şəraitinin 3-cü sinfə (zərərli) aid olduğu zaman iş yeri müvafiq sinfin və zərərliyin dərəcəsinin (3.1, 3.2, 3.3, 3.4, eyni zamanda 3 zədə təhlükəsizliyi üzrə) göstərilməsi ilə və onun əməyin mühafizəsi üzrə normativ hüquqi aktların uyğunluğuna çatdırılması haqqında təkliflərin müəssisədə əmək şəraitinin yaxşılaşdırılması və sağlamlaşdırılması haqqında tədbirlər planına daxil edilməsi ilə şərtli attestasiya sayılır. Əmək şəraitinin 4-cü sinfə (təhlükəli) aid olduğu halda, iş yeri attestasiya olunmamış sayılır və təcili olaraq yenidən təchiz edilməli və yaxud ləğv edilməlidir.

İstehsalat amilləri dərəcələrinin instrumental ölçülmələri, əmək prosesinin ağırlığı və gərginliyinin müəyyən edilməsi, iş yerinin zədə təhlükəsizliyinin qiymətləndirilməsi və işçilərin fərdi mühafizə vasitələri ilə təminatın qiymətləndirilməsi müvafiq protokolla rəsmiləşdirilir. Protokolların formaları bu və ya başqa amil göstərici-ləri dərəcələrinin ölçülməsinin aparılması qaydasını təyin edən normativ sənədlərlə müəyyən olunur.

Əmək şəraiti üzrə iş yerlərinin attestasiya nəticələrinin rəsmiləşdirilməsi vacibdir. Əmək şəraiti üzrə iş yerlərinin attestasiyasının nəticələri üzrə aşağıdakılar doldurulur:

- iş yerlərinin attestasiyası və onların iş şəraiti, bu şəraitdə çalışan işçilərin sayı və onların fərdi mühafizə vasitələri ilə təmin edilməsi haqqında məlumatları əks etdirən iş yerlərinin və onların əmək şəraiti üzrə attestasiya edilməsinin nəticə cədvəli;
- müəssisə üzrə bütövlükdə və struktur bölmələr üzrə ayrılıqda iş yerlərinin sayının, əmək şəraitinin siniflər üzrə bölünməsi ilə attestasiya aparılan iş yerlərinin sayının, attestasiya aparılan iş yerlərində məşğul olan işçilərin sayının, onların fərdi mühafizə vasitələri ilə təmin edilməsi haqqında məlumatın göstərilməsi ilə iş yerlərinin və onların əmək şəraiti üzrə attestasiyasının nəticələrinin toplu siyahısı.

Müəssisənin attestasiya komissiyasının işinin nəticələri əmək şəraiti üzrə iş yerlərinin attestasiya protokolu ilə rəsmiləşdirilir. Protokola əlavə edilməlidir:

- əmək şəraiti üzrə iş yerlərinin attestasiya pasportu;
- bölmələrdə əmək şəraiti üzrə attestasiyasının və iş yerlərinin siyahısı;
- müəssisədə iş yerlərinin və əmək şəraiti üzrə attestasiya nəticələrinin toplu siyahısı;
- müəssisədə əmək şəraitinin yaxşılaşdırılması və sağlamlaşdırılması üzrə tədbirlər planı.

Əmək şəraiti üzrə iş yerlərinin attestasiya nəticələrinin həyata keçirilməsi zamanı aşağıdakılara diqqət edilir:

1. Müəssisədə əmək şəraitinin yaxşılaşdırılması və sağlamlaşdırılması üzrə tədbirlər planının işlənib hazırlanması.

- Attestasiya komissiyası əmək şəraiti üzrə iş yerlərinin attestasiyasının nəticələrini, müəssisənin bölmələri və ayrı-ayrı işçiləri tərəfindən daxil olmuş təkliflərini nəzərə almaqla müəssisədə əmək şəraitinin yaxşılaşdırılması və sağlamlaşdırılması üzrə tədbirlər planı hazırlayır;

- Planda texnika və texnologiyanın yaxşılaşdırılması, fərdi və kollektiv mühafizə vasitələrinin istifadəsi, sağlamlaşdırma, eyni zamanda əməyin təşkili və mühafizəsi üzrə tədbirlər nəzərdə tutulmalıdır;

- Planda tədbirlərin maliyyə mənbələri, onların həyata keçirilməsi müddəti və icraçılar göstərilməlidir. Plan bütün iş yerlərinin əmək mühafizəsi üzrə tələblərə uyğunlaşdırılmasını nəzərdə tutmalıdır;

- Plan attestasiya komissiyasının sədri tərəfindən imzalanır və əmək mühafizəsi üzrə ümumi komitə ilə (komissiya ilə), həmkarlar ittifaqları ilə razılaşdırıldıqdan sonra müəssisənin rəhbərliyi tərəfindən təsdiq olunur və kollektiv müqavilələrə daxil edilir.

2. Əmək şəraiti üzrə iş yerinin attestasiyası işinin yekunlaşdırılmasından sonra müəssisənin rəhbəri görülmüş işə qiymət verməklə, onun nəticələrinin təsdiq edilməsi üçün əmr verir.

3. Əməyin mühafizəsi üzrə iş yerləri attestasiyasının nəticələri müəssisə, rayon, şəhər, bölgə, respublika səviyyəsində mövcud olan əmək şəraiti üzrə məlumat bankının yaradılması üçün əsasdır.

4. İş yerlərinin attestasiya nəticələri haqqında məlumat müəssisənin işçilərinə çatdırılır.

5. Əmək şəraiti üzrə iş yerlərinin attestasiya sənədləri ciddi hesabat materiallardır və 45 il müddətində saxlanılmalıdır.

ö.Əməyin mühafizəsi üzrə iş yerlərinin attestasiyasının keçirilməsinin keyfiyyətinə dövlət nəzarətini Dövlət Əmək Müfəttişliyi həyata keçirir.

5.7. Əməyin mühafizəsi üzrə iş yerləri attestasiyasının keçirilməsi üçün müəssisənin rəhbərliyi məsuliyyət daşıyır.

Əmək şəraiti üzrə iş yerinin attestasiya xəritəsi cədvəli

Müəssisə,
 İstehsalat _____ _Sex
 Məntəqə _____
 Oxşar yerlərin miqdan _____ Fəhlələrin sayı
 o cümlədən qadınlar _____

İş şəraitinin amilləri	TBH SBH normativi	Amillərin durumu (vəziyyət)	X dərəcə ball	X faktiki ball
Zərərli kimyəvi maddələr, mq/m ³				
1-ci sinif təhlükəli				
2-ci sinif təhlükəli				
3-4-cü sinif təhlükəli				
Toz, mq/m ³				
Səs-küy, dBa				

Titrəmə, dB				
İnfraqırmızı şüalanma, VT/ m ⁴				
İonlaşmamış şüalanma:				
YT /yüksək tezlikli/, VT/m ⁴				
UYT /ultra yüksək tez-likli/, VT/				
ƏYT /ən yüksək tezlik-li/, mk VT/ m ⁴				
İş yerində havanın tem-peraturu, C° (binada)				
Əməyin ağırlığı				

istehsalat mühitinin amillərinin cəmi

Əmək şəraitinə görə güzəştlər: _____

Xəritənin icraçısının imzası _____

Sex (məntəqə) rəisinin imzası _____

Doldurulma

tarixi:

TBH- toplanmanın buraxıla bilən həddi

SBN- səviyyənin buraxıla bilən həddi

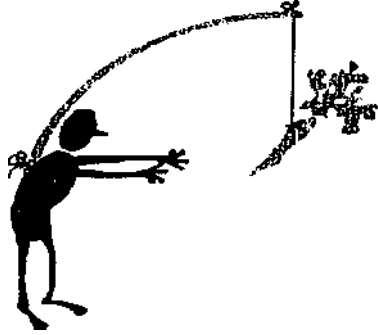
XI FƏSİL

BIZNESDƏ ƏMƏYİN MOTIVASIYASI

11.1. Motivasiyanın məzmunu və xarakterik xüsusiyyətləri

Motivasiya - insanı fəaliyyətə həvəsləndirən, onun fəaliyyətinin sər-həd və formalarını müəyyən edən, fəaliyyətinə istiqamət verən, məqsədlərinin reallaşdırılmasını istiqamətləndirən daxili və xarici stimullaşdırıcı qüvvələrin məcmusudur.

Motivləşdirmə anlayışı çox aspektli və çox istiqamətli-dir. Ayrı-ayrı müəlliflər bu anlayışı aşağıdakı kimi ifadə edirlər: ehtiyac, məqsəd, arzu, istək, ehtiras, tələbat, sövqetmə, zərurət, mükafatlandırma və s. Lakin «motivasiya» sözü latınca olub «sövqetmə», «maraq oyatma» mənası daşıyır. Motivləşdirmə, birinci növbədə fizioloji tələbatdan irəli gəlir. Hər bir ehtiyac (psixoloji, mənəvi və fizioloji) insanda müvafiq davranış əmələ gətirir və onu fəallaşdırır. Əslində fizioloji və mənəvi tələbatlar ehtiyacın hiss edilməsidir.



Motivasiyanın insanın davranışına təsiri çoxlu sayda amillərdən asılıdır. Onlar çox hallarda fərdidir və insan fəaliyyətdən əldə edilən əks əlaqə nəticəsində dəyişilə bilər.

Motivasiya anlayışını hərtərəfli açmaq üçün onun üç əsas aspektinə baxmaq lazımdır:

- 1) insanın fəaliyyətində nələrin motivasiyanın təsirinə asılı olduğuna,
- 2) daxili və xarici qüvvələrin nisbətinin necə olduğuna,
- 3) motivasiyanın insanların fəaliyyətinin nəticələri ilə necə əlaqədar olduğuna.

Bu aspektlərin aydınlaşdırılmasından qabaq istifadə ediləcək əsas anlayışların mahiyyətini müəyyən etmək lazımdır.

Tələbatlar - bu insanların daxilində olur və yaranır, müxtəlif insanlar üçün ümumi olur, lakin eyni zamanda hər bir insanda fərqi ifadə tapır. Həmçinin bu insanın azad olmaq istədiyi bir şeydir, çünki tələbat mövcud olduğu zaman, o özünün ödənilməsinə tələb edir. İnsanlar tələbatların mövcudluğuna, onların ödənilməsinə müxtəlif cür reaksiya verə bilirlər və hətta reaksiya verməyə də bilirlər. Tələbatlar şüurlu və süursuz olaraq yarana bilər. Bu zaman heç də tələbatların hamısı başa düşülmür və ödənilmir. Əgər tələbat ödənilmişdirsə, bu o demək deyildir ki, o daimi olaraq ödənilmişdir. Bir çox tələbatlar, mütəmadi olaraq bərpa olunub aktivləşirlər. Bu zaman onlar öz ifadə formasını və insana təsir dərəcəsini dəyişə bilirlər.

Motiv - insanda müəyyən fəaliyyəti yaradan şeylərdir. Motiv insanın daxilində olur, "şəxsi" xarakter daşıyır. İnsana aid olan çoxlu sayda xarici və daxili amillərdən asılıdır və onunla paralel yaranan motivlərin təsirinə məruz qalır. Motiv təkə insanı müəyyən fəaliyyətə sövq etmir, eyni zamanda nə etmək və necə etmək kimi prosesləri təyin edir. Xüsusi olaraq əgər motiv tələbatın ödənilməsi üçün fəaliyyət yaradırsa, hətta insanlar eyni tələbatlara malik olsalar da onda müxtəlif insanlarda bu fəaliyyət növləri müxtəlif olacaqdır. Motivləri müəyyən etmək olar. İnsan öz motivlərinə təsir edə bilər, bu motivlərin ödənilməsi və ya onların motivasiya məcmusundan çıxarılması ilə ona reaksiya verə bilər. İnsan davranışı bir motivlə müəyyən edilə bilməz. O, insan davranışına təsir dərəcəsinə görə bir-biri ilə müəyyən münasibətdə olan motivlərin məcmusu ilə müəyyən edilir. Bu səbəbdən insanın motivasiya strukturu onun müəyyən fəaliyyətinin reallaşdırılmasının əsası kimi qəbul edilə bilər. Motivasiya strukturu sabitliyə malik olur, lakin o dəyişə bilər, xüsusi halda insanın təhsili və tərbiyəsi prosesində şüurlu olaraq transformasiya olunur.

Motivləşdirmə - müəyyən motivləri oyatmaq (aktivləş-

dirmək) yolu ilə insanı hər hansı fəaliyyətə sövq etmək üçün insana təsir prosesidir. Motivləşdirmə insanın idarə edilməsinin əsası və fundamentidir. İdarəetmənin effektivliyi motivləşdirmə prosesinin uğurlu həyata keçirilməsindən asılıdır.

Motivasiyanın qarşısında duran vəzifələrdən asılı olaraq iki əsas motivasiya tipini fərqləndirmək olar. Birinci tip xarici təsir vasitəsilə insan fəaliyyətinə lazım olan motivlər aktivləşir, onlar isə öz növbəsində insanı müəyyən addım atmağa və davranışı həyata keçirməyə sövq edir, sonda isə motivləşdirici subyekt üçün müəyyən çətinliklər yarada bilər. Bu tip motivləşdirmə zamanı həm insanı arzu edilən fəaliyyətə stimullaşdıracaq motivləri və həm də bu motivləri necə fəallaşdırmağı bilmək vacibdir. Bu tip motivləşdirmə ticarət sövdələşməsi variantını xatırladır: “Mən sənə istədiyini şeyi verərəm, sən də mənə istədiyim şeyi ver”. Əgər iki tərəfdə qarşılıqlı təsir nöqtələri yoxdursa, onda motivasiya prisi baş verməyəcəkdir.

İkinci tip motivləşdirmənin əsas vəzifəsi - insanda müəyyən strukturun formalaşdırılmasıdır. Bu halda əsas diqqət motivləşdirmə subyektini üçün arzu edilən fəaliyyət motivlərinin inkişaf etdirilməsi və gücləndirilməsinə verilir. Əks halda isə insanı effektiv idarəetməyə mane olan motivlərin zəifləşdirilməsinə verilir. Bu tip motivləşdirmə tərbiyə və təhsil, iş xarakteri daşıyır və çox hallarda konkret insanın fəaliyyətindən gözlənilən davranış və nəticələrdən asılı olmur. İkinci motivləşdirmə tipi Özünün icrası üçün insanlardan daha çox şey, biliklər və qabiliyyət tələb edir. Onu öyrənən və tətbiq edən təşkilatlar öz insan resurslarını daha uğurlu və effektiv idarə edə bilirlər.

Birinci və ikinci motivləşdirmə tipləri bir-birinə zidd deyil, çünki müasir idarəetmə təcrübəsində progressiv idarə edilən təşkilatlar hər iki tip motivasiyadan istifadə etməyə çalışırlar.

Psixoloqlar göstərirlər ki, insanlar nəyinsə fizioloji, yaxud psixoloji çatışmadığını hiss etdikdə onlarda tələbat yaranır. Konkret şəxs hər hansı bir vaxtda tələbatları şüurlu dərk etmək

mənasında tələbatlara malik olmaya bilər. Müəyyən tələbatlar mövcuddur ki, hər bir insan onu hiss edə bilər. Menecmentdə məzmunlu motivləşdirmə nəzəriyyələri bu ümuminsani tələbatları müəyyən kateqoriyalara təsnif etməyə çalışmışdır. İndiyə qədər hamı tərəfindən qəbul olunan müəyyən tələbatların eyniləşdirilməsi mövcud deyildir. Lakin əksər psixoloqlar razılaşırlar ki, prinsipcə tələbatları belə təsnif etmək olar:

1. İlkin.
2. Təkrar tələbatlar.

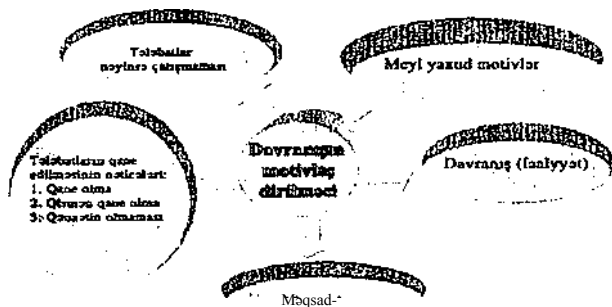
İlkin tələbatlar öz təbiətinə görə fiziolojidir və bir qayda olaraq anadangəlmə yaranır. Məs: qidaya, suya, nəfəs almağa, yuxuya və s. olan tələbatlar. Təkrar tələbatlar öz təbiətinə görə psixolojidir. Məsələn, uğura, hörmətə, bağlılığa, hakimiyyətə olan tələbatlar və kimə, yaxud nəyəsə mənsub olmaq tələbatı. İlkin tələbatlar genetik qoyulur, təkrar tələbatlar isə təcrübə ilə dərk olunur. Hərçənd ki, insanların qazandıqları təcrübə müxtəlif olduğundan insanları təkrar tələbatlarda daha çox fərqləndirirlər.

Tələbatı bilavasitə müşahidə etmək, yaxud ölçmək mümkün deyildir. Onların mövcud olduğunu ancaq insanların davranışı ilə söyləmək olar. İnsanları müşahidə etməklə psixoloqlar müəyyən etdilər ki, tələbatlar fəaliyyətə motiv kimi xidmət göstərir.

İnsan tələbatı hiss etdikdə, bu onda səy göstərmək vəziyyəti yaradır. Niyət, meyil-müəyyən istiqamətə malik olan nəyinsə çatışmadığının duyulmasıdır. Bu, tələbatın davranışla bür- ruzə verilməsidir və məqsədlərin nail olunmasına yönəldilir. İnsan bu məqsədlərə çatdıqda, onun tələbatı qane edilir, hissə - hissə qane olunur, yaxud qane edilmir (sxem 1). Məsələn, Əgər işçinin mürəkkəb iş tələbatı varsa, onda o, həmin işin təmin olunması üçün yerin alınması formasında məqsədə çatmağa cəhd göstərəcəkdir. Belə bir iş yeri aldıqdan sonra işçi onun gözlədiyindən mürəkkəb olmadığını aşkar edə bilər. Belə bir

vəziyyət həmin işçini az səylə işləməyə, yaxud tələbatı qane olunan başqa yer axtarmağa məcbur edə bilər.

Motivləşdirmə modeli



Sxem 1. Tələbatlar vasitəsilə davranışın motivləşdirmə modeli

Qarşıya qoyulan məqsədə nail olarkən qənaət edilmə dərəcəsi insanın gələcəkdə düşəcəyi oxşar şəraitdəki davranışına təsir edir. Ümumiyyətlə, insanlar qane edilən davranışları təkrar eməyə çalışır. Tələbatların qane edilməsinin təkrar olunmasına və onların yetərinə qane olunmasından yan keçilməsi menecmentdə **nəticənin qanunu** kimi tanınmışdır.

İşçilər tələbatların ödənilməsinə səy göstərdikləri üçün, menecerlər elə situasiyalar yaratmalıdırlar ki, bu tələbatların ödənilməsi təşkilatın məqsədlərinə çatmasına gətirib çıxartsin.

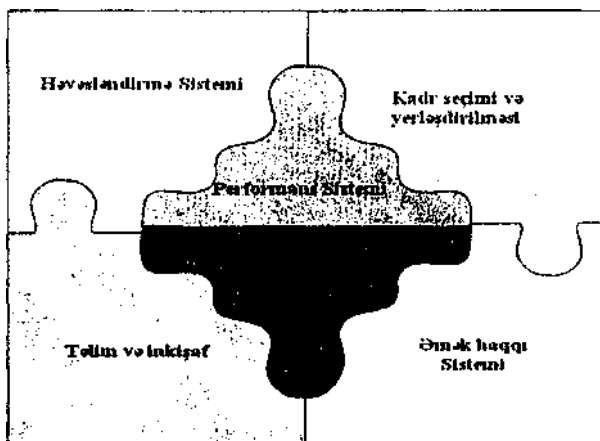
Qeyd etmək lazımdır ki, aşağıdakılar biznesdə motivləşdirmənin mürəkkəbliyini artırır:

- İşçilərin qarşılıqlı asılılığı;
- Ayrı-ayrı insanların işlərinin nəticələri haqqında informasiyanın çatışmazlığı;
- Texnologiya təkmilləşdirildiyinə görə xidməti vəzifələrin tez-tez dəyişdirilməsi.

Rəhbərlər həmişə bilməlidir ki, hətta ən yaxşı tərtib olunan planlar və ən təkml təşkilati strukturlar təşkilatda faktiki işləri yerinə yetirən olmadıqda mənasız olur.

Motivləşdirmə funksiyasının vəzifəsi ondan ibarətdir ki, təşkilatın üzvləri işləri onların vəzifələrinə uyğun icra etsinlər.

Aşağıdakı şəkildə motivasiya (həvələndirmə) sisteminin insan resurslarının digər sistemləri ilə qarşılıqlı əlaqəsi göstərilmişdir. Kadrların biznes subyektiləndə həvəslə işləməsini təmin etmək üçün ilk növbədə düzgün seçim və yerləşdirmə, effektiv adaptasiya proqramlarının təşkili, əməkhaqqı sistemlərinin düzgün seçilməsi, təlim ehtiyacının müəyyən olunması və fərdi karyera sisteminin kompleks şəkildə icrası vacibdir (bax şəkil 1).



Şəkil 1. Sistemlərin qarşılıqlı inteqrasiya modeli

Rəhbərlər öz işçilərinə motivləşdirmə funksiyasını dərk edib etməmələrindən asılı olmayaraq həmişə həyata keçirmişlər. Qədim dövrlərdə bunun üçün qorxu, bəzi seçilənlər üçün mükafatlar xidmət göstərmişdir. XVIII əsrin sonundan və XX əsrdə insanlara yüksək qazanmaq imkanı verilsə, onların çox işləyəcəklərinə inamın olması geniş yayılmışdır.

Beləliklə, hesab edilir ki, motivləşdirmə - sadə bir məsələdir. Bu, edilmiş söylərin əvəzində müvafiq pul mükafatlandırılmalarının verilməsinə gətirib çıxarır. Elmi idarəetmə məktəblərinin motivləşdir-məyə yanaşması buna əsaslanır.

Davranış elmi sahəsindəki tədqiqatlar onu göstərdi ki, xalis iqtisadi yanaşma dayanıqlı deyildir. Rəhbərlər öyrəndilər ki, motivləşdirmə, bazar şəraitində fəaliyyətə daxili vadaretmələrin yaradılması mürəkkəb tələbatların məcmusunun nəticəsidir. Onlar daima dəyişirlər. İndiki vaxtda dərk edilməlidir ki, öz işçilərini səmərəli motivləşdirmək üçün rəhbərlər həmin tələbatların nədən ibarət olmalı olduğunu müəyyən etməlidirlər. Rəhbərlər bu tələbatların yaxşı işləmək vasitəsilə qane edilməsinin üsulları təmin etməlidir.

Tərif 1. İşçilərdə əməyə maraq oyatması və onları fəaliyyətə sövq edilməsi prosesinə motivləşdirmə deyilir. İnsan davranışı bir sıra motivlərə əsaslanır.

Tərif 2. İnsanı müəyyən fəaliyyətə vadar edən amillərə motiv deyilir. Motiv insanın daxilindədir, fərdi xüsusiyyətə malikdir. Bu insani münasibətlər də bir sıra daxili və xarici amillərdən asılıdır.

Tərif 3. İnsanı məlum fəaliyyətə sövq etdirən təsiretmə prosesi motivləşdirmə adlanır. İnsanların motivləşdirilməsi müxtəlif üsulları və fəndlərin insanlara təsiri vasitəsilə həyata keçirilir. Motivləşdirmə amilləri insanlara müxtəlif formada təsir edir. Bazar şəraitində insanlar motivləşdirmə amillərinə fərqli reaksiya verirlər.

Motivləşdirmə ilə mənəvi “ruh” anlayışı sıx surətdə bir- birilə bağlıdır. Bu, təşkilatda insanın işə münasibətinin göstəricisidir. Əməyin qiymətləndirilməsi, əks əlaqə, kollektivin birgə fəaliyyəti kimi subyektiv amillər kollektivin mənəvi mühitinə kifayət qədər təsir göstərə bilər. Ona görə menecer kollektivdə mənəvi mühitin yaxşılaşdırılmasına çalışmalıdır. Menecerlər elə üsullar və vasitələr axtarmalıdırlar ki, onları təsirlə işçilər

ruh yüksəkliyi ilə işləsinlər və öz potensial güclərini tam işə yönəlsinlər,

11.2. Əməyin motivasiyasının əsas modelləri

Əməyin motivasiyası! dünya təcrübəsində həllinə hər zaman çox vaxt ayrılan problemlərə aiddir. Əməyin milli motiva- siyasının yerli nəzəriyyəsi və təcrübəsi bir qayda olaraq müəyyən olunmuş maaş dərəcələrinə və vəzifə məvəciblərinə əsaslanan əməyin ödənilməsinə yönəlib və az effektivdir. Bu səbəbdən müəssisələrdə, əsasən də irilərində, əməyin motivasiyası sistemlərini hazırlayarkən, artıq dünya praktikasının topladığı təcrübədən istifadə etmək lazımdır.

Bazar iqtisadiyyatında sənaye cəhətdən inkişaf etmiş ölkələrin çoxunda əməyin motivasiyası sisteminin müxtəlif modelləri sırasından Yapon, Amerikan, Fransız, İngilis, Alman, İsveç modellərini ayırmaq olar.

Yapon modeli əmək məhsuldarlığının artması, əhalinin yaşayış səviyyəsinin, o cümlədən əməkhaqqının səviyyəsinin artması nisbətində onları qabaqlamağı ilə xarakterizə olunur. Sahibkarlıq aktivliyinə həvəsləndirmək məqsədi ilə, dövlət tərəfindən cəmiyyətin mülkiyyət təbəqələrinə ayrılmasına ciddi nəzarət tədbirləri qəbul edilmir. Belə modelin mövcud olması ancaq cəmiyyətin bütün üzvlərinin milli şüurunun yüksək inkişaf etməsi, milli prioritetlərin konkret insanın maraqlarından üstün olması, ölkənin rifahı naminə əhalinin müəyyən maddi qurbanlar verməyə hazır olması caycında mümkündür.

Yaponiyada əməyin stimullaşdırması sistemi digər sənə- yecə inkişaf etmiş dövlətlərlə müqayisədə, olduqca çevikdir. Ənənəvi olaraq o üç faktorunu nəzərə alaraq qurulur: peşə ustalığını, yaşı və əmək stajını. Fəhlənin, mühəndisin, aşağı və orta səviyyə rəhbərlərin maaşları bu faktorlardan asılı olaraq tarif şəbəkəsi üzrə yerinə yetirilir, və maaş (işçinin əməkhaqqının şərti-daimi hissəsi) bunun köməyi ilə üç hissə üzrə ödəmələrin cəmi kimi: yaşa, iş stajına, kateqoriya və dərəcə ilə xarakterizə olunan ixtisasa və ustalığa görə təyin olunur.

Yaponiyanın bir çox şirkətləri maddi stimullaşdırma siyasətində işçilərin ənənəvi (yaş və yeni) əmək tarifləşdirilmə elementlərini birləşdirən sintez olunmuş sistemlərdən istifadə edirlər. Sintez olunmuş sistemdə, əməkhaqqının ölçüsü dörd göstərici üzrə təyin olunur - yaş, staj, peşə dərəcəsi və əməyin səmərəliliyi. Yaş və staj ənənəvi şəxsi dərəcəyə baza kimi xidmət edir, peşə dərəcəsi və əməyin səmərəliliyi isə “ixtisas dərəcəsinə əsaslanan” əmək tarif dərəcəsinin təyin olunmasına əsaslanır.

Beləliklə, əmək dərəcəsinin istifadəsi əməkhaqqının işçinin ixtisasının artırılması və əmək sərf etməsi ilə əlaqəsiz olaraq avtomatik artmasını istisna edir, bununla indiki vəziyyətdə birbaşa işin nəticəsindən asılı olan əməyə motivasiyanı gücləndirir.

Əməyin motivasiyasının Amerikan modeli sahibkarlıq fəaliyyəti fəallığının hər cür həvəsləndirilməsinə və əhalinin fəal hissəsinin varlanmağına yönəlib. Model əhalinin sosial-mədəni xüsusiyyətlərinə - hər birinin şəxsi müvəffəqiyyətə nail olmağa yönəlməsinə və eləcə də yüksək iqtisadi rifahına əsaslanır. ABŞ-da əməyin motivasiyası sisteminin əsasında əməkhaqqı durur. Əməkhaqqının cürbəcür mükafatlandırma formaları ilə tamamlanan normalaşdırılmış tapşırıq əsasında vaxt he- sabilə ödənilməsinin müxtəlif modifikasiyaları geniş yayılmışdır.

Hal-hazırda ABŞ-da ən çox yayılmış əməkhaqqı forması həm əsas, həm də köməkçi fəhlələrin əməkhaqqının işəməz və vaxt hesabla ödənilməsinin məcmusudur. Bu halda işçinin gündəlik qazancı, saatlıq tarif dərəcəsinin işlədiyi iş saatına hasili ilə təyin olunur. İşçi gündəlik normanı natural göstəricidə yerinə yetirmədiyi halda, iş norma yerinə yetirilənə kimi davam edir. Əməkhaqqı ödənilməsinin bu sistemi mükafat verilməsini nəzərdə tutmur, çünki Amerika iqtisadçıların təsdiq etdiklərinə görə fəhlənin yüksək tarif dərəcəsinə və qulluqçunun maaşında bu məbləğlər artıq nəzərə alınmışdır. Baxdığımız sistemin fərq

ləndirici cəhəti əməkhaqqının əlavə edilməsinin və əməkhaqqına xərclərin planlaşdırılmasının sadəliyidir. Lakin, həm ABŞ- da, həm də digər ölkələrdə çox şirkətlər əməkhaqqını və mükafatlandırılmanı birləşdirən sistemin istifadəsinə meyillidirlər.

ABŞ-da kollektiv mükafatlandırma sistemi geniş istifadə olunur. Belə ki, “Skenlon” sistemini istifadə etdikdə müdiriyyət və müəssisənin işçiləri arasında qabaqcadan şərti təmiz məhsulun ümumi dəyərində əməkhaqqının normativ hissəsi təyin olunur. Müəssisənin gəlirlə işlədiyi və əməkhaqqına qənaət əmələ gəlmiş halda, nail olunmuş qənaət hesabına mükafat fondu yaradılır və aşağıda göstərilmiş kimi bölüşdürülür: əməkhaqqı fondunun mümkün artıq xərclərinin ödənməsi üçün 25% ehtiyat fonduna yönəldilir. Qalan məbləğin 25%-i müəssisənin rəhbərliyinin mükafatlandırılmasına, 75%-i isə fəhlələrin mükafatlandırılmasına yönəldilir. Mükafatlar keçmiş ayın nəticələrindən asılı olaraq əsas əməkhaqqının bazasında işçinin əməkdə iştirakına proporsional olaraq hər ay ödənilir. İlin axırında ehtiyat fondu müəssisənin işçiləri arasında tam bölüşdürülür. Bu sistemin “Midlend-Ross” şirkəti tərəfindən istifadə edilməsi eyni avadanlıqda əməyin məhsuldarlığını 16% artırmaq, kadrlar axınını 36%-dən 2,6%-dək azaltmaq, əmək intizamını pozanların sayını iki dəfə azaltmaq imkanı vermişdir.

“Rakker” sistemini istifadə etdikdə, mükafatlar keçən dövrdə gəlirin olmasından asılı olmayaraq əlavə olunurlar. Mükafatların məbləği şərti təmiz məhsulun müəyyən ölçüsündə təyin olunur: burada fondun 25%-i ehtiyatda saxlanılır, qalan hissəsi isə fəhlələr və müdiriyyət arasında bölüşdürülür. “Skenlon” sistemindən fərqli olaraq, bu sistem mükafatın bölüşdürülməsinin kollektiv müzakirəsini nəzərdə tutmur.

Əməkhaqqının verilməsi sisteminin çevikliyi əməkdaşların vaxtaşırı attestasiyaları əsasında, işçilərin əməkhaqqının sonrakı dövrə təyin olunması verir. Birinci iş ilində əməkhaqqına bir qayda olaraq hər üç aydan bir, bir il işlədikdən sonra isə yarım ildə, yaxud ildə bir dəfə yenidən baxılır. Amə

rikanın bəzi müəssisələrində əməkhaqqının ödənilməsinin yeni sistemindən istifadə olunur, burada əməkhaqqının artırılması istehsal normasından deyil, ixtisasın artırılmasından və yiyələnmiş peşələrin sayından asılı olur. Bir peşə üzrə təhsili bitirdikdən sonra fəhləyə müəyyən sayda ball verilir. O, müvafiq ball miqdarını toplayaraq, əmək haqqına əlavə edilmiş məbləğ ala bilər. Əməkhaqqının ölçüsü təyin edilən zaman yiyələnilmiş “ixtisas vahidi”nin sayı, onların hər birində ustalıq səviyyəsi, mənimsənilmiş peşə üzrə ixtisas dərəcəsi müəyyənedici faktorlar kimi iştirak edirlər.

İxtisas səviyyəsindən asılı olaraq əməkhaqqının tətbiqi prosesində üzə çıxmış əsas üstünlüklər aşağıda sadalanan: işçi qüvvəsinin müəssisə daxilində mobili iynin yüksəlməsinə, əməkdən razı qalmağın artmasına, ortada olan idarə etmə səviyyələrinin ləğv olunmasına, əsasən fəhlələrin və ustaların hesabına personalın ümumi sayının azalmasına gətirmişdir. Bu zaman istehsal daxili münasibətləri nəzərəcarpacaq dərəcədə yaxşılaşır və əməyin keyfiyyəti yüksəlir. Sorğu keçirilmiş menecer və fəhlələrin 72% -nin fikircə, müəssisələrdə belə sistemin tətbiqi nəticəsində istehsal səviyyəsi artır, xərclər və məhsul vahidinin istehsalına olan əmək sərfi azalır.

Əməyin motivasiyasının **Fransız modeli** strateji planlaşdırma və rəqabətə həvəsləndirmə, çevik vergi sistemi daxil olmaqla, çox sayda müxtəlif iqtisadi vasitələrlə xarakterizə olunur. Strateji planlaşdırılmanın bazar mexanizminə daxil olunması onun fərqli cəhətidir. Fransız modelində bazar münasibətlərinin bazisi məhsulun keyfiyyətinə bilavasitə təsir göstərən rəqabət, əhalinin mala və xidmətə olan tələbatını ödəmə, istehsalın xərclərinin azaldılmasıdır.

Fransa şirkətlərində əməkhaqqının ödənilməsi siyasətində iki tendensiya müşahidə olunur: həyatın dəyərindən asılı olaraq əməkhaqqının indeksasiyası və əməkhaqqının fərdiləşdirilməsi. Həmkarlar ittifaqları ilə kollektiv müqavilələrdə əks olunan istehlak mallarına qiymət indeksləri, praktiki olaraq

bütün iri şirkətlərdə əməkhaqqının ödənilməsində nəzərə alınır. Fransada əməkhaqqının fərdiləşdirilməsi prinsipi peşə səriştəsinin səviyyəsinin nəzərə alınmasını, yerinə yetirilən işin keyfiyyətini, verilən səmərələşdirici təkliflərin miqdarını, fəhlənin mobilliyinin səviyyəsini nəzərə almaqla həyata keçirilir. Əməkhaqqının fərdiləşdirilmə prinsipinin tətbiq olunması üçün üç əsas yanaşmadan istifadə edirlər:

1. Hər bir iş yerinə kollektiv razılaşma əsasında qiymətləndirilən minimal əməkhaqqı və maaşların “fərqi” təyin olunur. Hər bir işçinin əməyinin qiymətləndirilməsi digər iş yerlərində məşğul olan işçilərin əməyi nisbətində deyil, yerinə yetirilən işin nisbətində həyata keçirilir. İşçinin sərf etdiyi əmək meyarları onun əməyinin kəmiyyəti və keyfiyyətidir, eləcə də müəssisənin ictimai həyatında iştirakıdır;

2. Əməkhaqqı iki yerə bölünür: daimi, tutduğu vəzifədən, yaxud iş yerindən asılı olan və işçilərin əməyinin effektivliyini əks etdirən dəyişkən. Yüksək keyfiyyətlə görülmüş işə, əməyə vicdanla münasibət və sairə əlavə olaraq mükafat verilir. Per-sonal xüsusi komissiya çərçivəsində əməkhaqqının müzakirəsində aktiv iştirak edir;

3. Müəssisənin gəlirlərində iştirak etmək, işçilərə müəssisənin səhmlərinin satışı, mükafatların verilməsi kimi əməkhaqqının fərdiləşdirilməsi formaları həyata keçirilir.

Fransız modelində əməyin qiymətləndirilməsi (bir qayda olaraq çoxfaktorlu xarakter daşıyır) metodikası və istifadə olunan meyarlar maraqlıdır. Bu metodikanın məzmunu ümumi şəkildə aşağıdakılara gətirir. Müəssisələrdə işçinin əməyinin effektivliyi altı göstərici üzrə balla (0-dən 120 balla kimi) qiymətləndirilir: peşə bilikləri, əmək məhsuldarlığı, iş keyfiyyəti, texniki təhlükəsizlik qaydalarına riayət etməsi, istehsal etikası, təşəbbüskarlıq. Burada müəssisənin personalı 5 kateqoriyaya bölünür. Ən yüksək olan, birinci kateqoriyaya 100-dən 120-dək ball toplayan işçiləri, ikinciyə 76-dən 99-dək toplayanları və s. aid edirlər. Eyni zamanda bir sıra məhdudiyətlər təsir göstərir:

birinci kateqoriyaya bir şöbədən və eyni peşəsi olan işçilərin 5% az və 10% çox olmayan hissəsini, ikinciyə 30%-dən 40%- dək, üçüncüyə 35%-dən 45%-dək aid etmək olar. İşçinin iş yerində ayda 3 gündən 5 günədək olmadığı halda əməkhaqqına əlavələr 25%, 10 gün və daha çox olmadıqda-100% azalır.

Əməyin motivasiyasında Fransız modelinin üstünlüyü onun əməyin effektivliyi və keyfiyyətinə güclü stimullaşdırma təsiri göstərməsində, əməkhaqqı fondunun özünü nizamlama faktoru kimi xidmət etməsindədir. Müvəqqəti çətinliklər əmələ gəldiyi halda, əməkhaqqı fondu avtomatik olaraq azalır və nəticədə müəssisə konyunktur dəyişikliklərə ağırsız reaksiya verir. Model şirkətin iqtisadi durumu haqqında işçilərin geniş məlumatlara malik olmasını təmin edir.

Hal-hazırda Böyük Britaniyada əməkhaqqı ödənilməsi sisteminin gəlirdən asılı olan iki modifikasiyası mövcuddur: pulla və ödəmənin qismən səhmlərlə verilməsini nəzərdə tutan səhmlər olmaqla. Bundan başqa, tamamilə şirkətin gəlirlərindən asılı olan, enib-qalxan əməkhaqqı sisteminin istifadə olunmasının mümkünlüyü nəzərdə tutulur.

Böyük Britaniyanın müəssisələrində mənfəətdə iştirak- mə o zaman tətbiq olunur ki, fərdi, yaxud kollektiv müqavilədə təyin olunmuş əməkhaqqına əlavə olaraq müəssisənin mənfəətinin müvafiq hissəsi müntəzəm şəkildə ödənilmiş olsun. Mənfəətdə iştirakmə sistemi vasitəsilə bölüşdürülən məbləğin hesablaşma bazasından asılı olaraq, mənfəətdə iştirak, xalis gəlirdə iştirak, dövriyyədə, yaxud əmələ gəlmiş qiymətdə iştirak, əmək payı iştirakı, ancaq iş iştirakı fərqləndirilir.

Kapitalda pay iştirakı işçilərin şəxsi qənaət hesabına yığıqlarının bir hissəsini şirkətin səhmlərinə, yaxud istiqraz vəərəqlərinə dəyişməklə, həmin vəsaitləri əsas fondların və dövriyyə vəsaitlərinin alınmasına istifadə etməyi nəzərdə tutur. Kapitalda pay iştirakı öz arxasınca korporasiya iştirakçılanna mənfəətin (gəlirin) bir hissəsinin, o cümlədən dividendlər, ya

xud faizlər şəklində verilmə-sini, müəssisənin müavinətlərinin, yaxud mükafatlarının ödəməsinə gətirir.

Əmək payı iştirakı yuxanda göstərilən formaları birləşdirir. Müəssisənin işçisi gəliri üç istiqamətdə alır: əsas əməkhaqqı, əməyi əsasında mənfəət payında iştirakı, qoyduğu kapital əsasında mənfəətdən olan payı.

Böyük Britaniyada göstərilən yeni əməkhaqqı sistemi modellərinin praktiki istifadəsi işçilərin mənfəətdə iştiraklarından gəlirləri baza əməkhaqqının orta hesabla 3%, yalnız bir neçə şirkətdə isə əməkhaqqının 10%-dən artıq olduğunu göstərmişdir. Mənfəətdə iştirak sistemini daxil etdikdən sonra iş yeri sayı 13% artmışdır, bununla belə həmin iştirak sistemi ilə işləyən şirkətlərdə orta əməkhaqqı adi şirkətlərdən 4% az olmuşdur. Bununla belə səhmlərin bölüşdürülməsi formasında mənfəətdə iştirak etmə həm şirkətə, həm də onun işçilərinə müsbət təsir göstərir, onların işə olan münasibətlərini yaxşılaşdırır, şirkətdə xoş mühit yaradır, daha effektiv işləməyə stimullaşdırır. İştirak sisteminin istifadəsi nəticəsində əmək məhsuldarlığının əhəmiyyətli dərəcədə artmasını gözləmək olar.

Əməyin motivasiyasının **Alman modeli**, onun mərkəzində öz maraqları ilə müstəqil, ictimaiyyət qarşısında məsuliyyətini tam başa düşən insan olduğuna əsaslanır. İqtisadi mənada azadlıq, cəmiyyətin maraqlarının başa düşülməsi və istehsal- istehlak sistemində öz yerini tapmaqdan ibarətdir. Lakin hər bir vətəndaş bazarın tələblərinə uyğun işləməyə qadir deyil. Dövlət bütün vətəndaşlar üçün şərait yaradır, ədalətsizliyin qarşısını alır və bütün kimsəsizləri: işsizləri, xəstələri, qocaları və uşaqları müdafiə edir, bu səbəbdən Almaniyanın bazar təsərrüfatı sosial adlandırılır. Sosial ədalət və həmrəylik ictimai konsensusun ilk vacib şərtləridir. Qərb tədqiqatçıları əməyin stimullaş- dırılması və sosial təminatların harmonik kombinasiyanı iqtisadi nəzəriyyənin tarixində ən optimal modellərdən biri olduğu nəticəsinə gəlmişdilər. Bu model həm iqtisadi rifahı, həm də sosial təminatları eyni dərəcədə təmin edir.

Əməyin motivasiyasının **İsveç modeli** milli gəlirin əhalinin aztəminatlı təbəqəsinin xeyrinə yenidən bölüşdürməklə mülkiyyət bərabərsizliyini azaldan güclü sosial siyasətlə fərqlənir. 50-ci illərdən başlayaraq, İsveç həmkarlar ittifaqları kollektiv əmək müqavilələrinin yenidən bağlanması danışıqlarında: bərabər əməyə bərabər əməkhaqqı, minimal və maksimal ölçülərdə olan əməkhaqqı arasında olan uyğunsuzluğu azaltmaq prinsiplərinə əsaslanan həmrəy əmək haqqı adlandırılan siyasəti həyata keçirirlər.

Həmrəy əməkhaqqı siyasəti bir sıra məqsədlərin həllinə yönəldilib. Ən əvvəl o, bazar rəqabəti ilə bərabər, əlavə olaraq istehsalın elm və texnikanın son nailiyyətləri əsasında yeniləşdirilməsi prosesini stimullaşdırır. Bu halda bərabər əməyə bərabər əməkhaqqı prinsipi saxlanılır və İsveç izahında bildirilir ki, eyni ixtisaslı və analoji işi yerinə yetirən müxtəlif müəssisələrin işçiləri müəssisənin təsərrüfat fəaliyyətinin nəticələrindən asılı olmayaraq eyni əməkhaqqı alırlar. Məsələn, əgər bir sahənin 10 müəssisəsindən 3-ü yüksək rentabellə, 5-i orta səviyyədə, 2-si isə ziyanla çalışırsa, bu halda hər bir müəssisədə eyni əməyə eyni əməkhaqqı, yəni məhz sahə müqaviləsində qeyd edilmiş orta səviyyədə əmək haqqı alırlar.

İsveç həmkarlar ittifaqları aşağı rentabelli müəssisə sahibkarlarına kollektiv əmək müqavilələrinin yenidən bağlanmasında təyin olunmuş ümumi səviyyədən aşağı əməkhaqqının verilməsinə razılıq vermirlər. Bu, sahibkarları istehsalatı yeniləşdirməyə yaxud müəssisəni bağlamağa məcbur edir. Beləliklə, həmrəy əməkhaqqı siyasəti müəssisələrin rentabelliyyətinin yüksəlməsinə səbəb olur.

Həmrəy əməkhaqqı siyasətinin daha bir xüsusiyyəti minimal və maksimal əməkhaqqı ölçüsü arasında olan uyğunsuzluğu azaltmaqdır. Əməkhaqqının vaxid artım səviyyəsinin təyin olunması özü onun bərabərləşdirilməsinə kömək edir: az maaş alan işçilərin əməkhaqları artır, yüksək maaş alan işçilərin əməkhaqları isə saxlanılır. Bundan başqa, həmkarlar ittifaqları

kollektiv müqavilələ-rin yenidən bağlanması gedişində bir qayda olaraq bura az maaşlı kateqoriyalı personalın əməkhaqqının qabaqlayıcı sürətlə artması haqqında xüsusi maddələrin daxil olunmasına nail olurlar. Bunlar hamısı, yüksək ixtisaslı fəhlə qüvvəsinin həm maddi, həm də qeyri- istehsal, intellektual istehsal sahələrində yeniləşməsinə əlverişli şərait yaradır.

Xarici motivasiya sistemlərinin müasir formalaşdırma tendensiyaları ümumiləşdirilmiş şəkildə cədvəl 1-də göstərilmişdir.

Cədvəl 1

Əməyin xarici motivasiya sisteminin formalaşdırılması xüsusiyyətləri

Ölkə	Əməyin motivasiyasının əsas faktorları	Əməyin motivasiyasının fərqləndirici cəhətləri
<i>Yaponiya</i>	Peşə ustalığı Yaş Staj Əməyin nəticəsi	Ömrürlük müddət Pensiyaya çıxanda birləşmiş müavinət
<i>ABŞ</i>	Sahibkarlıq aktivliyinin həvəsləndirilməsi İşin keyfiyyəti Yüksək biznes dərəcəsi	İşəməzdə və vaxt hesabı ilə sistemlərinin birləşməsi Mənfəətdə iştirak Texnoloji əlavələr Qəzasız işləmə, avadanlığın və alətlərin uzunmüddətli istismarına görə məlumatlaşdırma Texnoloji intizamna riayət etmə İkili tarif sistemi
<i>Fransa</i>	İxtisas İşin keyfiyyəti Səmərəli rəhbərlik təkliflərinin miqdarı Mobbiləşmə səviyyəsi	Əmək haqqının fərdiləşdirilməsi İşçinin əməyinin peşə ustalığına, əmək məhsuldarlığına, iş keyfiyyətinə, texniki təhlikəsizlik qaydalarına riayət etməsinə, istehsal etməsinə görə bəllə qiymətləndirilməsi Təşəbbüskarlıq Əmək məhsuldarlıqlarının (uşaqların tərbiyəsi, avtomobil verilməsi, qocalığa görə təminat)
<i>Böyük Britaniya</i>	Qalır	Mənfəətdə iştirak Kaptalda iştirak payı Əmək payında iştirak Təmiz əmək iştirakı
<i>Almaniya</i>	Keyfiyyət	Əməyin stimullaşdırılması Sosial təminatlar
<i>İsveç</i>	Həmzəy əmək haqqı	Vergilər və güzəştlərin differensiasiyası

Rəhbər başa düşməlidir ki, hətta çox gözəl hazırlanmış planlar və ən kamil struktur belə, icraçı olmadan təşkilatın faktiki işinin yerinə yetirilməsində heç bir əhəmiyyət kəsb etmir. Motivləşdirmə funksiyasının qarşısında duran əsas vəzifə odur ki, təşkilatın üzvləri-icraçılar tapşırılmış vəzifələrə uyğun və planları anlayaraq qarşıda duran işləri yerinə yetirsinlər.

Rəhbərlər, həmişə öz işçilərinə qarşı müxtəlif motivləşdirmə tədbirlərini həyata keçirmişlər. Qədim dövrlərdə «qamçı və qoğal» prinsipi daha çox tətbiq edilirdi. XVIII əsrin sonları və XIX əsrin əvvəllərində belə bir fikir geniş yayılmışdı ki, adamların çox qazanması üçün imkan varsa, onlar həmişə çox işləyəcəklər. Hesab edilirdi ki, motivləşdirmə — yaxşı səy göstərməyin əvəzində verilən uyğun pul mükafatıdır. Elmi idarəetmə məktəbinin nümayəndələri motivləşdirməyə bu əsasdan yanaşırdılar. Davranış üzrə aparılan tədqiqatlar, sırf iqtisadi yanaşmanın əsassız olduğunu nümayiş etdirdi.

Rəhbərlər bildilər ki, motivləşdirmə, başqa sözlə, fəaliyyət göstərməyə həvəs oyatma, daim dəyişən mürəkkəb tələbatlar sisteminin təzahür formasıdır.

Biznes fəaliyyətində ən başlıca amil, işçiləri qarşıya qoyulmuş məqsədin icrasına yönəltmək və icranı təmin etməkdir. Bu məqsədlə müxtəlif motivləşdirmə *nəzəriyyələri* yaradılmışdır. Devid Boddi,

Robert Peytona görə bunlar aşağıdakılardır:

1) *məzmun nəzəriyyəsi* — adamların tələbatı və məqsədlərinin müəyyən edilməsi baxımından;

2) *proseslər nəzəriyyəsi* — fəaliyyət obrazı baxımından;

3) *sosial təsir nəzəriyyəsi* — başqalarının davranışına təsir etmək üçün istifadə edilməsi baxımından.

Menecerlər bütün bunları iş yerində adamların davranışını öyrənməklə motivləşdirmə sistemi yaratmaq və fəaliyyətini stimullaşdırmaq üçün geniş miqyasda istifadə edir, motivasiya- h təsiri səmərəli fəaliyyətin mühüm şərti və tərkib hissəsi kimi qiymətləndirirlər.

Motivləşdirmə insanla bağlı olduğuna görə, onun *daxili və xarici hərəkətverici qüvvələrinin məcmusunu* təşkil edir. Motivləşdirmə prosesi tələbatı ödəmək üçün müəyyən məqsədləri icra etməklə bağlıdır. Bu prosesin aşağıdakı mərhələləri vardır:

- tələbatın meydana çıxması;
- tələbatı ödəmə yollarının axtarılması;
- fəaliyyət istiqamətinin seçilməsi;
- fəaliyyətin həyata keçirilməsi;
- yaxşı fəaliyyətə görə mükafat;
- tələbatı ödəmə, hansı motivin daha çox təsiredici olmasının araşdırılması.

Bildiyimiz kimi, əmək davranışı sosial davranışın mühüm variantlarından biridir. Əmək davranışının həm sosial, həm də funksional məzmun təbiəti vardır. Buna həm sosial gərginlik səviyyəsi, həm də işçinin peşəkarlıq keyfiyyətləri, əmək fəaliyyəti mühiti təsir göstərir. Ona görə də, əmək davranışı bir tərəfdən əmək prosesinin funksional aiqoritmini və mənafeləri, digər tərəfdən isə sosial standartları, davranış tərzlərini əks etdirir. Hər bir işçinin öyrənilməsi, onun peşə fəaliyyətinin opti- mallaşdırılması müasir dövrdə ən vacib problemdir. Bunun sosial-mədəni aspektdə təhlili daha vacibdir. Son vaxtlar insanın sahələrarası elmlər tərəfindən öyrənilməsi ilə bağlı integrativ- kompleks elm olan akmeologiya elmi meydana çıxmışdır.

Akmeologiya-psixologiya, fəlsəfə, sosiologiya, fiziologiya, genetika və pedaqogika elmlərinin bir növ sintezidir.

11.3. Motivlərin tipologiyası

İnsan tələbatlarının müxtəlifliyi onun hərəkət və fəaliyyətinin də motivlərinin müxtəlifliyini şərtləndirir, lakin bir sıra motivlər kifayət qədər tez-tez aktualaşaraq insanın hərəkətinə olduqca çox təsir edir, digərləri isə yalnız müəyyən şəraitdə özünü göstərir. Motivlərin əsas növlərini nəzərdən keçirək:

Özünütdədiq motivi - özüünütdədiq etməyə cəhd; şəxsi ləyaqət, şöhrət və mənlük hissələri ilə bəqlıdır. İnsan ətrafındakı- lara sübut etməyə çalıřır ki, onun dəyəri var, cəmiyyətdə müəyyən status almağa cəhd edir, istəyir ki, onu qiymətləndirsinlər və hörmət etsinlər. Bəzən özüünütdədiq cəhdi nüfuz motivasiya- sına şamil edirlər (yüksək sosial status almağa və ya onu saxlamağa cəhd). Beləliklə, özüünütdədiq, özüünün rəsmi və qeyri-rəsmi statusunun yüksəldilməsi, şəxsiyyətinin müsbət qiymətləndirilməsi cəhdi insanı intensiv işləməyə və tərəqqiyə sövq edən böyük motivasiya amilidir.

Başqa insanlarla identifikasiya motivi - hər hansı qəhrəmana, pərəstişgaha, nüfuzlu şəxsə (ataya, təlimçiyə və s.) oxşamaq cəhdidir. Bu motiv insanı işləməyə və inkişaf etməyə sövq edir. Bu, başqa insanlara bənzəməyə çalıřan yeniyetmələr üçün xüsusilə aktualdır. Pərəstişgaha oxşamaq cəhdi - bu hərəkət motivinin təsiri altında insan inkişaf edir və kamilləşir.

Başqa insanla identifikasiya fərdin pərəstişgahdan (identifikasiya obyektı) hər hansı enerjini rəmzi olaraq alması hesabına enerji potensialının yüksəlməsinə səbəb olur: qəhrəmanın (pərəstişgah, ata və s.) etdiyi kimi işləmək və hərəkət etmək arzusu, ilham, qüvvə yaranır. Yeniyetmə bu qəhrəmanla identifikasiya olunaraq, daha cəsəətli olur.

Səmərəli sosializasiya prosesinin mühüm şərti - gənclərin özlərini oxşatdığı, yaşamağı və işləməyi öyrəndikləri nümunənin, pərəstişgahın mövcud olmasıdır.

Hökmrənlik motivi - fərdin insanlara təsir etmək cəhdidir. Hökmrənlik motivi (hökmrənlik tələbatı) insan hərəkətlərinin ən başlıca hərəkətverici qüvvələrindən biridir. Bu, qrupda (kollektivdə) rəhbər mövqə tutmağa, insanlara rəhbərlik etməyə, onları müəyyən etmək və fəaliyyətlərini nizamlamaq cəhdidir. Hökmrənlik cəhdi motivlər iyerarxiyasında mühüm yer tutur. Bir çox insanların hərəkətləri (məsələn, müxtəlif dərəcə rəhbərlərin) hökmrənlik motivindən doğur. Başqa insanlar üzərində hökmrənlik etmək və onlara rəhbərlik etmək - fəaliyyət

prosesində xeyli çətinlikləri aradan qaldıraraq, böyük qüvvə sərf etməyə sövq edən motivdir. İnsan nəinki özünün inkişafı üçün və ya özünün dünyagörüşü tələbatlarının ödənilməsi, həm də ayrı-ayrı insanlara, kollektivə təsir etmək üçün çox işləyir.

Meneceri fəaliyyətə sövq edən bütövlükdə cəmiyyətə və ya ayrıca kollektivə fayda vermək, və ya məsuliyyət hissi, yəni sosial motivlər deyil, hökmranlıq motivi ola bilər. Bu halda onun bütün hərəkətləri hökmranlığın əldə edilməsi və ya əldə saxlanmasına yönələrək, həm ümumi iş üçün, həm də rəhbərlik etdiyi struktur üçün təhlükə doğurur.

Prosessual-məzmun motivləri - fəallığa xarici amillərlə deyil, fəaliyyətin proses və məzmunu ilə sövq edilməsidir. İnsan bu fəaliyyəti yerinə yetirməkdən, özünün intellektual və fiziki fəallığından xoşlanır. Onu məşğul olduğu işin məzmunu maraqlandırır. Başqa sosial və şəxsi motivlərin (hökmranlıq, özünü-təsdiq və s.) təsiri motivasiyanı gücləndirə bilər, lakin onlar fəaliyyət prosesinə və məzmununa bilavasitə aid olmayıb, ona nisbətən xarici motivlərdir, ona görə də onları çox vaxt xarici və ya ekstrinsiv motivlər adlandırırlar. Prosesual-məzmun motivlərinin təsiri halında insan müəyyən fəaliyyətin proses və məzmunundan xoşlanır. Məsələn, insan idmanla məşğul olur, ona görə ki, sadəcə özünün fiziki və intellektual fəallığını nümayiş etdirir (idmanda fərasət və hərəkətlərin qeyri-standart olması da həmçinin uğur amilləridir). Fərdləri idmanla məşğul olmağa prosessual-məzmun motivləri o hallarda sövq edir ki, idman fəaliyyəti ilə bağlı olmayan amillər (pul, özünü-təsdiq, hökmranlıq və s.) deyil, oyun prosesi və məzmunu məmnunluq yaratmış olsun. Prosesual-məzmun motivlərinin aktuallaşması zamanı fəaliyyətin mahiyyəti fəaliyyətin özündən ibarət olur (fəaliyyət prosesi və məzmunu insanı fiziki və intellektual fəallığa sövq edən amilə çevrilir).

Ekstrensiv (xarici) motivlər - sövq edən amillərin fəaliyyətdən kənar yerləşdiyi motivlər qrupudur. Ekstrensiv motivlərin təsirindən fəaliyyətə bu fəaliyyətin prosesi və məzmu

nu deyil, onunla bilavasitə əlaqədar olmayan amillər sövq edir (məsələn, nüfuz və ya maddi amillər). Ekstrensiv motivlərdən bəzilərini nəzərdən keçirək:

- Cəmiyyət, qrup, ayrı-ayrı insanlar qarşısında borc və məsuliyyət motivi;

- Özünümüəyyənləşdirmə və özünətəkmilləşdirmə motivləri;

- Başqa insanlar tərəfindən bəyənilmək cəhdi;

- Yüksək sosial status almaq cəhdi (nüfuz motivasiyası) fəaliyyətə maraq olmadıqda (prosessual-məzmun motivasiyası) fəaliyyətin doğurduğu xarici atributlara cəhd mövcuddur, yəni əla qiymətlərə, diplom almağa, gələcəkdə şöhrət qazanmağa səy göstərilməsi;

- Xoşagəlməz hadisələrdən və cəzalardan qaçma motivləri (neqativ motivasiya) - bu, fəaliyyətin yerinə yetirilməməsi hallarında meydana çıxan bilən xoşagəlməz hadisələrin, narahatlıqların dərk edilməsindən yaranan hisslərdir.

Əgər fəaliyyət prosesində ekstrensiv motivlər prosesual-məzmun motivləri ilə möhkəmləndirilməzsə, yəni fəaliyyət prosesi və məzmunu ilə möhkəmlənməzsə, bu zaman maksimal effekti təmin etməyəcək. Ekstrensiv motivlərin təsiri halında fəaliyyət öz-özlüyündə cəlbədicidir. Onunla bağlı olanlar (məsələn, nüfuz, şöhrət, maddi rifah) cəlbədicidir, bu isə fəaliyyətə sövq üçün heç də kifayət deyil.

Özünüinkişaf motivi - özünü inkişaf etdirməyə, özünü təkmilləşdirməyə səydir. Bu, fərdləri çox işləmək və inkişaf etməyə sövq edən vacib motivdir. A.Maslounun rəyincə, bu, öz qabiliyyətlərinin tam reallaşdırılmasına səy və özünün səlahiyyətini hiss etmək arzudur.

Bir qayda olaraq, irəliyə hərəkət üçün həmişə müəyyən cəsarət olmalıdır. İnsan çox vaxt keçmişinə, uğurlarına, rahatlığına və sabitliyə güvənir. Qorxu riski və hər şeyi itirmək təhlükəsi onun özünüinkişaf yolunda qarşısını alır. Beləliklə, insan çox vaxt sanki «irəliyə hərəkət etmək səyi ilə özünüsaxlama və təhlükəsizliyə səy arasında qalır». Bir tərəfdən, o, yeniliyə doğru getməyə səy göstərir, digər tərəfdən isə təhlükə və ya namə

lum olan bir şey qarşısında qorxu, riskdən qaçmaq arzusu onu irəliyə doğru hərəkətdən saxlayır.

A.Maslou israr edirdi ki, növbəti addım artıq edilmiş və bəlkə bezdirmiş ixtira və qələbələrə nisbətən obyektiv olaraq sevinc, daha çox rahatlıq gətirdiyi zaman inkişaf baş verir. Özünüinkişaf, irəliyə hərəkət çox vaxt şəxsiyyətdaxili münaqişə ilə müşayiət olunur, lakin özünə qarşı zorakılıq deyil. İrəliyə hərəkət - gözləməkdir, yeni xoş hiss və təəssüratları qabaqcadan görməkdir. İnsanlarda özünü inkişaf motivini aktuallaşdırmaq mümkün olduqda, onun fəaliyyətə olan motivasiyasının gücü artır.

İstedadlı məşqçilər, təlimçilər, menecerlər özünü inkişaf motivini işə salmağı bacarırlar. Onlar bu zaman öz şagirdlərinə (idmançılara, tabeliyində olanlara) inkişaf etmək və təkmilləşmək imkanlarını izah edirlər.

Nailiyyət motivi ~ fəaliyyətdə yüksək nəticələrə və ustalığa nail olmağa səydir; bu, mürəkkəb tapşırıqların seçilməsində və yerinə yetirmək səyində özünü göstərir. Hər hansı fəaliyyətdə uğurlar nəinki qabiliyyət, bacarıq və vərdislərdən, habelə nailiyyətlərin motivasiyasından asılıdır. Yüksək nailiyyət əldə etmək motivasiyası yüksək səviyyədə olan insan yaxşı nəticə əldə etməyə səy edərək, qarşıya qoyduğu məqsədlərə çatmaq üçün inadla işləyir. Nailiyyətin motivasiyası (yüksək nəticələrə yönəldilmiş hərəkətlər də)hətta eyni adamda həmişə eyni olmur və fəaliyyət predmetindən, şəraitdən asılıdır. Kimsə riyaziyyatdan mürəkkəb məsələləri seçir, kimsə isə əksinə, dəqiq elmlərdə sadə məqsədlərlə məhdudlaşaraq, ədəbiyyatdan mürəkkəb mövzuları seçir və məhz bu sahədə yüksək nəticələr əldə etməyə səy edir. Hər bir konkret fəaliyyətdə motivasiyanın səviyyəsini müəyyən edən nədir? Alimlər dörd amili fərqləndirirlər:

- uğur qazanmağın əhəmiyyəti;
- uğur qazanmağa ümid;
- uğur qazanmağın subyektiv qiymətləndirilən ehtimalı;
- nail olmanın subyektiv etalonları.

Prosocial (ictimai əhəmiyyətli) motivlər - fəaliyyətin ictimai əhəmiyyətinin dərk edilməsi, qrup və ya cəmiyyət qarşısında məsuliyyət hissi ilə bağlı motivlərdir. Prosocial (ictimai əhəmiyyətli) motivlərin təsiri ilə fərdin qrupla identifikasiyası baş verir. İnsan özünü nəinki müəyyən sosial qrupun üzvü hesab edir, nəinki onunla birləşir, həm də onun problemləri, maraqları və məqsədləri ilə yaşayır.

Fəaliyyətə prososial motivlərlə sövq edən şəxslərə normativlik, qrup standartlarına loyallıq, qrup dəyərlərinin qəbul edilməsi və müdafiəsi, qrup məqsədlərini reallaşdırmağa səy göstərmək xasdır. Məsul insanlar, bir qayda olaraq, daha fəaldırlar, öz peşə öhdəliklərini daha vicdanla yerinə yetirirlər. Onlar belə hesab edirlər ki, ümumi iş onların əmək və zəhmətlərindən asılıdır.

Menecer öz tabeliyində olan işçiləri arasında korporativ ruhu aktuallaşdırmalıdır, belə ki, qrupla (firma ilə) identifikasiya olunmadan, xüsusilə də onun dəyərləri, maraqları, məqsədləri ilə eyniləşmədən hər hansı uğuru qazanmaq mümkün deyil. Öz ölkəsi ilə identifikasiya edən, onun problemləri və maraqları ilə yaşayan hər hansı siyasətçi başqalından daha çox öz fəaliyyətində aktiv olacaq, dövlətin çiçəklənməsi üçün əlindən gələni edəcəkdir.

Beləliklə, qrupla, borc hissi və məsuliyyətlə identifikasiya olunmaqla bağlı olan prososial motivlər insanı fəaliyyətə sövq etməkdə olduqca mühüm rol oynayır. Subyektdə bu motivlərin fəaliyyətinin aktuallaşması onda ictimai əhəmiyyətli məqsədlərə nail olmaqda fəallıq yaratmağa qadirdir.

Affiliasiya motivi - (ingilis dilində affiliation — birləşmə) başqa insanlarla münasibət qurmaq və ya bu münasibəti saxlamaq cəhdi, onlarla əlaqə və ünsiyyət cəhdidir. Affiliasiya- mn mahiyyəti ünsiyyətin özünü qiymətləndirməsindən ibarətdir. Affiliativ ünsiyyət elə ünsi) o^ətdir ki, insana xoşdur, rahatlıq və dinclik gətirir.

Lakin ayrı-ayrı fərdlər öz işlərini yola vermək, zəruri insanlarla faydalı əlaqələr qurmaq üçün də ünsiyyətdə ola bilər. Bu halda ünsiyyət başqa motivlərdən doğur, başqa tələbatların ödənilməsi vasitəsi olub, affiliativ motivasiya ilə heç bir əlaqəsi yoxdur. Affiliativ ünsiyyətin məqsədi ünsiyyətdə olan tərəfdaş tərəfindən sevgi axtarışı (və ya simpatiya) ola bilər.

Neqativ motivasiya - fəaliyyətin yerinə yetirilməməsi səbəbindən baş verə biləcək mümkün xoşagəlməz hadisələrin, narahatlıqların, cəzaların dərk edilməsindən doğan hisslərdir. Məsələn, şagirdi təhsilə valideynlərinin tələbləri və hədə-qorxuları, pis qiymətlər alması qorxusu sövq edə bilər. Bu cür motivin təsiri ilə təhsil müdafiə xarakteri alır və məcburi hesab edilir. Neqativ motivasiyanın təsiri halında hər hansı xoşagəlməz hadisələr, cəza qorxusu və ya bunlardan qaçmaq cəhdi insanı fəaliyyətə sövq edir. O, belə fikirləşir: «Əgər mən bunu etməsəm, xoşagəlməz hadisələrlə üzləşəcəyəm». Neqativ motivasiyanın təsiri ilə fəaliyyəti məhz bu hisslər yaradır.

Neqativ motivasiyanı tətbiq etmək mümkün olan və aktuallaşdırmağa qadir olan neqativ sanksiyaların formaları müxtəlifdir:

- Verbal (sözlə) cəza (məzəmmət, töhmət);
- Maddi sanksiyalar (cərimə, güzəştlərdən məhrum etmək, təqaüdlər);
- Sosial təcrid (nəzərə almamaq, qrup tərəfdən qəbul edilməmək, sosial ostrakizm);
- Azadlıqdan məhrum etmə;
- Fiziki cəza.

Neqativ sanksiyaların başlıca nöqsanı onların təsirinin qısamüddətli olmasıdır: onlar yalnız təsiri dövrlərində fəaliyyəti stimullaşdırır (və ya xoşagəlməz hərəkətlərdən qoruyur). Neqativ motivasiya insana təsir etdikcə, cəzanın labüdlüyünə inam daha artıqdır. Beləliklə, neqativ motivasiya, o cümlədən də cəza insanı fəaliyyətə sövq edən kifayət qədər güclü motiva-

siya amilidir, lakin o da bir çox nöqsan və arzuolunmaz nəticələrdən uzaq deyil.

Fəaliyyətdə olan və potensial motivlər ” Qabaqcıl yer tutan motivlər daim aktuallaşır və insan fəaliyyətinə motivasiya təsiri göstərir və fəaliyyətdə olan motivlər adlanır. Motivasiya iyerarxiya-sından aşağıda olan motivlər insan fəaliyyətinə çox az təsir edir və çox vaxt özünü göstərmir. Bu motivlər potensial adlanır, belə ki, konkret vaxt kəsiyində oyadıcı təsir göstərmirlər, lakin müəyyən şərait yarandıqda aktuallaşa bilirlər.

Bir sıra amillərin təsiri ilə potensial motivlər oyadıcı xarakter alır (hərəkət edən olur). Məsələn, menecerlə söhbətdən sonra tabeliyində olan passiv şəxsə sosial motiv daha oyadıcı olub fəaliyyətdə olan motivə çevrilir.

11.4. Motivlərin iyerarxiyasının dinamikliyi

Motivlərin iyerarxiyası mütləq sabit motivasiyalar kompleksi olmayıb, zamanla və yaşla (şəraitdən və insanların təsirindən asılı olaraq) dəyişir. Məsələn, tabe olan fərdi əməyə menecerin tələbləri və xoşagəlməz hadisələrdən qaçmaq səyi sövq edir. Sonradan bu motiv onun fəaliyyətinə az təsir edəcək, aparıcı yeri isə idrak motivi tuta bilər. Motivasiya dairəsi kifayət qədər dinamikdir: ayrı-ayrı motivlərin mahiyyəti və təsiri dəyişir (müvafiq olaraq, motivlərin iyerarxiyası da). Müxtəlif amillər bu iyerarxiyanı dəyişə bilər, lakin motivasiya sferasının dinamikliyinə baxmayaraq, hər insana motivlərin iyerarxiyasının nisbi sabitliyi xasdır. İsrar etmək olar ki, bizi fəaliyyətə sövq edən motivlər müəyyən zaman kəsiyi ərzində nisbətən sabit və dəyişməzdir. Motivlərin iyerarxiyasının nisbi sabitliyi onunla müəyyənləşdirilir ki, bütövlükdə şəxsiyyət və xüsusilə motivlər (lakin situativ amillərdən asılı olan motivasiya yox) o qədər də asanlıqla dəyişmir. Əgər uşağın motivasiya sferasını dəyişsək və ya inkişaf etdirsək, bunu yaşlı adamla etmək olduqca çətin olacaq.

Beləliklə, motivlərin iyerarxiyasını dəyişmək qabiliyyətinə malik olan müxtəlif amillərin təsirinə baxmayaraq, onu nisbətən sabit hesab etməyə əsas vardır. Fəaliyyət bir yox, bir neçə motivlə meydana gəlir. Fəaliyyəti nə qədər çox motiv de- terminə edirsə, motivasiyanın ümumi səviyyəsi o qədər yüksəkdir. Məsələn, fəaliyyət beş motividən doğursa, moti- vasiyanın ümumi səviyyəsi insan fəallığını yalnız iki motiv determinə etməsindən adətən yüksək olur.

Hər motivi doğuran qüvvədən çox şey asılıdır. Bəzən hər hansı motivin qüvvəsi bir neçə motivin təsirindən artıq olur. Bir çox hallarda daha çox motiv aktuallaşdıqca, motivasiya daha güclü olur. Əgər əlavə motivlər işə salınsa, bu zaman motivasiyanın ümumi səviyyəsi yüksəlir. Deməli, motivasiyanın ümumi səviyyəsi aşağıdakılardan asılıdır:

- fəaliyyətə sövq edən motivlərin sayından;
- situativ amillərin aktuallaşmasından;
- bu motivlərdən hər birinin sövqedic qüvvəsindən.

Qanunauyğunluğa əsaslanaraq, menecer öz tabeliyində olanların motivasiyasını gücləndirmək üçün aşağıdakı şərti yerinə yetirməlidir:

- daha çox motivi işə salmaq (aktuallaşdırmaq);
- bu motiivlərdən hər birinin sövqedic qüvvəsini artırmaq;
- situativ motivasiya amillərini aktuallaşdırmaq.

Qanunauyğunluq həmçinin motivasiya özünütənzimləməsinə də aiddir. Bu zaman müəyyən fəaliyyəti yerinə yetirmək lazımdır, lakin motivasiyanın ümumi səviyyəsini yüksəltməyə qadir olan əlavə motivləri fə!laşdır.t?^q (işə salmaq) da zəruridir.

11.5. Uğur qazanmaq üçün motivasiya və taktikalar

Hər bir iş, uğurlu alınması üçün bizdən yüksək enerji tələb edir. İşgüzar adam nə qədər motivasiyalı olarsa, bir o qədər də uğur qazana bilər. Məsələn, təsəvvür edin ki, çox tənbel və daim mənfəi enerji daşıyan bir müdiriniz var. Siz belə müdirin yaratdığı mühitdə nə qədər yüksək rühyüksəkliyi ilə işləyə bilərsiniz? Bəllidir ki, bu, mümkün olan bir şey deyil. Ancaq daim böyük rühyüksəkliyi ilə çalışan, qarşısındakı insanlara müsbət enerji verən insanlarla işləmək, uğur qazanmaq üçün çox yaxşı vasitədir. Motivasiya, xoşbəxt və uğurlu olmaq üçün vacib əhəmiyyət daşıyır. Aşağıda təqdim edilən ipucları, özünü motivasiya etməyiniz və bunu qorumağınız üçün çox faydalı olacaq. Bunlar, praktik və nəticəyə yaxın tövsiyələrdir. Tətbiq edilməyənlə kimi, heç bir irəliləyiş gözlənilmir.

Gələcəyinizi yazın. Təmiz bir kağızda bir-iki paraqraf şəklində arzuladığınız gələcəyinizi hekayəsini yazın. Gələcəkdə görəcəyiniz işi, yaşadığınız yeri və sahib olduqlarınızı yazın. Bu, sizi həm indi, həm də gələcəkdə motivasiya edəcək.

Gələcəyi gözünüzdə canlandırın. Gözlərinizi yumun və özünüzü gələcəkdə etmək istədiyiniz işi görürkən canlandırın. Sağlam bir şəkildə idmanla məşğul olursunuz, bağçanızdakı çiçəklər ilə maraqlanırsınız və ya çalışırsınız. Nümunə üçün; xəyalınızda kiçik bir iş yeri açmaq varsa, özünüzü təqdimat günündə, müştəriləriniz və işçiləriniz ilə salamlaşarkən xəyal edin. Beləcə, xəyallarınızı reallaşıdır bilərsiniz.

Keçmişinizi gözünüzdə canlandırın. Keçmişinizi gözünüzdə canlandırarkən, daha əvvəl harada olduğunuzu və nə qədər yol qət etdiyinizi görə bilərsiniz. Planlı hədəflərinizə nə qədər çatdığınızı və harada səhv etdiyinizi başa düşəcəksiniz. Və bu, sizin doğru yolla irəliləməyinizə şərait yaradacaq. Məsələn, hər hansı bir sürücü yalnız qarşısına baxsa və arxa güzgüdən istifadə etməsə nələrle qarşılaşa bilər? Zaman-zaman keçmişə baxmaq,

ən azından sürücünün arxa güzgüyə nəzər yetirməsi qədər faydalıdır.

Dərindən düşünün. Gələcəyinizlə bağlı hərtərəfli düşünməkdən qorxmayın. Bu, qısamüddətli uğursuzluqlara tab gətirməyinizi asanlaşdıracaq. Əngəllər sizə mane olmayacaq. Çünki, sizin gözləriniz böyük hədəfə zillənmiş olacaq. Uzunmüddətli ayrılıqdan sonra sevdiyinizə qovuşacağımızı düşünün, onu qarşılamağa gedərkən, sizi bütünlüklə isladan yağış narahat edə bilərmə?

Özünüzü maarifləndirin. Hədəf və ya arzunuz ilə bağlı hər şeyi öyrənin, oxuyun, araşdırın, dinləyin və təcrübədən keçirin. Əgər yazıçı olmaq istəyirsinizsə, təhsil alın, mütaliə edin, yazın, digər yazıçılar ilə əlaqə saxlayın, məsləhətləşin.

İntizamı olun. Səliqəli, zövqlü və yüksək səviyyədə təşkil olunmuş ev, ofis də əhvalımıza müsbət təsir edir. Fiziki dağınıqlıq, zehni dağınıqlığa səbəb olur. İntizamı, sistemli bir həyatınız olsun, beləcə özünüzü hər gün daha da yüksəkdə hiss edəcəksiniz. Nümunə üçün; gecə yatma, səhər qalxma saatınız mütəmadi olsun. Səhərlər mütləq nahar edin və ən azı yarım saat idmanla məşğul olun.

Evinizdə və ofisinizdə sizi motivasiya edəcək şeylərə yer ayırın. Evinizdə, ofisinizdə, avtomobilinizdə, portmanatınızda sizə hədəflənmiş və xəyallarınızı xatırladacaq simvollar, işarələr, qeydlərə və ya obyektlərə yer ayırın. Bu əşyalar, sizin motivasiyanızın davam etməsi üçün şərait yaradacaq. Son model bir avtomobilə sahib olmaq istəyirsinizmi? O zaman xəyalınızda avtomobilin şəkillərini otağınızın divarlarına asın, portmanatınızda saxlayın və ehtiyac duyduğunuz an baxıb, hədəfinizi xatırlayın.

Könüllü işlərə qoşulun. Könüllü olaraq başqa insanlara kömək edin. Bunu etdikdə, digər insanları sevindirməyin nə qədər məmnunedici bir şey olduğunu dərk edəcəksiniz. Həftə sonları, həyat yoldaşınızla birlikdə “Körpələr evi”nə getmək yaxşı ideya ola bilər.

öz motivasiyanız ilə başqalarına müsbət enerji verin.

Ən yaxşı öyrənmə metodu, öyrətməkdir. Uşaqlarımız daim yüksək ruhyüksəkliyində olmalarına, dostlarınızın daha effektiv hədəflər müəyyənləşdirmələrinə, həyat yoldaşınızın şəxsi arzularını reallaşdırmağa kömək edin. Onlara kömək etdikdə, əslində özünüzdə də kömək etmiş olursunuz.

Uşaqlarınızla vaxt keçirin. Uşaqlarınızla vaxt keçirmək sizə perspektiv qazandıracaq. İş və ya özəl həyatımızdakı narahatlıqlar, uşaqlarımız ilə əyləndikdə əriyib gedəcək. Uşaqlar hər şeyə asan yolla baxarlar və hətta bunu öyrənmək bizim üçün faydalı ola bilər.

İdmanla məşğul olun və avtomobil idarə edin. Ətrafı gəzin və ya olduğunuz istiqamətdə avtomobilinizlə dolaşın, rahatlaşın, sərbəst vaxt keçirin. Hamımızın istirahətə ehtiyacı var və əslində sürətli qaçış, avtomobil sürmək, həqiqətən yaxşı bir həlidir. Bu şəkildə etdiyiniz məkan dəyişikliyi, üzərinizdəki mənfi emosiyaları dağıdacaq.

Uğurlu hekayələr oxuyun. Ətrafınızdakı insanların uğurlu hekayələrini oxuyun. Hətta gündəlik qəzetlərdə belə, sizə ilham verəcək, ruhlandıracaq və enerji verəcək parçalarla zəngin kiçik uğurlu hekayələr var. Kitabxanalar insanların həyat yolundan bəhs edən bioqrafiya və avtobioqrafiya ilə zəngindir. Bu kitablar sizləri uğur əldə etmək üçün rəflərdə həyacanla gözləyir.

Musiqi dinləyin. Musiqi sakitləşdirir, həyəcanlandırır, kədərləndirir və hətta ruhlandırır. İdmanla məşğul olarkən Rocky-nin film musiqisini dinləmək, musiqini mötəvətər olaraq istifadə etməyə ən gözəl nümunədir. Sizi ruhlandıran musiqiləri seçin və ehtiyac duyduğunuz zamanlarda onlardan faydalanın. Məsələn, səhərlər ofisimdə və ya təhsil verəcəyim şirkətə gedərkən, xalq mahnısı dinləmək məni ruhlandırır.

Ruhlandırıcı filmlər izləyin. Sizi ruhlandıran filmlərin siyahısını tərtib edin və kiçik bir arxiv hazırlayın. Nümunə; “Forrest Gump” filmini izləmək bir çox insanı ruhlandırma bilər. Bilirik ki, bu filmə İQ'su normal insandan daha çox ağılsız bir insan kimi böyük uğurlar qazanır.

Sağlam şəkildə qidalanın. Xoşbəxt həyat üçün, düzgün qidalanma çox vacibdir. Düzgün pəhriz, sizin vücudunuz üçün lazım olan bütün qida, vitamin və mineralları özündə birləşdirir. Daha artığı isə təbii ki, zərərli ola bilər. Necə deyərlər “sağlam bədəndə, sağlam ruh olar”. Vücudunuz və motivasiyanız üçün sağlam qidalanın. Siqaret və içkidən uzaq durun.

Kifayət qədər yatın. Bəzi insanlara 6 saat yuxu kifayət edərkən, bəziləri üçün isə 8 saat kifayət edə bilər. Kifayət qədər yatdıqınıza əmin olana kimi yatın. Ancaq 8 saatdan artıq olmamasına da fikir verin. Davamlı bir yuxuya sahib olmağın, həm vücudunuz, həm də zehniniz baxımından nə qədər faydalı olduğunu görə bilərsiniz.

Davamlı müaliə edin. Ən önəmli dərs budur. Ətrafınız- daki dünya haqqında davamlı öyrənməyə davam edin və əsla dayanmayın. Sizi maraqlandıran şeylər haqqında oxuyun, dinləyin və araşdırın. Məsələn; sizə ünvanlanan hər hansı bir suala “bilmirəm” deyə cavab verdikdən sonra, dərhal o haqda bilmədiklərinizi öyrənin. Maraqlı olun. Bilirsiniz, maraq elmin tə- limçisidir.

Hədəflərlə çalışın. Hədəflərlə bağlı ən önəmli ipucu budur. Hədəflərlə çalışın..! Hədəflər, həyatınızın bütün sahələrindəki inkişafınız üçün önəmlidir, hədəfsiz çalışsanız, inkişafınızda çətinliklərlə qarşılaşarsınız. İstədiyinizi əldə etmək üçün, işinizi şansın öhdəsinə buraxmadığınız heç də ağıllı fikir deyil. Eari Wilson’un gözəl bir sözü var. “Uğunnu? Uğur tamamilə şansa bağlıdır. İnanmırsınızsa uğursuz insanlardan soruşun...!” Hədəflərlə çalışın, onlar sizə uğuru və yanında dirilik alması olan xoşbəxtliyi gətirəcəklər.

Beyin fırtması! yaradın. Təmiz kağız və qələm götürün. Uyğun bir m.okaai seçin. Kiminsə sizi naraiiat etməyəcəyi, telefonlardan uzaq bir məkan tapın. Sonra düşünün, düşünün və təkrar düşünün. Aqlınıza gələn hər ideyanı yazın. Maliyyə hədəfləri, şəxsi hədəflər, ictimai hədəflər, sağlamlığınız ilə əlaqəli olanlar və s. Bütün fikirləri yazın. Bitirdikdə, üzərində çalışmaq üçün lazım

olan bir çox hədəfləriniz olacaq. Bunlar arasından sizin üçün mühüm olanları seçin.

Hədəfinizi kağız üzərinə yazın. Üzərində çalışacağınız hədəfi seçmədən öncə, onu bir kağızda yazın, hədəfinizin reallaşmasını təmin edin. Beləcə, sizin üçün lazım olub-olmamasına daha asan qərar verə bilərsiniz.

Hədəfi seçmə səbəblərini yazın. Nə üçün məhz bu hədəfi seçdiniz? Hədəflərinizin hər biri üçün, “Bunun mənə nə xeyri var” sualını verin. Hədəfi seçmə səbəblərinizi asanlıqla açıqlaya bilməlisiniz. Əgər açıqlaya bilmirsinizsə, bu hədəfi siyahıdan silin və digərinə keçin.

Hədəfinizin spesifik oımasını təmin edin. Hədəfinizin effektiv ola bilməsi üçün, onu spesifik olaraq ələ alın. “Uşaqlarınız ilə ünsiyyətinizi inkişaf etdirmək” çox mühüm və dəyərlidir, ancaq hədəfiniz adına çox geniş bir təqdimat olacaq. Bunun əvəzinə, daha spesifik hədəf müəyyənləşdirin. Məsələn, bazar günləri birlikdə gəzintiyə çıxmaq, şam yeməklərini 19:00-20:00 arasında birlikdə etmək və ya gecə yatmadan əvvəl onlarla 1 saat söhbət edərək məlumat və təcrübələrinizi bölüşmək kimi. Bu, sizi hədəfmizə daha asan yaxınlaşdırma bilər.

Başlanğıc tarixindən istifadə edin. Termin mühümdür, ancaq onun qədər mühim olan başqa bir mövzu daha var ki, bu da başlanğıc tarixinin konkret olmasıdır. Hədəfiniz üçün yola çıxarkən, başlanğıc tarixini ertələməyə yönəlmiş bir sıra səbəbiniz olacaq. Bunun öhdəsindən gəlmək üçün, başlanğıc tarixini müəyyən edin və o tarixə sadıq qalın.

Özünüzü çox yükləməyin. Lazım olandan artıq və ya eyni anda bir sıra hədəf üzərində çalışmayın. Başlamaq üçün birləşmiş üç arası hədəf uyğundur.

İrəliləyişlərinizi ölçün. İşlərinizdəki irəliləyişləri ölçün. 300 səhifəlik bir roman yazmaq istəyə bilərsiniz. 300 səhifəni birdən hədəfə almayın. 25-ə 50 sətirlik artımlar şəklində planlaşdırın və tamamladığınız səhifələrin gündəlik siyahısını tutun. İrəliləməyinizi ölçmək, hədəfiniz reallaşana kimi əhvali-ruhiyyənizi yüksək səviyyədə saxlayacaq.

özünüzü mükafatlandırın. Özünüz üçün mükafatlar müəyyənləşdirin. Hədəfinizə nail olduqda və ya kiçik də olsa bir addım atdıgımız zaman özünüzü mükafatlandırın və bunu qeyd edin. Çox çalışdıq və buna layiq oldunuz. Ailənizlə evdən kənarında nahar edin, qısa bir səyahətə çıxın və ya sizi həvəsləndirəcək başqa şeylər edin. Davranış hər şeydir. Aşağıdakı ipucları, müsbət davranışlara sahib olmağınıza köməkçi olacaq.

Düzgün kəlmələrdən istifadə edin. Gündəlik ünsiyyətinizdə, “Bunu bacara bilərəm” və ya “Bir çıxış yolu tapırıq” kimi müsbət cümlələrdən istifadə etməyə diqqət yetirin. Qurduğunuz cümlələrin sizin psixologiyanız və davranışlarınız üzərində son dərəcə önəmli təsiri olduğunu unutmayın.

Yoldaşlarınızı seçin. Yoldaşlarınızın mənfi davranışları varmı? Bu sizə təsir edirmi? Birlikdə vaxt keçirdiyimiz insanlar, çox vaxt bizə təsir göstərə bilər. Əgər ofisinizdəki və ya evinizdəki insanlar sizi mənfi enerji ilə yükləyirlərsə, bu vəziyyəti dəyişdirəcək lazımlı addımları atın.

Diğərlərinin nə dediyini dinləyin. Özümüzdə pozitiv bir insan olduğumuzu söyləməkdən zövq ala bilərik, lakin bu hər zaman doğru deyil. Yoldaşlarınızın və ailənizin sizin davranışlarınızla bağlı söylədiklərini dinləyin, eşitmək istəməyəcəyiniz şeylər söyləyə bilərlər. Ancaq unutmaq lazım deyil ki, həyatdakı ən müsbət dəyişikliklər, tənqidlərdən sonra yaranır.

Sizi nələrin **narahət** etdiyini öyrənin. Sizi nələrin narahət etdiyini bildiyiniz zaman, içində olduğunuz neqativ vəziyyətdən uzaqlaşmağa bilər və bunun nəticəsi olaraq ortaya çıxan gərginlik və yorğunluqdan qoruna bilərsiniz. Əgər uzaqlaşmağa bilməyəcəyiniz bir vəziyyətdirsə, onu aradan qaldırmaq üçün nələr edə biləcəyinizi düşünün.

Fasilə edin. Tez-tez açıq havada gəzintiyə çıxın, sıxıldığınızı hallarda fasilə edin. Bu sizin hadisələrə fərqli perspektivdən yanaşmanızı təmin edəcək. Məsələn, həyat yoldaşınızla hər hansı probleminiz var və ya işdə hansısa çətinliklərlə qarşılaşmışınız, ani reaksiyalardan qaçın, fasilə edin, ətraflı şəkildə düşünün və sonra hərəkətə keçin. Bununla yanaşı, davamlı şəkildə çalışmayın,

fasilə etməyi bacann. Baltamızı tammadan yeni odunlar kəsməyə hazırlaşmayın.

Hərəkətə keçməzdən əvvəl iki dəfə düşünün. Hərəkətə keçməzdən əvvəl, səbəbləri ilə birlikdə hərəkətləriniz haqqında düşünün. Əgər işçiniz, sizə də təsir edə biləcək müəyyən yanlışlıq edibsə, dərhal özünüzdən çıxmayın. Ən düzgün çıxış yolu üzərində düşünün. Bunu iki dəfə etdikdən sonra hərəkətə keçin. İki dəfə dinləyib, bir dəfə danışmağımız üçün, iki qulağımız və bir ağızımız olduğunu unutmayaq.

Sahib olduğunuz şeylərin dəyərini bilin. Ətrafımıza baxın və sahib olduğunuz hər şeyin dəyərinin fərqiə vann. Yoldaşlarınız, ailəniz, karyeranız, eviniz və ya başqa hər hansı bir şey. Hətta bu öz-özlüyündə xoşbəxtlik qaynağıdır. Mənfi şeylərin həyatımıza necə girdiyinin əhəmiyyəti yoxdur, biz sahib olduğumuz şeylər üçün şükr etməliyik. Fərqli bir yöndən baxın və həyatımızdakı gözəl şeylərin dadını çıxarın.

Həmişə xoşbəxt olmaq məcburiyyətində deyilsiniz. Bəzən, özünüzü pis hiss etməyinizin heç bir mənfi tərəfi yoxdur. Hər zaman sevincli, emosional, eneijili olmaq məcburiyyətində deyilsiniz. İşlərin yolunda getmədiyi, özünüzü pis hiss etdiyiniz günlər də olacaq. Dərd etməyin, problemlər də keçər.

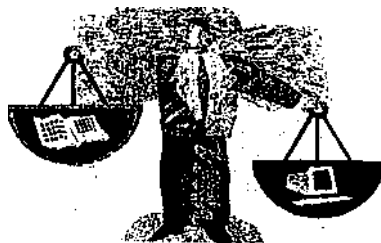
Məntiqlə hərəkət edin. Problemlərə məntiqlə yanaşın. Hislərinizlə hərəkət etsəniz, nəticələrlə barışmaq məcburiyyətində qalarsınız.

Dedi-qodudan uzaq olun. Ətrafınızda gəzən neqativ söhbətlərə qoşulmaym. Əgər qarşımızdakının bu istiqamətdə davam etdiyini görsəniz, üzr istəyərək mədəni şəkildə oradan uzaqlaşın.

Gunə gözəl başlayın. Günə gülümsəyərək başlaym. Bu gün, bacara biləcəyiniz və xoşladığınız bir çox şeyə sahib olacaqsınız. Həyat qıسادır...! Ancaq, bu gün geriyə qalan həyatınızın ilk günü. Bunu əsla unutmayın.

XII FƏSİL ƏMƏYİN ÖDƏNİLMƏSİ VƏ TƏŞKİLİ

Əməyin ödənilməsi və onun düzgün təşkili istehsalın inkişaf etdirilməsinin mühüm stimulu və əhalinin gəlirlərinin artırılmasının başlıca mənbəyidir. Əhalinin gəlirlərinin əsasını təşkil edən əməkhaqqı ölkə üzrə elə təşkil edilməlidir ki, cəmiyyət üzvləri arasında ayrışikliyə yol verməmək şərtilə, əməkhaqqının təkrar istehsal edici, stimullaşdırıcı və nizamlayıcı funksiyalarının reallaşdırılmasını təmin etmiş olsun.



Azərbaycan Respublikası müstəqillik əldə etdikdən sonra, ölkədə əməyin vahid sistem əsasında ödənilməsinin təşkili, onun qarşısında duran ciddi və çətin məsələlərdən biri olmuşdur. Çünki, Sovetlər məkanında əməyin ödənilməsi qaydaları, şərtləri və normaları bir qayda olaraq mərkəzdən tənzimlənirdi və yerlərdə, yəni İttifaqın tərkibinə daxil olan «müttəfiq respublikalarda» kor-korana tətbiq edilirdi. Təsadüfüdür ki, Sovetlər dövründə əmək və əməkhaqqı məsələlərini bilavasitə təşkil edən və tənzimləyən dövlət komitələri İttifaq üzrə «əmək və əməkhaqqı məsələləri üzrə» respublikalarda isə «əmək» komitəsi adlandırılırdı və bununla da respublika komitələri, əslində əməkhaqqı **məsələlərində** iəcrəd edilmişdi. Görünür bunun nəticəsidir ki, digər respublikalarda olduğu kimi Azərbaycanda da əməkhaqqı məsələləri elmi cəhətdən kifayət qədər tədqiq edilmədiyindən, bu sahədə elmin ayrı-ayrı sahələri üzrə mütəxəssislər də formalaşmamışdır. Lakin bu sahədə yaranmış çətinliklərə baxmayaraq, Azərbaycan Respublikası Nazirlər Kabinetinin «Azərbaycan Respublikasında fəhlə və qulluqçuların

əməyinin Vahid Tarif Cədvəli (VTC) əsasında ödənilməsi haqqında» 1993-cü ilin aprel ayının 21-də qəbul etdiyi 205 sayılı qərar, sosial sahədə qəbul edilmiş ilk qərarlardan biri oldu. Beynəlxalq Əmək Təşkilatının müvafiq Konvensiyalarının və Tövsiyələrinin müddəalarına və bir sıra inkişaf etmiş ölkələrin təcrübəsinə əsasən tərtib edilən VTC ölkəmizdə bazar iqtisadiyyatına keçidin ilk illərində əməyin minimum haqqının istehlak büdcəsinin minimum dəyərinə və ya minimum yaşayış səviyyəsinə müvafiq olaraq ödənilməsinin tənzimlənməsinə, eyni peşədən və kateqoriyadan müxtəlif iş yerlərində eyni vəzifəni yerinə yetirən əməkçilərin əməkhaqqında yaranmış ayn-seçki- liyin aradan qaldırılmasına, əməyin mürəkkəbliyinə, kəmiyyət və keyfiyyətinə, əmək şəraitinə və digər əlamətlərə görə ödənilməsində yaranmış uyğunsuzluqların aradan qaldırılmasına və sosial ədalətin tam olmasa da, müəyyən dərəcədə təmin olunmasına zəruri şərait yaratdı.

Nazirlər Kabinetinin «Azərbaycan Respublikasında əməyin ödənilməsi haqqında» 26 may 1996-cı il tarixli qəbul etdiyi qərarla aylıq vəzifə maaşlarının minimum əməkhaqqına əsasən müəyyən edilməsinin ləğv edilməsi və dərəcələr üzrə tarif (vəzifə) maaşının həddini təyin edərkən dərəcələrarası əmsallarının sərf-nəzər edilməsi, VTC-nin əməyin ödənilməsi sahəsində yuxarıda qeyd etdiyimiz qanunauyğunluqların təcridən pozulmasına gətirib çıxartdı. Ölkədə az bir vaxtda ayrı-ayrı sahələrdə və sahə daxilində müxtəlif vahid sistemlərinin tətbiqi ilə VTC öz vahidliyini itirdi və dərəcələrarası əmsallar arasında dünya təcrübəsinə əsaslanan nisbəti pozdu və nəticə etibarilə iqtisadiyyatın müxtəlif sahələrində fəaliyyət göstərən eyni peşə sahiblərinin əməkhaqqı səviyyələrində ayrı- seçkilik yaratdı.

Həmin qərar tətbiq edildikdən sonra Azərbaycan Respublikası Prezidentinin Fərmanı ilə ayrı-ayrı sahələrdə: təhsildə, səhiyyədə, mədəniyyət və s. sahələrdə, eləcə də ayrı-ayrı kollektivlərdə çalışanların; müxtəlif vaxtlarda, özü də digər sahələrdən və kollektivlərdən təcrid halında əməkhaqqının artırıl-

ması dövlət büdcəsindən maliyyələşən müəssisə, idarə və kollektivlərdə işləyənlərin aylıq əməkhaqqı arasında ciddi fərqlər və ayrı- seçkilik yaratmışdı.

Əməyin ödənilməsi sahəsində baş verən bu dəyişikliklər göstərir ki, respublikamızda əməkhaqqı sisteminin bazar münasibətlərinin tələblərinə müvafiq olaraq təkmilləşdirilməsi prosesi davam edir və yaxın gələcəkdə də bu cür dəyişikliklərin baş verməsi labüddür. Bu baxımdan, son illərdə ölkədə və ayrı- ayrı birliklərdə və müəssisələrdə baş verən dəyişikliklərin öyrənilməsi, mövcud nöqsanların aşkar edilməsi və düzgün qiymətləndirilməsi əməkhaqqı sisteminin təkmilləşdirilməsi və əməkhaqqı fondundan istifadənin səmərəliliyinin yüksəldilməsi mühüm əhəmiyyət kəsb edir.

12.1. Əməyin ödənilməsinin ictimai-sosial aspektləri

Əməkhaqqı. İstehsal faktorlarından biri olan insan əməyinin maddi dəyəridir. Bu maddi dəyər sosial-əmək münasibətləri sisteminin əsasını təşkil etməklə, ailə təsərrüfatlarında pul yığımı, əhalinin alıcılıq qabiliyyəti, onun ümumi daxili məhsul, milli gəlir, istehsal funksiyası, dövriyyədə olan ümumi pul kütləsinin həcmi ilə əlaqələndirilməsi, əhalinin investisiya imkan- lılığı, əhali xərclərinin strukturu, vergi ödəmə qabiliyyəti, potensialı ilə əlaqədardır.

Azərbaycan Respublikasının Əmək Məcəlləsinin 160-cı maddəsində (müxtəlif işlər yerinə yetirilərkən əməyin ödənilməsi) əməkhaqqı sistemlərinin növləri aşağıdakı kimidir:

1. Vaxtamuzd - işçi eyni zamanda müxtəlif işlər, vəzifələr, peşələr və ya ixtisas dərəcələri üzrə əmək vəzifələrini yerinə yetirdikdə, habelə müəyyən edilmiş normalardan artıq dəz- gaha, maşına, aparata xidmət etdikdə, onun əməyi daha yüksək haqq verilən ixtisas (peşə) dərəcələri, tarif (vəzifə) maaşları üzrə ödənilir və əməkhaqqına əlavə müəyyən edilir.

2. İşəməuzd - işçilərin əməyi görələn işin işəməuzd qiymətləri üzrə ödənilir. Təsərrüfat subyektinin hər hansı sahəsində işçilərə verilmiş ixtisas (peşə) dərəcələrindən aşığı tarif müəyyən edilmiş işçilər istehsalat xarakterinə görə işəməuzd 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.

Orta günlük əməkhaqqının hesablanması günlük əməkhaqqı fondunun plan üzrə işlənəcək adam/günlərin sayma bölünməsi yolu ilə aparılır. Ortasaatlıq əməkhaqqı saatlıq əməkhaqqı fondunun plan dövründə işlənəcək adam-saatların miqdarına bölünməsi ilə müəyyənləşdirilir.

Bütövlükdə müəssisə - istehsal heyətinin orta aylıq (or- taillik) əməkhaqqı əməyin ödənilməsi fondundan ödənişlərin həmin dövrdəki işçilərin orta siyahı sayına bölünməsi yolu ilə hesablanır.

Minimum əməkhaqqı - bütün işləyənlər üçün dövlət tərəfindən müəyyən vaxta qəbul edilmiş minimum əməkhaqqıdır. Minimum əməkhaqqı istehlak qiymətləri indeksinin artması ilə əlaqədar mütəmadi olaraq yenidən baxılır.

Əməkhaqqının borcları-dedikdə, faktiki olaraq işçilər üçün hesablanmış, lakin bu və ya digər səbəblər üzündən kollektiv müqavilədə nəzərdə tutulmuş vaxtda ödənilməmiş məbləğ nəzərdə tutulur.

Əməkhaqqına əlavə - əmək şəraiti ilə əlaqədar əvəz ödəmək və ya həvəsləndirmək məqsədilə işçinin vəzifə maaşına, əməkhaqqma müəyyən edilən əlavə ödəncidir.

Maaş-ışin mürəkkəbliyi, əməyin gərginliyi və işçinin səviyyəsinə görə müəyyən edilən əməkhaqqının əsas hissəsidir.

Əməkhaqqı səviyyəsi - müəssisə və təşkilatlarda işçilərə ödənilməsi nəzərdə tutulan əməkhaqqı məbləğinin üst limitidir.

Əmək müqaviləsi sistemləri-işçilərin əmək funksiyasını yerinə yetirdiyi zaman gördüyü işə uyğun əməkhaqqının hesablanma və ödənilmə qaydasına əməkhaqqı 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.

12.2. Əməkhaqqının müxtəlif aspektlərdən şərh

12.2.1. Əməkhaqqının işəgötürənə faydası

- İşəgötürən məhsulun maya dəyərini sistemli bir şəkildə planlaşdırır və ona nəzarət edir;
- Həmkarlar İttifaqı ilə işəgötürən şəxslərin münasibətləri müəyyən bir qaydada həyata keçirilir;
- Əməkhaqqı proqramları müəssisə daxilində baş verə biləcək ixtişaşları minimuma endirir;
- Qanunvericiliyə uyğun olaraq müəyyən edilmiş əməkhaqqı istehsalın səmərəliliyini yüksəldir və daha çox qazanc əldə etmək üçün zəmin yaradır;
- Əməkhaqqı yüksəkixtisaslı kadrların müəssisəyə axınıni təmin edir.

12.2.2. Əməkhaqqının işçilərə faydası

• Hər bir işçiyə əməkhaqqı ödənilmə vaxt ayırı-seçkililyə yol verilmərnəsi əsas prinsiplərdən biridir. Həməçinin yüksək bacarıq tələb edən işlərə yüksək əməkhaqqı ödənilməsi bir normativ olaraq qəbul edilmişdir. Buna görə də işçilərə ədalətli davranılmalıdır.

• Əməkhaqqı məbləği dövlətin müvafiq qanunları çərçivəsində müəyyən edildiyinə görə işçinin haqqı qorunur.

• 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.

İşçilər baxımından əməkhaqqı-işçilər baxımından əməkhaqqı onun özünü və ailəsini dolandırmaq, yaşayış tərzini tənzimləmək və müəyyən ölçüdə zəmanət almaq üçün fiziki və ya zehni əməyin əvəzində aldığı pul vəsaitidir. Əldə etdiyi bu 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- əməkhaqqıdır. Əməkhaqqı ilə işgörmə qabiliyyəti arasında bir əlaqə var. Çünki, əməkhaqqının yüksək olması, işçini həvəsləndirir və onun işgörmə qabiliyyətini yüksəldir.

Müəssisədə çalışan işçinin əsas məqsədlərindən biri arzuladığı vəsaiti almağa nail olmaqdan ibarətdir. Əməkhaqqı hər bir işçi üçün iqtisadi, psixoloji və inkişaf baxımından da əhəmiyyətə malikdir.

İqtisadi - əməkhaqqı insanın tələbatını ödəyən məhsulları əldə etmək üçün bir vasitə olduğundan əlavə, işçilər üçün iqtisadi əhəmiyyətə də malikdir. Əməkhaqqı formasında əldə edilən gəlir işçinin ailəsinin dolanması üçün təmin edilən iqtisadi maraq, rifah, komfort mənasına gəlir.

Psixoloji - əməkhaqqı işçi üçün psixoloji cəhətdən də əhəmiyyət kəsb edir. Əməkhaqqı və digər əlavə vasitələr müvəffəqiyyət əldə etmək duyğusunun əsas simvollarından sayılır. Məsələn: işçi əlavə əməkhaqqı aldığı vaxt zənn edir ki, bu onun işini müvəffəqiyyətlə yerinə yetirdiyi üçün aldığı mükafatdır. Bir başqa sözlə, şəxs psixoloji baxımdan özündən razı qalır. Əks təqdirdə, yəni lazımı miqdarda əməkhaqqı almadığı vaxt şəxsin məmnuniyyət hissi ruh düşkünlüyü ilə əvəz olunur.

İnkişaf - əməkhaqqı eyni zamanda insanların bacarıq və qabiliyyətlərinin inkişaf edib-etmədiyini təyin etmək üçün əsas göstəricidir. Əgər insanlar çox əmək sərf etdikləri vaxt bunun

əməkhaqqı miqdarına təsir etdiyinin şahidi olarlarsa, onda öz işlərində daha çox səy göstərirlər.

12.3. Əməkhaqqının əsas vəzifələri

Əməyin həvəsləndirilməsi sistemində əməkhaqqı apancı rol oynayır. O, zəhmətkeşlərin maddi rifahının yaxşılaşdırılmasının əsas mənbəyidir, belə ki, onların gəlirlərinin əsas hissəsini (orta hesabla dördüncü üçün) təşkil edir. Bir qayda olaraq, əməyin ödənilməsi ikili vəzifə daşıyır: o, bir tərəfdən işçilərin gəlirlərinin və həyat səviyyəsinin yüksəldilməsinin əsas mənbəyidir, digər tərəfdən istehsalın səmərəliliyinin artması və inkişafının maddi həvəsləndirilməsinin əsas vasitəsidir. Daha təfərrüatlı yanaşmada əməkhaqqının aşağıdakı vəzifələrini ayırd etmək olar:

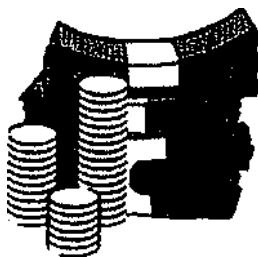
1. İşçi qüvvəsinin təkrar istehsalının təmin edilməsi, başqa sözlərlə, işçinin həyat şəraitinin saxlanması və yaxşılaşdırılması. Belə ki, işçinin normal yaşamaq (mənzil, qida, geyim, yəni ilkin tələbat malları üçün haqq vermək), iş üçün zəruri olan qüvvəni bərpa etmək üçün işdən dincəlmək (relaksasiya etmək) imkanı olmalıdır. Eləcə də işçi gələcək əmək ehtiyatları olan uşaqları böyüdüüb tərbiyələndirməlidir.

2. Maddi həvəsləndirmə işçinin öz ixtisasını artırmasında marağının artması deməkdir, belə ki, nisbətən yüksək ixtisas daha yüksək maaşla ödənilir. Müəssisələr isə daha yüksək ixtisaslı kadrlara maraqlıdır.

3. Əmək məhsuldarlığının artırılması və məhsulun keyfiyyətinin yaxşılaşdırılmasının həvəsləndirilməsi. Çox vaxt istehsal edilmiş malların, xidmətlərin keyfiyyət və kəmiyyəti bir- biri ilə qənaətdə olur, ona görə də mühüm rolunu ifadə etməklə yanaşı, bu iki maddəni birlikdə, təfərrüatla nəzərdən keçirmək daha yaxşıdır.

12.4. Əməkhaqqının normal və real dəyərinin tənzimlənməsi

Sosial-əmək münasibətləri sistemində əmək haqqı mühüm yer tutur. Əmək haqqı eyni zamanda ailə təsərrüfatlarında pul yığıcı, əhalinin alıcılıq qabiliyyəti, onun ümumi daxili məhsul, milli gəlir, istehsal funksiyası, dövriyyədə olan pul kütləsinin həcmi ilə əlaqə-



ləndirilməli, əhalinin investisiya imkanlılığı, əhali xərclərinin strukturu, vergi ödəmə qabiliyyəti, potensialı ilə əlaqədardır. Lakin müasir şəraitdə əmək haqqının aşağı səviyyədə olması onun yuxarıda göstərilən makro və mikro göstəricilərlə zəif halda əlaqələndirilməsinə gətirib çıxarmışdır.

İş qüvvəsinin əmtəyə çevrilməsi bazar sisteminin mühüm əlamətlərindən biridir. K.Marks siyasi iqtisad tarixində birinci dəfə olaraq əməkhaqqının mahiyyətini, onun əsas formaları və dəyişilməsi qanunauyğunluqlarını açıb göstərə bilmişdir. O, elmi surətdə sübut etmişdir ki, əməkhaqqı yalnız ilk baxışda «əməyin qiyməti» və ya «dəyəri» kimi nəzərə çarpır, həqiqətdə isə iş qüvvəsi dəyərinin pərdələnmiş forması və iş qüvvəsinin qiymətidir. Əməyin təşkilinin müddətli əmək forması əmək məhsulları ilə yanaşı iş qüvvəsini də əmtəyə çevirir. İş qüvvəsinin əmtəə olmasının əsas müqəddəm şərti onun istehlak dəyəri ilə əlaqədardır. Çünki, başqa əmtəələr-paltarlar, ərzaq məhsulları, müxtəlif maşınlar, xammal və s. sahibkann şəxsi, iş qüvvəsinin, istehlak olunması isə onların dəyərlərinin artmasına olan tələbatlarını - izafi dəyəre olan tələbatlarını ödəməyə xidmət edir. Deməli, başqa əmtəələrdən fərqli olaraq iş qüvvəsi əmtəəsinin özünəməxsus xüsusiyyəti vardır. Bununla əlaqədar olaraq əmək prosesi gedişində iş qüvvəsi öz dəyərindən çox

dəyər yaradır. İş qüvvəsinin yaratdığı dəyərdən fərqli olaraq işçi qüvvəsinin öz dəyəri əməkhaqqında ifadə olunan və onun ailəsinin yaşaması üçün lazım olan həyat vasitələrinin dəyəri ilə müəyyən edilir. Ona görə də əməkhaqqı iş qüvvəsi dəyəri və qiymətinin çevrilmiş forması mahiyyətini alır. İş qüvvəsinin dəyəri və qiymətinin əməkhaqqında çevrilmiş halda çıxış etməsi iki halla əlaqədardır. Birincisi, ona görə ki, iş qüvvəsinin qiymət və dəyəri əməyin qiymət və dəyəri formasında təzahür edir. İkincisi, bundan asılı olaraq əməkhaqqı formasında əməyin haqqı ödənilən və ödənilməyən hissəyə ayrılır, yəni əməyin istismarı pərdələnmiş olur.

Əməkhaqqının zahirən əməyin qiyməti formasında təzahür etməsindən istifadə edən bəzi iqtisadçılar istər əvvəllər və istərsə də indi onun əsl mahiyyətini pərdələməyə çalışmağa, yəni onu iş qüvvəsinin deyil, əməyin haqqı, həm də tam haqqı kimi qələmə verməyə çalışmışlar.

İş qüvvəsindən fərqli olaraq əməyin əmtəə olmaması və onun dəyərinin olmaması aşağıdakı səbəblərlə əlaqədardır:

1. Əməyin əmtəə kimi satılması onun müstəqil halda mövcud olmasını tələb edərdi, bu isə mümkün deyildir. Bu, əmtəənin dəyərinin əməyin dəyəri ilə, əməyin dəyərinin isə əmtəənin dəyəri ilə müəyyən edilməsi barədə səhv və məna kəsb etməyən texnokratik fikri müdafiə etmək demək olardı;

2. Əgər fəhlə iş qüvvəsini deyil, əməyin dəyərini almış olsaydı, onda fəhlə izafi dəyər istehsal etməmiş olardı ki, bu halda geniş miqyaslı istehsalın özü də olmazdı;

3. Kapitala muzzdlu əmək bir-birilə vəhdətlik təşkil edir, belə ki, kapital muzzdlu əməyi, muzzdlu əmək isə kapitalı nəzərdə tutur, onlar bir-birini əmələ gətirir;

4. Əgər işçi əməyinin tam dəyərini almış olsaydı, o zaman sosial müdafiə və digər fondlar mümkün olmazdı. Halbuki istehsalın genişləndirilməsi obyektiv olaraq izafi məhsulun bir hissəsindən yığılması və həm də digər fondlar kimi istifadə etməyi tələb edir.

iş qüvvəsi dəyərinin aşağı və yuxarı hədləri vardır. İş qüvvəsi dəyərinin aşağı həddi işçinin fiziki tələbatı ilə, yəni onun gündəlik əmək qabiliyyətini saxlamaq, bərpa etmək üçün son dərəcə zəruri olan yaşayış vasitələrinin dəyəri ilə müəyyən edilir. İş qüvvəsinin yuxarı həddi işçi və onun ailəsinin minimum fizioloji tələbatından başqa, konkret ictimai və tarixi şəraitdən irəli gələn tələbatla əlaqədar maddi və mənəvi vasitələrin dəyərini də özünə daxil edir. Adətən, bir çox ölkələrdə, xüsusilə iqtisadi və mədəni cəhətdən geridə qalmış ölkələrdə zəhmətkeşlər bir çox hallarda iş qüvvəsinin aşağı həddi həcmində belə yaşayış vasitələri ilə təmin oluna bilmirlər.

İndi əməkhaqqı yeni mahiyyət kəsb edir, maddəli əmək, əmtəə istehsalı qalmaqdadır. Əmtəə istehsalı ilə əlaqədar olaraq onun qanun və kateqoriyalardan da fəaliyyət göstərməkdədir. Belə qanun sırasına dəyər qanununu, kateqoriyaya isə əməkhaqqını aid etmək olar. İş qüvvəsi alqı-satqı obyektinə çevrildiyinə görə əməkhaqqı istismar münasibətlərini ifadə edir. Çünki indi əməkhaqqı işçilərin istehsal vasitələrinə bərabər münasibəti, əməyin istehlak üçün yeganə meyar olmaması, yaşından, cinsindən, sosial mövqeyindən asılı olmayaraq, bərabər əməyə qeyri-bərabər haqqın verildiyi qaydanı ifadə edir.

İstehlak şeyləri əmtəə olduğuna və ona görə də dəyərə və qiymətə malik olduğuna görə onlar işçilər tərəfindən yalnız pul formasında əldə edilə bilər. Ona görə də əməkhaqqı əmtəə tədavülü şəraitində ticarətin köməkliliklə fərdi istehlak fondlarının bölüşdürülməsi və tələbatın ödənilməsinin ən önəmli formasıdır.

Əməkhaqqının səviyyəsi iş qüvvəsinin təkrar istehsalı ilə əlaqədar olaraq müəyyən edilməlidir. Əməkhaqqı yalnız iş qüvvəsinin dəyəri ilə deyil, məhsuldar qüvvələrin inkişaf səviyyəsi, milli gəlirin yığım və istehlak fondlarına ayrılması nisbətilə tənzim edilən bir sıra konkret amillər və şərtlərlə də müəyyən edilir. Bundan başqa, əhali gəlirləri yalnız əməkhaqqı hesabına deyil, dövlət və müəssisələrin sosial fondları hesabına da

artır. İşçilərin əməyinə görə onların iş qüvvəsinin geniş təkrar istehsalını təmin etmək və onların həyat səviyyəsini yaxşılaşdırmaq üçün milli gəlirdən zəruri məhsulun dəyəri formasında ayrılan fərdi istehlak fondu bir növ əməkhaqqı kimi təzahür edir. Əməkhaqqı nəinki işçilərlə sahibkar, habelə işçilərlə cəmiyyət arasındakı iqtisadi münasibətləri bilavasitə ifadə edir. Cəmiyyət müəssisənin əldə etdiyi gəlirdən bilavasitə asılı olmayaraq da işçi üçün minimum əməkhaqqı təmin edir. Əməkhaqqı cəmiyyət üçün gəlirdirsə, müəssisə üçün çəkilmiş xərcdir.

İş qüvvəsi - işçinin fiziki zehni' və mənəvi qabiliyyəti, onun peşə vərdisləri və təcrübəsidir. İşçi özünün bu qabiliyyətini istehsal prosesində sərf edərək istehsal vasitələrinin köməyi ilə maddi nemətlər yaradır.

Əmək isə - işçinin məqsədyönlü fəaliyyətidir. İşçiyə istehsal prosesində göstərdiyi əmək fəaliyyəti üçün əməkhaqqı verilir. Deməli, əməkhaqqı vaxt vahidi ərzində, yəni saat, gün, həftə, ay və il ərzində əməkdən istifadə üçün işçiyə verilən haqdır. Əməkhaqqının nominal və real formalarını bir-birindən fərqləndirmək lazımdır.

Nominal əməkhaqqı - işçinin pul formasında aldığı əmək haqqıdır.

Real əməkhaqqı - nominal əməkhaqqı ilə nə qədər istehlak şeyləri və xidmət əldə edilməsini əks etdirir. Başqa sözlə, o, nominal əməkhaqqının alıcılıq qabiliyyətidir.

İşçilərin pul formasında aldıqları nominal əməkhaqları real əməkhaqqı ilə üzvi surətdə bağlıdır. Real əməkhaqqı hər hansı məbləğdə olan nominal əməkhaqqına alına biləcək istehlak mallarının həcmi ilə müəyyən edilir. Ona görə də real əməkhaqqı manatın alıcılıq qabiliyyəti ilə əlaqədardır. Ümumi halda real əməkhaqqının indeksi belə müəyyən edilir:

— **In.ə.h.**
lr.ə.h.

lə.q.

burada: I.n.ə.h. - nominal əmək haqqı;

İ.ə.q. - əmtəə və xidmətlərin qiyməti. Məsələn, nominal əməkhaqqının indeksi 1,40, əmtəə və xidmətlərin qiyməti indeksi isə 1,32 olduqda:

$$I_{r.ə.} = \frac{I_{n.ə.h.}}{I_{ə.q.}} = \frac{1,40}{1,32} = 1,04 \text{ və yaxud } 104\%$$

Bu o deməkdir ki, əhali müqayisə olunan dövrə nisbətən öz nominal əməkhaqlarına 4% artıq istehlak malları ala bilirlər.

İşçilərin aldıqları əməkhaqqı onların real gəlirinin əsas hissəsini təşkil edir. Əhalinin real gəliri həyat səviyyəsini səciyyələndirən mühüm ümumiləşdirici bir göstəricidir. Real gəlir milli gəlirin ilkin və yenidən bölüşdürülməsi ilə üzvi surətdə bağlıdır.

Real gəlirin əməyin ödənilməsi fondu, şəxsi təsərrüfatlardan əldə edilən gəlirlər, sosial fondlar və s. mənbələr hesabına perspektiv dövr üçün düzgün proqnozlaşdırılması və onun mal dövriyyəsi ilə optimal şəkildə əlaqələndirilməsinin müstəsna əhəmiyyəti vardır. Təcrübədə əhalinin hər nəfərinə düşən real gəlirlər ümumi halda belə müəyyən edilir:

$$R_k = G_f : \Theta_s$$

burada, G_f - ölkənin real gəlir fondu;

Θ_s - əhalinin sayıdır.

Əhalinin hər nəfərinə düşən real gəlirin artması həyat səviyyəsinin artmasını ifadə edir.

Ailənin hər nəfərinə düşən real gəlir isə analoji olaraq aşağıdakı kimi hesablanır: $A_b = a_k : a_s$, burada a_k - ailənin ümumi gəliri; a_s - ailə üzvlərinin sayı. İndeks halında bu belə ifadə olunur: $C = C_{ak} : C_{as}$. Əhalinin real gəliri hesabat ili və perspektiv dövr üçün müəyyən edilir. İstər hesabat, istərsə də perspektiv dövrü üçün real gəlir aşağıdakı üç mərhələdə aparılır: a) əhalinin real gəlirinin ümumi həcmnin müəyyən edilməsi; b) əhalinin hər nəfərinə düşən real gəlirin hesablanması; c)

real gəlirin dinamikasının hesablanması. Təcrübədə real gəlir əhalinin sosial qrupları üzrə də hesablanılır.

Real əməkhaqqının artımı əmtəə qiymətlərinin dinamikası ilə və həmçinin pullu, yaxud nominal əməkhaqqının səviyyəsi ilə müəyyənləşdirilir. Ayrı-ayrı hallarda real və nominal əməkhaqqı arasındakı əlaqə və dəyişiklik aşağıdakı formada olur:

1) nominal əməkhaqqı artır və eyni zamanda qiymətlər aşağı düşür. Bu hal əhalinin real gəlirinin artması nöqtəyi-nəzərindən məqsədəuyğun, müsbət və yaxud arzuolunan haldır;

2) nominal əməkhaqqı artır, lakin pərakəndəsətış qiymətləri dəyişilməz qalır, yəni nə artır, nə də əskilir. Bu hal da müəyyən dərəcədə müsbət hal hesab olunmalıdır. Çünki işçilər nominal əməkhaqqının artırılması hesabına əlavə gəlir əldə edir. Eyni zamanda onlar qiymətlər qalxmadığına görə heç bir şey itirmirlər;

3) nominal əməkhaqqı dəyişilməz qalır, pərakəndəsətış qiymətləri aşağı düşür. Göründüyü kimi, bu üçüncü hal ikincinin əksinədir. Lakin bu hal da müsbət haldır. Çünki, nominal əməkhaqqı artmasa da, əhalinin real gəlirləri qiymətlərin aşağı düşməsi hesabına artır. Əlbəttə, bu artımın dərəcəsi qiymətlərin aşağı düşmə dərəcəsindən asılıdır;

4) pərakəndəsətış qiymətlərinə nisbətən nominal əmək haqqı da sürətlə artır. Burada işçilər qiymətlərin artması üzündən zərər çəkə bilərdilər. Lakin nominal əməkhaqqı qiymətlərin qalxmasından daha çox artdığına görə onlar zərər çəkmirlər;

5) qiymətlərin aşağı düşməsinə nisbətən nominal əməkhaqqı cüzi miqdarda aşağı düşür. Burada yenə də əhali zərər çəkmir, çünki sətış qiymətlərinin aşağı düşməsi nominal əməkhaqqının aşağı düşməsinə daha sürətlə qabaqlayır. Göründüyü kimi, bu 5 halın beşində də əhalinin real gəliri artmış olur. Lakin başqa halda, yəni nominal əməkhaqqı aşağı düşdükdə, qiymətlər isə qalxdıqda hər iki tərəfdən zərər çəkə bilərlər. Başqa hallarda da, yəni nominal əməkhaqqı sabit qaldıqda, qiymətlər

isə qalxdıqda və yaxud qiymətlər sabit qaldıqda, nominal əməkhaqqı isə aşağı düşdükdə əhalinin real gəliri aşağı düşər.

12.5. Əməkhaqqının təşkilinin müasir vəziyyəti

Bazar münasibətlərinin formalaşdığı şəraitdə əməkhaqqının təşkili prinsipləri və vəzifələri əsasında əməyin ödənilməsinin təşkilatı sistemi bilavasitə istehsalın ilkin həlqəsi olan müəssisədə yaranır. Əməkhaqqının təşkili dedikdə, əməyin kəmiyyəti ilə onun ödənilməsinin kəmiyyəti arasındakı qarşılıqlı əlaqənin təmin edilməsi başa düşülür. Bazanın tələblərinə uyğun olaraq əməkhaqqının təşkili, əslində hər bir işçinin öz əməyindən səmərəli istifadə olunması imkanlarının aşkar edilməsində marağının artırılmasına; əməyin ödənilməsində bərabər-çilik hallarının aradan qaldırılmasına; əməkhaqqının birbaşa, həm fərdi və həm də kollektiv əməyin nəticələrindən asılılığının təmin olunmasına; yerinə yetirilən işin mürəkkəbliyini və əmək şəraitini nəzərə alaraq müxtəlif işçi kateqoriyaları və peşə-ixtisas qruplarının əməkhaqqı arasında optimal nisbətini müəyyən edilməsinə yönəldilməlidir.

Müəssisədə əməkhaqqı təşkil edilərkən işəgötürənlə işçilərin maraqları üzləşir. Bazar münasibətlərinə keçərkən, əməyin ödənilməsi məsələlərinin həllində tərəflərin bərabər hüquqa malik olması sözsüz ki, vacib şərtlərdən biridir. Müəssisənin idarəçiliyi (və ya mülkiyyətçinin nümayəndəsi) və işçilərin səlahiyyətli nümayəndəsi olan Həmkarlar İttifaqı arasında bağlanan kollektiv müqavilələr əmək münasibətlərinin, eləcə də əməyin ödənilməsi məsələlərinin tənzimlənməsinin fəaliyyət göstərən və vahid təsir göstərən hüquqi formasıdır. Əmək münasibətlərinin tənzimlənməsinin toplu sənədi olan Əmək Məcəlləsində müvafiq hüquq normaları ilə əmək münasibətlərində işçilərin və işəgötürənlərin əmək, sosial, iqtisadi hüquqları və bu hüquqlarla bağlı müvafiq təminatların minimum səviyyəsi təsbit edilmiş və bu minimum səviyyələrdən az olmamaq şərti

lə onların yüksək səviyyəsinin təyin edilməsində işəgötürənlərə sərbəstlik verilmişdir.

İşəgötürənlə işçi arasında fərdi qaydada bağlanan əmək münasibətlərinin əsas şərtlərini, tərəflərin hüquq və vəzifələrini əks etdirən əmək müqaviləsində tərəflərin əsas hüquqları və vəzifələri ilə yanaşı, əmək münasibətlərinin tənzimlənməsinin hüquqi təminatları da öz əksini tapmışdır.

12.6. Əməkhaqqının təşkilinin əsas prinsipləri və ünsürləri

Əməkhaqqı elə təşkil olunmalıdır ki, o, əməkçilərin şəxsi maddi marağını təmin edə bilsin. Bu o deməkdir ki, əmək ödənilərkən əməyin şəraitindən, mürəkkəbliyindən, məhsuldarlığından və s. asılı olaraq işçilər arasında müəyyən fərqlər qoyulmalıdır. Əks təqdirdə, əməkhaqqının təşkilində bərabərçi xırda bujua nəzəriyyəsinin müddəaları həyata keçirilmiş olardı.

Əməkhaqqı həm də bir çox qanunların tələblərinin həyata keçirilməsi formasıdır. Ona görə də əməkhaqqının əməyin müəyyən əlamətlərinə görə differensiasiya olunması zəruriyyəti meydana çıxır. Belə yanaşma əməkhaqqının təşkilində əməkhaqqının artımının bilavasitə əmək məhsuldarlığının artımı ilə uzlaşdırılmasını və bu əsas üzərində hər bir işçinin fərdi istehlak fondunun əməyin nəticələrinə görə müəyyən edilməsindən, maddi mənafehlərin düzgün əlaqələndirilməsindən də irəli gəlir. Bu o deməkdir ki, əməkhaqqı təşkil olunarkən digər amillərlə yanaşı əmək məhsuldarlığının artması qanunu, dəyər qanunu və digər qanunların tələbləri də nəzərə alınmalıdır.

Müəssisələrdə əməkhaqqı təşkil olunarkən aşağıdakı əsas prinsiplər nəzərə alınır: əməyin keyfiyyət və kəmiyyəti, əmək intensivliyi, iş şəraiti, əmək məhsuldarlığı ilə əməkhaqqı arasında nisbət, bərabər əməyə görə bərabər haqqın verilməsi, xalq təsərrüfatı sahələrinin əhəmiyyəti, müəssisələrin coğrafi yerləşməsi. Bu o deməkdir ki, işçilərə əməkhaqqı verilərkən bu tələblərə riayət et

mək lazımdır. Əməyin ödənilməsində həmin prinsiplərdən istər bütövlükdə, istərsə də qismən kənara çıxma əməkçilərin maddi marağının zəifləməsinə, beləliklə də ictimai istehsalın səmərəsinin aşağı düşməsinə səbəb ola bilər. Məsələn, əməyin keyfiyyət cəhətinin nəzərə alınmaması işçilərdə ixtisası yüksəltməyə həvəs oyatmaz və bu öz növbəsində daha mürəkkəb və çətin işlərin görülməsinə adamların cəlb edilməsi məsələsini çətinləşdirərdi. Bərabər əməyə görə bərabər haqqın verilməməsi isə təcrübədə fəhlələr tərəfindən görülmüş işlərin “gəlirli” və “gəlirsiz” işlərə bölünməsinə gətirib çıxara bilər ki, bu da müəssisələrdə işçi qüvvəsinin axıcılığı ilə nəticələnə bilər.

Müəssisələrdə əməkhaqqının təşkilinin əsas ünsürləri tarif sistemi, əməyin normalaşdırılması və əməkhaqqının forma və sistemlərindən ibarətdir (bax, şəkil 1).



Şəkil 1. Əməyin ödənilməsi ünsürləri

Müəssisələrdə əməyin düzgün ödənilməsində tarif sistemi mühüm yer tutur. Tarif sistemi əməyin ümumdövlət miqyasında ödənilməsinin təşkil olunma vasitəsidir. Tarif sistemi aşağıdakı üç ünsürdən ibarətdir: Tarif maaşlarından, tarif-ixtisas

sorğu kitabçalarından və tarif cədvəlindən. Tarif maaşı əmək şəraitindən, əməkhaqqının formalarından, istehsal sahələrinin əhəmiyyətindən asılı olaraq fəhlələrin əməyin ödənilməsində müvafiq fərqlərin qoyulması ma imkan verir. Tarif maaşları saatlıq, günlük və aylıq olur və bu dövlət tərəfindən müvafiq dərəcələr üzrə müəyyən olunur.

Tarif cədvəlləri isə iki hissədən - tarif dərəcələrindən və tarif əmsallarından ibarətdir. Tarif dərəcələri sənaye sahələrinin və görülən işin xarakterindən asılı olaraq müxtəlif olur. Burada tarif əmsalları ixtisas dərəcəsinə asılı olaraq fəhlələrin əməyinin ödənilməsində fərqin müəyyən edilməsinə imkan verir. Tarif sisteminin mühüm ünsürlərindən biri olan tarif-ixtisas sorğu kitabçalarının köməyi ilə müxtəlif peşələrdən olan fəhlələrin ixtisas dərəcəsi, habelə işin dərəcəsi müəyyən edilir. Bütün bunlar olmadan əməyin reduksiyasını əməyin ödənilməsi zamanı nəzərə almaq mümkün olmaz. Tarif sistemi əməyin keyfiyyət tərəfini müəyyən etməyə imkan verir. Müəssisələrdə əməyin düzgün ödənilməsi tarif sistemindən əlavə, əməkhaqqının əlverişli forma və sistemlərinin seçilməsini də tələb edir. Əməkhaqqı təşkil olunarkən konkret istehsal şəraiti nəzərə alınmadan əməkhaqqının istənilən forma və sisteminin tətbiq edilməsi onun səmərəsinin xeyli aşağı sala bilər.

Müəssisələrdə əməkhaqqının işəməzd və vaxtəməzd formaları tətbiq olunur. İşəməzd əməkhaqqı sadə işəməzd, işə- məzd-mükafatlı, işəməzd-mütərəqqi, qeyri-müstəqim işəməzd və akkord əməkhaqqı sistemlərindən; vaxtəməzd əməkhaqqı forması isə sadə vaxtəməzd və vaxtəməzd-mükafatlı əməkhaqqı sistemlərindən ibarətdir. Əməyin təşkil olunma dərəcəsinə asılı olaraq əməkhaqqı sistemi fərdi və kollektiv əməkhaqqı formalarına bölünür. Son illər akkord-mükafath əmək haqqı forması geniş tətbiq olunmağa başlanmışdır. Bu əməkhaqqı formasının üstün cəhəti işçilərin əməkhaqqının yalnız əmək sərfindən deyil, habelə istehsalın son nəticələrindən asılı olaraq müəyyən edilməsidir. Ona görə də belə şəraitdə işçilər yalnız

cari dövrdə əmək sərfi ilə deyil, həmçinin əməyin son nəticəsi ilə də maraqlı olurlar.

Deməli, əməkhaqqının təşkili istehsalın konkret texnoloji-təşkilati və digər şəraitinə uyğun olaraq əməkhaqqının bu və ya digər forma və sistemlərinin seçilməsini tələb edir. Çünki istehsalın bütün sahələrində əməkhaqqının bütün forma və sistemlərini tətbiq etmək mümkün və yaxud məqsədəuyğun deyildir.

Məlumdur ki, əməkhaqqı işçilər üzrə düzgün əmək ölçüsünün müəyyən olunmasını tələb edir. Bunsuz istehlak ölçüsünü real müəyyən etmək olmaz. Ona görə də əməkhaqqının təşkilində əmək ölçüsü, əməyin normalaşdırılması mühüm rol oynayır. Köhnəmiş normaların vaxtılı-vaxtımda aradan götürül- məməsi, mütərəqqi texniki normaların ləng tətbiqi bəzi hallarda müəssisə və cəmiyyət miqyasında əmək ölçüsü ilə istehlak ölçüsü arasındakı əlaqənin pozulmasına səbəb olur.

Konkret əməklə mücərrəd əməyin, fərdi əməklə ictimai-zəruri əməyin, sadə əməklə mürəkkəb əməyin müqayisə və tənzim olunması heç də bütün hallarda kortəbii olaraq həyata keçirilməməlidir.

Normalaşdırılma vasitəsilə fərdi və orta əmək sərfi, habelə ictimai-zəruri əmək səviyyəsi və əmtəənin dəyər kəmiyyəti qismən nəzərə alın bilər.

Hər hansı bir müəssisədə normalaşdırılma dəyərin substansiyasının deyil, konkret, ictimai-faydalı formada vaxt normalarının müəyyən edilməsilə əlaqədardır. Bununla yanaşı əmək norması dəyərin kəmiyyətinə fəal təsir göstərir.

Ona görə də əməkhaqqının təşkilinin mühüm ünsürlərindən biri də əməyin normalaşdırılmasıdır. Əməyi və əməkhaqqını düzgün təşkil etmək üçün məhsul istehsalına mütərəqqi iş vaxtı sərfini müəyyən etmək lazımdır. Bu və ya digər məhsulun istehsalına zəruri olan vaxt normaları texniki normalaşdırılmanın müxtəlif üsulları əsasında müəyyən edilir. Əmək norma- larından istifadə etməklə, əməkhaqqının təşkilinin mühüm prin

siplərindən biri - əməyin kəmiyyətinə görə haqq verilməsi prinsipi həyata keçirilir.

Əməyin normalaşdırılmasında yol verilən nöqsanlar dərhal öz əksini əməyin ödənilməsinin təşkilində göstərir. Bununla yanaşı əməyin ödənilməsinin təşkilindəki nöqsanlar əməyin normalaşdırılmasının vəziyyətinə də təsir edir. Əməyin ödənilməsinin bu və ya digər formasının tətbiqi xeyli dərəcədə əməyin normalaşdırılması səviyyəsindən, ayrı-ayrı fəhlənin fərdi hasilatının uçotunun aparılması imkanından və iqtisadi məq- sədəuyğunluğundan asılıdır.

Əməkhaqqının verilməsi, iqtisadi həvəsləndirmənin rolu hər şeydən əvvəl, normaların necə tərtib edilməsindən asılıdır.

Əməyin kəmiyyət və keyfiyyətinə görə haqq verilməsi prinsipini təmin etmək və onun səmərəsini artırmaq üçün mütərəqqi və texniki cəhətdən əsaslandırılmış normaların geniş surətdə tətbiq edilməsi zəruridir. Əməyin texniki normalaşdırıl- ması əsasən aşağıdakı funksiyaları yerinə yetirir: 1) əməkhaqqının düzgün olaraq artmasına, bu işə müəssisənin texniki-təş- kilatı imkanlarından istifadə edilməsinə və onun əsasında əmək tutumunun aşağı salınmasına əsaslanır; 2) eyni kəmiyyət və keyfiyyətli əməyə bərabər haqq verilməsini təmin edir və hər kəsdən qabiliyyətinə, hər kəsə əməyinə görə prinsipini təmin edir; 3) işçilərin istehsalatın texnikasına yiyələnməsinə, əməkdə rəqabətə stimullaşdırma, habelə şəxsi və kollektiv işə maddi maraqla oyadır; 4) firmadaxili texniki-iqtisadi və istehsal planlaşdırıl- masının düzgün təşkilinə kömək edir.

Texniki normalardan həm əsas, həm də köməkçi sexlərdə istifadə edilməsinin çox mühüm əhəmiyyəti vardır. Lakin bəzi müəssisələrdə əməyin normalaşdırılma köməkçi sexlərdə az fikir verilir. Bu səbəbə görə də bir sıra hallarda köməkçi sexlərin işçilərinin əməkhaqqının səviyyəsi əsas sexlərdəki fəhlələrin əməkhaqqına nisbətən yüksək olur.

Əmək məhsuldarlığı ilə əməkhaqqı arasındakı nisbət və nisbət əmsalları sabit bir kəmiyyət deyildir. Həmin nisbət müx

təlif şərtlərdən: xalq təsərrüfatı sahələrindən, ölkənin konkret tarixi inkişaf şəraitindən, əməyə görə bölgü, dəyər qanunu, əmək məhsuldarlığının artması, tələb və təklif digər qanunların fəaliyyətinin bu sahədə əlaqələndirilməsi dərəcəsindən asılıdır.

Əmək haqqının forma və

sistemləri. Əməkhaqqının forma və sistemlərinin tətbiqi işçilərin maddi marağı və həyat səviyyəsinin artırılması, habelə işin kəmiyyət və keyfiyyət göstəricilərinin yaxşılaşdırılması vasitəsidir. İşçilərə əməyinin ödənilməsi iki yolla həyata keçirilir:



Vaxtamuzd və işəmuzd yolla. Vaxtamuzd əməkhaqqı formasında əsasən zaman parametri nəzərə alınır. Yəni iş vaxtının miqdarına görə işçiyə maaş hesablanır. İşəmuzd əməkhaqqı formasında isə, işçilərə əməkhaqqı ölçülərlə ifadə olunmuş məhsul istehsalının miqdarından asılı olaraq verilir.

Vaxtamuzd əməkhaqqı sadə vaxtamuzd və vaxtamuzd mükafatlı əməkhaqqı sistemlərinə ayrılır.

İşəmuzd əməkhaqqı sistemləri isə müstəqim işəmuzd əməkhaqqı sistemi və mükafatlı işəmuzd əməkhaqqı sisteminə ayrılır.

Əməkhaqqının bu və ya digər forma və sistemlərinin seçilməsi və tətbiqi müəssisə və təşkilatların məqsədlərinə uyğun olmalıdır.

Əməkhaqqının forması seçilərkən aşağıdakıları nəzərə almaq lazımdır:

- Əməkhaqqı sistemi hər bir işçidə öz işini daima yaxşılaşdırmaq, işə təşəbbüs göstərmək üçün maddi maraq yaratmalıdır,
- Əməkhaqqı sistemi sərf olunan əməklə onun nəticəsi arasında obyektiv nəzarətin qoyulmasına imkan verməlidir,

- Əməkhaqqı ilə əmək sərfi arasındakı əlaqənin hər bir işçi üçün bilavasitə aydın olması üçün əmək haqqı sistemi sadə halda qurulmalıdır.

Vaxtamuzd əməkhaqqı sistemi aşağıda verilən şərtlər daxilində tətbiq oluna bilər:

- Vaxtamuzdçu işçi tərəfindən işlənmiş iş vaxtının ciddi uçota aimması və ona nəzarət olduqda;
- İcra edilən işin məzmunu, habelə mükafatlandırılan işçilərin hüquq və vəzifələri dəqiq müəyyən edildikdə;
- Mükafatlandırılan işçilər üçün xidmət normalarının və işçilərin sayı normativlərinin düzgün müəyyən edilməsi mümkün olduqda;
- İşçilər üçün tarif dərəcələrinin düzgün müəyyən edilməsi mümkün olduqda;
- Mükafatlandırma amilləri və göstəricilərinin düzgün müəyyən edilməsi.

İşəməzd əməkhaqqı formasının tətbiq olunma şərtləri aşağıdakılardır:

- Əməyin normalaşdırılmasının mümkünlüyü, sadəliyi və hasilatın uçota alınma bilməsi;
- İş yerlərinin əmək məhsuldarlığını, istehsalın həcmi sürətlə artırmaq zəruriyyəti;
- İstehsal olunan məhsul həcminə işçinin fəal təsir edə bilmə imkanlığı;
- Məhsul istehsalında həmin işçinin son əmək nəticələrində əks oluna bilməsi.

Hal-hazırda sənaye müəssisələrində işəməzd əməkhaqqı forması geniş tətbiq edilməkdədir.

1. Müstəqim işəməzd əməkhaqqı sistemi;
2. Əməyin ödənilməsinin işəməzd-mükafatlı sistemi;
3. İşəməzd-mütərəqqi əməkhaqqı sistemi;
4. Qeyri-müstəqim və akkord əməkhaqqı sistemləri;
5. Kollektiv-işəməzd əməkhaqqı sistemləri;

6. Vaxtamuzd-mükafatlı əməkhaqqı sistemi.

Vaxtamuzd-mükafatlı əməkhaqqı sistemi sadə və vaxtamuzd-mükafatlı əməkhaqqı sisteminə ayrılır. Məlum olduğu kimi, vaxtamuzd əməkhaqqı forması işin miqdar cəhətini normalaşdırmağın mümkün olmadığı və məhsulun keyfiyyət cəhətinə görə bir qrup fəhlələrin (nəzarətçi fəhlələr, xırda təmir üzrə çilingərlər və s.) işəməuzd əməkhaqqı sisteminə keçirilməsinin məqsədəuyğun olmadığı hallarda tətbiq edilir.

Əməkhaqqının tarif sistemi. Tarif əməkhaqqında ən başlıca məsələ tarif sisteminin, sözün əsl mənasında, əməkhaqqının təşkilinin başlıca üsürlərindən biri kimi öz flunksiyasına icra etməsi və tarifi əmələ gətirən amillərin - işin mürəkkəbliyinin, ixtisas səviyyəsinin, əməyin reduksiyası əmsallarının, əmək şəraitinin, işin əhəmiyyətinin və s. dəqiq nəzərə alınmasıdır. Tarif sistemi nə qədər dəyişsə də, onu əmələ gətirən amillərin əhəmiyyəti dəyişmir. Keçmiş SSRİ-də, dünya miqyasında tarif sistemi, onun üsürləri mütəmadi olaraq dəyişilmiş, təkmilləşmişdir. 1969-cu ildə, sonralar isə 1982-1986-cı illərdə və indi mövcud olan vahid tarif-ixtisas sorğu kitabçaları işlənilib hazırlanmış və tətbiq edilmişdir. Nəticədə əksər peşələr unifi- kasiya edilmiş, işlərin tarifləndirilməsində vahid sistem yaradılmış, peşələrin sayı azaldılmış, onların tarif-ixtisas xarakteristikasının məzmunu dəqiqləşdirilmiş, sorğu kitabçalarına yeni peşələr əlavə edilmiş, köhnə peşələr oradan çıxanmış və s.

Tarif sisteminin tətbiqində başlıca məqsəd - müxtəlif əmək növləri üçün əsaslandırılmış tarif maaşlarını tətbiq etməkdən ibarətdir. Tarif sistemi fəhlələrin əməkhaqqını diferensiallaşdırmaq və tənzim etmək üçün lazım olan normativlər məcmuyundan ibarətdir. Dövlət, tarif sisteminin köməyi ilə xalq təsərrüfatı sahələri, rayonlar və müxtəlif qrup fəhlələr üzrə əməyin ödənilməsində zəruri nisbətləri mərkəzləşdirilmiş halda tənzim edir.

Əməkhaqqının tarif sistemi aşağıdakı üsürlərdən ibarətdir: tarif-ixtisas-sorğu kitabçaları, tarif cədvəli, tarif maaşla-

n, əmək haqqına əlavə edilən rayon əmsalları. Tarif sisteminə sözün müəyyən mənasında əmək haqqına mərkəzləşmiş qaydada əlavə edilən bir sıra əlavələr də daxildir.

Beləliklə, tarif sistemi əməkhaqqı barədə dövlət siyasətinin həyata keçirilməsində mühüm iqtisadi alət rolunu oynayır.

Tarif sisteminin köməyi ilə, birinci növbədə, əməyin keyfiyyəti, əmək şəraiti nəzərə alınır.

Əməyin keyfiyyətinin əməkhaqqında əks olunmasının səmərəliliyi həm tarif sisteminin təkmilləşmə səviyyəsindən və həm də tarif maaşlarının fəhlələrin əməkhaqqındakı xüsusi çəkisindən asılıdır. Çünki tarif maaşların əməkhaqqındakı xüsusi çəkisi nə qədər çox olsa, əməyin keyfiyyətinin də əməkhaqqına təsiri bir o qədər çox olar. Ona görə də tarif maaşlarının əmək- haqqındakı tutduğu yer optimal həcmdə müəyyən edilməlidir. Bu o deməkdir ki, əməkhaqqının forma və sistemlərinin düzgün seçilməsi və tətbiqi də əməyin ödənilməsi sahəsindəki keyfiyyət fərqlərinin nəzərə alınmasına təsir edir.

Əməyin ödənilməsində keyfiyyət fərqlərini nəzərə alarkən işçi qüvvəsinin təkrar istehsalının maddi əsasını yaratmaq nöqteyi-nəzərindən aşağıdakı məsələlərə diqqət verilir: a) sadə, azixtisaslı əmək işçiləri üçün yaşayış minimumunun müəyyən edilməsi; b) əmək şəraitindən asılı olaraq yaşayış minimumunda fərqlərin qoyulması; c) ölkənin rayonlarının iqtisadi, təbii- iqlim şəraitindən asılı olaraq yaşayış minimumunda fərqlərin müəyyən edilməsi; ç) minimum, orta və yüksək tarif əməkhaqqı arasında optimal nisbətlərin qoyulması.

Əməyin tarif əməkhaqqıdakı fərqlərə görə reduksiya edilməsinin böyük əhəmiyyəti vardır. Lakin mövcud tarif əməkhaqqı sistemi yalnız ixtisas fərqlərini deyil, həmçinin əmək şəraitini və əməyin keyfiyyət cəhəti ilə az əlaqəsi olan digər cəhətləri də özündə saxlayır. Bu o deməkdir ki, ayn-ayn işçilərin əməkhaqqı arasındakı nisbət ixtisaslı əməklə ixtisasız əmək arasındakı nisbətlə eynilik təşkil etmir və üst-üstə düşür. Ona

görə də əməyin reduksiyası əmsallarının hesablanması ən çətin məsələlərdən biridir.

Hal-hazırda ayrı-ayrı iqtisadçılar tərəfindən əməyin reduksiyasının aşağıdakı göstəricilərlə müəyyən edilməsi təklif olunur: tarif maaşlarına, tarif əmsallarına, orta əmək sərfinə, işçi qüvvəsinin yaratdığı dəyərə, ixtisaslı kadrların hazırlanma müddətindəki fərqlərə görə. Əlbəttə, tarif maaşları və faktiki əməkhaqqı üzrə fərqlərin özü əməyin reduksiyası əsasında müəyyən edilməlidir. Ona görə də əməkhaqqı əməyin reduksi- yası üçün yox, əksinə, əməyin reduksiyası əməkhaqqı üçün meyar, əsas olmalıdır. Bundan başqa, əmək prosesində hər hansı bir keyfiyyətdən olan işçi qüvvəsi yalnız zəruri məhsulun dəyərini deyil, həmçinin izafi məhsulun dəyərini yaradır.

İctimai-zəruri iş vaxtı anlayışı yalnız ixtisaslı əməyə deyil, habelə azixtisaslı və ya ixtisassız əməyə də aiddir. Bu, hər bir işçinin işləmə tezliyindən, əmək intensivliyindən və ona təsir edən konkret təşkilati-texniki, ictimai-iqtisadi amillərdən asılıdır.

Əmək reduksiyası problemini, birinci növbədə, əsasən icra edilən işin məzmun və xarakterindən asılı halda, ona uyğun gələn ixtisas səviyyəsi üzrə, habelə ixtisaslı əməyin vahid zaman ərzində yaratdığı əlavə dəyərə əsasən həll edilə bilər. Doğrudan da, təcrübədə mürəkkəb işin dərəcələri və ona müvafiq olaraq fəhlələrin dərəcələri müəyyən edilərkən yalnız işin mürəkkəbliyini müəyyən edən amillər nəzərə alınır. Burada digər amillər - işin ağırlığı, zərərli olması və s. nəzərə alınmır. Son amillər yüksəldilmiş tarif maaşları müəyyən edilməklə nəzərə alınır.

Əməyin keyfiyyəti - müəyyən məhsul istehsal edə bilmək, iş görmək, bir sözlə, hər hansı bir ictimai tələbatı ödəyə bilməklə əlaqədar olan iş qüvvəsinin istehlak dəyərini məcmuyudur. Əməyin mürəkkəbliyi anlayışı onun keyfiyyəti anlayışından genişdir. Belə ki, əməyin mürəkkəbliyi yalnız onur keyfiyyəti ilə deyil, həm də fəaliyyət şəraiti ilə, yəni intensivliyi, ağır və zərərli olması ilə də müəyyən edilir. Bu o deməkdir ki, əməyin

reduksiyasının həm ictimai-iqtisadi və həm də fizioloji əsasları vardır.

Əməyin mürəkkəbliyi hər hansı bir konkret iş yerində əmək alətlərinin köməyi ilə əmək cisimlərinə təsir göstərmək, onu emal etmək çətinliyindən irəli gəlir. Ona görə də ayn-ayn iş yerlərində maşın və avadanlıqların, habelə istehsal, o cümlədən əmək proseslərinin mürəkkəbliyi eyni deyildir. Bununla əlaqədar olaraq texnoloji prosesləri, əməliyyatları, iş fəndləri üçün mürəkkəbliyi dərəcəsini aşkara çıxarmağa imkan verir. İşçinin gördüyü işin mürəkkəbliyi dərəcəsini müəyyən etmək üçün əmək prosesləri aşağıdakı kimi təsnifata ayrılır:

1. Avadanlığı idarəetmə funksiyası, avadanlıq, aparatura, mexanizm və s. xidmət göstərmək, işi icra edən zaman onları idarə edir;

2. İş proseslərinin apanılması və iş prosesinə nəzarət funksiyası;

3. İş yerlərinin hazırlığı funksiyası;

4. İşin əvvəlindən axıra qədər lazım gələn hesablaşma işləri aparmaq funksiyası;

5. İşdə məsuliyyət dərəcəsi. Funksiyaların mürəkkəbliyi səviyyəsi isə aşağıdakı dörd mərhələ üzrə müəyyən edilir: sadə, orta mürəkkəbliyi, mürəkkəb və çox mürəkkəb.

Əməyin ixtisas səviyyəsi ilə yanaşı əməkhaqqının diferensiasiyası əlaqələndirilməsində əmək şəraiti mühüm yer tutur. Əmək şəraitinin mühüm tarifi amili kimi qəbul olunmasının bir sıra obyektiv səbəbləri vardır. Əlbəttə, işçilərin əmək şəraiti daha da yaxşılaşdıqca, əməkhaqqının əmək şəraitindən asılı olaraq müəyyənləşdirilən məsinin əhəmiyyəti də getdikcə azalacaqdır.

Bununla əlaqədar olaraq əməkhaqqının diferensiasiyası edilməsini tələb edən amillərin özü müəyyən edilir. Əmək şəraitini müəyyən edən qrup amillər aşağıdakılardır: a) əməyin ağırlığı və gərginliyi amilləri; b) əmək şəraitinin zərərli olmasına təsir edən amillər; c) işin yeknəsək və maraqsız olması amilləri. Ağır

və zərərli iş sahələri də, öz növbəsində, normal, ağır, ən ağır, zərərli, ən zərərli iş sahələri kimi təsnifata ayrılır.

Əmək şəraitinin ağır və yaxud zərərli olma dərəcəsi tarif maaşları müəyyən edilərkən nəzərə alınır. Çünki ağır və zərərli iş sahələrində başqa iş sahələrinə nisbətən fəhlə daha çox enerji sərf edir və ona görə də həmin enerji yüksək kalorili qida maddələri hesabına bərpa olunmalıdır.

Tarif maaşları ayn-ayn dərəcələr üzrə normalarm 100% yerinə yetirildiyi şəraitdə müəyyən vaxtda əməkhaqqının mütləq həcmi müə)ən edir. Məsələn, maşınqayırma müəssisələrində tarif maaşları aşağıdakılardır: a) soyuq işlərdə çalışan vaxta- muzdçular üçün; b) soyuq işlərdə çalışan işəmuzdçular, isti, ağır və zərərli əmək şəraitində işləyən vaxtamuzdçular, c) isti, ağır və zərərli əmək şəraitindəki işəmuzdçular və xüsusilə zərərli əmək şəraitindəki vaxtamuzdçular üçün; ç) xüsusilə ağır və zərərli əmək şəraitində çalışan işəmuzdçular üçün.

Tarif maaşları ay, gün yaxud saat üçün müəyyən oluna bilər. Aylıq tarif maaşını iş ayının orta uzunluğuna, 25,6 günə bölməklə günlük maaş hesablanır. Məsələn, işgünü 7 və 6 saata qədər olan müəssisələrdə saatlıq maaşlar, aylıq maaşı iş ayının saat hesabı ilə orta uzunluğuna bölməklə müəyyən edilirdi.

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 əmsallarıdan ibarətdir. Tarif dərəcəsi fəhlənin ixtisas səviyyəsi xarakterini göstərir.

Tarif əmsalı, hər bir yuxarı dərəcəli, ixtisaslı fəhlənin əməyinin ödənilməsinin birinci dərəcəli fəhlənin əməyinin ödənilməsindən neçə dəfə yüksək olduğunu göstərir. Tarif əmsallarının əvvəlki və son nisbəti tarif cədvəlinin diapazonunu xarakterizə edir.

Tarif cədvəlinin əsas tələblərindən biri tarif əmsalının düzgün tərtib edilməsidir. Bu əmsal fəhlənin ixtisasının yüksəldilməsinə həvəs oyatmalıdır.

Tarif-ixtisas-sorğu kitabçaları vasitəsilə fəhlənin və işin tarifləndirilməsi həyata keçirilir. İşlər və fəhlələr müəyyən ixtisas qrupuna daxil edilərkən aşağıdakı əlamətlər nəzərə alınır: işin mürəkkəbliyi, işin dəqiqliyi və işin məsuliyyətliliyi. Tarif-ixtisas-sorğu kitabçaları müasir şəraitdə elm və texnikanın inkişafının nailiyyətlərini, istehsalın təşkilini və fəhlənin mədəni- texniki səviyyəsindəki dəyişiklikləri özündə əks etdirməlidir.

Mövcud tarif-ixtisas-sorğu kitabçaları hal-hazırkı texnikanın, texnologiyanın səviyyəsinə görə görülən iş üzrə və əməyin təşkilinə əsasən işçilərin hər bir peşə ixtisasının xarakterini göstərir. Bu, işin dərəcəsinə və eyni zamanda fəhlələrin ixtisas dərəcəsinə düzgün təyin etmək üçün əsasdır.

İşin mürəkkəbliyi məlumatın zahiri görkəmi, texnoloji proseslərin və tətbiq edilən maşın və avadanlıqların mürəkkəbliyi, habelə əməyin və istehsalın təşkil olunma xarakteri ilə müəyyən edilir. Ona görə də işin mürəkkəblilik dərəcəsi müxtəlif olur: çox mürəkkəb, orta dərəcədə mürəkkəb, az mürəkkəb, sadə işlər.

İşin dəqiqliyi texnoloji şərtlərlə əlaqədardır. Məsələn, hər hansı bir detalın ölçüsü, həcmi və çəkisində olan kənarlaşma dərəcəsi işin dəqiqliyi ilə əlaqədardır. Dəqiq iş icra edən fəhlənin ixtisas dərəcəsi də yüksək halda müəyyən edilir. Dəqiqlik mikronla ölçülür.

Vahid tarif-ixtisas-sorğu kitabçaları

Rəhbər işçilərin, mütəxəssis və qulluqçuların əməkhaqqının təşkili xüsusiyyətləri və əsas prinsipləri

Mütəxəssis kadrların düzgün yerləşdirilməsi və istifadə olunmasında, onların sərf etdikləri əməyin səmərəsinin artırılmasında əməkhaqqının təşkili mühüm rol oynayır. Ona görə də rəhbər işçilərin, mütəxəssislərin və qulluqçuların əməyinin

ödənilməsi istehsalın ən vacib sahələrinə ixtisaslı kadrların cəlb olunmasını, habelə müxtəlif qrup və kateqoriyadan olan bu kadrların əməyinin ödənilməsində zəruri nisbətlərin müxtəlifliyinin qoyulmasını və hər bir işçinin şəxsi maddi marağını təmin etməlidir.

Rəhbər işçilərin, mütəxəssislərin və qulluqçuların əməkhaqqını təşkil edərkən əmək bölgüsü, birinci növbədə idarəetmə və istehsalata xidmət etmə funksiyası nəzərə alınmışdır.

Məlumdur ki, fəhlələrdən fərqli olaraq mühəndis-texniki işçilərin, qulluqçuların və rəhbər işçilərin əməyini bilavasitə normalaşdırmaq olmur. Burada əsasən başqa qəbildən olan normalaşdırmadan, yəni mühəndis-texniki işçilərin və qulluqçuların ştat normativlərindən istifadə olunur. Lakin ştat normativləri heç də həmin qəbildən olan kadrların hər birinin ayrı-ayrılıqda sərf etdiyi əməyin kəmiyyət və keyfiyyətini bilavasitə ölçməyə imkan vermir. Bununla 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 vax- tamuzd-mükafatlı əməkhaqqı formasına oxşayan aylıq və yarım aylıq vəzifə maaşları, habelə mükafatlandırma sistemi tətbiq edilir. Mühəndis-texniki işçilərin və qulluqçuların əmək haqqı iki hissədən, yəni sabit və dəyişən hissədən ibarətdir. Onların vəzifə maaşları müəssisə tərəfindən vahid tarif dərəcələri üzrə normalaşdırılır və bilavasitə əməyin nəticəsindən asılı olmur. Bundan fərqli olaraq mükafatlar müəyyən kəmiyyət və keyfiyyət göstəricilərindən asılı olaraq verilir.

Müasir şəraitdə ayrı-ayrı istehsal sahələrində və idarəçilik sistemində mühəndis-texniki işçiləri və qulluqçuları işinin mürəkkəbliyinə görə müqayisə etmək üçün tarif-ixtisas-sorğu kitabçalarının işlənilməsi və hazırlanmasının böyük əhəmiyyəti vardır. Bununla əlaqədar olaraq hal-hazırda ABŞ, İngiltərə və digər ölkələrdə müxtəlif mürəkkəblikdə olan idarəçilik əməyinin analitik qiymətləndirmə və ölçmə metodikası üzrə olan

təcrübədən istifadə etmək zəruriyyəti meydana çıxır. Məsələn, idarəçilik əməyi üzrə əməyin mürəkkəbliik dərəcəsi təhlil edilərkən aşağıdakı əsas amillər nəzərə alınır: a) həmin əməyin məzmununu təşkil və ya müəyyən edən idarəetmə flinksiyalan; b) icra edilən işin rəngarəng və yaxud yüksəklik dərəcəsi; c) işdə müstəqililik dərəcəsi; ç) rəhbərliyin miqyası və mürəkkəbliyi; d) əlavə məsuliyyətin dərəcəsi və xarakteri.

Bundan fərqli olaraq işçilərin bctisasına aşağıdakı amillər təsir göstərilir: a) onların ümumi və xüsusi biliyi; b) həmin işdə və yaxud ona oxşar işlərdəki iş stajı; c) təşkilatçılıq vərdişi və səviyyəsi.

İşçilərin ümumi və xüsusi bilik səviyyəsi öz növbəsində ümumi təhsil hazırlığı, minimum, orta və yüksək səviyyəli xüsusi bilik səviyyəsinə ayrılır.

Mühəndis-texniki işçilərin və qulluqçulann əməyi öz xarakterinə görə zehni əməkdir. Bununla yanaşı ayn-ayn qrup və kateqoriyadan olan işçilərin əməyinin məzmununda xeyli fərqlər vardır. Belə ki, onlar müxtəlif təşkilati-inzibati, yaradıcı və texniki, məlumat toplama və vermə, sənədlərin tərtib olunması və saxlanması, istehsalata texniki rəhbərlik və xidmətin göstərilməsi və s. işləri icra edirlər. İstehsal daxili ehtiyatların səfərbər edilməsi və istifadəyə verilməsində, istehsalata bilavasitə texniki xidmətin göstərilməsində mühəndis-texniki işçilər mühüm rol oynayırlar.

Həmin işçilərin əməkhaqqı göstərildiyi kimi vəzifə maaşları sxemi vasitəsilə nizamlanırlar. Vəzifə maaşları sxemində bu və ya digər sənaye sahəsində vəzifələrin adbaad siyahısı, həmçinin hər bir vəzifənin aylıq maaşı göstərilir. Bu sxemdə müəssisə qrupları üzrə hər bir vəzifənin aylıq maaşının minimumu və maksimum miqdarı nəzərdə tutulur ki, bunların da arasında təqribən 10-15 faiz fərq olur. Buna əsasən müəssisənin direktoru hər bir işçinin şəxsi keyfiyyətini nəzərə alaraq onun aylıq vəzifə maaşının məbləğini müəyyən edilmiş əməkhaqqı fondu dairəsində maksimum və minimum həddə müəyyən edir.

İstehsalın gedişinə bilavasitə rəhbərlik edən və onun nəticəsinə cavabdeh olan sex işçiləri üçün də vəzifə maaşları müəyyən qruplara ayrılmışdır.

Müəssisələrdə rəhbər işçi heyətindən başqa elə mühəndis-texniki işçilər və qulluqçular da vardır ki, onların işinin həcmi və məsuliyyəti müəssisənin, yaxud sexin həcmindən asılı olmur. Sənayedə çalışan bu mütəxəssislər qrupu üçün əməkhaqqının miqdan vahid sxem daxilində müəyyən olunur; bu sxemdə işçinin peşəsi, hazırlıq dərəcəsi və təcrübəsi nəzərə alınır.

Təcrübə göstərir ki, mühəndis-texniki işçilərin və qulluqçuların vəzifə maaşlarının qaydaya salınmasına sərf edilən xərclər idarə orqanlarının daha yığcam qurulması ilə aşağı salma bilər.

Əməkhaqqının qaydaya salınmasına qədər eyni bir sənaye sahəsinin müxtəlif nazirliyə tabe olan müəssisələrində işləyən mühəndis-texniki işçilərin, qulluqçuların aylıq maaşları müxtəlif idi. Bu isə ixtisaslı kadrların axınına səbəb olurdu.

Keçmiş SSRİ-də əməkhaqqının qaydaya salınmasından əvvəl xalq təsərrüfatında 700 vəzifə maaşları sxemi var idi. Bunların sayı hazırda 30-35-ə endirildi. Bundan əlavə qulluqçulara əməkhaqqı vahid vəzifə maaşları sxeminin iki qrupu üzrə verilməyə başlandı. Kiçik xidmətçi heyətin əməyi isə xalq təsərrüfatının bütün sahələrinə-də vahid maaşla ödənilirdi. Mühəndis-texniki işçilərin və qulluqçuların əməkhaqqının qaydaya salınması gedişində aşağıdakı başlıca məsələlərin həll edilməsinə səy edilmişdir: a) vəzifə maaşlarının işin xarak-teri, həcmi, mürəkkəbliyi və məsuliyyətliyiindən asılılığının artırıl-ması və idarə tabeliyindən asılı olaraq eyni işçi kateqoriyası üzrə əməyin ödənilməsindəki uyğunsuzluqları aradan qaldırmaq; b) mühəndis-texniki işçilərin, qulluqçular və fəhlələr üzrə əməkhaqqının verilməsində düzgün nisbətə qoyulması; c) yüksək və az maaş alan mühəndis-texniki işçilərin və qulluqçuların əməkhaqqı səviyyəsin-dəki böyük fərqləri azaltmaq. Mühəndis-texniki işçilərin və qulluqçuların əməkhaqqı qaydaya salınarkən

onların əməkhaqqındakı vəzifə maaşının xüsusi çəkisinin artırılmasına da diqqət yetirilmişdir.

Mühəndis-texniki işçilərin və qulluqçuların vəzifə maaşları sxemi xalq təsərrüfatının sahələri və müəyyən vəzifələr üzrə qruplaşdırılır. Vəzifə maaşları sxemi tərtib edilərkən bir çox amillər və göstəricilər nəzərə alınır. Müvafiq amillərin nəzərə alınması nəticəsində sahə, müəssisə və sexlər üzrə müxtəlif qrup işçilərin əməyinin ödənilməsindəki zəruri nisbətlər müəyyən edilir.

Ayrı-ayrı sahələr üzrə rəhbər işçilərin, mühəndis-texnik işçilərin və qulluqçuların vəzifə maaşları sxemi tərtib olunarkən aşağıdakı əsas amillər nəzərə alınır: a) həmin sahənin xalq təsərrüfatı əhəmiyyəti və ona xas olan əmək şəraiti; b) istehsalın həcmi, xarakteri və mürəkkəbliyi; c) işçinin daşdığı vəzifə və icra etdiyi işlər; ç) işçinin ixtisası. Vəzifə maaşları sxemi tərtib edilərkən yuxarıda göstərilən amillərin nəzərə alınması sahələr üzrə vəzifə maaşları sxeminə və maaşları diferensasiya edilməsində vəhdəti iyə və bu sahədə eyni prinsiplərin tətbiq olunmasına imkan verir.

Eyni vəzifələrin tarifləndirilməsində və müxtəlif vəzifəli işçilərin əməyinin ödənilməsində düzgün nisbəti müəyyən etmək məqsədilə sahələr üzrə ən tipik vəzifələr üzrə maaşlar əsasında digər vəzifəli işçilərin də maaşları müəyyən edilir. Məsələn, sənaye üzrə vəzifə maaşları sxemi tərtib edilərkən rəhbər işçilərin aşağıdakı geniş yayılmış siyahısını müəyyən edilmişdi; 1. Müəssisənin direktoru. 2. Müəssisənin baş mühəndisi. 3. Böyük mütəxəssis, aparıcı şöbənin rəisi. 4. Sex rəisi. 5. Şöbə rəisi. 6. Sexin aparıcı mütəxəssisi. 7. Şöbə rəisi. 8. Baş usta, sahə rəisi. 9. Baş mühəndis. 10. Usta. 11. Mühəndis. 12. Texnik.

Yuxarıda adlan çəkilən 12 vəzifənin hamısı, demək olar ki, sənayenin bütün sahələrində vardır. Həmin vəzifələrə əsasən sahələr üzrə və sahələrarası vəzifələr üzrə əməkhaqqındakı əsas nisbətlər müəyyən edilir və vəzifələr daha da konkretləşdirilir. Məsələn, maşınqayırma və metal emalı sənayesində təsdiq edil

miş vəzifə maaşları sxemi özünə 111 vəzifəni birləşdirən 26 rəhbər və mühəndis-texnik işçilər üzrə vəzifələri əhatə edir.

Rəhbər, mühəndis-texniki işçilərin və qulluqçuların əməyinin ödənilməsində ən başlıca məsələ müəssisələrin kateqoriyalara ayrılması prinsipləri və göstəricilərinin müəyyən edilməsidir. Müəssisələrin kateqoriyalara ayrılması müəyyənləşdirilərkən aşağıdakı prinsiplərə əməl olunmalıdır: a) müxtəlif sahələr üzrə eyni ixtisas səviyyəsi olan mütəxəssislərin əməyinin ödənilməsində iqtisadi cəhətdən əsaslandırılmış nisbətlərin təmin edilməsi; b) işin xarakteri, mürəkkəbliyi, gərginliyi, həcmi və əmək şəraitindən asılı olaraq sahə daxili vəzifə maaşlarının düzgün diferensiasiyasının təmin edilməsi; c) yüksək və az maaş alan işçilərin vəzifə maaşları arasındakı düzgün nisbətin qoyulması.

Qeyri-maddi istehsal sahəsində çalışan işçilərin də əməkhaqqı vəzifə maaşları sxemi üzrə verilir. Burada da ixtisas, işin həcmi, əmək şəraiti və iş stajı nəzərə alınır.

Yeni texnikanın yaradılmasında, tətbiqində bilavasitə iştirak etməyən işçilər də müəssisə və ya təşkilat rəhbərləri tərəfindən yeni texnikanın vaxtında, vaxtından əvvəl yaradılması və tətbiqinə köməklik göstərdikləri üçün mükafatlandırıldılar. Lakin mövcud qaydaya görə bu cür işçilərin mükafatlandırılmasına istər mərkəzləşdirilmiş fond və istərsə də müəssisənin sərəncamında qalan vəsaitin 1 O-dən artıq hissəsi sərf olunmamalı idi. Əsasnaməyə görə texniki inkişaf planında nəzərdə tutulmuş işlər vaxtından əvvəl yerinə yetirilərsə, müvafiq nazirlik və ya idarə mükafatın həcmi 25%-ə qədər artırıla bilərdi. Əksinə, işlərin icra olunması müddəti icraçıların özlərindən asılı olmadan belə pozulduğu halda mükafatın həcmi 50% azaldılırdı.

Yeni texnikanın istifadəyə verilməsində əsaslı tikintinin iqtisadi cəhətdən həvəsləndirilməsinin böyük əhəmiyyəti vardır. Bununla əlaqədar olaraq istehsal qurğularının və tikinti obyektlərinin işə salınması müddətləri müəyyən edilmiş tikinti

müddəti normativlərinə nisbətən 30% qısaldıqda mükafatlar 50%, 20% qısaldıqda 25%, 10% qısaldıldıqda isə 10% yüksəldilir. Mühəndis-texnik işçilər həmçinin fəhlələrin ixtira və sə- mərələşdirmə təkliflərinə göstərdikləri köməyə görə də mükafatlandırıldı. Belə ki, təkliflərin tətbiq edilməsində, texniki sənədlərin hazırlanmasında, yeni təcrübə nümunələrinin hazırlanması və sınaqdan keçirilməsində konstruktör, layihəçilər, texnoloqlar, sex rəisləri ustalar və digər mühəndis-texnik işçilər xeyli rol oynayırlar. Həmin işçiləri mükafatlandırmaq məqsədilə ixtira və səmələşdirmə işlərinin maliyyələşdirilməsi üçün ayrılmış vəsaitin 25% həcmində xüsusi fond yaradılırdı. Bu sahədə olan mərhələ-mərhələ tarixi nöqsanların və tədbirlərin öyrənilməsi indi də vacibdir.

12.7. Əməyin və onun ödənilməsinin uçotu

Əməyin təşkili və ödənilməsi sistemi. Ayrıca götürülmüş təşkilatda əmək fəaliyyəti daxili normativ sənədlərin qəbul edilməsi yolu ilə tənzimlənir. Onların ən mühümlərinə kollektiv müqavilə, fərdi əmək müqavilələri (kontraktları), mülki-hüquqi müqavilələr, normativ aktlar və s. daxildir.

Kollektiv müqavilə dedikdə, işəgötürənin və əmək kollektivinin və onun qərarı əsasında həmkarlar ittifaqı təşkilatlarının arasında yazılı formada bağlanan, müəssisə daxilində əmək, sosial-iqtisadi, məişət və digər münasibətləri tənzimləyən hüquqi sənəd nəzərdə tutulur. Kollektiv müqavilələrin bağlanmasının və yerinə yetirilməsinin hüquqi əsasları Əmək Məcəlləsi ilə tənzimlənir.

Fərdi əmək müqavilələri (kontraktları) dedikdə, müəssisələrdə vətəndaşların fərdi qaydada işəgötürənlə əmək münasibətlərinə girməsi və ya onlara xitam verilməsi, bu münasibətlərin şərtlərinin dəyişdirilməsi qaydalarını tənzimləyən hüquqi sənəd başa düşülür. Fərdi əmək müqavilələri (kontraktları) Əmək məəcəlləsi ilə tənzimlənir.

Təşkilat müəyyən işlərin yerinə yetirilməsi üçün tam ştata qəbul etmədən, **mfilkHhüquqi müqavilələr üzrə** işçi işə qəbul edə bilər.

Normativ aktlara təşkilatın rəhbəri tərəfindən təsdiq olunmuş əməyin ödənilməsi sistemi, mükafatlandırma sistemi, daxili intizam qaydalan haqqında əsasnamələr və daxili sənədlər aiddir.

Əməyin ödənilməsi üzrə sənədlər. Şəxsi heyətin uçotu, əməyin ödənilməsi üzrə vəsaitlərin hesablanması və ödənilməsi üçün aşağıdakı nümunəvi ilkin uçot sənədlərindən istifadə olunması tövsiyyə edilir:

İşə götürülmə haqqında əmr (sərəncam). Bu sənədi **1** nüsxədə əmək kollektivinin hər bir üzvünə kadrlar şöbəsinin işçisi və bu vəzifəni icra edən digər işçi doldurur. İşçinin qəbul olunması haqqında bölmə rəhbəri öz rəyini bildirir. Əmrin arxa tərəfində işçinin hansı dərəcədə, hansı vəzifə maaşı ilə işə götürülməsi, sınaq müddəti haqqında məlumatlar göstərilir. Təşkilatın rəhbəri tərəfindən imzalanmış əmrlə işçi təmsil edilir və öz imzası ilə təsdiqləyir. Bu sənəd əsasında mühasibatlıq işçiyə şəxsi vəzifə açır.

Şəxsi vəzifə - bütün kateqoriyalardan olan işçilərə **1** nüsxə doldurulur.

Başqa işə keçirilmə haqqında əmr - işçinin təşkilatın bir bölməsindən digər bölməsinə keçirildiyi zaman tərtib olunur. Onu, kadrlar şöbəsinin işçisi **2** nüsxədə ibarət doldurur: biri kadrlar şöbəsində saxlanılır, ikincisi mühasibatlığa verilir.

Məzuniyyət verilməsi haqqında əmr - bu sənəd əmək kollektivi üzvlərinə növbəti illik məzuniyyətlərin verilməsini rəsmiyyətə salınması üçün tətbiq edilir. O, bir nüsxədə tərtib olunur, bölmə və müəssisə rəhbəri tərəfindən imzalanır.

Əmək müqaviləsinə xitam verilməsi haqqında əmr - bu sənəd işçi azad olunarkən **2** nüsxədə ibarət tərtib olunur. Bu əmri kadrlar şöbəsinin işçisi hazırlayır, bölmə rəhbəri və müəssisə rəhbəri imzalayırlar. Bu əmr əsasında mühasibatlıq işçi ilə sonuncu haqq-hesabı həyata keçirir.

iş vaxtından istifadənin uçotu və əməkhaqqının hesablanması tabeli - bu sənəd müəssisədə çalışan bütün işçilərin iş vaxtından istifadəsinin uçotu üçün, habelə müəyyən edilmiş iş vaxtı rejiminə riayət edilməsi üzrə hesablaşmalır haqqında məlumatlar almaq üçün tətbiq edilir. Tabel 1 nüsxədə, ödəniş məbləğlərinin hesablanması üçün müəssisənin mühasibatı ıgına verilir.

Hesablaşma-ödəniş cədvəli - işçilərə əməkhaqqının hesablanması və ödənilməsi üçün nəzərdə tutulmuşdur. O, 1 nüsxədə mühasibatlıq tərəfindən tərtib olunur və baş mühasib və müəssisə rəhbəri tərəfindən imzalanır.

Hesablaşma cədvəli - əməyin ödənilməsinin hesablanması üçün tərtib olunur, əsas və əlavə vərəqələrdən ibarət jurnaldır. Burada əməkhaqqının hesablanması və əməkhaqqından tutulmalar haqda məlumatlar göstərilir.

Ödəniş cədvəli - burada ödənilmiş və deponent edilmiş əməkhaqqının ümumi məbləği göstərilir.

Müxtəlif iş rejimlərində əməyin ödənilməsi. Müxtəlif iş rejimlərinə aşağıdakılar aiddir;

Gecə iş saatlarının ödənilməsi - Saat 22.00-dan 6.00- dək olan iş vaxtı sayılır. Gecə vaxtı iş saatları əmək müqaviləsində nəzərdə tutulmuş və əmək qanunvericiliyi ilə müəyyən olunmuş məbləğdən az olmayaraq yüksək dərəcələrlə ödənilir.

İstirahət və bayram (ümumxalq hüzn) günlərində işlərin ödənilməsi aşağıdakı kimi baş verir:

-əməyin vaxtamuzd ödənilmə sistemində gündəlik tarif maaşının iki misindən aşağı olmamaq şərtilə;

-əməyin işəməuzd ödənilmə sistemində ikiqat işəməuzd qiymətlərindən aşağı olmamaqla və s.

Bu günlərdə işçinin arzusu ilə əməkhaqqı əvəzinə ona başqa istirahət günü verilə bilər.

Xüsusi şəraitdə tətbiq edilən əməkhaqqı. Əmək şəraiti ağır və zərərli olan işlərdə və iqlim şəraitinə görə işləmək üçün

əlverişli olmayan iş yerlərində işçilərin əməkhaqqının yüksək məbləğdə ödənilməsini təmin edən artımlar müəyyən edilir.

Hazırlanan məhsul zay olduqda əməyin ödənilməsi qaydası. İşçinin təqsiri olmadan zay məhsul hazırlanıqda onun hazırlanması üçün əməkhaqqı azaldılmış qiymətlərlə ödənilir. Bu halda işçinin əməkhaqqı müəyyən edilmiş dərəcənin tarif (vəzifə) maaşından üçdə iki hissəsindən az olmamalıdır.

Boşdayanma vaxtı əməyin ödənilməsi. Boşdayanmanın başlanması haqqında işçi işəgötürənə və ya iş yeri üzrə rəhbərinə xəbərdarlıq etdikdə, işçinin təqsiri olmadan boşdayanma vaxtı işçi üçün müəyyən edilmiş dərəcənin tarif maaşının üçdə iki hissəsindən az olmayaraq ödənilir. İşçinin təqsiri üzündən boşdayanma vaxtı ödənilmir.

Əvəzçilik üzrə əməkhaqqının ödənilməsi. Bu, mövcud əmək şəraiti nəzərə alınmaqla faktik yerinə yetirilən işə görə ödənilir.

Məzuniyyətlərin ödənilməsi. Əmək məzuniyyəti işçiyə hər il müvafiq iş ili üçün verilir. İşçilər aşağıdakı məzuniyyət növlərindən istifadə edə bilirlər:

- əsas və əlavə məzuniyyətlərdən idarət olan əmək məzuniyyəti;
- uşağına qulluq etmək üçün qadınların sosial məzuniyyəti;
- təhsili davam etdirmək və elmi yaradıcılıqla məşğul olmaq üçün verilən təhsil və yaradıcılıq məzuniyyəti;
- ödənişsiz məzuniyyət.

Məzuniyyət vaxtı üçün ödənilən orta əməkhaqqı onun hansı iş ili üçün verilməsindən asılı olmayaraq məzuniyyətin verildiyi aydan əvvəlki 12 təqvim ayının orta əməkhaqqına əsasən müəyyən edilir.

12 təqvim ayından az işləyib məzuniyyətə çıxan işçinin orta aylıq əməkhaqqı onun faktik işlədiyi tam təqvim aylarına əsasən hesablanır.

Məzuniyyət günlərinin əməkhaqqını müəyyən etməkdən ötrü məzuniyyətdən əvvəlki 12 təqvim ayının əməkhaqqının

cəmlənmiş məbləğini 12-yə bölməklə orta aylıq əməkhaqqmm məbləği tapılır və alınan məbləği ayın təqvim günlərinin orta illik miqdarına - 30,4-ə bölməklə bir günlük əməkhaqqmm məbləği müəyyən edilir. Bu qayda ilə müəyyən edilmiş bir günlük əməkhaqqmm məbləği məzuniyyətin müddətinin təqvim günlərinin sayına vurulur.

Əməkhaqqından tutulmalar. Əməkhaqqından müxtəlif növ tutulmalar həyata keçirilir. Öz xarakterinə görə bu tutulmalar iki qrupa bölünür:

- icbari tutulmalar;
- müəssisənin təşəbbüsü ilə həyata keçirilən tutulmalar.

İcbari tutulmalara aşağıdakılar aiddir:

- «Azərbaycan Respublikasında fiziki şəxslərdən gəlir vergisi haqqında» Qanununda müəyyən edilmiş dərəcələrlə tutulan gəlir vergisi;

- «Sosial sığortaya və məşğulluq fonduna ayırımların normativləri haqqında» Qanununa müvafiq olaraq pensiya təminatı üçün sosial sığorta fonduna hesablanmış əməkhaqqının faizi miqdarında icbari ayırımlar;

- icra sənədlərinə görə üçüncü şəxsin xeyrinə tutulmalar. Buraya, müəssisəyə vurulmuş maddi ziyanın ödənilməsinə görə, buraxılmış zay məhsula görə, vaxtında qaytarılmamış hesab məbləğlərinə görə, işçi tərəfindən götürülmüş və vaxtında qaytarılmamış ssudalara görə və sair bu kimi səbəblərdən olan tutulmalar aiddir;

Bunlardan başqa, tərəflərin razılığı ilə mühasibatlıq işçilərin əməkhaqqından həmkarlar təşkilatına üzvlük haqqı da tuta bilər.

12.8* Müasir vəziyyətdə əməyin ödənilməsinə təsir edən amillər və əmək haqqının müəyyən edilməsi metodları

Müəyyən vaxt ərzində istehsal olunan maddi nemətlərin həcmi cəmiyyətin məcmuu ictimai məhsulunu ifadə edir. Məcmu ictimai məhsul isə istehsal vasitələri (maşınlar, avadanlıqlar, cihazlar, xammal və s.) istehsalından ibarətdir. Bu baxımdan istehsal olunan məcmu ictimai məhsul elə bölüşdürülməlidir ki, o həm geniş təkrar istehsalı, həm şəxsi istehlakı və həm də yığımın əldə edilməsini təmin edə bilsin

Məlumdur ki, hər bir cəmiyyət maddi nemətlər istehsalını genişləndirmədən inkişaf edə bilməz. İstehsalı isə yığım olmadan genişləndirmək olmaz. Ona görə də yeni yaranmış dəyərdən müəyyən hissəsi istehsalın genişləndirilməsinə, təkmilləşdirilməsinə və ehtiyatın və ya yığım fondunun yaradılmasına yönəldilir. Bundan başqa, milli gəlir həm də istehlak fonduna ayrılır ki, onun da əsas hissəsini əməyin ödənilməsi təşkil edir.

İstehsalın mühüm amillərindən biri olan əmək, istehsalın digər amillərini (təbii resursları, maddi və maliyyə resurslarını) hərəkətə gətirərək cəmiyyətin tələbatını ödəmək üçün zəruri olan məhsulları istehsal edir və ya xidmətlər göstərir. İş qüvvəsinin mülkiyyətçisi olan insanlar isə bunun müqabilində əməkhaqqı şəklində mükafat alırlar.

Əməkhaqqının elmi mahiyyəti ayrı-ayrı nəzəriyyəçilər tərəfindən müxtəlif şəkildə izah edilmişdir və edilməkdə də davam edir. Klassiklər və onlann müasirləri əməkhaqqını əmək məhsulunun və ya göstərilən xidmətlərin qiyməti hesab edirlər. U.Petti və A.Smitin baxışlarını qəbul edən D.Rikardo əməyin «təbii» və «bazar» qiymətini bir-birindən fərqləndirmişdir. Əməyin «təbii» qiyməti dedikdə o, fəhlənin yaşaması və sadə təkrar istehsalın davam etməsi üçün lazım olan yaşayış vasitələrinin qiymətini, əməyin «bazar» qiyməti dedikdə isə, bazarda tələb və təklifdən asılı olaraq əməyə təyin olunan qiyməti

nəzərdə tuturdu və göstərirdi ki, «bazar» qiyməti getdikcə «təbii» qiymətə yaxınlaşmalıdır.

D.Rikardonun və T.Maltusun əməkhaqqının «dəmir qanunu» vulqar konsepsiyasının təbliği alman iqtisadçısı F.Lassa- lın adı ilə bağlıdır. Bu konsepsiyada əməkhaqqının yaşayış minimumuna bağlanaraq, adamların yoxsulluğunu ictimai hadisə kimi deyil, təbii hadisə kimi qələmə verirlər.

K.Marks iqtisadi nəzəriyyə tarixində ilk dəfə olaraq əməkhaqqının mahiyyətini, onun əsas formalarını və qanunauyğunluqlarını açıb göstərmişdir. O, elmi surətdə sübut etmişdir ki, əməkhaqqı yalnız ilk baxışda «əməyin qiyməti»və ya «dəyəri» kimi nəzərə çarpır. Həqiqətdə isə prosesdə əmək deyil, iş qüvvəsi (əmək qabiliyyəti) iştirak etdiyindən o iş qüvvəsinin qiymətidir. İş qüvvəsi qiymətinin əməyin qiyməti kimi görünməsi və ya çıxış etməsi iki şərtlə izah edilir. Əwəla, işəgötürən və ya sahibkar işçiyə işlədikdən, iş qüvvəsi sərf etdikdən sonra haqq ödəyir, ikincisi, ödənilən haqqın miqdan isə işçinin istehsalda işlədiyi vaxtın müddətindən və ya istehsal etdiyi məhsulun həcmindən asılıdır.

Müasir dövrdə K.Makkonnell və S.Bryu tərəfindən yazılmış «Ekonomiks» dərsliyində «əməkhaqqı və ya əməkhaqqı dərəcəsi əməyin istifadəsi üçün ödənilən qiymət» hesab edilir. Başqa sözlə, «əməkhaqqı-müəyyən vaxt vahidi ərzində əməkdən istifadənin qiymətidir». Beləliklə, onlar iş qüvvəsinin dəyəri ilə əməyin yaratdığı yeni dəyər arasında fərqi görmürlər və sahibkarların gəlir mənbəyini pərdələməyə çalışırlar.

«Əməkhaqqı» anlayışına baxarkən nəzərə almaq lazımdır ki, o muzzla işləyən və əməyinə görə əvvəlcədən razılaşdınl- mış ölçüdə mükafat alan şəxsə münasib olaraq istifadə edilir. Əməkhaqqı iqtisadi kateqoriya kimi, muzzlu işçinin gəlirinin bir elementidir, ona məxsus olan iş qüvvəsinə mülkiyyət hüququnu iqtisadi cəhətdən həyata keçirmə formasıdır. Bununla yanaşı, muzzlu işçilərin əməyinin ödənilməsi, iş qüvvəsindən istehsalın amillərindən biri kimi istifadə etmək üçün alan

işəgötürən (sahibkar) üçün istehsal xərclərinin ünsürlərindən biridir.

Bazar münasibətləri şəraitində əməkhaqqının kəmiyyətinə bir sıra bazar və qeyri-bazar amilləri təsir göstərir ki, nəticədə əməyin ödənilməsinin müəyyən səviyyəsi təşəkkül tapır. Bu amillərə və onların əməkhaqqına təsirinin xarakterinə baxmamışdan əvvəl, əməkhaqqının bazar konyunkturasının təsirinə bu və ya digər dərəcədə məruz qalan ünsürlərini dəqiq müəyyən etmək lazımdır.

Bazar iqtisadiyyatına keçərkən əməyin ödənilməsində də yeni münasibətlər yaranır və əmək bazarı formalaşır, onun subyektı kimi, bir tərəfdən müəyyən keyfiyyət xüsusiyyətlərinə malik olan məlum sayda iş qüvvəsinə (əmək qabiliyyətinə) tələbatı təqdim edən işəgötürənlər (fərdi sahibkar, sahibkarlar birliyi); digər tərəfdən isə kəmiyyət və peşə-ixtisas xüsusiyyətlərinə görə əmək bazarında təklifi formalaşdıran iş qüvvəsinin mülkiyyətçisi muzzdlu işçilər çıxış edirlər.

Əmək bazarında sövdələşmə obyektı kimi, konkret şəraitdə, müəyyən vaxt ərzində, müəyyən keyfiyyətdə iş qüvvəsindən istifadə edilməsi hüququ çıxış edir.

Əməkhaqqı dərəcəsi (dərəcə maaşı) əməkhaqqının əsas ünsürüdür. Lakin o, əməyin nəticələrinə labüd təsir göstərən işçinin bacarığında, onların fiziki gücündə və dözümlülüyündə, reaksiya tezliyində, səy göstərməsində və s. fərdi fərqləri nəzərə almır. Ona görə də əmək haqqının quruluşunda daha bir ün- sürü-əmək fəaliyyətinin fərdi nəticələrində müxtəlifliyi əks etdirən-dəyişən hissəni (mükafat, əlavələr və s.) ayırmaq lazımdır. Bundan başqa, gəlirin, məsələn, təşkilatda işlədiyinə görə maddi yardım, yeməyinin ödənilməsi, istirahət və müalicənin ödənilməsi, qiymətli hədiyyə, əlavə tibbi və sosial sığorta və s. bu kimi müxtəlif növləri də mövcuddur. Əməkhaqqının mə- muunda gəlirin bu növlərinə də həmin təşkilatda işçilərin əmək gəliri kimi baxmaq olar.

Muzdlu işçinin əməkhaqqı onun gəlirinin əsas mənbəyidir. Bu baxımdan, muzdlu işçi öz gəlirini işəgötürənə (sahibkara) satdığı iş qüvvəsinin kəmiyyətini və ya keyfiyyətini artırmaqla çoxalda bilər. Hər iki halda məhdudiyətlər mövcuddur.

Birinci halda, işləmə vaxtını işlədiyi təşkilatda və ya ondan kənarında əvəzçiliklə əsas iş vaxtından əlavə işləmək və ya əlavə funksiyaları yerinə yetirmək, qarışıq peşələrdə işləmək, xidmət zonasını genişləndirmək yolu ilə əməyin intensivliyini yüksəltməklə mümkündür. Bu halda, sutkada saatların sayındakı və istirahət üçün nəzərdə tutulan zəruri vaxt, işin sürəti və gərginliyinin təbii fizioloji həddi bu yolla əməkhaqqının artırılmasına imkan vermir.

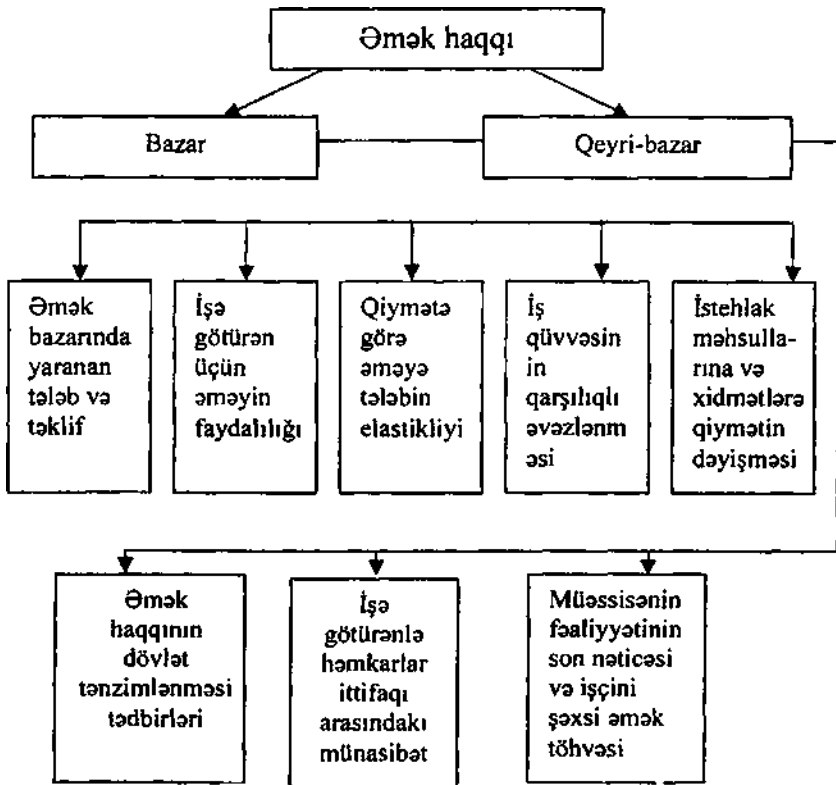
İş qüvvəsinin keyfiyyətinin (ustalığın və ixtisasın artırılması, əlavə təhsil) yaxşılaşdırılmasına gəldikdə göstərmək lazımdır ki, bu imkandan da istifadə etmək, əlavə vaxt və vəsait tələb etdiyinə görə qeyri-mümkündür.

Deməli, muzdlu işçinin işəgötürənin istifadəsinə verdiyi iş qüvvəsinin müqabilində əldə etdiyi gəliri, yalnız iş qüvvəsinin qiymətini yüksəltməklə artırmaq mümkündür. Onun aşağı həddi muzdlu işçinin iqtisadi marağı ilə müəyyən edilir. İşəgötürən də öz növbəsində istehsalın ümumi məsrəflərinin, o cümlədən istifadə etdiyi resurslara aşağı qiymətlər qoymaq hesabına azaldılmasında maraqlıdır. Onun iqtisadi marağı-əmək məsrəfinin xüsusi çəkisinin azaldılması-əməkhaqqı dərəcəsinin yuxarı həddini müəyyən edir. Əmək bazarı subyektlərinin iqtisadi maraqları balansı nəzərə alınmaqla müəyyən keyfiyyətdə əmək vahidinin bazar qiyməti tələb və təklifin nisbətində təsiri altında təşəkkül tapır.

Əməkhaqqı dərəcəsinə (maaşa) və əmək bazarının konjunkturuna təsir göstərən bazar amillərindən aşağıdakıları göstərmək olar (bax, sxem 1).

1. *İstehsalda məlum əməkdən istifadə olunan əmtəə və xidmət bazasında təhb və təklifin dəyişməsi.* Əmtəələrin və xidmətlərin qiymətlərinin artması, istehlakçıların gəlirlərinin

azalması, istehlak zövqünün dəyişilməsi, yeni əmtəələrlə sıxışdırılması nəticəsində əmtəə və xidmət bazasında tələbin aşağı düşməsi məhsul istehsalı həcmnin azalmasına, nəticə etibarilə istifadə edilən iş qüvvəsinə tələbin aşağı düşməsinə və maddə şəmitinin pisləşməsinə gətirib çıxarır. Əmtəə və xidmətlərə tələbin artması isə, əksinə əməyə tələbin artmasına və əməkhaqqının yüksəlməsinə səbəb olur.



Sxem 2: Əmək haqqını form..*İaşdıran amillər

2, İşəgötürən üçün əməyin faydalılığın başqa sözlə, əmək amilindən istifadə olunmasından əldə edilən gəlirlərin son həddi və bu amilə çəkilən məsrəflərin son həddi kəmiyyətlərinin bir- 'birinə nisbətidir.

Əməyə tələbin artması, sahibkann öz müəssisəsinin gəlirinin ekstensiv-amil hesabına artmasından istifadə edilməsi müddətindən, başqa sözlə, istehsalın digər amillərinin xüsusilə, texniki vəziyyətinin dəyişməz qaldığı şəraitdə əlavə işçi qüvvəsinin cəlb edilməsinin nə qədər uzun müddətə səmərəli olmasından xeyli asılıdır. Hər bir cəlb olunan əlavə işçi məhsul istehsalının artmasına gətirib çıxardır. Bu əlavə məhsulun mübadiləsi (bazarın onunla doldurulması nəticəsində qiymətin dəyişilməsi mümkünlüyü nəzərə alınmaqla) sahibkarm əlavə gəlir əldə etməsinə (əlavə əmək vahidinin cəlb edilməsindən əldə edilən gəlirin son həddinə) səbəb olur. Bununla yanaşı, əlavə işçidən istifadə edilməsi istehsalın dəyişən məsrəflərini, ilk növbədə həmin işçinin əməyin ödənilməsinə və onun saxlanılmasına əlavə məsrəfini artırır. Beləliklə, gəlirin son həddinə əməyə məsrəfin son həddinin müəyyən kəmiyyəti uyğun gəlir. Sahibkar əlavə əmək vahidinin cəlb edilməsindən əlavə iqtisadi fayda o vaxta qədər əldə edir ki, məsrəfin son həddi gəlirin son həddindən az olsun. Lakin, istehsalın hər hansı amilinin, digər bütün amillərin dəyişməz qaldığı şəraitdə iqtisadi səmərəliliyinin artmasının müəyyən həddi var və həmin həddən sonra onun azalması baş verir. Bu halda, istehsalın digər amilləri dəyişməz qaldığı şəraitdə, əlavə cəlb olunan işçi, natura ifadəsində məhsul istehsalının və onun həyata keçirilməsindən artmasından getdikcə daha azalması müşahidə olunur. Bu, hər şeydən əvvəl, əməyin fondla silahlanmasının aşağı düşməsiylə, iş vaxtımdan istifadənin pisləşməsiylə izah edilir. Beləliklə, əmək bazarına tələb artıran əlavə işçilərin cəlb edilməsi, sahibkar üçün əmək amilindən istifadə edilməsindən əldə etdiyi gəlirin son həddinə düşdüyü səviyyəyə qədər məqsədəuyğun hesab edilir.

3. *Qiymət B görə əməyə tələbin elastikliyi* İş qüvvəsinin qiymətlərinin artması (məsələn, həmkarlar ittifaqının təzyiqi altında dərəcə (vəzifə) maaşının artması), sahibkar məsrəflərinin çoxalması əməyə tələbin aşağı düşməsinə və nəticə etibarilə maddə şəraitinin pisləşməsinə səbəb olur. Eyni zamanda qiymətə görə əməyə tələbin elastikliyi (əməyin qiymətinin tərəddüd etməsinə onun reaksiyası) heç də həmişə bərabər olmur və o, gəlirin son həddinin dinamikasının xarakterindən, firmanın məsrəflərində əməyə xərclənən payından və istehsalında istifadə olunan bəlli əməyin əmtəələrinə tələbin elastikliyinə asılıdır. Əgər, əl əməyinin xüsusi çəkisinin yüksək olduğu əmək tutumlu sahələrdə gəlirin son həddi yavaş-yavaş azalır, iş qüvvəsinə qiymətin artması isə əmək bazarında tələbin az sürətlə azalmasına səbəb olur, yəni qiymətə görə tələbin elastikliyi zəifləyir. Əks halda, işçilərin əlavə cəlb edilməsindən gəlir əldə edilməsi imkanı sürətlə tükəndikdə, dərəcə (vəzifə) maaşının artması əməyə tələbin ciddi aşağı düşməsinə səbəb olur, yəni bu halda bəlli əməyə bazarda tələb yüksək elastik olur.

4. *İş qüvvəsinin qarşıtəqə əvəzlənməsi.* Bu amilin təsirinə baxarkən, qeyd etmək lazımdır ki, texniki və texnoloji bazarın dəyişməz qaldığı şəraitdə, işəgötürənin əmək məsrəflərini aşağı salmaq imkanı xeyli məhduddur. Məsələn ondadır ki, əməyin qiymətində səmərəliliyə mane olan dilçək, yəni çarxın geri hərəkət etməsinə mane olan mexanizm mövcuddur. Başqa sözlə, dərəcə (vəzifə) maaşı artmağa doğru çevik olmasına baxmayaraq, əmək bazarında konyunkturanın dəyişdiyi şəraitdə belə, praktiki olaraq azalmağa doğru hərəkət etmir. Əmək məsrəflərinin aşağı salınmasında işəgötürənin əsas imkanları, əməkhaqqının dəyişən hissəsinin - işçiyə verilən əlavə sosial güzəştlərin və təminatın ixtisar edilməsi, iş vaxtının azaldılması, əməyin intensivliyinin yüksəldilməsi, təşkilatı tədbirlərin ixtisar edilməsi ilə bağlıdır. Lakin, kollektiv və fərdi əmək müqavilələrinin şərtləri. Həmkarlar İttifaqının fəaliyyəti, rəqabətçilər tərəfindən daha cəzəedici əmək ödənişlərinin təklif

edilməsi nəticəsində kadr potensialının itirilməsi kimi əməkhaqqının azaldılmasının qarşısını alan amillər mövcuddur. Belə bir şəraitdə işəgötürən canlı əməyin daha məhsuldar texnika ilə əvəz edilməsi imkanı barəsində düşünür və burada əldə edilməsi nəzərdə tutulan hansı səmərənin işəgötürən üçün münasib olmasından asılı olaraq muzzla işləmək şərtlərinə və əmək bazarının konyunkturasına ikili təsir göstərə bilər. İki variant mümkündür. Birincisi, əvəzetmə səmərəsi, başqa sözlə, yeni texnikanın tətbiq edilməsi nəticəsində məhsul buraxılışının dəyişməz qaldığı və ya artdığı şəraitdə kadrların ixtisar olunması. Bu halda, əmək bazarında tələb azalır və azad olmuş işçilər isə əməyə təklifi artırır və nəticə etibarlı ilə onlar birlikdə muzz şəraitini və əməkhaqqının yüksəldilməsi imkanlarını pisləşdirir. İkinci variant, yüksək məhsuldar, texnikanın tətbiqi ilə istehsal həcminin artması səmərəsidir ki, bunun da nəticəsində istehsalın orta məsrəfləri xeyli azalır və onun faydahı artır. Bu halda, əməyə tələbin azalma meyli olmur, əksinə hətta artır ki, bu da avadanlıqlara xidmət göstərən daha ixtisaslı kadrlara tələbatın artması hesabına əməyin qiymətini artırır.

S.İstehlak mallarına və xidmətlərə qiymətin dəyişilməsi İstehlak mallarına və xidmətlərə qiymətin artması, yaşayış dəyərini yüksəldərək ilk növbədə əməkhaqqının quruluşunda təkrar istehsal minimumunun, deməli, bütünlükdə əməkhaqqının artmasına gətirib çıxarır. İstehlak mallarına və xidmətlərə qiymətin azaldığı halda, əgər əvvəlki amillər nəzərə alınsa, bu şəkildə birbaşa asılılıq olmur.

Əməyin ödənilməsi səviyyəsində bazar amillərilə yanaşı qeyri-bazar amilləri də təsir göstərir. Bu cür amillərə minimum əməkhaqqının təyin edilməsi ilə bağlı dövlət tənzimlənməsi tədbirlərini, qanunvericiliklə zəmanət verilən kompensasiya əlavəsinin səviyyəsini, eləcə də məşğulluğun tənzimlənməsi və daxili əmək bazarının müdafiəsi üzrə tədbirləri aid etmək olar. Bunlardan başqa, əməyin ödənilməsinin miqdarına və şərtlərinə əmək münasibətlərinin bütün səviyyələrində bağlanan mü

qavilə əsasında tənzimlənməsi mexanizmi də təsir göstərir. Firma və işçinin qarşılıqlı əmək öhdəliklərinin uzunmüddətli olması dərəcə (vəzifə) maaşının sabitliyi və zəif çevikliyi baxımından əsas amildir. Firma üçün işçinin muzdlu işə hazırlanması xərcləri (toplanması, seçilməsi, hazırlanması, iş şəraitinə alışması) kifayət qədər yüksəkdir. İşçilərə gəldikdə göstərmək lazımdır ki, bu firmada fəaliyyət göstərdiyi dövrdə o konkret iş şəraitinə alışır və buna görə də onun, hətta həmin peşə - ixtisas xüsusiyyətlərinə malik olan digər işçi ilə əvəz edilməsi bərabər dəyərli ola bilməz. Müqavilənin uzun müddətə bağlanması, məşğulluğa və əmək şəraitinə zəmanət verdiyi üçün işçinin özü üçün də faydalıdır. Buna görə də əmək müqaviləsi müəyyən müddətə bağlanır və iş vaxtının uzunluğu, əmək haqqının səviyyəsi və onun artırılması şərtləri, indeksləşməsi qaydası və s. bu kimi şərtlər qeyd olunur. Deməli, işgötürənin əməyin ödənilməsi səviyyəsini və şərtlərini dəyişmək imkanları ciddi surətdə azalır. Onlar eyni zamanda başa düşürlər ki, əməkhaqqının azalması əməyin motivasiyasının aşağı düşməsinə və bir qayda olaraq əməyin nəticələrinə mənfi təsir göstərir.

Əməyin ödənilməsi səviyyəsi dərəcə (vəzifə) maaşının minimum həddi, muzdlu işə götürməyin digər şərtləri kollektiv müqavilə və sazişlə nizamlanır. Azərbaycanda onun bağlanması qaydalan mərhum Prezidentimiz H.Əliyev tərəfindən imzalanmış və 1999-cu il iyulun 1-dən qüvvəyə minən Azərbaycan Respublikasının Əmək Məcəlləsinin III-IV fəsilərində müəyyən edilmişdir.

Əmək və əhalinin sosial müdafiəsi üzrə tədbirlərin işlənilməsi hazırlanmasında və həyata keçirilməsində demokratik yanaşma əsas şərtlərdən biridir. Beynəlxalq Əmək Təşkilatının konvensiyalarında və tövsiyələrində üçtərəfli-hökumət orqanları ilə əməkçiləri və sahibkarları təmsil edən səlahiyyətli təşkilatlar arasında məsləhətləşmələr aparılması əmək və sosial müdafiə sahəsində məsələlərin demokratik yolla, tərəflərin mənafeələrinin nəzərə alınmaqla həll edilməsinin əsas şərti kimi xüsusi

vurğulanmışdır. Beynəlxalq Əmək Təşkilatının sabiq Baş direktoru cənab Mişel Xansen 1996-cı ildə 83-cü Beynəlxalq Əmək konfranslarındakı məruzəsində göstərilmişdir ki, «Demokratiya dialoqu nəzərdə tutursa, tripartizm əmək münasibətlərində dialoqun (üçtərəfli münasibətlərin) zəruri ilkin şərtidir». Əmək aləmində mübahisəli məsələlərin həlli sosial tərəflərin iştirakı ilə məsləhətləşmələr aparılması yolu ilə təmin edilə bilər. Lakin təəssüflə qeyd etmək lazımdır ki, bazar iqtisadiyyatına keçidin ilk illərində, Azərbaycanda müəyyən obyektiv və subyektiv səbəblər üzündən tripartizm formalaşmamışdır. Görünür ki, bunun nəticəsidir ki, əmək və sosial müdafiə sahəsində qəbul edilmiş ilk qanunlarda əməkçilərin və sahibkarların mənafeləri kifayət qədər öz əksini tapmadığından və sosial təminat sahəsində qanunların və hüquqi-normativ sənədlərin formalaşmasına sosial tərəflərin cəlb edilməməsi, ayrı-ayrı əhali qruplarının sosial müdafiəsi sahəsində ayrı-seçkiliyin yaranmasına və getdikcə daha da kəskinləşməsinə səbəb olmuşdur.

Azərbaycan Respublikasının Əmək Məcəlləsi qəbul edildikdən sonra orada kollektiv müqavilə və saziş sahəsində nəzərdə tutulan prinsiplərə, qaydalara və digər hüquqi normalara əməl edilməsi, nəticə etibarilə tərəflərin fəaliyyətində, istehsalın subyektləri arasında əmək və sosial müdafiə problemlərinin həll edilməsində ciddi dəyişikliklər etdi. Kollektiv müqavilə - əməyin tətbiqi və ödənilməsinin əsas məsələləri üzrə həmkarlar ittifaqının simasında işçilərin kollektivi və müəssisənin müdiriyyəti və onların müxtəlif birliklərinin nümayəndələri arasındakı sazişdir. İlk kollektiv müqavilə 18-ci əsrin sonunda İngiltərədə, 19-20-ci əsrlərdə Qərbi Avropa ölkələrində və ABŞ-da yaranmışdır. ABŞ-da kollektiv müqavilə 1935-ci ildə hüquqi qüvvəyə minmişdir. Lakin keçən uzun illər ərzində kollektiv müqavilələrin bağlanması səviyyələri, qaydaları və onun prinsipləri xeyli dəyişilmiş və hər bir ölkədə əmək münasibətlərinin həlli yolunda əsas hüquqi sənədə çevrilmişdir. Son illərdə Beynəlxalq Əmək Təşkilatının əmək və sosial məsələlərə həsr

olunmuş konfranslarında təşkilatın üzvi olan ölkələrin hökumət nümayəndələri ilə yanaşı həmin ölkələrin əməkçilərinin və sahibkarlarının səlahiyyətli nümayəndələri də iştirak edirlər. Beynəlxalq Əmək Təşkilatının bu sahədəki müddəalarına əsaslanan Azərbaycan Respublikasının Əmək Məcəlləsində kollektiv sazişlərin ölkə, sahə, ərazi və müəssisə səviyyəsində bağlanması nəzərdə tutulur. Ölkə üzrə hökumət orqanlarının, əməkçilərin və sahibkarların səlahiyyətli təşkilatlarının və ya nümayəndələrinin eyni sayda təmsil olduğu komissiyada qəbul edilən milli baş sazişdə ölkədə sosial-iqtisadi siyasətin apanimasının razılaşdırılmış ümumi prinsipləri müəyyən edir. Milli səviyyədə bağlanan baş sazişdən fərqli olaraq sahə və ərazi kollektiv sazişlərdə müvafiq sahələrin və peşə qruplarının sosial-iqtisadi inkişaf istiqamətləri, işçilərin əmək şəraiti, əməkhaqqı və sosial təminat məsələlərin həlli, ərazilərin spesifik xüsusiyyətlərinə müvafiq olaraq regionların sosial - iqtisadi inkişaf problemlərinin həlli yolları müəyyən edilir.

Baş saziş və onun əsasında sahə və regionlar üzrə bağlanan sazişlər əslində:

- Əməkhaqqı, güzəşt və müavinət siyasətinin;
- Gəlirlər və qiymətlər siyasətinin;
- Məşğulluq, iş yerlərinin təmin edilməsi və sahələr və regionlararası kadrların yenidən bölüşdürülməsi siyasətinin;
- Bütün mülkiyyət formalarında müəssisədə işləyənlərin cari il üçün qəbul edilmiş minimum sosial təminat səviyyəsinin təmin edilməsinin;
- Nəzərdə tutulmuş əmək intizamına rəyət edilməsinin;
- Kadrların yenidən hazırlanmasına köməklik göstərilməsinin;
- Kadr siyasətinin;
- Bütün mülkiyyət formalarında müəssisənin gəlirlərində (işçilər arasında səhmlərin əlavə emissiyasının bölüşdürülməsi sistemində) müəssisə işçilərinin iştirak etməsinin;

- Əməyin ödənilməsinin rəsmi minimum həddinin, pensiyam, yardımın və digər sosial ödənişlərin minimum səviyyəsinin, qiymətlərin inflyasiya artımı ilə bağlı olaraq gəlirlərin indeks- ləşmə qaydalarının; dövlət büdcəsinin sosial ehtiyaclara xərclərinin sosial normativlərinin işlənilib hazırlanmasının və qəbul edilməsinin razılaşdırılmasına yönəldilmişdir.

Sazişlərdə əsas diqqət-minimum, orta və maksimum əməkhaqqı; minimum əməkhaqqı ilə yaşayış minimumu; maksimum əməkhaqqı ilə sosial ödəmələr(pensiyalar, müavinət və digər ödənişlər) və s. arasındakı optimal nisbətlərə rəyət edilməsinə verilir.

Sahə, peşə və ərazi sazişlərində sahə, müəyyən peşə qrupları və ərazi işçiləri üçün əməyin ödənilməsi normaları və əməyin digər şərtləri, sosial təminatlar və güzəştlər müəyyən edilir. Daha yüksək səviyyəli sazişlərə nisbətən aşağı səviyyəli sazişlərin bağlanması ilkin baza olmalıdır.

Müəssisə səviyyəsində ikitərəfli kollektiv müqavilədə Əmək Məcəlləsinin 31 -ci maddəsinə müvafiq olaraq tərəflər:

- Müəssisənin istehsal və iqtisadi fəaliyyətinin səmərəliliyinin yüksəldilməsi;

- Əməyin ödənilməsi qaydaları və miqdarının, pul mükafatlarının, müavinətlərin, əlavələrin və digər ödəmələrin müəyyən edilməsi;

- Qiymətlərin artımı, inflyasiyanın səviyyəsi nəzərə alınmaqla əməkhaqqı miqdarının tənzimlənmə mexanizmi;

- Məşğulluq, kadr hazırlığı və ixtisasartırma, işçilərin sərbəstləşdirilməsi şərtləri;

- İş və istirahət vaxtı, məzuniyyətlərin müddəti haqqında şərtlər;

- İşçilərə və onların ailə üzvlərinə mədəni və məişət xidmətlərinin, sosial təminat və güzəştlərin müəyyən edilməsi;

- Əməyin qiymətləndirilməsi, əmək normalarının müəyyən edilməsi və yenidən işlənməsi qaydaları;

- Qadınların, 18 yaşına çatmamış işçilərin əmək şəraitinin yaxşılaşdırılması;
- Əməyin mühafizəsinin yaxşılaşdırılması üçün əlavə təminatların müəyyən edilməsi;
- Əmək vəzifələrini yerinə yetirməklə əlaqədar işçilərə dəyən ziyanın ödənilməsi;
- Əmək mübahisələrinə məhkəməyə qədər baxan orqanın yaradılması və onun fəaliyyət qaydası;
- İşçilərin tibbi və sosial sığortasının üstün əlavə şərtlərinin müəyyən edilməsi;
- İşəgötürənin təşəbbüsü ilə əmək müqaviləsi ləğv edilərkən Həmkarlar İttifaqları təşkilatı ilə razılaşma aparılması;
- İşçilərin ekoloji təhlükəzliyinin və sağlamlığının gözlənilməsi;
- Həmkarlar İttifaqlarının üzvlərinin əməkhaqqından üzvlük haqqının tutulması, habelə Həmkarlar İttifaqları ilə təşkilatlar arasında nizamnamə fəaliyyətini səmərəli təşkil etmək üçün digər zəruri şəraitin yaradılması;
- Kollektiv əmək müqaviləsinin tənzimlənməsinin əlavə üsulları haqqında razılaşmalar;
- Kollektiv müqavilənin şərtlərinin yerinə yetirilməsinə nəzarət;
- Kollektiv müqavilənin şərtlərinin pozulmasına görə tərəflərin məsuliyyəti;
- Əmək və icra intizamının möhkəmləndirilməsi üçün tədbirlər barəsində məsələlər üzrə qarşılıqlı öhdəliklər götürün

Qeyd edilənlərdən başqa, kollektiv müqavilədə müəssisələrin iqtisadi imkanları nəzərə alınmaqla digər Məcəllədə nəzərdə tutulduğundan əlavə daha güzəştli əmək və sosial-iqtisadi şərtlər, məsələn, əlavə məzuniyyətlər, pensiyalara əlavələr, nəqliyyat və ezamiyyə xərclərinin ödənilməsi, pulsuz və güzəştli qiymətlərlə yemək verilməsi və digər güzəştlər və əvəzlər də nəzərdə tutula bilər.

Məsələn, kollektiv müqavilələrin və sazişlərin bağlanması Həmkarlar İttifaqı təşkilatına böyük üstünlüklər verilir və onların hüquqları, vəzifələri və səlahiyyətləri «Həmkarlar İttifaqları haqqında Azərbaycan Respublikasının Qanununa və Nizamnamələrinə müvafiq olaraq müəyyən edilir. Bu baxımdan, dərəcə (vəzifə) maaşlarının miqdarına və mizd şərtlərinə Həmkarlar İttifaqlarının siyasəti və hərəkəti əhəmiyyətli dərəcədə təsir göstərir. Həmkarlar İttifaqlarının əməyinə işəgötürənlərin məhdud tələbi olan nadir peşə sahiblərinin əməyinin ödənilməsində zəmanətin artırılmasına, eləcə də qəsəbədə, şəhərdə məşğulluğu təmin edən sahələri formalaşdıran müəssisənin olması ilə əmək bazasında inhisarçı əlamətlərinin yarandığı şəraitdə mövcud vəziyyətin həll edilməsinə yönəldilən ənənəvi siyasəti mühüm əhəmiyyət kəsb edir. Bu halda tələbi çox sayda işəgötürənlərin yaratdığı və işçilərin onları daha çox təmin edən mizd şərtlərini seçmək imkanına malik olduğu rəqabətli əmək bazarı ilə müqayisədə, sahibkar dərəcə (vəzifə) maaşının özünü və əmək məsrəflərini aşağı salmaqla iş qüvvəsinə tələbi məhdudlaşdıraraq gəlir əldə edə bilər.

Apanlan müşahidələr göstərir ki, əməkhaqqının artırılmasına Həmkarlar İttifaqları dörd yolla: birincisi - mühacirlərin gəlməsinə qoyulan maneələr hesabına əmək bazasında təklifin məhdudlaşdırılması, həmkarlar ittifaqlarının üzvü olmayanların işə qəbul edilməsinin qadağan edilməsi, gün ərzində əməyin intensivliyinin və əmək yükünün azaldılması; ikincisi - kollektiv müqavilələr bağlanarkən işəgötürənə təzyiq göstərilməsi; üçüncüsü - əməyə tələbin çoxaldılmasına və məşğulluğun artmasını təmin edən istehsalın inkişafına köməklik edilməsi; dördüncüsü - istehsal həcmində azaldığı şəraitdə qiymətin artırılmasına cəhd göstərən inhisar istehsalına qarşı mübarizə apanması yolları ilə təsir göstərir.

İqtisadi ədəbiyyatlarda adətən əməkhaqqının tənzimlənməsinin iki əsas metodu mərkəzləşdirilmiş və lokal metodları bir-birindən fərqləndirilir.

Mərkəzləşdirilmiş metod ölkənin ya bütün müəssisə və təşkilatlar üçün, ya da yalnız ayrıca bir sahə və ya peşə qrupları üçün icrası vacib hesab edilən əməyin ödənilməsi normalarının qanunla müəyyən edilməsini nəzərdə tutur.

Əməkhaqqının mərkəzi tənzimlənməsi aşağıdakı mexanizmlərdən:

- Əməyin ödənilməsinin şərtlərini və qaydalarını nizamlayan Əmək Məcəlləsi normalarından;

- Bütçə sahələrində işləyənlərin əməkhaqqının dövlət tənzimləyicisi vasitəsi olan və digər sahələrin işçiləri üçün tövsiyə xarakteri daşıyan tarif sistemindən;

- Mülkiyyət formasından asılı olmayaraq bütün müəssisə və təşkilatlar, sahələr, ərazilər üçün məcburi dövlət normativi olan və Azərbaycan Respublikasının Qanunu ilə müəyyən olunan minimum əməkhaqqından istifadə edilməsi yolu ilə həyata keçirilir.

Azərbaycan Respublikası tərəfindən ratifikasiya olunmuş Beynəlxalq Əmək Təşkilatının 135 sayılı «Minimum əməkhaqqının müəyyən edilməsi» adlı tövsiyəsində göstərilir ki, «Minimum əməkhaqqının müəyyən edilməsinin əsas məqsədi muzzla işləyən şəxsin əməkhaqqının minimum mümkün səviyyəsinə münasibətdə zəruri sosial müdafiəsini təmin etməkdən ibarətdir. Təcrübədə əməkhaqqının minimum səviyyəsini müəyyən edərəkən aşağıdakı meyarlara:

- Əməkçilərin və onların ailələrinin tələbatına;
- Ölkədə əməkhaqqının ümumi səviyyəsinə;
- Yaşayışın dəyərində və onun dəyişməsinə;
- Sosial təminat üzrə müavinətə;
- Digər sosial qrupların müqayisəli həyat səviyyəsinə;
- İqtisadi inkişafın tələblərini, əmək məhsuldarlığının səviyyəsini, məşğulluğun yüksək səviyyəsinə nail olmaq və mühafizə etmək istəyi də daxil edilməklə iqtisadi amillərə xüsusi diqqət verilməsi məsləhət görülür.

Bəzi ölkələrin təcrübəsi göstərir ki, əməkhaqqının ümumi səviyyəsi müxtəlif yollarla müəyyən edilir. Məsələn, Rusiyada minimum əməkhaqqı barəsində qanunverici orqanın xüsusi qanunu ilə, Avstraliyada sənaye məhkəməsinin qərarı ilə müəyyən edilir. Azərbaycanda isə «Minimum yaşayış səviyyəsi haqqında» qanunun 1-ci maddəsinin 1.1.8-ci bəndinə müvafiq olaraq «minimum əməkhaqqı - iqtisadi, sosial şərait nəzərə alınmaqla qanunvericiliklə ixtisasız əməyə və xidmətə görə aylıq əməkhaqqının ən aşağı səviyyəsini müəyyən edən sosial normativdir».

Deməli, əməkhaqqının tənzimlənməsi mexanizmində, sadə və azixtisaslı işçilərin təkrar istehsalı üçün normal şəraiti təmin edən əməkhaqqının minimum səviyyəsi ilkin baza kimi çıxış edir. Əsaslandırılmış minimum əməkhaqqının müəyyən edilməsi üzrə dövlətin, işəgötürənin və Həmkarlar İttifaqlarının siyasətində yönəldilən meyarların arasında ən əsasını əməkçilərin və onların ailə üzvlərinin tələbatı təşkil edir. Minimum əməkhaqqı təkcə fiziki fəallığını deyil, həm də əmək qabiliyyətinin təkrar istehsalını və işçi qüvvəsinin inkişafını təmin etməlidir, o, məhsul, əmtəə və xidmət dəstəsinin daxil olduğu istehlak səbətinə uyğun gəlməlidir. Minimum əməkhaqqı təkcə fərdi işçinin deyil, o, həm də onun ailəsinin həddi-buluğa çatmamış üzvlərinin təkrar istehsalını təmin etməlidir. Bu ölçünün kəmiyyətə qeyri-müəyyənliyi ölkədə həyata keçirilən sosial siyasətdən, müəyyən edilən ailə və digər sosial ödənişlərinin ölçüsündən asılıdır.

Minimum əməkhaqqı əslində yoxsulluq həddini müəyyən edən və istehlak səbətinin dəyərinə və məcburi ödənişlərə sərf edilən xərclərin cəmini özündə ifadə edən minimum istehlak büdcəsinin və ya minimum yaşayış səviyyəsinin dəyərində bərabər olmalıdır. Lakin Azərbaycan Respublikasının «Minimum yaşayış səviyyəsi haqqında» Qanununda bu məsələ tam açılmır və bizə elə gəlir ki, müəyyən uyğunsuzluq vardır. Qanunun 4- cü maddəsinin 4.3 bəndində minimum yaşayış səviyyəsinin öl

kə və əhalinin əsas sosial-demoqrafik qrupları üzrə az təminat- lılığın (yoxsulluğun) həddini müəyyən etməsi göstərilə də, 5- ci maddənin 5.2 bəndində qeyd edilir ki, «Azərbaycan Respub- likasında minimum əməkhaqqı və pensiyaların minimum məbləği mərhələlərlə ölkə üzrə minimum yaşayış səviyyəsinə uyğunlaşdırılır. Ölkə üzrə minimum əməkhaqqının və pensiyaların minimum məbləğinin minimum yaşayış səviyyəsinə nisbəti hər il əvvəlki ildəkindən az olmamaqla icra hakimiyyəti orqanı tərəfindən müəyyən edilir». Buradan belə çıxır ki, ixtisassız əməyin və xidmətin əməkhaqqının ən aşağı səviyyəsini ifadə edən minimum əmək haqqının səviyyəsi minimum yaşayış səviyyəsindən aşağı müəyyən edilir.

Minimum əməkhaqqının əsaslandırılmasında vacib hesab edilən amillərdən birini onun orta əməkhaqqına nisbəti təşkil etməlidir.

Dünya ölkələrinin əksəriyyətində uğurla tətbiq edilən minimum əmək haqqına görə əmək haqqının müəyyən edilməsi kimi mütərəqqi bir üsuldən, nədənsə Azərbaycan Respublikası Prezidentinin «Əməkhaqqı sistemlərinin və xarici iqtisadi əlaqələrin liberallaşdırılmasının təkmilləşdirilməsi üzrə əlavə tədbirlər haqqında» 1996-cı il 11 mart tarixli fərmanına müvafiq olaraq Azərbaycan Respublikası Nazirlər Kabinetinin 1996-cı il 26 may tarixli qərarı ilə əməkhaqqının və pensiyaların minimum əməkhaqqına bağlılığı ləğv edildi və 1996-cı il iyul ayının 1-dən əməyin ödənilməsinin 19 dərəcəli sistemi saxlanılmaqla əməkhaqqı əslində dərəcələr üzrə tarif (vəzifə) maaşlarının mütləq rəqəmləri ilə müəyyən edildi.

xm FƏSİL

BİZNES PROSESLƏRİNİN İDARƏ OLUNMASI

(Proses menecment)

Daimi inkişaf edən və davamlı dəyişən, qloballaşan dünyada müştəri məmnuniyyətinin təmin edilməsinin və sadıq müştərilərin təmin edilməsinin vacibliyini başa düşməmək mümkün deyil.

Müştəriyə təklif olunan hər növ mal vəya xidmət bir prosesin nəticəsi olduğu üçün, həm müştərilərin istək və arzularına uyğun həm də, müəssisə üçün isə ən az xərçlə çalışdığına görə prosesləri öyrənməyə ehtiyac vardır.

Proses - Bir input üçün daxili və xarici müştəridən gələn tələb, bilik və xammal material ilə bu inputa təsir edərək, onu dəyişdirərək output xaric edən, bir biri ilə bağlı olan mərhələlər və əməliyyatların məcmusudur.

“Dictionary Larousse” prosesi fəaliyyətlərin və hərəkətlərin müəyyən bir qanunauyğun və nəticə verə biləcək şəkildə sıralı düzülüşü kimi ifadə edir.

Jablanskiyə görə-inputlann bir-birinə bağlı olan və ardıcıl olaraq bir-birini izləyən fəaliyyətlər kompleksinə verilən addır.

İstehsal baxımından proses. Xammal, material, enerji, bilik və s. kimi inputları qəbul edərək onları məhsul və xidmətlərə çevirən fəaliyyətlərin ardıcılığına verilən addır.

Bir fəaliyyət və ya işin daha qısa vaxt ərzində yekunlaşması və xətalərinin aşkar edilərək düzəldilməsi fəaliyyətlərinə prosesin təzələnməsi və ya yenidən təşkili deyilir.

İkinci Dünya müharibəsindən sonra Yaponiyada “KAI- ZEN”- daimi təkmilləşdirmə kəlməsi ilə başlayan və getdikcə Türkiyəyə və bütün dünyaya yayılan “keyfiyyət” üzrə çalışmaların özündə, proses məntiqi cəmləşir.

Ümumi keyfiyyət EFQM Mükəmməlik modelinə görə bir sistem qurmaq və ya son illərdə məşhur olan CRM -müştəri

əlaqələri sistemə keçmək istəyən və ya ISO 9000 keyfiyyət standartını almaq istəyən müəssisələr üçün proseslərin idarə edilməsinin böyük əhəmiyyəti vardır.

Təkmilləşdirmə komandalarının qurulması, çalışanların mövcud problemin (fəaliyyətin, addımın) həll edilməsi məqsədi ilə könüllü olaraq birləşməsi olduqca vacibdir. Düzgün istiqamətləndirilən təklif paketinin hazırlanması, təklif sisteminin qurulması və xidməti fəaliyyətin mütəmadi olaraq ölçülməsi ümumi keyfiyyətin və proses menecmentin əsasını təşkil edir.

Aşağıdakı sxemdə (bax, sxem 1) input və outputlardan təşkil olunan, daimi olaraq təkrarlanan sadə bir proses axını göstərilmişdir:

TƏKRARLANMA

PROSES

AUTPUT

Sxem 1. Proseslərin ümumi sxemi

Biznes fəaliyyətlərində birdən çox bölmə mövcuddur. Prosesin inputu və outputu bir-biri ilə sıx əlaqəsi olan əməliyyatların məcmusu olduğu unudulmamalıdır.

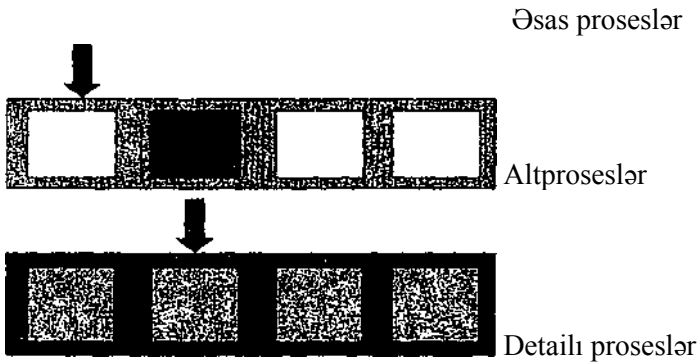
Prosesin outputu-Daxili və xarici müştərilər üçün faydalı olan mal və xidmət olmalıdır.

Prosesin inputu:-Tələb, bilik və xammal material ola bilər. Proseslər aşağıdakı kimi qruplaşdırılır (bax səkili):



Şəiull. Proseslərin qruplaşdırılması

Əsas proseslər - idarə olunması mümkün olan, bir- biri ilə əlaqəli olan alt proseslərə və daha spesifik olan detallı proseslərə bölünür.



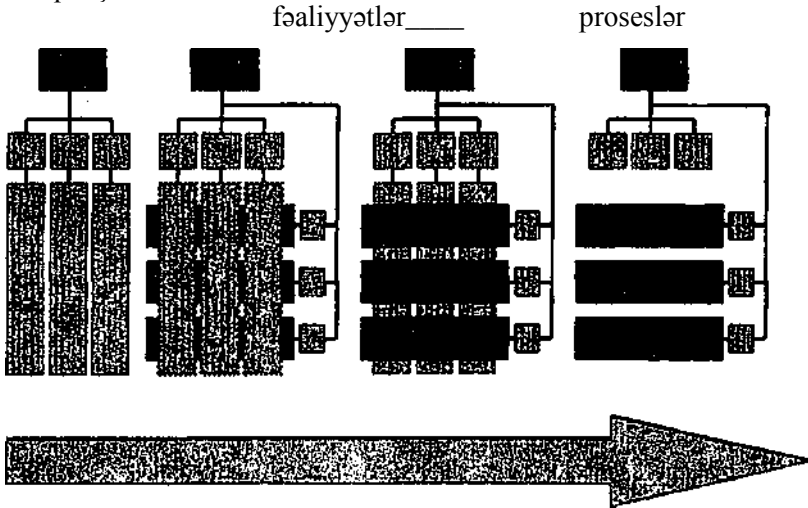
Sxem 2. Proseslərin idarə olunması sxemi

Proseslərin idarə edilməsi - Proseslərin düzgün formada, tələb olunan standartlarla idarə edilməsidir.

Proseslərlə idarəetmə - İdarəetməni proseslərə uyğun olaraq

e^armaqdır. Proseslərin idarə edilməsi proseslərlə idarəetmənin bİr mərhələsidir.

Şaquli təşkilat str. Proseslərlə kəsişən Fəaliyyətlə kəsişən
Üföqi təşkilat struktur



Sxem 3. Proseslərin idarə edilməsi Funksional idarəetmədə əsas anlayışlar iyerarxiya və işlərin düzgün bölüşdürülməsidir. İş müəyyən bir məqsədə çatmaq üçün bir-birini izləyən ayrı-ayrı fəaliyyətlərdən ibarətdir.

Sifarişçilər;
Proses girişi;
Proses çıxışı;
Müştərilər;
Başlama aktivliyi;
Bitirmə aktivliyi.



Proseslərin idarə edilməsi üzrə menecerin məsulluyyətləri aşağıdakılardır:

- Proseslərin standartlaşdırılması;

- işi və prosesləri yaxşı bilmək;
- Prosesin effektivliyinin nəzərdən keçirilməsi;
- Yaxşılaşdırma tədbirlərinin vaxtında təmin olunması;
- Mütəmadi olaraq təkmilləşdirmə yeniliklərin həyata keçirilməsi.

Proseslərin idarə edilməsi üzrə menecerin şəxsi keyfiyyətləri aşağıdakılardır:

- Analitik düşünmə qabiliyyəti;
- Məqsədlərinə nail olabilmə;
- Qətiyyətlik, proaktiv düşünmə qabiliyyəti;
- Səmərəlilik və təşəbbüskarlıq qabiliyyəti;
- Dəqiqlik qabiliyyəti;
- Fəaliyyət planı hazırlayabilmə;
- Peşə-İxtisasıyla bağlı yeni biliklərə yiyələnmə;
- Sağlamlıq və əməyin təhlükəsizliyi qaydalan;
- Komandada işləyə bilmə.

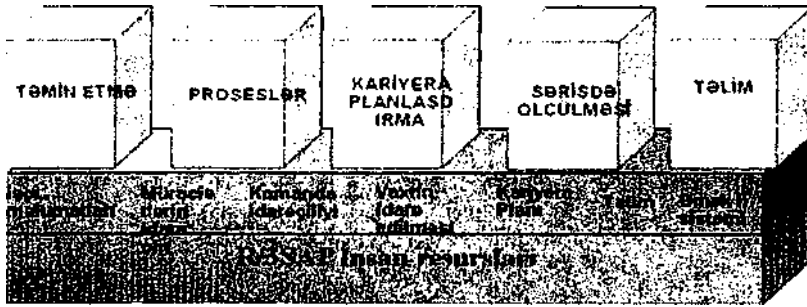
Proseslərin idarə edilməsi üzrə menecerin bilik bazası aşağıdakılardır:

- Müəssisənin təsərrüfat fəaliyyəti haqqında geniş məlumatlı olmalı;
- Biznes proseslərini sxem üzərində təsvir edə bilməli;
- Sxem və onun göstəricilərini oxuya bilməli;
- Planlaşdırma, tətbiqetmə, hesabatvermə biliyi;
- Müəssisənin təsərrüfat fəaliyyəti haqqında geniş məlumatlı olmalı;
- MS Ofisce və ERP proqramlarından istifadə edəbilmə.

İS.İ.İnsan resursları sistemində proseslərin təşkili prinsipləri

HR əməliyyatları standartlara, proseduralara görə tənzimlənməli, bu qaydalardan kənarlaşma olduqda dərhal icraçım və lazımi istifadəçiləri məlumatlandırma sistemi qurulmalıdır. Əgər məlumatlandırılmalı şəxslər proqram təminatının istifadəçisi deyilsə bu məlumatlandırılmalı Outlookla avtomatik tənzimlənməlidir. Xüsusi təsdiq tələb edən mərhələlər elektron kargüzarlıq sistemi ilə dəstəklənməli və inteqrasiya olunmalıdır. Bu sistemin köməyi ilə işlərin tədbirlər planının tərtib edilməsi mümkündür.

SAP HR - proseslərinin ümumi sxemi



Şəkil 2. İR proseslərinin ümumi quruluşu

- Vahid məlumat bazası: Bu sistemdə informasiya yalnız 1 dəfə daxil edilir və həmin məlumat tələb edilən istənilən yerdə qəbul edilir.
- Parametrik əməliyyat şərtləri: Qanunvericilik, qayda və prosedurlarda göstərilən əmsalların dəyişməsi zamanı alqoritmlərin təsir əmsalları səlahiyyətli istifadəçi tərəfindən dəyişdirilə bilər və alqoritm bu dəyişikliyə uyğun olaraq hesablanır.

- Qanunvericiliyə uyğunluq və müntəzəm uyğunlaşdırıla bilmə: Qanunvericiliyə uyğunluq və müntəzəm uyğunlaşdırıla bilmə olduqca dəyişkəndir.

- Outlooka inteqrasiya: Məlumatlandırma və s. Hesabatlar, həmçinin iş qrafikləri, iclas vaxtları, yerləri və s. lazım gəldikdə outlooka göndərilə bilinməlidir.

- Məlumat və əməliyyatların arxivləşdirilməsi: Hər bir şəxsin tələb olunan tarixdəki məlumatları və əməliyyatları şəxsi işində həmin tarixə olduğu kimi geyd edilməlidir. Məlumatlar yenisi ilə əvəz edildikdə əvvəlki məlumat avtomatik olaraq silinməməlidir. Bu məntiq təşkilati strukturlar və s. üçün də tələb edilir.

- Məlumatların daxil edilməsi standartlaşdırılmalıdır. Məlumat girişləri siyahılaşdırılmalıdır. Texniki və qrammatik səhvlərin aradan qaldırılması vacibdir.

- Yemək xidməti: Yemək xidmətinin qeydiyyatı və onun uçotunun tutulması, aylıq menyunun elan edilməsi və yaxud sifariş edilməsi və s. kimi halları tənzimləmək mümkündür.

- Elektron imza sisteminini təmin edir.

- Tibb xidmətləri: işçilərin tibbi sığorta qeydlərinin tənzimlənməsi və uçotu mümkündür. Tibbi sığorta paketləri və bu paketlərin tətbiq edildiyi vəzifələr və s. İllik müayinə məcburiyyəti olan vəzifə və peşələr və onlan tutan şəxslərin müayinəsinə nəzarət və s.mümkündür.

- Modullararası inteqrasiyanın təmini mümkündür.

Müəssisədə proseslərin təşkili, onların daima optimallaşdırılması, qüsurlu proseslərin aradan qaldırılması, proseslərin təlimat kitabı formasında sənədləşdirilməsi və təkmilləşdirilməsi yolu ilə proseslərin səmərəliliyinin artırılmasını tənzimləməkdən ibarətdir.

13.2. Menecerlərin maraqlarının qorunması prinsipləri

Məhsuldarlıq. Təşkilati departament proseslərin maksimal dərəcədə məhsuldar olması, lazımsız prosesin apanılmaması və ya işlərin görülməməsi, prosesdə səmərəliliyin qorunmasına əmin olmalıdır.

Qənaətçilik. Proseslərin həyata keçirilməsi maliyyə, insan və maddi resurslardan qənaətcilliklə istifadəni təmin etməlidir.

İnkişafa yönümlülük. Proseslər qəbul olunmuş strateji inkişaf planına uyğun olaraq avtomatlaşdırma səviyyəsinin artması və bunun nəticəsi olaraq həm proseslərin səmərəliliyi, həm də operativliyi nöqtəyi-nəzərdən özündə qabaqcıl və yeniləşən təcrübələri əks etdirməli və müəssisəyə rəqabət üstünlüyü gətirməlidir.

Mənfəətinik. Hər bir proses az məsrəflə həyata keçirilməklə yanaşı, mənfəətyönümlü olmalıdır.

Menecementin maraqlarının qorunması prinsipləri

Müşahidə edə bilmə. Proseslər müşahidə oluna bilinən olmalı, onun ölçülməsi və nəzarət meyarları olmalıdır.

Əlaqələndirmə. Təşkilatdaxili bütün proseslər və onlan özündə əks etdirən proseduralar bu proseslərə cəlb olunan struktur bölmələrinin və işçilərin fəaliyyətlərini əlaqələndirməli, onların rollarını konkret əks etdirməlidir.

tşləklilik. Proseslər və tapşırıqlar işlək və davam edən olmalıdır. Başqa sözlə, təşkil edilən bütün proseslər davamedici və stabil olmalı, hər hansı bir prosesin bir gün bir formada, digər gün isə digər formada həyata keçirilməsinə yol verilməməlidir.

Ardıcılıq. Təşkilati departament prosesin optimal ardıcılığına əmin olmalı, öz fəaliyyətində proseslərin bütün tsikllərinin ardıcıl olması, hər bir proses üçün məsul struktur bölməsi və işçinin düzgün müəyyən olunmasını təmin etməlidir.

Dəqiqlik. Bütün proseslərin həyata keçirilməsinin yeri, müddəti, məsul struktur və şəxs, nəticələrin meyarları dəqiq müəyyənləşməlidir.

Hesabatlılıq. Bütün proseslər üçün hesabatlılıq və monitoring üzrə məsul şəxslər, müddət və hesabatların əhatə dairəsi (kim kimə, nə vaxt, hansı hesabatı verir)dəqiq müəyyən olunmalıdır.

İşçilərin maraqlarının qorunması prinsipləri

Vəzifə uyğun tapşırıqlar. Təşkilati departament diqqət etməlidir ki, vəzifə təlimatları iş yerlərinin xüsusiyyətlərinə uyğundur.

Uyğun iş yükü. Təşkilati departament əmin olmalıdır ki, struktur bölməsi və işçilərin iş yükləri düzgün müəyyən olunmuş, işçilərin yüksək və ya aşağı yüklənməsinə yol verilmir. Odur ki, struktur bölmələrinin və onların işçilərinin iş yükü barədə Təşkilati departamentin rəhbəri ən azı ildə bir dəfə müvafiq struktur bölməsi rəhbəri ilə müzakirələr aparır və əlavə işçilərə ehtiyac məhz birgə razılaşma əsasında müəssisənin insan resurslarının idarə edilməsi üzrə məsul strukturu tərəfindən həyata keçirilir.

Təhlükəsiz iş şəraiti. Təşkilati departament proseslərin təşkili və onların sənədləşdirilməsində təhlükəsiz iş şəraiti və rejimi üzrə qüvvədə olan qanunvericilik və Azərbaycan Respublikasının qoşulmuş beynəlxalq konvensiyalara riayət olunmasına əmin olmalıdır. Odur ki, proseslərin təşkili və sənədləşdirilməsində müəssisənin hüquqşünasının rəyini əldə etməlidir.

Əməyin qiymətləndirilə bilməsi və motivasiya. İşçilərin daha səmərəli işləməsi üçün Təşkilati departament proseslərdə hər bir işçinin rolunu konkret müəyyən olunması və qiymətləndirilə bilməsinə xüsusi diqqət verməlidir. Çünki hər bir işçi onun əməyinin necə qiymətləndirilməsi və motivasiyasını aydın bilməlidir.

Mübahisələrin həll edilməsi. Təşkilati departament əmin olmalıdır ki, eyni prosesin həyata keçirilməsi müxtəlif işçilərə həvalə olunmur, proseslərin həyata keçirilməsinin müddəti, yeri dəqiq müəyyən olunmuş və komandaxili münasibətlə

rin korlanmasına, müxtəlif biznes münaqişələrinə gətirib çıxara biləcək hallar minimallaşdırılmışdır və hətta münaqişələr yarandığı halda belə onların həlli üçün proseduralar mövcuddur.

Müştərilərin maraqlarının qorunması prinsipləri

Keyfiyyət. Təşkilati departament xüsusilə müştəri xidmətləri və onunla bağlı proseslərdə müştərilərin maraqlarının qorunması, xidmətlərin daha operativ və az xərclə həyata keçirilməsini təmin etməlidirlər.

Münasib qiymət. Proseslər qənaətcillik prinsipinin gözlənilməsi müştərilərə onların reytinginə uyğun münasib qiymət ilə xidmətlər təklif olunması ilə təmin olunmalıdır.

Dərhal xidmət. Təşkilati departament əmin olmalıdır ki, müştərilərə bilavasitə xidmət operativ olaraq, nəzarət sistemləri gözlənilməklə, optimal vaxt zamanı kəsiyində həyata keçirilir.

Fərdi xidmət və məsləhət. Hər bir müştəriyə onun reytinginə uyğun olaraq, xidmət olunması və məsləhətlər verilməsi proseslərin təşkilində nəzərə alınması təşkilati departamentin müştərilərin maraqlarının qorunması prinsiplərindən biri kimi gözlənilməlidir.

Proseslərin təşkili zəmanə bütünlükdə maraqlı tərəflərin maraqlarının optimal qorunması məcburidir. Maraqlı tərəflərdən hər hansı birinin maraqlarının pozulması hesabına prosesin təşkili Təşkilati departamentin əsaslandırılmış təqdimatı. Risklərin idarə edilməsi departamentinin müsbət rəyi əsasında İdarə Heyətinin icazəsi ilə baş verə bilər.

13.3. Biznes proseslərinin avtomatlaşdırılması

Bu gün istənilən sahə ilə məşğul olan müəssisədə maliyyə idarəçiliyi, istehsalın planlaşdırılması, işçi sənədlərin dövriyyəsi, müştərilərlə qarşılıqlı münasibətlərin idarə olunması, satış və təchizat işlərinin idarə olunması, heyətin idarə olunması kimi proseslər həyata keçirilir. N-LINK bu proseslərin avtomat-

laşdırılması üçün zəruri infrastrukturu təmin edir və inteqrasiya edilmiş həllər işləyib hazırlayaraq tətbiq edir.

Hal-hazırda istehsal proseslərinin avtomatlaşdırılması təkcə daxili təşkilat proseslərinin optimallaşdırılması vasitəsinə yox, həm də sərt rəqabət şəraitində sırf zərurətə çevrilmişdir. Məhz proseslərin avtomatlaşdırılması istənilən təşkilata işlərin sürətləndirilməsində və investorların gözündə onların cazibə- darlığını artırmaqda köməklik göstərir, həm operativ, həm də strateji qərarların qəbul edilməsində rəqibləri qabaqlamağa imkan yaradır.

Proseslərin idarə edilməsi biznesin müxtəlif sahələri - ticarət, distribütor və istehsal sahələri üçün dünyanın aparıcı şirkətləri tərəfindən işləyib hazırlanmış nəzəri modellərdən istifadə edirik. Bizim mütəxəssislərimiz, biznesin gələcəkdə avtomatlaşdırılmasının əsaslanacağı şirkətin informasiya sistemini hərtərəfli şəkildə öyrənir.

13.4. Proseslərin təhlili qaydaları

Proseslərin təkmilləşdirilməsi və optimallaşdırılması, onların müəssisənin strateji inkişaf planına uyğunlaşdırılması və nəticədə, səmərəliliyinin artırılması proseslərin dərin və mütəmadi təhlili əsasında həyata keçirilir. Proseslərin təhlili bir qayda olaraq, aşağıdakı hallarda baş verir:

a) Yuxarıdan aşağıya - Müəssisənin idarəetmə orqanları tərəfindən proseslərin optimallaşdırılması, qüsurlu proseslərin aradan qaldırılması, xərclərin aşağı salınması və s. bu kimi strateji qərarlar qəbul edildikdə və ya Təşkilatı departamentin fəaliyyətinə birbaşa nəzarət edən İdarə Heyəti üzvünün qərar ilə;

b) Aşağıdan yuxarıya- Müəssisənin struktur bölmələri və işçilərindən proseslərin təkmilləşdirilməsi üzrə təkliflər daxil olduqda, struktur bölmələri və ya işçilər arasında proseslər üzrə hər hansı mübahisə və ya münaqişə yaranıqda və ya yaranma ehtimalı olduqda;

c) Kənar şəxslərdən- Təşkilatın müştəriləri və ya təchizatçılarından proses ilə bağlı irad və təkliflər daxil olduqda.

Yuxandan aşağı proseslərin təhlili təşkilati departament tərəfindən onun fəaliyyətinə birbaşa nəzarət edən İdarə Heyəti üzvü tərəfindən təsdiq edilmiş illik funksional iş planına uyğun olaraq həyata keçirilir.

İş planının layihəsi Təşkilati departament tərəfindən “Müəssisədəki planlaşdırma sistemi haqqında Qaydalarda uyğun olaraq, plan ili üçün müəssisənin hədəfləri müəyyən olunduqdan sonra, lakin plan ili başlamağa ən azı 1 ay qalmışdan gec olmayaraq, hazu*lanır və plan ili başlayanadək İdarə Heyətinin üzvü tərəfindən təsdiq olunur, b) və c) bəndlərində göstərilən hallarda iş planından kənar proseslərin təhlili Təşkilati departamentin fəaliyyətinə birbaşa nəzarət edən İdarə Heyəti üzvünü icazəsi ilə həyata keçirilir.

Prosesin təhlili müəyyən biznes sahəsi və ya struktur bölməsini əhatə edən proseslərin ya bütövlükdə, yaxud hissə-hissə araşdırılmasını nəzərdə tuta bilər. Təşkilati departament proseslərin təhlilində aşağıdakı metodlardan istifadə edir:

- Müsahibə;
- Yazılı sorğu;
- Müşahidə;
- Sənədlərin təhlili;
- İşçilər tərəfindən tərtib olunan vaxt və tapşırıq cədvəlləri;
- Xronometrajlar;
- Arzu və istəklər vərəqələri və s.

Proseslərin təhlili zamanı aşağıdakı müəssisədə bütün proseslər standart formada sənədləşdirilir və bu qaydalara uyğun olaraq müəssisənin İnternet sahifəsində yerləşdirilir.

Prosesin təhlili metodunu seçməkdə Təşkilati departament müstəqildir və eyni bir prosesin təhlilində bir neçə metoddan istifadə edə bilər. Bununla belə, təhlil metodunu seçərkən Təşkilati departament aşağıdakı prinsipləri gözləməlidir:

- Seçilən metodun prosesin tam və dərindən təhlilini aparmağa imkan verməsini,
- Prosesə cəlb olunan tərəflərin şəxsi maraq lannm prosesin təhlilinin nəticələrini təhrif etməməsini,
- Prosesin təhlilinin normal iş fəaliyyətinə maneçilik etməməsini,
- Prosesin təhlilinin ardıcılığını,
- Prosesin təhlili metod(lar)unun səmərəliliyini.

Proseslərin təhlili Təşkilati departament tərəfindən aktla rəsmiləşdirilir, prosesə cəlb olunan struktur bölmələri rəhbərləri ilə razılaşdırılır və prosesin optimallaşdırılması və ya saxlanması üzrə konkret təkliflər bir qayda olaraq, rübdə bir dəfə, prosesin təşkilatda risklərin artmasına və ya xərclərin səmərəliliyinə gətirib çıxardığı hallarda isə, ayda bir dəfə İdarə Heyətinə məlumat təqdim olunur. Prosesin təhlili və məlumatın forması iş təlimatları ilə müəyyən olunur.

13.5. Proseslərin optimallaşdırılması

Proseslərin optimallaşdırılması proseslərin dərin təhlili və maraqlı tərəflər ilə müzakirəsi ilə həyata keçirilir. Proseslərin dəyişdirilməsi üzrə maraqlı tərəflər arasında ümumi razılıq əldə edilmədiyi halda, Təşkilati departament optimallaşdırma üzrə təklif və maraqların toqquşması və ya tərəflərin razılığa gələ bilməməsi barədə, səbəbləri göstərilməklə, Təşkilati departamentin fəaliyyətinə birbaşa nəzarət edən İdarə Heyəti üzvünə yazılı məlumat verir. Bu zaman optimallaşdırma üzrə müzakirə İdarə Heyəti üzvünün rəhbərliyi altında bütün maraqlı tərəflərin iştirakı ilə keçirilir. Ümumi razılıq əldə edilmədiyi halda, məsələn İdarə Heyətinin müzakirəsinə çıxarılır və qərar qəbul edilir. Optimallaşdırma əsasən aşağıdakı formada və ardıcılıqla aparılır:

- Proses təhlil olunur;
- Prosesin təhlili üzrə hesabat hazırlanır, maraqlı tərəflər ilə müzakirə üçün vaxt müəyyən olunur və hesabat onlara göndərilir.

Maraqlı tərəflər ilə birlikdə prosesdə olan qüsurların araşdırılması

nılır. Qüsurun araşdırılması zəmanə aşığıdakı hallann istisna ol-
masma əmin olunur və təlimat kitabı ilə uyğunluğu yoxlanılır:

- Prosesin əhəmiyyəti vardır və lazımsız deyildir;
- Proses başqa struktur bölmələri və ya işçi tərəfindən təkrarlanan deyildir;
- Proses aidiyyəti struktur və işçi tərəfindən, lazımı yer və vaxtda həyata keçirilir;
- Proses maksimum avtomatlaşdırılmışdır və proses üçün izafi vaxt sərfi yoxdur;
- Proses artıq və lüzumsuz nəzarətə gətirib çıxarmır və ya əksinə, prosesdə nəzarət sistemləri adekvatdır;
- Prosesin əhatə etdiyi risklər idarə olunandır və idarə olunur.
- Proses strukturlararası və işçilərarası mübahisə və münaqişələrə gətirib çıxarmır və belə ehtimal yoxdur;
- Prosesin həcmi və ona sərf olunan vaxt cəlb olunan struktur və işçinin iş yükünə uyğundur;
- Proses təlimat kitabı ilə uyğundur.

Müzakirlərin nəticəsi olaraq, optimallaşdırma üzrə hesabat və onun iş planı hazırlanır və İdarə Heyətinə təqdim olunur. Hesabat və iş planı təsdiq edildikdən sonra Təşkilati departamentin rəhbərliyi altında iş planının icrası təmin olunur.

Optimallaşdırmanın nəticələri və verdiyi səmərə barədə Təşkilati departament ildə bir dəfə Maliyyə departamenti ilə razılaşdırmaqla İdarə Heyətinə hesabat verir. Proseslərin optimallaşdırılmasının nəticələri Təşkilati departamentin fəaliyyətinin qiymətləndirilməsi, bu strukturda çalışan işçilərə bonus hesablanması zamanı nəzərə alınır.

13.6. Təlimat kitabının mahiyyəti və strukturu

Təlimat kitabı təşkilatın biznes və fəaliyyət proseslərini bütövlükdə tənzimləyən və onları koordinasiya etməyə imkan verən sənədlər toplusudur. Təlimat kitabı 4 hissədən ibarət olmaqla, bu Qaydalann 1№-li əlavəsində göstərilən strukturda hazırlanır.

Təlimat kitabının əsli Təşkilati departamentdə, elektron variantı isə müəssisədaxili İnternet şəbəkəsində yerləşdirilir.

Təlimat kitabının hazırlanması standartları

- 1) Təlimat kitabı aşağıdakılar nəzərə alınmaqla hazırlanır:
 - a. Yerli və beynəlxalq qanunvericilik;
 - b. Azərbaycan Respublikasının Müəssisələr haqqında normativ-hüquqi aktları;
 - c. Müəssisənin biznes fəlsəfəsi və strategiyası.
- 2) Kitabın hazırlanması zamanı aşağıdakı texniki elementlərdən istifadə olunur:
 - a. Kitab A4 formatında olan kağızda hazırlanır;
 - b. Unicode Azərbaycan şriftindən 14 ölçüdə word proqramında yazılır;
 - c. Kitabda maksimum 3 rəqəm, növbəti hərf və buklet formalından istifadə olunur. Əgər kitabda olan maddə istinad üçün istifadə olunmursa, bu zaman 2 rəqəmdən istifadə olunur (bax bu qaydalardakı formatlaşmaya).
- 3) Kitab sadə dildə, başa düşülən, yığcam və işlək formada hazırlanır və bütün prosesləri özündə əks etdirir.
- 4) Təlimat kitabının komponentləri istifadəçilər üçün asan olması üçün nömrələnir.
- 5) Nömrələnmə mahiyyəti üzrə Təşkilati departament tərəfindən müəyyən olunmuş xüsusi fərqləndirici rəqəm və hərflərdən istifadə edilməklə aparılır. Məs: kredit siyasəti, kredit biznesi üçün məsul olan struktur bölməsinin əsasnaməsi, kreditləşmə üzrə qaydalar və iş təlimatları, habelə kredit işçilərinin vəzifə təlimatlarının eyni işarə və ya hərfdən istifadə etməklə, asan qruplaşdırıla bilən olması. Təlimat kitabının hazırlanması və təkmilləşdirilməsi

Təlimat kitabı bu qaydalann 6.1-ci maddəsində göstərilən baza sənədlərində dəyişikliklər olduqda və proseslərin optimallaşdırılmasının nəticəsi olaraq, təkmilləşdirilir. Təlimat kitabının hər hansı bir komponentində olan dəyişiklik, əlavə və düzəliş-

lər istifadəçilər üçün asan etmək üçün yenilənmiş versiya kimi, təsdiq olunur və daxili İnternetdə yerləşdirilir. Bu zaman yenilənmiş versiyada ilkin sənədin, əlavə və dəyişikliklərin qəbul olunma və tətbiqə başlama vaxtı aydın göstərilir. Təlimat kitabının əsas komponentləri (A, B və C hissələri) aşağıdakı ardıcılıqla bir- biri ilə əlaqəli hazırlanır və təkmilləşir:

- İlk növbədə, müəssisənin biznes planı hazırlanır;
- Biznes planına uyğun olaraq, təşkilati prinsiplər müəyyən olunur, təşkilati və funksional struktur vahidləri yaradılır;
- Təşkilati və funksional struktur vahidlərinə uyğun olaraq, struktur bölmələrinin səlahiyyət, vəzifə və funksiyalarını özündə əks etdirən əsasnamələr hazırlanır;
- İdarəetmə orqanları, komitə, komissiya və digər kollegial orqanların əsasnamələrində bu orqanın fəaliyyət reqlamenti öz əksini tapır;
- Hər bir struktur bölməsi və struktur vahidində çalışan işçilərin vəzifə təlimatları müəyyən olunur;
- Məhsul və xidmətlər üzrə qaydalar, bir qayda olaraq, funksional fəaliyyətlər üzrə qaydalar yaradıldıqdan sonra hazırlanır və təkmilləşir. Bununla belə, istisna hallarda müştəri xidmətlərinin keyfiyyətinin yaxşılaşması və ya risklərin aşağı salınması zərurəti yarandıqda və funksional fəaliyyətlər üzrə qaydalara ciddi bir dəyişiklik tələb olunmadığı hallarda, məhsul və xidmətlər üzrə qaydaların ilk növbədə, təkmilləşdirilməsi həyata keçirilə bilər. Qaydalar qısa olmaqla, konkret sahə üzrə müəssisənin siyasətinə uyğun olaraq, məhsul və xidmətlər üzrə onların növlərini və satışı mərhələlərini, funksional fəaliyyətlər üzrə iş prinsipi, xüsusiyyət və addımların mahiyyətini özündə əks etdirir;
- Həm məhsul və xidmətlər, həm də funksional fəaliyyətlər üzrə qaydalarda nəzərdə tutulan prosesin konkret həyata keçirilməsi hər bir mərhələ üzrə hazırlanmış və detallandırılmış iş təlimatlarında əks olunur;
- Yuxarıda nəzərdə tutulan sənədlər toplusu hazırlandıqdan sonra müəssisədə mövcud olan proqramlardan istifadəni

özündə əks etdirən proqramlar üzrə iş təlimatları hazırlanır;

- Təlimat kitabının, habelə ona əlavə və dəyişikliklərin hazırlanması və təsdiqi müəssisənin rəhbərliyi və ya səlahiyyətli orqanı (səlahiyyətli orqan dedikdə müəssisə rəhbərliyi tərəfindən yaradılmış xüsusi komissiya nəzərdə tutulur) tərəfindən həyata keçirilir;

- Təlimat kitabının tərkib hissələri bir qayda olaraq, vahid strukturda hazırlanır.

Təlimat kitabından istifadə qaydaları. Təlimat kitabının əsl nüsxəsi Təşkilati departamətdə saxlanılır və elektron variantı isə “Müəssisənin məlumat təhlükəsizliyi sistemi haqqında Qaydalar” tələblərinə uyğun olaraq, müəssisədəxili İnternet şəbəkəsində yerləşdirilir. Təlimat kitabının tərkib hissələri ilə əlaqəli işçilər onları birbaşa rəhbərləri tərəfindən tanış edilir. Ayn- ayn sahələrdəki siyasət, qayda və təlimatlar üzrə (vəzifə təlimatları istisna olmaqla) bu sənədlər və ya onlara edilmiş dəyişikliklər (texniki dəyişikliklər çıxılmaqla) üzrə “ARDNŞ-nin insan resurslarının inkişafı sistemi haqqında Qaydalar”a uyğun olaraq, təşkilat daxili təlimlər təşkil olunur.

Hesabatların verilməsi. Təşkilati departament onun fəaliyyətinə nəzarət edən İdarə Heyəti üzvü vasitəsilə İdarə Heyətinə aşağıdakı hesabatları verir:

- Proseslər üzrə xronometrajların keçirilməsi və nəticələri barədə rüblük hesabat və təkliflər;

- Proseslərin optimallaşdırılması üzrə rüblük təkliflər;

- Struktur bölmələrinin və işçilərin iş yükləri barədə 6 aylıq hesabat və təkliflər;

- Proseslərin avtomatlaşdırılması barədə rüblük təkliflər;

- Mövcud proses və proseduraların təkmilləşdirilməsi barədə rüblük hesabat;

- Təşkilati strukturun tətbiqi və onun təkmilləşdirilməsi barədə illik hesabat və təkliflər.

Keçid müddəaları. Bu Qaydaların qüvvəyə minməsi ilə bağlı Təşkilati departament mövcud prosesləri və təlimat

kitabını inventarizasiya edir. İntentarizasiyanın nəticəsi olaraq, proses və təlimatları aşağıdakı qruplar üzrə təsnifləşdirməklə, onların bu qaydalara uyğunlaşdırılması üzrə iş planı hazırlayır, maraqlı tərəflərlə müzakirə etdikdən sonra, İdarə Heyətinə təqdim edir:

- Proses qüsursuzdur, optimallaşmaya ehtiyac yoxdur, proseslə təlimat kitabı arasında heç bir fərq yoxdur;

- Proses qüsursuzdur, optimallaşmaya ehtiyac yoxdur, proseslə təlimat kitabı arasında uyğunsuzluq vardır. Təlimat kitabı prosesi tam əhatə etmir,

- Proses qüsursuzdur, optimallaşmaya ehtiyac yoxdur, proseslə təlimat kitabı arasında uyğunsuzluq vardır. Təlimat kitabında göstərilənlər hamısı həyata keçirilmir;

- Proses qüsursuzdur, optimallaşmaya ehtiyac yoxdur, amma təlimat kitabı yoxdur;

- Proses qüsursuzdur, amma optimallaşmaya ehtiyac vardır, mövcud proseslə təlimat kitabı arasında heç bir fərq yoxdur;

- Proses qüsurludur, optimallaşmaya ehtiyac vardır, mövcud proseslə təlimat kitabı arasında heç bir fərq yoxdur;

- Proses qüsurludur, optimallaşmaya ehtiyac var, amma obyektiv səbəbdən hələlik aparmaq mümkün deyildir, mövcud proseslə təlimat kitabı arasında heç bir fərq yoxdur;

- Proses qüsurludur, optimallaşmaya ehtiyac vardır, təlimat kitabı da yoxdur.

İdarə Heyəti tərəfindən iş planı təsdiq edilən zaman ilk növbədə, müştəri xidmətləri və riskli sahələr üzrə prosesin optimallaşdırılması və təlimat kitabının yaradılması həyata keçirilir. Müəssisənin İdarə Heyəti ildə bir dəfə bank- daxili proseslərin təşkili və səmərəliliyinin artırılması sahəsində görülmüş işlər barədə Müşahidə Şurasına hesabat verir.

PROSES MƏLUMAT KARTI

Prosesin adı: İnsan Resursları Prosesi	Prosesin məqsədi: Müəssisə tələb olunan işçilərin qəbul edilməsi və işdən azad edilməsinə nəzarət
Alt prosesin adı: İşə əvəz və işdən azad edilmə prosesi	Açıqlama :
Prosesin kodu : İRP-01	Prosesin sahibi: İnsan resursları mütəxəssisi

PROSESİN GİRİŞİ

PROSESİN ÇIXIŞI

<p><i>Sənədlər:</i></p> <ol style="list-style-type: none"> 1) İşçi ehtiyacı blankı (bütün şöbələrdən) 2) Kadr Planı (Planlama) 3) Son siyahı Hesabatı (bütün şöbələrdən) 4) İşdən azad edilmə haqqında ərizə 5) Bazaya daxil CV-lər <p><i>Xam mal:</i></p> <p><i>Proseslər:</i></p> <ol style="list-style-type: none"> I) Planlama 	<p><i>Sənədlər:</i></p> <ol style="list-style-type: none"> 1) Giriş, Çıxış, Yerdəyişmə, Tutulma və əlavələr, Son siyahı və Təmover HESABATI (Maliyyə) 2) İşə qəbul əmri 3) Qəbul olunan işçinin şəxsi sənədləri 4) Namizədlərin statistika HESABATI (rəhbərlik) 5) Contact List (bütün şöbələrə) 6) İşdən çıxış dövrüyyə və rəqəsi (Departament müdirləri. Katiblik, Texniki Xidmət, Avtomatlaşdırma, Mühəsibat, Maliyyə) 7) İşdən azad edilmə əmri <i>Məhsul:</i> <p style="text-align: center;">1) Tələb olunan kadr <i>Proseslər:</i></p> <ol style="list-style-type: none"> 1) Rəhbərlik 2) Maliyyə 3) Mühəsibatlıq 4) Texniki Xidmət
--	--

**PROSESİN MEYARLARI (parametr)
ÖLÇÜLMƏ TEZLİYİ**

MEYAR LIMITİ

1) Tələb olunan işçinin tələb olunan vaxtda tapılması	1) tələb +3gün	1) 1 aylıq
2) Tələb olunan işçinin tələb olunan xüsusiyyətlərə (parametrlərə) uyğun tapılması	2)	2) 1 aylıq

**İSTİFADƏ OLUNAN RESURLAR
İCRASI İLƏ BAĞLI SƏNƏDLƏR**

PROSES

Kadr HR mütəxəssis Kompyuter Outlook Printer Scanner İnternet Dəftərxana ləvazimatı Maliyyə Rabitə (şəhər və mobil) İnfrastruktur	İnsan resursları şöbəsinin əsasnaməsi İşə qəbul iş axış sxemi İşdən çıxarılma iş axış sxemi Əmək qanunvericiliyinə riayət olunmasına dair prosedura Texniki biliyin yoxlanılması testi Psixofizioloji testlər
---	---

Tarix : 200....

Prosesin sahibinin adı / soyadı:

Prosesin sahibinin imzası:

XIV FƏSİL ƏMƏYİN MÜHAFİZƏSİ

14.1. Əməyin mühafizəsi sahəsində mülkiyyətçilərin və işəgötürənlərin vəzifələri

Azərbaycan Respublikasının ərazisində yerləşən hər hansı bir müəssisədə milli qanunvericiliyin tələblərinə uyğun şəkildə Əməyin mühafizəsinin idarə edilməsi sisteminin qurulmasının nümunəvi variantı barədə söhbət açmazdan əvvəl bir daha qeyd edək ki, formasından və növündən asılı olmayaraq istehsalatda baş vermiş bədbəxt hadisələr üçün işəgötürən məsuliyyət daşıyır.

Müəssisələrin mülkiyyətçiləri və işəgötürənlər iş yerlərində Azərbaycan Respublikasının Əmək Məcəlləsi ilə səlahiyyətləri çərçivəsində Azərbaycan Respublikası Nazirlər Kabinetinin qəbul etdiyi Qərarların, Əmək və Əhəlinin Sosial Müdafiəsi Nazirliyinin təsdiqlədiyi Qaydaların, Təlimatların və digər normativlərin və standartların, habelə Azərbaycan Respublikasının qo- şulduğu və ya tərəfdar çıxdığı beynəlxalq müqavilələrdən irəli gələn tələblərin yerinə yetirilməsinə bilavasitə cavabdehdir.

Azərbaycan Respublikasının Əmək Məcəlləsinin Əməyin mühafizəsi bölməsinin otuz dördüncü fəslinin 215-ci maddəsində qeyd edildiyi kimi, müəssisələrin mülkiyyətçiləri və işəgötürənlər aşağıdakı tədbirlərin həyata keçirilməsini təmin etməlidirlər:

- Əməyin mühafizəsi üzrə standartların, normaların və qaydaların bütün tələblərinə əməl edilməsini;
- Binaların, qurğuların, texnoloji proseslərin və avadanlığın təhlükəsizliyinə riayət edilməsini;
- Bilavasitə iş yerlərinin sağlam sanitariya - gigiyena şəraitinin və əməyin mühafizəsinin qüvvədə olan normativlərə uyğunlaşdırılmasını;

- işçilərə lazımı sanitariya -məişət və müalicə-profilaktik xidmətlərin təşkilini;
- Əmək şəraiti zərərli, ağır olan və yeraltı işlərdə çalışan işçilərə pulsuz müalicəvi profilaktiki yeməklər, süd və ona bərabər tutulan digər məhsulların verilməsini;
- Normal əmək və istirahət rejiminə riayət edilməsini;
- İşçilərə müəyyən edilmiş müddətlərdə və tələb olunan çeşidlərdə pulsuz xüsusi geyim, xüsusi ayaqqabı və digər fərdi mühafizə vasitələrinin verilməsini;
- İşçilərin əməyin mühafizəsi normaları və qaydaları üzrə təhsilinin, təlimatlandırılmasının, biliklərinin yoxlanılmasının təşkil edilməsini və əməyin mühafizəsinin təbliğini;
- Kollektiv müqaviləyə əməyin mühafizəsi üzrə qaydaları daxil etməyi və onlarda nəzərdə tutulmuş öhdəliklərin yerinə yetirilməsini;
- Azərbaycan Respublikasının Əmək və Əhalinin Sosial Müdafiəsi Nazirliyinin müəyyən etdiyi müddətdə və formada əməyin mühafizəsi, əmək şəraiti və onların qüvvədə olan normalara uyğunlaşdırılması üçün görülən tədbirlərin nəticələri haqqında statistik hesabatın verilməsini.

14.2. Əməyin mühafizəsi üzrə standartlar, normalar və qaydalar

Əməyin mühafizəsi normaları və qaydaları dedikdə, Azərbaycan Respublikasının Əmək Məcəlləsi ilə səlahiyyətləri çərçivəsində Azərbaycan Respublikası Nazirlər Kabinetinin qəbul etdiyi Qərarlar, Əmək və Əhalinin Sosial Müdafiəsi Nazirliyinin təsdiqlədiyi Qaydalar, Təlimatlar və digər normativlər və standartlar, habelə Azərbaycan Respublikasının qoşulduğu və ya tərəfdar çıxdığı beynəlxalq müqavilələrlə müəyyən edilir.

22 noyabr 1998-ci il tarixində Beynəlxalq (Regional) və Dövlətlərarası standartların. Normaların, Qaydaların və Tövsiyələrin Azərbaycan Respublikası Ərazisində Tanınması və Tət

biq Edilməsi Qaydaları Azərbaycan Respublikası Prezidentinin Fərmanı ilə təsdiq edilmişdir.

30 dekabr 1999-cu il tarixdə «Normativ Hüquqi Aktlar haqqında» Azərbaycan Respublikası Qanununun tətbiq edilməsi barədə Azərbaycan Respublikası Prezidentinin Fərmanı imzalanmışdır.

«Normativ Hüquqi Aktlar haqqında» Azərbaycan Respublikası Qanununun 8-ci maddəsində göstərilmişdir ki, **Azərbaycan Respublikasının Dövlət Müstəqilliyi elan edilənədək qüvvədə olmuş, sonradan ləğv edilməmiş və Azərbaycan Respublikasının Konstitusiyasına zidd olmayan aktlar Azərbaycan Respublikasında hüquqi qüvvəsini saxlayır.**

Azərbaycan Respublikasının Əməyin mühafizəsi bölməsinin otuz üçüncü fəslinin 207- ci maddəsinin 3-cü bəndində deyildiyinə görə **«Əməyin mühafizəsi üzrə normativ-hüquqi aktların tələbləri, əməyin mühafizəsi normaları, standartları, qaydaları əmək münasibətlərinin tərəfləri və digər fiziki və hüquqi şəxslər üçün məcburidir».**

Azərbaycan Respublikasının Əmək Məcəlləsinin 235-ci maddəsində qeyd olunan əməyin mühafizəsi normalarının, qaydalarının, habelə əməyin mühafizəsinə dair normativ - hüquqi aktların tələblərinin yerinə yetirilməsinə nəzarət Azərbaycan Respublikası Prezidentinin 27 yanvar 1997- ci il tarixli, 544 №- li Fərmanına əsasən Azərbaycan Respublikasının Əmək və Əhalinin Sosial Müdafiəsi Nazirliyi nəzdində yaradılmış Dövlət Əmək Müfəttişliyi tərəfindən həyata keçirilir.

14.3. Binaların, qurğuların, texnoloji proseslərin avadanlığın təhlükəsizliyinə riayət edilməsi

İstehsalat zədələnmələri və peşə xəstəliklərinin səbəblərini təhlil edərkən baş vermiş bədbəxt hadisələr içərisində bir ~ birinin eyni olan hadisəyə təsadüf hallarda rast gəlinir. Lakin ümumi cəhətlərinə görə istehsalat zədələnmələri və peşə xəstə-

üklərinin səbəbləri texniki, təşkilati və sanitariya - gigiyena üzrə qruplara ayrılır.

Hər bir müəssisə mülkiyyətçisinin və işəgötürənin yuxanda qeyd olunan səbəblərin aradan qaldırılması istiqamətində fəaliyyət göstərməsi vacibdir.

Belə ki, müəssisə rəhbəri aşağıda göstərilənlərə əmin olmalıdır:

- 1) Həyata keçirilən işlərin layihəsinin dəqiq tərtib edildiyinə;
- 2) Avadanlıq, qurğu və mexanizmlərin düzgün quraşdırılmasına;
- 3) Texnoloji proseslərin düzgün apanımasına;
- 4) Avadanlıqların, mexanizmlərin uyğun və saz vəziyyətdə olmasına;
- 5) Avadanlığın istismar, yaxud təmiri zamanı işlədilən alət və tərtibatların saz vəziyyətdə olmasına;
- 6) Çəpərləmələrin və qoruyucu vasitələrin mövcudluğuna;
- 7) Qurğu və avadanlıq yerləşdirilmiş sahənin lazımı qədər geniş olmasına və s.

Müəssisə rəhbərləri yuxanda qeyd olunanlara əmin olmaq üçün Azərbaycan Respublikasının Əmək Məcəlləsinin 218-ci maddəsinin 2-ci bəndində göstəriləndi kimi **«Müəssisələrin və istehsal vasitələrinin layihələri dövlət ekspertizasından keçirilməli, istehsal vasitələrinin sınaq nümunələri isə əməyin mühafizəsi və təhlükəsizlik texnikası normalarının tələblərinə uyğunluğunun yoxlanması üçün dövlət sınaqlarından çıxarılmalıdır»** o cümlədən 6-cı maddəsində göstəriləndi kimi **«Yeni tikilmiş və ya yenidən qurulmuş istehsal, sosial - məişət və iaşə təyinatlı obyektlərin əmək qanunvericiliyinə əməl olunmasına dövlət nəzarətini həyata keçirən orqanın (Dövlət Əmək Müfəttişliyinin) razılığı olmadan istismara verilməsi qadağandır»**.

Eyni zamanda mövcud qanunvericiliyə görə Azərbaycan Respublikası iqtisadiyyatının bütün sahələrinin müəssisələrində Əməyin mühafizəsi normaları və qaydalanna nəzarət etmək üçün

müvafiq səlahiyyətlər verilən və bu işin öhdəsindən gələ bilən kadrlardan ibarət əməyin mühafizəsi xidmətləri yaradılmalıdır,

14.4. İş yerlərinin sağlam sanitariya - gigiyena şəraitinin və əməyin mühafizəsinin qüvvədə olan normativlərə uyğunlaşdırılması

Azərbaycan Respublikasının Əmək Məcəlləsinin Əməyin mühafizəsi bölməsinin otuz dördüncü fəslinin 215-ci maddəsində qeyd edildiyi kimi, bilavasitə iş yerlərinin sağlam sanita-riya-gigiyena şəraitinin və əməyin mühafizəsinin qüvvədə olan normativlərə uyğunlaşdırılmasını təmin etmək üçün müəssisələrin mülkiyyətçiləri və işəgötürənləri tərəfindən lazımı tədbirlər həyata keçirilməlidir.

Belə ki, müəssisə rəhbəri iş yerində aşağıda göstərilənlərə əmin olmalıdır:

- 1) Havanın temperaturunun, nəmliyinin, təzyiqinin və axın sürətinin, o cümlədən istilik şüalanmasının normalara uyğun olmasına;
- 2) Havada zəhərli buxarların, qazların və tozların olmamasına;
- 3) İşıqlanmanın normalara uyğun olmasına;
- 4) Radioaktiv, rentgen, ultrabənövşəyi şüalanmanın və elektrik-mağnit sahəsinin normadan artıq olmadığına;
- 5) Səs - küyün və titrəyişin normadan artıq olmadığına;
- 6) Sanitariya və gigiyena qaydalanna əməl edildiyinə və s.

Bunun üçün Əmək Məcəlləsinin Əməyin Mühafizəsi bölməsinin doqquzuncu fəslinin 64-cü maddəsinin 2-ci bəndində göstəriləndiyi kimi «İşəgötürən müvafiq iş yerlərində əməyin mühafizəsi tədbirlərinin təmin olunmasını və ya istehsal sanitariyasının, gigiyenasının vəziyyətini müəyyən etmək və yaxşılaşdırmaq məqsədi ilə, habelə əmək məhsuldarlığının və işin səmərəliliyinin artırılması, əməyin təşki-

lində ən mütərəqqi üsulların, o cümlədən yeni texnikanın və texnologiyanın tətbiqi zamanı iş yerlərinin attestasiyasını keçirməlidir». Eyni zamanda Əmək Məcəlləsinin Əməyin mühafizəsi bölməsinin otuz dördüncü fəslinin 222-ci maddəsinin 5-ci bəndində də iş yerlərinin əməyin mühafizəsi normalarına və qaydalarına uyğunluğu üzrə vaxtaşırı attestasiya aparılmasına müəssisələrin mülkiyyətçiləri və işəgötürənləri cavabdehlik daşıyırlar.

İş yerlərinin attestasiyası həmkarlar ittifaqları təşkilatlarının iştirakı ilə aparılmalı və göstəricilər barədə əmək kollektivinə məlumat verilməlidir.

Azərbaycan Respublikası Nazirlər Kabinetinin 06.03.2004-cü il tarixli 38 nömrəli Qərarı ilə «**İş yerlərinin attestasiyası**» Qaydaları təsdiq edilmişdir.

İş yerlərinin attestasiyası üzrə Qaydalar mülkiyyət və təşkilati-hüquqi formasından asılı olmayaraq respublika ərazisində yerləşən bütün müəssisə və təşkilatlar (bundan sonra müəssisə) üçün əsasdır və müəssisələrdə olan bütün iş yerləri attestasiyadan keçirilməlidir. Attestasiyanın keçirilməsi müddətini 5 ildə bir dəfədən az olmayaraq müəssisə özü müəyyən edir.

İş yerlərinin attestasiyası əməyin xarakterinin və şəraitinin dəyişməsi, yeni texnika və texnologiyanın tətbiqi, əməliyyat proseslərinin dəyişdirilməsi, kollektiv mühafizə vasitələrinin yenidən qurulması, eyni zamanda Dövlət Əmək Müfəttişliyinin əmək şəraiti üzrə iş yerlərinin attestasiyasını keçirdiyi zaman aşkar olunmuş pozuntuların aradan qaldırılması məqsədi ilə həyata keçirilir.

İş yerlərinin attestasiyasını yalnız lazımı texniki vəsaitlər və normativ- sorğu bazasına malik olan laboratoriyalar həyata keçirə bilər

Belə laboratoriyalar müəssisələrin özlərində ola bilər və yaxud təhlükəli və zərərli istehsal amillərinin parametrlərinin ölçülməsini, əmək proseslərinin ağırlıq və gərginlik ölçülərinin aparılması hüququna malik olan digər laboratoriyalar cəlb edilə bilərlər.

İş yerlərinin attestasiyası müəssisə rəhbəri tərəfindən verilmiş əmr əsasında yaradılmış attestasiya komissiyası tərəfindən həyata keçirilir.

Müəssisənin attestasiya komissiyasının tərkibinə Həmkarlar İttifaqı Təşkilatının nümayəndələri, əməyin mühafizəsi xidmətlərinin və əməyin təşkili üzrə peşəkar mütəxəssislər daxil edirlər.

Əmrdə attestasiya komissiyasının sədri və attestasiya prosesinin sənədləşdirilmə işlərinə cavabdeh olan şəxs təyin edilir.

Əmək şəraiti üzrə iş yerlərinin attestasiyası zamanı iş yerində mövcud olan bütün təhlükəli və zərərli istehsalat amilləri, əməyin ağırlığı və gərginliyi qiymətləndirilir.

Ölçülər apanlarkən normativ sənədlərdə ölçü metodları göstərilən və metroloji cəhətdən attestasiyadan, həmçinin müəyyən olunmuş vaxtda qrafik üzrə dövlət yoxlamasından keçmiş ölçü vasitələrindən istifadə edilməlidir.

Bütün iş yeri (işlərin xüsusiyyətləri və əmək şəraitinin oxşarlığı üzrə qrup iş yerləri) üzrə **iş yerinin attestasiya xəritəsi** tərtib edilir.

Əmək şəraiti üzrə iş yerlərinin attestasiya komissiyasının yekunu olaraq protokol ilə rəsmiləşdirilməlidir. Əmək şəraiti üzrə iş yerlərinin attestasiya pasportu, bölmələrdə əmək şəraiti üzrə attestasiyanın və iş yerlərinin siyahısı, attestasiya nəticələrinin toplu siyahısı, müəssisədə əmək şəraitinin yaxşılaşdırılması və sağlamaşdırılması üzrə tədbirlər planı tərtib edilmiş sənədlər toplusuna daxildir.

Əmək şəraiti üzrə iş yerlərinin attestasiya nəticələri haqqında məlumat müəssisənin bütün işçilərinə çatdırılmalıdır. Həmçinin həmin sənədlər ciddi hesabat materialları olduğundan qorunmalı və 45 il müddətində saxlanılmalıdır.

Əmək şəraiti üzrə iş yerinin attestasiya xəritəsi

MUəssis

ə

Sex

istehsalat

Peşə

Oxşar yerlərin miqdarı

Fəhlələrin sayı

O cümlədən qadınlar

İş şəraitinin amilləri

Λ
CQE^{MI} 'S ^ << E
0/5 **1**

x)

1

Zərərli kimyəvi Maddələr, mq/m³

1- ci sinif

təhlükəli

2- ci sinif

təhlükəli 3-4-cü

sinif təhlükəli

toz, mq/m³

səs>küy,

dBa

titrəmə, dB

infia-qırmızı şüalanma, VT/m²

ionlaşmamış şüalanma:

YT (yüksək tezlikli), VT/m²

UYT (ultra yüksək tezlikli)

VT/nF (ən yüksək tezlikli),

Lnk VT/m²

İş yerində havanın temperaturu,

S°(binada)

Əmək şəraitinə görə güzəştlər

Xəritənin icrasının imzası Sex

(məntəqə) rəisinin imzası

Doldurulma tarixi

TBH * - toplanmanın buraxıla bilən həddi

SBH ■ səviyyənin buraxıla bilən həddi

14.5. İşçilərə lazımı sanitariya - məişət və müalicə - profilaktik xidmətlərin təşkili

Müəssisə rəhbərləri işçilər üçün lazımı iş və istirahət şəraiti yaratmağa borcludurlar. Belə ki, işçilər «Sənaye Müəssisələrinin Köməkçi Binaları və Otaqları. Layihələndirmə Normaları» (TN və QH - 92 -76) tələblərinə əsasən sanitariya - məişət otaqları ilə təmin edilməlidirlər. İşçilər üçün qarderoblar, duşxanalar, qadın gigiyenası otaqları, yemək otaqları və s. təşkil edilməlidir. Bundan başqa, isti və soyuq havalarda işçilərin istirahəti üçün şərait təmin edilməli, eyni zamanda yay mövsümündə işçilərə qazlaşdırılmış su verilməsi təmin edilməlidir.

İşin xarakterindən asılı olaraq (ağır, zərərli və təhlükəli) istehsalatlarda işçilərlə əmək müqaviləsi bağlanarkən, hökmən işgötürənin hesabına ilkin, sonralar isə vaxtaşın icbari tibbi müayinələrdən keçirilməlidirlər.

Əmək şəraiti zərərli, ağır olan və yeraltı işlərdə çalışan işçilərə pulsuz müalicəvi profilaktiki yeməklər, süd və ona bərabər tutulan digər məhsulların verilməsi

Mülkiyyət formasından və təsərrüfat fəaliyyətindən asılı olmayaraq Azərbaycan Respublikasının ərazisində yerləşən müəssisələrdə əmək şəraiti zərərli, ağır olan və yeraltı işlərdə çalışan işçilərin xəstəliklərinin qarşısını almaq məqsədilə onlara süd və digər eyni keyfiyyətli yeyinti məhsulları (əvəzində pul və ya başqa mal verilə bilməz) verilməlidir.

Süd yalnız bufetlərdə, yeməxanalarda və ya sanitariya-gigiyena tələblərinə müvafiq surətdə xüsusi avadanlıqla təchiz edilmiş otaqlarda paylanmalı və içilməlidir.

Normal əmək və istirahət rejiminə riayət edilməsi

Azərbaycan Respublikasının ərazisində yerləşən müəssisələrdə iş və istirahət vaxtlarının tənzimlənməsi ilə əlaqədar mövcud norma və qaydalara görə, 5 günlük iş həftəsində:

- Gündəlik normal iş vaxtının müddəti 8 saatdan artıq ola bilməz;
- Həftəlik normal iş vaxtının müddəti 40 saatdan artıq ola bilməz.
- 6 günlük iş həftəsində:
- Gündəlik normal iş vaxtının müddəti 7 saatdan artıq ola bilməz;
- Həftəlik normal iş vaxtının müddəti 40 saatdan artıq ola bilməz.
- Gündəlik normal iş vaxtının müddəti 6 saatdan artıq ola bilməz;
- Həftəlik normal iş vaxtının müddəti 36 saat olduqda.
- Gündəlik normal iş vaxtının müddəti 4 saatdan artıq ola bilməz;
- Həftəlik normal iş vaxtının müddəti 24 saat olduqda.

Bundan başqa, qısaldılmış iş vaxtı həftə ərzində

- 16 yaşadək işçilər üçün 24 saatdan artıq ola bilməz;
- 16 yaşdan 18 yaşadək işçilər və 1-ci, 2-ci qrup əlillər, hamilə və yaşıyanmadək uşağı olan qadınlar üçün 36 saatdan artıq ola bilməz.

Yuxarıda qeyd olunanlar barədə daha geniş məlumat Azərbaycan Respublikasının Əmək Məcəlləsinin IV bölməsində əksini tapmışdır.

Bütün müəssisələrdə iş günü ərzində işçilərə istirahət və nahar üçün fasilələr verilməlidir. Normaya görə işçinin bir iş günü ilə növbəti iş günü arasındakı gündəlik istirahət vaxtı azı 12 saat olmalıdır.

Həftəlik istirahət vaxtı 42 saatdan az omamalıdır.

Müstəsna hal kimi istirahət, bayram günlərində işə çağnl- mış işçilərin əməyi, tərəflərin qarşılıqlı razılığı ilə əvəzgünlə və yaxud əməyin ikiqat ödəniş ilə əvəz edilməlidir.

İstirahət vaxtı barədə daha geniş məlumat Azərbaycan Respublikasının Əmək Məcəlləsinin V bölməsində əksini tapmışdır.

İşçilərə müəyyən edilmiş müddətlərdə və tələb olunan çeşidlərdə pulsuz xüsusi geyim, xüsusi ayaqqabı və digər fərdi mühafizə vasitələrinin verilməsi

Azərbaycan Respublikasının Əmək Məcəlləsinin 222-ci maddəsinin 4-cü bəndində qeyd olunduğu kimi əmək şəraiti zərərli və təhlükəli olan istehsalatlarda, həmçinin xüsusi temperatur şəraitində aparılan və ya çirklənmə ilə bağlı işlərdə çalışan işçilərə müəyyən edilmiş normalara müvafiq pulsuz geyim, xüsusi ayaqqabı və digər fərdi mühafizə vasitələri, yuyucu və dezinfeksiyaedici maddələr verilməlidir.

Təyinatmdan asılı olaraq bunlar aşağıdakılardır:

Xüsusi geyimlər-kombinezonlar, yarımcombinezonlar, gö-
dəkçələr, şalvarlar, kostyumlar, yarımşubalar, tuluplar, döşlük-
lər, jiletlər, qolcuqlar;

Xüsusi ayaqqabılar - çəkmələr, yarımçəkmələr, qaloşlar;

Baş mühafizəsi vasitələri - dəbilqələr, şapkalar, şlemlər;

Nəfəs orqanlarının mühafizəsi vasitələri-əleyhiqazlar,
respiratorlar;

Üzün mühafizəsi vasitələri - mühafizə şiti və maskalar;

Gözün mühafizəsi vasitələri - mühafizə eynəyi;

Eşitmə orqanlarının mühafizəsi vasitələri - səs-küy əleyhinə
şlemlər, qulaqlıqlar;

Xilasedici vasitələr - xilasedici kəmərlər, dielektrik xalçacıq-
lar, əl tutacaqları, manipulyatorlar, dizliklər, dirsəkciklər, çiyinlik-
lər;

Əlin mühafizəsi vasitələri - əlcəklər;

Çirklənməyə qarşı mühafizəsi vasitələri - yuyucu tozlar, pastalar, kremlər, mazlar.

İşçilərin əməyin mühafizəsi normaları və qaydaları üzrə təhsilinin, təlimatlandırılmasının, biliklərinin yoxlanılmasının təşkil edilməsi və əməyin mühafizəsinin təbliği

İşçilərin əməyin mühafizəsi normaları və qaydaları üzrə təhsilinin, təlimatlandırılmasının təşkili

Mülkiyyət formasından və təsərrüfat fəaliyyətindən asılı olmayaraq Azərbaycan Respublikasının ərazisində yerləşən bütün müəssisə müdiriyyətinin əsas vəzifələrindən biri də fəhlələrə, qulluqçulara və mühəndis-texniki işçilərə bilavasitə iş yerlərində, yaxud xüsusi kurslarda təhlükəsiz iş üsullarının öyrədilməsini təmin etməkdir. Bunun üçün müəssisə müdiriyyəti tərəfindən aşağıdakı işlər həyata keçirilməlidir:

- Əmək təhlükəsizliyi üzrə təlimatların işlənilib hazırlanması və təsdiq edilməsi;
- Təlimatların proqramlarının işlənilib hazırlanması və təsdiq edilməsi;
- Fəhlələri öyrətmək üçün bütün mühəndis-texniki işçilərin lazım olan təlimatlarla, proqramlarla və digər öyrədici vasitələrlə təmin edilməsi.

Bütün işçilər işlərin təhlükəsiz görülməsi üzrə nəzərdə tutulmuş təlimat keçdikdən, xüsusi proqramlar üzrə istehsalat təcrübəsi keçdikdən (lazım gələrsə) və bilikləri yoxlanıldıqdan sonra sərbəst işə buraxılırlar

Fəhlə və qulluqçularla keçirilən təlimatlar öz xassələrinə görə **giriş və iş yerində təlimatlara** ayrılır. İş yerində keçirilən təlimatlar **ilkin, vaxtaşın, növbədən-kənar və birdəfəlik** olur. Bunlardan başqa, müəssisələrdə işə girən bütün fəhlə və qulluqçulara onların təhsilindən, ixtisasından, peşə və vəzifə üzrə iş stajından asılı olmayaraq **giriş təlimatı** keçirilməlidir. Bu cür

təlimat müəssisə ərazisinə və istehsalat sahəsinə buraxılmış bütün şəxslərə keçilməlidir.

Giriş təlimatı müəssisənin müvafiq xidmət və şöbələri, eləcə də hüquq işçiləri tərəfindən hazırlanmış və həmkarlar ittifaqı ilə razılaşdıraraq, müəssisə rəhbərliyi tərəfindən təsdiq edilmiş proqram əsasında keçirilir.

Giriş təlimatını keçmək üçün nümunəvi proqram

Müəssisə haqqında ümumi məlumat:

- Müəssisənin və onun ayrı-ayrı bölmələrinin vəzifələri, strukturu və xüsusiyyətləri;

- Müəssisənin, onun sexlərinin, sahələrinin, emalatxanalanın, obyektlərinin yerləşdiyi sahə;

- Müəssisənin və onun bölmələrinin iş vaxtı.

Giriş təlimatı-nın keçirilməsi «Giriş təlimatının keçirilməsinin qeydə alındığı jurnal» da rəsmiləşdirilir və işəgirmə ərizəsində qeydə alınır.

Məsələn, dülgər sexinə işə qəbul edilmiş işçiyə giriş təlimatının keçirilməsinin qeydiyyatının apanimasım nümunə şəklində göstərək:

Giriş təlimatının keçirilməsinin qeydə alındığı jurnal

№si	Təlimatın Keçiril-mə tarixi	Təli-mat keçə-nin Soy-adı, adı, atası-nın adı	Peşə, vəzi-fə	Təlimat keçirilən hansı sexə, sahəyə, qurğuya göndərilir	imza	
					Təli-mat keçirilənin imzası	Təlimat keçirə-nin imzası
	2	3	4	5	6	7
1.	17.02. 05	Rəhi mov Rasim Məlik oğlu	4-cü dərəcəli dül gər	1 №-li yonma sexinə	imza	imza

Fəhlə və qulluqçulara onlarn təhsilindən, ixtisasından, peşə və vəzifə üzrə iş stajından asılı olmayaraq giriş təlimatından başqa, iş yerində də ilkin təlimat keçirilməlidir.

Fəhlələrlə bilavasitə iş yerində ilkin təlimatı onlar sərbəst işləməyə buraxılmamışdan qabaq, bir işdən digər işə, ya da ayrı xassəli iş sahəsinə keçiriləndə (istehsalat şəraiti dəyişəndə) aparılır. İş yerində təlimatın fəhlələrlə keçirilməsi bilavasitə iş yeri üzrə rəhbərə, qulluqçularla keçirilməsi isə sex, bölmə, qurğu rəhbərinə tapşırılır. Burada məqsəd hər bir işçini təhlükəsiz iş üsullarının əsas qaydalan ilə tanış etmək, işlərin təhlükəsiz yerinə yetirilməsi üçün işçilərin biliklərini artırmaq, təzələmək və möhkəmləndirməkdir.

İlkin təlimat-ın keçirilməsi «İşçilərin əməyin mühafizəsi üzrə təlimatlandırılmalarının Qeydiyyat və Uçot Jurnalı» - da rəsmiləşdirilir.

**İşçilərin əməyin mühafizəsi üzrə təlimatlandırılmalarının
qeydiyyat və uçot jurnalı**

№ -si	Təlimatın keçirilmə tarixi	Təlimat keçirilənin soyadı, adı, atasının adı	Peşə, vəzifə	Təlimatın növü	Təlimatın mövzusu	Təlimat alanın imzası	Təlimat keçənin vəzifəsi, soyadı, adı, atasının adı	Təlimat keçənin imzası	Qeydlər
	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1.	18.02.05	Rəhimov Rasim Məlik oğlu	4-cü dərəcəli dülgər	İlkin	təhlükəsiz iş üsullarının əsas qaydaları	imza	1 №-li yonma sexinin rəisi – Kərimov Kərim Əhməd oğlu	İmza	

Bütün fəhlələrlə və bəzi qulluqçularla onların təhsilindən, ixtisas dərəcəsindən, peşə və vəzifə üzrə iş stajından və tutduqları vəzifəsindən asılı olmayaraq hər 3 aydan bir **vaxtaşırı təlimat** keçirilməlidir. **Vaxtaşırı təlimat**-ın keçirilməsində məqsəd fəhlələrin əsas və daha tez-tez yerinə yetirdikləri digər işlər, əməliyyatlar zamanı təhlükəsizliyin tələblərinə aid biliklərini təkrar etmək, dərinləşdirmək və möhkəmləndirməkdir. **Vaxtaşırı təlimatı** bilavasitə işin rəhbəri (usta, iş icraçısı, sahə və qurğu rəisi və s.) iş yerində proqram üzrə keçir. Bu zaman ilkin təlimatdan sonrakı dövrdə müsbət və mənfi işlər nəzərə alınmaqla, alınmış əmrilər, sərəncamlar, məktublar barədə izahatlar verilir.

Vaxtaşırı təlimatın keçirilməsi «İşçilərin əməyin mühafizəsi üzrə təlimatlandırılmalarının Qeydiyyat və Uçot Jurnalı»-da rəsmiləşdirilir.

İstehsal zəruriliyindən asılı olaraq xüsusi hallarda fəhlələrlə işlərin təhlükəsiz görülməsinə dair növbədənənar təlimat keçirilməlidir:

- İstehsal prosesi (texnoloji) dəyişdikdə;
- Avadanlıq və alətlər yeniləşdirilməsi ilə əmək şəraiti dəyişdikdə;
- Müəssisədə bədbəxt hadisə və ya qəza baş verdikdə;
- Yüksək dərəcədə təhlükəsizlik tələbləri olan işdə 30 təqvim günündən artıq fasilə olanda;
- Fəhlələr tərəfindən təhlükəsizlik qaydalarının kobud şəkildə pozulması hallarında;
- Əmək təhlükəsizliyi ilə bağlı yeni qaydaların, təlimatların və standartların qüvvəyə minməsi zamanı;
- Müəssisə rəhbərliyinin əmr və sərəncamları, yuxarı təşkilatların və nəzarət orqanlarının göstərişləri və digər hallarda.

Fəhlələrə növbədənənar təlimatı (ilkin və vaxtaşırı təlimatlar kimi) işlərin bilavasitə rəhbərləri keçirlər.

Növbədənənar təlimatın keçirilməsi «İşçilərin əməyin mühafizəsi üzrə təlimatlandırılmalarının Qeydiyyat və Uçot Jurnalı»-da rəsmiləşdirilir.

Yuxarıda deyilənlərlə yanaşı olaraq bütün fəhlələr, onların vəzifəsinə aid olmayan birdəfəlik işləri yerinə yetirmək, yüksək dərəcədə təhlükəli şəraitdə işləmək üçün tapşırıq (tapşırıq - icazə) olan zaman birdəfəlik təlimat keçməlidirlər. Birdəfəlik təlimatı işin məsul rəhbəri (usta, iş icraçısı, sahə rəisi və i. a.) keçir, «İşçilərin əməyin mühafizəsi üzrə təlimatlandırılmalarının Qeydiyyat və Uçot Jurnalı»-da rəsmiləşdirilir və tapşırıq - icazə vərəqəsində qeyd edilir.

14.6. Fəhlələrin öyrədilməsinin və biliklərinin yoxlanılmasının təşkili

Avadanlığın, qurğulann işlədilməsi, sınaqdan keçirilməsi, təmir olunması ilə, texnoloji proseslərin aparılması ilə, habelə işdə xüsusilə təhlükəli və zərərli maddələrin tətbiqi ilə əlaqədar olan bütün fəhlələrlə, iş yerində ilkin təlimat keçirildikdən sonra, sərbəst işə buraxıldıqdan qabaq müəyyən edilmiş qaydada təhlükəsizlik iş üsulları öyrədilməli, onların bilikləri yoxlanılmalıdır.

Fəhlələrə təhlükəsiz iş üsulları proqram əsasmda nəzəri və əməli cəhətdən öyrədilir.

Nəzəri və əməli təlim proqramları yeni texnoloji proseslərin, avadanlığın, qabaqcıl əmək üsullarının və əmək mühafizəsi sahəsində digər nailiyyətlərin istehsalatda tətbiqi zamanı təhlükəsizlik tələblərinə dair tədris materialları və təcrübəli materiallar ilə müntəzəm surətdə tamamlanmalıdır. Eyni zamanda köhnəlmiş materiallar proqramlardan çıxarılmalıdır.

Proqramlara vaxtaşın (3 ildə bir dəfədən az olmayaraq) yenidən baxılmalıdır.

Peşəsi olmayan, yaxud aşağı ixtisas dərəcəsinə malik olan fəhlələr sərbəst işə buraxılmazdan qabaq, ixtisaslı fəhlənin rəhbərliyi altında müvafiq qaydada təlim keçməsi üçün sənə yazılı sərəncam verir. Təlim müddətini və təlimə daimi nəzarət etməli olan məsul şəxsi (ustanı, iş icraçısını, iş rəhbərini) sərəncamda göstərir.

Fəhlələrin biliklərinin yoxlanılması öz xassələrinə və keçirilmə vaxtlarına görə ilkin, vaxtaşın və növbədən kənar olur.

Bütün fəhlələr iş yerində təlimat və müvafiq təlim keçdikdən sonra sərbəst işə buraxılmazdan əvvəl, yaxud bir işdən başqa işə keçirilən zaman onların əmək təhlükəsizliyi tələblərinə dair bilikləri ilkin yoxlanılmalıdır.

Fəhlələrin biliklərini müəssisə rəhbərliyinin sərəncamı ilə yaradılmış və sənə bölmə rəhbərlərindən birinin sədr olduğu

mütəxəssislərdən ibarət sayı azı (3, 5, 7, 9,.. .) nəfərdən ibarət olan komissiya yoxlayır.

Biliklərin yoxlamasını keçirən komissiya üzvlərinin bilikləri yoxlanılmış olmalıdır.

Fəhlələrin bilikləri fərdi qaydada təlimatlara əsasən işlənilib hazırlanmış və təsdiq edilmiş biletlərlə yoxlanılır. Biletlərdə bütün iş növlərinin yerinə yetirilməsində təhlükəsizliyin tələbləri əks etdirilməlidir.

Fəhlələrin biliklərinin yoxlanılmasının nəticələri protokol ilə rəsmiləşdirilir. Protokolda yoxlamadan keçən şəxsin biliyinə verilən qiymət (yaxşı, kafi, qeyri - kafi) yazılmaqdan başqa, fəhlənin sərbəst işə buraxılmasının mümkünlüyü barədə rəy verilir.

« X » kiçik müəssisəsi

(müəssisənin adı)

İşçilərin əməyin yoxlanılması Üzə*ə
biliklərin yoxlama komissiyasının
iclasının 01 №-li PROTOKOLU

Müəssisə rəhbərinin «21» fevral 2012 il № - li əmrinə
(sərəncamına) uyğun olaraq aşağıdakı tərkibdə komissiya

Sədr: Həsənov Həsən Həsən oğlu
(adı, atasının adı, soyadı, vəzifəsi)
Üzvlər: F. A. Məmmədov. M. N. Səlimov.
A. R. Pirivev
(adı, atasının adı, soyadı, vəzifəsi)

İşçilərin vəzifə borclarına uyğun olan əməyin mühafizəsi üzrə bilikləri yoxlayıb:

Soyadı, adı, atasının adı	Vəzifəsi	Bölmənin adı (sex, sahə, şöbə, laboratoriya, emalatxana)	Yoxlamanın nəticəsi (cavab verilib - verilməyib)	Biliyin yoxlanılmasının səbəbi (növbəti, növbədənkənar və s.)	Yoxlama apararın imzası
1	2	3	4	5	6
I. M. Əliyev	dülgər	emalatxana	kafi	ilkin	imza
M. T. Əhmədov	çilingər	1 № - li sex	kafi	-- « --	-- « --

Komissiyanın sədri: Həsənov Həsən Həsən oğlu
(adı, soyadı, imza)

Komissiyanın üzvləri: F. A. Məmmədov imza
M. N. Səlimov imza
A. R. Piriyev imza
(adı, soyadı, imza)

«28» fevral 2012-ci il.

Yoxlamadan qeyri - kafi almış fəhlələr daha sərbəst işə buraxılır. Onunla əlavə təlim keçirilir və 2 həftə ərzində təkrar yoxlamadan keçirilir. Əgər yenidən yoxlamadan qeyri - kafi alsalar həmin fəhlələr öz işindən kənar edilməlidirlər.

Vaxtaşırı yoxlama hər il qrafik üzrə biliklərin ilkin yoxlanması qaydada, eyni komissiya tərəfindən, həmin **biletlərlə** aparılır.

İşçilərin biliklərinin yoxlanması qrafiki
TƏSDİQ EDİRƏM
«X» müəssisəsinin müdiri (baş mühəndisi)
(vəzifəsi)
İ. T. Tahirov
(imzası, soyadı, adı, atasının adı)

«04» yanvar 2012-ci il

Biliklərinin yoxlanması qrafiki 2012-ci il üçün

Soyadı, adı, atasının adı	Peşəsi, vəzifəsi	Əvvəlki yoxlamanın tarixi	Yoxlama tarixi		Qeyd
			qrafik üzrə	faktiki	
1	2	3	4	5	6
I.R. Orucov	mühəndis	03.03.11	03.03.12		
P. I. Əhədov	mexanik	İlk dəfə	10.02.12		
A. A. Əliyev	metoroloq	23.06.11	06.07.12		
— « —		— « —	— « —		

Tərtib etdi:

Əməyin Mühafizəsi Xidmətinin rəisi

(vəzifəsi)

N. T» Rzayev

(soyadı, adı, atasının adı)

(imzası)

« 03 » yanvar 2012 - ci il.

Protokollar da ilkin yoxlamadan sonra olduğu kimi rəsmiləşdirilir.

Ustalar, iş rəhbərləri hər il qrafiklər tuturlar və onlan sexlərin, bölmələrin rəisləri təsdiq edirlər.

Biliklərin yoxlanması günü fəhlələrə 2 həftə qabaqcadan xəbər verilməli və onlar biletlərlə, lazımi ədəbiyyatlarla təmin edilməlidirlər.

Növbədənənar yoxlama aşağıdakı hallarda aparılır:

- İstehsal prosesi (texnoloji) dəyişdikdə;

- Avadanlıq və mexanizmlərin tətbiqində;
 - Əmək təhlükəsizliyi ilə bağlı yeni qaydaların, təlimatların və standartların qüvvəyə minməsi zəmanəti;
 - Fəhlələr tərəfindən təhlükəsizlik qaydalarının kobud şəkildə pozulması bədbəxt hadisələrə, qəzalara səbəb olarsa;
 - Müəssisə rəhbərliyinin əmr və sərəncamları, yuxarı təşkilatların və nəzarət orqanlarının göstərişləri və digər hallarda.
 - Başqa işə keçiriləndən yaxud işdə 6 aydan artıq fasilə olanda. Müvafiq yoxlamadan keçirilmiş işçilərə komissiyanın sədrinin imzası və müəssisənin möhürü ilə təsdiq edilmiş **vəsiqə** verilir.
- Qeyd: Mühəndis - texniki işçilərin öyrədilməsi və biliklərinin yoxlanılması da uyğun olaraq həyata keçirilir və sənədləşdirilir.

14.7. Əməyin mühafizəsi üzrə təlimatların hazırlanması

Əməyin mühafizəsinə dair təlimatlar ayrı - ayrı **peşələrin** - elektrik və qaz qaynaqçısı, dəzgaha qulluq edən, çilingər, elektrik montyoru, laborantlar, sarğıçılar və s., eyni zamanda **xüsusi növ işlər** - yüksəklikdə, quraşdırmada, nizamlaşmada, təmir və sınaq işləri və s. üçün hazırlana bilər.

Elektrik avadanlıqlarına xidmət işində elektrik montyoru üçün əməyin mühafizəsi üzrə

T ə l i m a t

1. Ümumi Tələblər

1.1. Elektrik montyoru işinə yaşı 18-dən az olmayan, tibbi müayinədən keçmiş uyğun vəsiqəsi olan, elektrik işlərinin görülməsinə hüquq verən, ixtisas qrupu olan şəxslər buraxıla bilər. Onlar təlimat keçməli, işlərin təhlükəsiz apanması üsulları öyrə

dilərək sonradan bilikləri yoxlanılmalı və uyğun vəsiqə verilməlidir.

1.2 . Dəniz obyektlərində işləyən işçilər üzməyi bacarmaları haqqında arayış təqdim etməlidir.

1.3 . Elektrik montyor zərərçəkənə ilkin tibbi yardımın (həkimə qədər) qayda və üsullarını, gərginliyə düşəni azad etmək üsullarını bilməli, eləcə də yanğın təhlükəsizliyi qaydalarını bilməli və onlara əməl etməlidir.

1.4 . İşə buraxılan işçilər təyin edilmiş xüsusi geyimdə işləməyə, fərdi mühafizə vasitələrindən və xilasedici vasitələrdən istifadə etməyə borcludurlar.

1.5 . Hündürlükdə işlədiyi zaman xilasedici quraşdırma kəmərinə istifadə etməlidirlər.

1.6 .Elektrik qurğularının texniki istisman qaydalarının tələblərinə uyğun olaraq elektrik qurğularına xidmət eldən işçilərə təhlükəsizlik texnikası şərtlərinə görə ixtisas qrupu verilməlidir.

1.7 .İşçilər elektrik qurğularında iş görən zaman mütləq buraxılış naryadı olmalıdır.

2. İşə başlamazdan əvvəl

2.1 .Gərginliyi 1000 V-a qədər olan qurğularında ancaq gərginlik tam və ya qismən götürüldükdən sonra işləmək olar.

2.2 Təhlükəsizliyi təmin etmək üçün texniki və təşkilatı tədbirlər yerinə yetirilməlidir:

a) iş sahəsində elektrik qurğusunda cərəyan açılmalı, cərəyanın öz-özünə və təsadüfən qoşulmasına yol verməmək üçün lazımı tədbirlər görülməli, eləcə də plakatlar asılmalıdır: **Qoşmaq Olmaz - Adamlar İşləyir! Burada işləməli!**

b) gəzdirilə bilən yerlə birləşdirmə qoyulmalıdır

c) çəpərləmə quraşdırılmalıdır.

3. iş vaxtı

3.1 İzolyasiyasının zədələnməsi nəticəsində gərginlik altında ola bilən elektrik ötürücülü mexanizmlərin metal hissələri, elektrik qaynaq transformatorları, mütləq yerlə birləşdirilməlidir.

3.2 Elektrik avadanlığının qoşulması və açılması üçün onun özünün kommutasiya aparatı olmalıdır.

Bir neçə cərəyan qəbuledici bir aparat ilə qoşulması - açılması qadağandır.

3.3 Gərginliyi 1000 V-a qədər olan elektrik qurğulanda, gərginliyin olmasını yoxlamaq üçün voltmetrdən, yaxud gərginlik göstəricisindən istifadə olunmalıdır.

3.4 Montyor alətinin əl tutanı dayaqla təmin olunmalı, özü də izolyasiya materialından olmalıdır.

3.5 Cərəyan verilməsi dayandıran zaman elektrik mexanizmlərinin öz-özünə qoşulmasının qarşısını almaq üçün rubilniki mütləq çıxartmaq lazımdır.

3.6 Elektrik naqillərinin ucları heç bir zaman açıq saxlamaq olmaz.

3.7 Əllə işlədilən elektrik alətlərinə işləyən zaman rezin (dielektrik) əlcək geymək lazımdır.

3.8 Elektrik qurğulanda yanğı baş verdiyi zaman dərhal cərəyan kəsilməli və bundan sonra yanğını söndürməyə başlamalıdır.

3.9 Elektrik lampalarının burulub salınması və çıxardılması- na ancaq gərginlik götürüldükdən sonra icazə verilir.

4. İş qurtardıqdan sonra

4.1. Elektrik naqillərinin açıq qalan uclarının olmamasına əmin olmalıdır.

4.2. **İŞ yerini təmizləmək, alətləri yığışdırıb, onları öz yerlərinə qoymaq lazımdır.**

T ə l i m ə t

1. Ümumi tələblər

Dülgər işlərinə yaşı 18-dən az olmayan, tibbi müayinədən keçmiş, xüsusi proqram üzrə öyrədilmiş və uyğun vəsiqəsi olan, təlimat keçmiş, biliyi yoxlanılmış şəxslər buraxıla bilər.

Dülgər elektrik təhlükəsizliyi üzrə 2-ci qrupa malik olmalıdır.

Dənizdə işləyən fəhlələr üzməyi bacarmaları haqqında arayış təqdim etməlidir.

Dülgər zərərçəkmişlərə ilk tibbi yardımın (həkimə qədər) qayda və üsulları, eləcə də yanğın təhlükəsizliyi qaydalarını bilməli və onlara ciddi əməl etməlidir.

İşə buraxılan işçilər təyin edilmiş xüsusi geyimdə işləməyə, fərdi mühafizə vasitələrindən və xilasedici vasitələrdən istifadə etməyə borcludurlar.

2. İşə başlamazdan əvvəl

2.1 Dəzgahda işləyən zaman dəzgahı diqqətlə nəzərdən keçirmək, qoruyucu çəpərlərin sazlığına əmin olmaq, dəzgahı boş-boşuna işlədərək yoxlamaq və izləmək lazımdır ki, mişarın diskinin stolun üzərində yerləşən hissəsi qapaqla çəpərlənmiş olsun.

2.2 Alətin vəziyyəti yoxlanılmalıdır. Əl alətlərinin (balta, çəkic və s.) taxta sapları hamar, tilişkəsiz və çatsız olmalıdır. Çəkic və baltanın saplağı kəsikdə oval şəkildə olmalıdır. Onları saplayan zaman küy vurulmalıdır.

2.3 Kəsici alətlər iti olmalıdır. Mişarın dişləri aralanmalı və itilənməlidir.

2.4 Dəzgahçı işə başlayana qədər qoruyucu eynək geyməli və sonra dəzgahı işə salmalıdır. Əvvəlcə ağacdan nümunə kəsik

etməlidir və kəsiyin enini kəsici bıçağın eni ilə tutuşdurmalıdır (kəsici bıçağın eni kəsiyin enindən 1 mm çox olmalıdır).

3. İş vaxtı

3.1 Dəzgahda işləməyə başlamazdan əvvəl, çəpər və qoruyucu vasitələrin olmasına əmin olmaq lazımdır.

3.2 Dəzgahçı materialı ancaq mişarın diski lazımı sürət aldıqdan sonra kəsməyə başlamalıdır.

3.3 Ağacı kəsməyə başlamazdan əvvəl, onda mismar və ya skobanın olmamasına əmin olmalıdır. Kəsilməmiş düyünləri, böyük çapıqları eləcə də üzərində beton və ya sement məhlulundan üzlük olan materialların emal olunması qadağandır.

3.4 Kəsici alətin qınımaması üçün materialı, mişarın diskinə təkansız, ehmalca vermək lazımdır. Məmulatı kəsib qurtarmaq üçün təhlükəsizlik məqsədilə dəzgahçı əl itiləyicisindən istifadə etməlidir.

3.5 İşçi döşəmənin olmadığı hallarda dülgər hünüdürlük- də işləyirsə o, mütləq qoruyucu kəmərxaxmalı və binanın etibarlı hissəsinə özünü bağlamalıdır. Alətləri isə çantada saxlamalıdır.

3.6 Əşyaları yuxarıdan tullamaq qadağandır, onları ancaq təhlükəsiz üsullarla endirmək lazımdır.

Nərdivan və pilləkənlərdən istifadə edən zaman onları elə qoymaq lazımdır ki, onun ayaqları döşəmədə sürüşməsin, yaxud da kənara hərəkət etməsin.

3.7 Taxta, yaxud da torpaq döşəməli binalarda nərdivan istifadə edən zaman ona mütləq dəmir uduq taxılmalıdır. Beton və ya asfalt döşəməli binalarda isə rezin başmaq taxılmalıdır.

3.8 Döşəmə olmadığı zaman örtükdə hərəkət etmək üçün 70 sm enində keçid döşəməsi düzəltmək lazımdır.

3.9 Elektrik xətlərinin yanında işləyən zaman, avadanlığın hərəkət edən hissələrinin çəpərlənməsi tələb olunmalı, yaxud da avadanlıq dayandırılmalı və cərəyan söndürülməlidir.

4. İş qurtardıqdan sonra

4.1 Dəzğahda iş qurtardıqdan sonra, dəzğahı dayandırmaqla rubilniki söndürmək, rubilnik olan yeşiyi qıfıllamaq, sonra da dəzğahı təmizləmək və iş yerini yonqardan və ağac tullantılardan təmizləmək lazımdır.

4.2 Körpülərdə, pilləkənlərdə nərdivanlarda işi qurtardıqdan sonra onların üzərində alət və materialların saxlanılmasına icazə verilmir, onların yuxarıdan düşməməsi üçün tədbirlər görülməlidir.

Yüklərin əl ilə yüklənməsi və boşaldılması. Ağır yüklərin əl arabası ilə daşınmasında təhlükəsizlik tələbləri

Yükləmə - boşaltmada və yüklərin daşınmasında hər bir fəhləyə (yeniyetməyə) düşən yük norması Azərbaycan Respublikasının Əmək Məcəlləsi ilə tənzimlənir.

16 yaşından 18 yaşına qədər olan yeniyetmələr, yalnız aşağıdakı işlərə buraxılırlar:

- səpələnən yüklərin yükləmə-boşaldılması;
- yüngül çəkili boşqablann yüklənməsi və boşaldılması;
- meşə materiallarının (nazik taxta, nazik tirlərin) yüklənməsi və boşaldılması;

Əl ilə yüklərin daşınmasına, yalnız məsafə 50m-dən, meydançanın hündürlüyü isə 3 m-dən çox olmadıqda və yüksəkliyə qaldırmaq üçün yük qaldırılan meydança pilləkənlə təchiz olunduqda icazə verilir.

Yük daşınan pilləkən və trapların eni 1 m-dən az olmamalı, onların hər iki tərəfdən məhəccəri olmalıdır.

Qalaqlanan yükləri avtomobilin kuzovuna yüklədikdə həmin yüklər kuzovun (standart və artırılmış) bortlarının

hündürlüyündən yuxarı qalxmamalı və kuzovun bütün sahəsi üzrə eyni bərabərdə yerləşdirilməlidir.

Ədədlə daşman yüklərin ümumi yığın hündürlüyü kuzovun bortlarının hündürlüyündən çox olduqda, yüklər möhkəm, saz kanat və ya kəndirlə etibarlı bərkidilməlidir. Metal kanat və məftildən istifadə etmək qadağandır.

Yeşik, çəllək və digər ədədlə olan yüklər ara qoymadan sıx yerləşdirilməli və hərəkət zamanı onların kuzovun döşəməsinə dağılmaması üçün etibarlı bağlanıb bərkidilməlidir.

Yerləşdirilmiş yüklər arasında boş yer qaldıqda yüklərin arasına möhkəm taxtadan aralıq qatlar qoyulmalıdır.

Çəllək, taralardan bir neçə sıra yük yığıldıqda çəlləyi yan səthləri üzrə diyirləndərək yükləmək lazımdır.

Maye yüklü çəlləklər tıxacı yuxarı vəziyyətdə yerləşdirilməlidir. Hər bir cərgə taxta aralıq qatlar üzərində düzülməli, bütün qıraq cərgələrə isə taxta pazlar vurulmalıdır. Paz əvəzinə başqa əşyalardan istifadə etmək qadağandır. Avtomobil kuzov- larının döşəməsinin səthi ilə anbarın döşəməsəthi səviyyədə olduqda çəllək, baraban və rulonları diyirlətməklə əl ilə yüklənməsinə icazə verilir.

Yük, əl arabasında daşınarkən aşağıdakı şərtlərə riayət edilməlidir:

- əl arabasına yığılan yük bir bərabərdə olmalıdır.
- əl arabası tutumundan artıq yüklənməməlidir.

Əl arabasının döşəməsi saz taxtadan və ya dəmir lövhədən olmalıdır.

Əl arabası üzərində daşınan yükü tək boşaltdıqda işi ehtiyatla görmək lazımdır ki, fəhlənin özünə və ya yaxınlıqda olan şəxsə xətər gəlməsin.

Əl arabasından boşaldılmış yük qabaqcadan ayrılmış yerə səliqə ilə yığılmalıdır.

İş bir neçə fəhlə vasitəsilə aparılırsa, işin təhlükəsiz aparılmasının qanun-qaydasını bilən, təcrübəli şəxsdən briqadir təyin olunmalıdır.

Briqadir işin düzgün və təhlükəsiz aparılmasına cavabdehlik daşıyır.

Yük qaldırılan, endirilən və daşman zaman, briqadir elə yerdə dayanmalıdır ki, göstəriş verəndə bütün briqada üzvlərini görə biləsin.

Göstəriş bərkdən və aydın verilməlidir. Yük qaldırılan, aparılan və endirilən zaman diqqətli olmaq lazımdır ki, ətrafda kənar adamlar olmasın.

Partlayış işlərində işləyən, elektrik qurğu və avadanlıqlarına, qaldırıcı maşınlara, qazanxana qurğularına, qablarına qulluq edən, təzyiqliq altında işləyən işçilər üçün və respublikanın müvafiq orqanları tərəfindən təsdiq edilmiş əməyin mühafizəsi üzrə sahə və sahələr arası normativ aktlarla müəyyən edilmiş digər işçilər üçün təlimatlar qeyd edilən normativ aktlar əsasında hazırlanır və bu müvafiq orqanlar tərəfindən müəyyən edildiyi qaydada təsdiq edilir.

Nümunəvi təlimatın işlənilib hazırlanması

Nümunəvi təlimat aşağıdakı tələblər əsasında tərtib edilməlidir:

- Bu sahədə fəaliyyət göstərən normativ sənədlərin təhlili;
- Texnoloji prosesin öyrənilməsi;
- Müəyyən peşə (iş növü) üçün xas olan iş şəraitinin öyrənilməsi;
- Müvafiq peşələrdə (iş növündə) işləyən işçilərin iş yerlərinin təhlükəli və zərərli istehsalat amillərinin müəyyənləşdirilməsi;
- Qəbul edilmiş peşələr (iş növü) üzrə daha çox peşə xəstəliklərinin və
- İstehsalatda bədbəxt hadisələrin baş verməsi səbəblərinin təhlili:

- işin təhlükəsiz yerinə yetirilməsi sahəsində qabaqcıl təcrübənin öyrənilməsi;

- Tam təhlükəsiz metodla işlərin görülməsinin müəyyənləşdirilməsi;

- Təsdiq edilmiş iş və istirahət vaxtının rejimi.

Əsas nümunəvi təlimatlar. Əmək və Əhəlinin Sosial Müdafiəsi Nazirliyi və Həmkarlarla razılaşma əsasında, müvafiq nazirliklər, idarələr, təşkilatlar, konsernlər, şirkətlər, birliklər və müəssisələr tərəfindən təsdiq edilir.

Bir sahənin nümunəvi təlimatı başqa sahənin müvafiq peşələri üzrə o vaxt tətbiq edilə bilər ki, həmin təlimatın təsdiq edilməsinə Əmək və Əhəlinin Sosial Müdafiəsi Nazirliyinin razılığı olsun. Bununla əlaqədar xüsusi qərar (sərəncam) olmalıdır.

14.8. İşçilər üçün təlimatların hazırlanması

İşçilərin peşələr və ayrı-ayrı iş növləri üzrə təlimatları bölmə rəhbərlərinin, baş mütəxəssislərin (baş texnoloq, baş mexanik, baş energetik, baş metallurq), əmək və əməkhaqqı üzrə mütəxəssislərin iştirakı ilə əməyin mühafizəsi xidməti işçiləri tərəfindən müvafiq siyahı əsasında hazırlanır.

Xüsusi siyahı, əsas etibarilə müəssisə tərəfindən işlərin və peşələrin Vahid Tarif dərəcələri barədə olan məlumat kitabçalarını, eyni zamanda müvafiq qaydada təsdiq edilmiş xidməti vəzifələr barədə olan məlumat kitabçasına uyğun olaraq təsdiq edilmiş işçilərin ştat cədvəlinə əsasən tərtib edilir. Siyahı müəssisə rəhbərliyi tərəfindən təsdiq olunur və müəssisənin bütün struktur bölmələrinə göstərilir.

Müəssisənin sex, sahə, şöbə, laboratoriya və digər bölmələrinin işçiləri üçün təlimat onların rəhbərləri tərəfindən işlənib hazırlanır.

Müəssisənin əməyin mühafizəsi xidməti, işçilər üçün təlimatların vaxtı-vaxtında işlənib hazırlanmasına, onun yoxlan

masına yenidən baxılmasına daimi nəzarət etməklə yanaşı təlimatı hazırlayanlara lazım olan təlimatlarla, standartlarla (SSBT) və əməyin mühafizəsi üzrə digər normativ aktları əldə etməyə yardımçı olmaqla onlara metodiki köməklik göstərməlidir.

Təlimatların hazırlanması üçün amillər aşağıdakılar olmalıdır:

- Texnoloji prosesin öyrənilməsi, onun normal iş vəziyyətindən və optimal iş rejimindən kənarlaşma vəziyyətində əmələ gələn təhlükəli və zərərli istehsalat amillərinin aşkar edilməsi, eyni zamanda, göstərilən amillərdən qorunmaq üçün tədbirlərin və vəsaitlərin müəyyən edilməsi;

- İstifadə ediləcək avadanlıq, dəzgah, alət və qurğuların təhlükəsizlik tədbirlərinə uyğunluğunu müəyyənləşdirmək;

- Təlimatların işlənilib hazırlanmasında istifadə etmək üçün əməyin mühafizəsinə aid lazımı sənədlərin seçilib toplanmasının təşkil edilməsi;

- Müvafiq işlərin yerinə yetirilməsində istifadə ediləcək qoruyucu vasitələrin səmərəliliyinin və konstruktiv xüsusiyyətlərinin öyrənilməsi;

- Müəssisələrdə qəza və bədbəxt hadisələrin nəticələri ilə əlaqədar mərkəzi icra hakimiyyəti orqanları tərəfindən verilmiş müvafiq əmrlərin, informasiya xarakterli məktublارın və sərəncamların öyrənilməsi;

- Peşələr və iş növləri üzrə qəza vəziyyətinin, istehsalat xəsəratlərinin və peşə xəstəliklərinin baş vermə səbəblərinin təhlili;

- Təhlükəsiz iş metodlarının və üsullarının, onların ardıcılığının, eyni zamanda texniki və təşkilatı tədbirlərin hazırlanacaq təlimata daxil edilməsinin müəyyənləşdirilməsi;

- Təsdiq edilmiş normalara əsasən iş və əmək rejiminin müəyyənləşdirilməsi;

- Təlimatlara daxil edilən əməyin mühafizəsi üzrə normativ aktların tələbləri, əsas etibarlı ilə işçilərin konkret iş yeri və iş şəraitinə uyğun açıqlanmalıdır.

Yeni istehsal sahələri istifadəyə verilərkən həmin sahələrin işçiləri üçün müvəqqəti təlimatların işlənib hazırlanmasına yol verilir.

Müvəqqəti təlimatda texnoloji proseslərin təhlükəsiz gedişi və avadanlıqların təhlükəsiz istismarı təmin olunmalıdır.

İşçilər üçün müvəqqəti təlimatların işlənib hazırlanmasına da eyni qayda olaraq, daimi təlimatların hazırlanması tələbləri qoyulur.

Müvəqqəti təlimatlar əsas etibarilə həm peşələr üzrə, həm də iş növlərinə görə hazırlanaraq istehsalat sahələrinin dövlət qəbul komissiyası tərəfindən qəbul edilən müddətə qədər öz qüvvəsini saxlayır.

İşçilər üçün hazırlanmış təlimatlar müəssisənin həmkarlar komitəsi və əməyin mühafizəsi xidməti, lazım gəldikdə digər maraqlı tərəflərlə ilkin məsləhətləşmələr apardıqdan sonra müəssisənin rəhbərliyi tərəfindən təsdiq edilir.

Quruluşu və məzmunu

Hazırlanmış hər bir təlimatın üstündə onun adı və qısa olaraq hansı peşəyə aid olduğu göstərilməlidir.

Nümunəvi təlimatlar aşağıdakı kimi adlana bilər. Məsələn: «Texnoloji avadanlıqlar üzrə təmir çilingərlərinin əməyin mühafizəsi üzrə təlimatı», «Torpaq işləri aparılarkən əməyin mühafizəsinə aid təlimat» və yaxud «Yüksəklikdə iş aparılarkən əməyin mühafizəsinə dair təlimat» və s.

Təlimatdakı tələblər əsas etibarilə texnoloji proseslərə və görülən iş şəraitinə müvafiq ardıcılıqla tərtib edilməlidir.

İşçilər üçün tərtib olunmuş təlimatlarda və nümunəvi təlimatlarda əsas etibarilə aşağıdakı bölmələr olmalıdır:

- Təhlükəsizliyin ümumi tələbləri;

- işə başlamazdan əvvəl təhlükəsizlik tələbləri;
- İş vaxtı təhlükəsizlik tələbləri;
- Qəza vəziyyətində təhlükəsizlik tələbləri;
- İş qurtararkən təhlükəsizlik tələbləri.

Təhlükəsizliyin ümumi tələbləri bölməsində əsas etibarilə aşağıdakılar öz əksini tapmalıdır:

- İşçilərin peşəsi üzrə və ya peşəsinə müvafiq işi sərbəst surətdə yerinə yetirmək üçün işə buraxılma şərtləri (yaşı, cinsi, sağlamlığın vəziyyəti, təlimatların keçirilməsi);

- Daxili nizam - intizam qaydalarının sözsüz yerinə yetirilməsi, iş və istirahət vaxtına əməl edilməsi tələbləri göstərilməlidir;

- İşçilərin həyatı üçün təhlükəli və zərərli olan istehsalat amillərinin xarakterik xüsusiyyətlərinin açılması;

- Dövlət, sahə standartlarına və texniki şərtlərə uyğun olan işarələrin qoyulması ilə hər bir peşələr üçün xüsusi geyim, ayaqqabı və digər şəxsi qoruyucu vasitələrin verilmə normaları;

- Yanğın və partlayış təhlükəsizliyi tələblərinin təmin edilməsi;

- İşçilərin iş vaxtı xəsarət almasının və dəzgahların, alətlərin, avadanlıqların, nasazlığı barədə rəhbərliyin xəbərdar edilməsi qaydaları;

- Həkimə qədər ilkin tibbi köməliyin göstərilməsi.

Qeyd: Tələb olunduqda təlimatlara əlavə bölmələr daxil edilə bilər. Məsələn, nümunəvi təlimatların «giriş» bölməsində bu təlimatın hazırlanmasında istifadə edilən əsasnamələr, yuxarı orqanların göstərişləri, işçilərin təhlükəsizliyini təmin edən xüsusi metodiki təlimatların adları və təlimatların hazırlanmasında hansı normativ sənədlərə, bu sənədlərin siyahısına istinad edilməsi, eyni zamanda istifadəsi dayandırılmış normativ sənədlərin siyahısı göstərilə bilər:

- Hər bir işçi iş görəndə zaman şəxsi gigiyena qaydalarını bilməli və ona əməl etməlidir;

- Təlimatın tələblərinə əməl etməyən işçilərin iş məsuliyyəti.
- «İşə başlamazdan əvvəl təhlükəsizlik tələbləri» bölməsində aşağıdakılar olmalıdır:
 - İş yerinin və şəxsi qoruyucu vasitələrin iş hazırlığı;
 - Yerli süni işıqlanmanın, hava sorucuların, yerlə əlaqələndirmə qoruyucuların və avadanlıqların, dəzgahların, alətlərin, qoruyucu çəpərlərin sazlığı vəziyyətinin yoxlanması qaydaları;
 - İlk materialların, tədarükün miqdarının və vəziyyətinin yoxlanması qaydası;
 - Fasiləsiz işlə əlaqədar olaraq növbənin qəbul edilməsi qaydaları;
 - İstehsalat sanitariyası tələbləri.
 - «İş vaxtı təhlükəsizlik tələbləri» bölməsi aşağıdakıları əhatə etməlidir:
 - Texnoloji avadanlıqların, qurğuların, alətlərin istifadə qaydaları və işlərin təhlükəsiz görülməsi qaydaları və üsulları;
 - İlk materiallarla tədarüklə, yarımfabrikatlarla təhlükəsiz davranmaq tələbləri;
 - Qaldırıcı maşın və mexanizmlərin, qurğuların və nəqliyyat vasitələrinin təhlükəsiz istismar edilməsi qaydaları;
 - İş yerinin təhlükəsiz saxlanması üzrə göstəriş;
 - Normativ texnoloji iş rejimindən yayınma və onun aradan qaldırılması metodunun əsas növləri;
 - Qəza vəziyyətinin aradan qaldırılması vaxtı görülən işlər;
 - İşçilərin qoruyucu vasitələrdən istifadə etmələrinə olunan tələblər.
- o «Qəza vəziyyəti baş verdiyi hallarda təhlükəsizlik tələbləri» bölməsi aşağıdakılardan ibarət olmalıdır:
 - Qəza ağır nəticə verə biləcək halda işçilərin görəcəkləri tədbirlər (işdə);

• Qəflətən xəstələnmə, zəhərlənmə və travma halları baş verdikdə zərərçəkənlərə ilk tibbi yardımın göstərilməsi.

• «İş vaxtı qurtararkən təhlükəsizlik tələbləri» bölməsi aşağıdakılardan ibarət olmalıdır;

• Maşın-mexanizmlərin, aparatların, avadanlıqların, alətlərin, qurğuların, təhlükəsiz dayandırılması, təmizlənməsi, yağlanması və eyni zamanda, əgər fasiləsiz iş prosesi olarsa növbənin təhvil verilməsi;

• İş yerinin təhvil verilməsi;

• İstehsal tullantılarının yığışdırılması;

• İstehsalat sanitariyası və şəxsi gigiyena tələblərinə əməl edilməsi;

• İş vaxtı aşkar edilən nöqsanlar barədə rəhbərliyə məlumat vermə qay dalan.

Müəssisədə mövcud olan təlimatlardan başqa, işçilər üçün hazırlanan təlimatlarda heç bir digər normativ aktlara istinadlar olunmamalıdır. Göstərilən normativ aktların tələbləri işçilər üçün təlimatları hazırlayanlar tərəfindən nəzərə alınmalıdır. Lazım gəldikdə bu normativ aktların tələbləri işçilər üçün təlimatların izahatında təkrar edilməlidir.

Ayrı-ayrı tələblərin xüsusi mənasını vurğulayan sözlər (məsələn: qəti, xüsusilə, mütləq, ciddi, sözsüz) tələblərdə istifadə olunmalıdır, çünki təlimatda göstərilən bütün tələblər işçilər tərəfindən eyni dərəcədə yerinə yetirilməlidir.

Təlimatın mətnindəki sözlərin hərf işarələri ilə (abreviatu- tura ilə) əvəz edilməsi, bu abreviaturanın tam açıqlanması şərtilə yol verilir.

Əgər işlərin təhlükəsiz görülməsi müəyyən edilmiş normalar əsasında nəzərdə tutulubsa o halda onlar bu təlimatda göstərilməlidir (ölçüsü, ara məsafə).

14.9. Əməyin mühafizəsinə dair qaydaların, təlimatların yoxlanması və yenidən baxılması qaydaları

Yüksək təhlükəli peşələrdə və işlərdə çalışan işçilər üçün təlimatlar 3 ildə bir dəfədən gec olmayaraq yenidən baxılmalıdır.

Aşağıdakı hallarda qaydalara və təlimatlara yenidən baxılmalıdır:

- Azərbaycan Respublikasının dövlət orqanları tərəfindən təsdiq edilmiş normativ sənədlərə və dövlət standartlarına və qanunvericilik aktlarına yenidən baxılarkən;
- Yuxarı orqanların göstərişləri üzrə;
- Yeni texnikanın və texnologiyanın tətbiqi zamanı;
- İstehsalat zədələnmələrinin, qəzaların, fəlakətlərin təhqiq edilməsinin nəticələri üzrə.

Nümunəvi təlimatların, istifadə edilməsini və tətbiqinin yoxlanması, ona yenidən baxılması, bu təlimatı hazırlayan orqanlar, bölmələrin işçiləri üçün olan təlimatlar isə onu hazırlayan bölmələr tərəfindən həyata keçirilir.

Təlimatların vaxtlı-vaxtında yoxlanması, onlara yenidən baxılmasına, həm təşkilatların rəhbərləri, həm də təlimatların hazırlanması ilə məşğul olan bölmələr cavabdehlik daşıyırlar.

Bu metodiki tövsiyənin qədər sahələrdə işçilərin iş şəraitində müəyyən dəyişikliklər baş verməzsə, o halda həmin təlimatın müddətinin uzadılması barədə müvafiq mərkəzi orqanlar tərəfindən göstəriş (əmr) verilir və həmin göstəriş təlimatın üz vərəqində xüsusi qeyd edilir.

Göstərilən müddətdə müəssisədə işçilərin iş şəraiti dəyişməz qaldığı halda müəssisənin əmri ilə işçilər üçün olan təlimatın müddəti uzadılır və bu barədə təlimatın üz vərəqində «Yenidən baxılıb» sözləri olan möhür vurulur, tarixi və cavabdeh şəxsin imzası yazılır.

Texnoloji prosesin, iş şəraitinin dəyişməsi, həmçinin texnikanın, avadanlıqların, aparatların, alətlərin və pəstahlarm

istehsalata tətbiqi zamanı və digər hallarda işçilər üçün olan təlimatlara yenidən baxılır.

Yenidən baxılmış təlimatlann təsdiq edilməsi və razılaşdırılması barədə imzaların qeydiyyatı bu metodiki təlimatda nəzərdə tutulan qaydada edilir.

Müəssisə rəhbərləri bütün işçiləri və maraqlı olan bölmələrin rəhbərlərini müvafiq təlimatlarla təmin etməlidir.

Müəssisənin bölmələrinə, peşələr üzrə olan bütün təlimatlar əməyin mühafizəsi xidməti tərəfindən xüsusi jurnalda qeydiyyat edildikdən sonra təqdim edilir.

Müəssisənin işçiləri üçün qüvvədə olan bütün təlimatlar və rəhbərlik tərəfindən təsdiq edilmiş təlimatlara əlavələr daimi olaraq kompleks halında əməyin mühafizəsi bölməsinin rəhbərliyində saxlanılmalıdır.

Hər bir sahədəki peşələr və iş növləri üzrə qüvvədə olan komplekt təlimatlar sahə rəhbərlərinin (usta, iş icrasını) özlərində saxlanılmalıdır.

İşçilərə ilkin təlimat keçirilərkən peşələrinə aid olan təlimatlarla tanış olmaq üçün işçilərin şəxsi təhlükəsizlik vəərəqinə imza etdirməklə onlara təlimat verilir və yaxud həmin təlimatlar iş yerlərində, görünən yerlərdə divardan asılır, ya da işçilərin istədikləri vaxt tanış ola bilmələri üçün xüsusi yerlərdə saxlanılmalıdır.

Təlimatın saxlanması yeri əməyin mühafizəsi bölməsinin rəhbərliyi tərəfindən müəyyən edilir və təlimatlarla tanış olmaq lazım gəldikdə həmin yerə maneəsiz daxil olmaq imkanı yaradılır.

14.10. Əmək şəraitinin vəziyyətinə nəzarət

Əmək şəraitinin vəziyyətinə nəzarət - istehsalatda bədbəxt hadisələrin qarşısını alan əsas tədbir olmaqla, əmək şəraitinin əmək qanunvericiliyi, təhlükəsizlik qayda və normalarının, stan-

dartlann tələblərindən kənara çıxmasını aşkar etmək və onlann aradan qaldınmasına operativ qərar qəbul etməkdən ibarətdir.

Müəssisə nəzarətinin əsas növləri aşağıdakılardır:

- Əmək şəraitinin vəziyyətinə operativ (mərhələli) nəzarət, həmçinin müəssisələrin, birliklərin, trestlərin ayrı - ayrı rəhbərlərinin, mühəndis texniki işçilərinin nəzarəti;

- Sexlərin, sahələrin, qurğuların, sanitariya texniki vəziyyətini pasportlaşdırmaq və onlara nəzarət etmək.

Müəssisə nəzarətinin yekun mərhələsi əmək şəraitinin vəziyyətini daimi nəzərdən keçirmək və bu barədə müntəzəm olaraq məlumat verməkdir.

Əmək şəraitininin vəziyyətin müəssisə nəzarətini ustalar, icraçılar, sex, qurğu rəisləri, mühəndis-texniki işçilər, baş mütəxəssislər, müəssisələrin, birliklərin, trestlərin rəhbərləri, Həmkarlar İttifaqları komitələrinin əmək mühafizəsi üzrə fəalları iştirakı ilə aparılır.

Müəssisə nəzarətinin ünsürlərinin əsası, nəzarəti dəqiq müəyyən edilmiş sxemə və 4 mərhələdə aparmaqdır.

Müəssisə miqyasında operativ nəzarətin metodik əsası kimi, əmək şəraitinin vəziyyətinə 3 pilləli nəzarət üsulu qəbul edilmişdir. Bu üsul yaranmış nəzarət təcrübəsi və müəssisədə istehsalın və əməyin təşkilinin xüsusiyyətləri nəzərə alınmaqla təkmilləşdirilməlidir.

Əmək şəraitinin vəziyyətinə operativ (mərhələli) nəzarət.

Nəzarətin birinci mərhələsi

Usta, icraçı, sahə və qurğu rəisi, digər bilavasitə iş rəhbəri hər gün işin (növbənin) başlanğıcında əmək mühafizəsi üzrə müfəttişlə (olmayanda sərbəst) birlikdə iş yerində əmək şəraitinin vəziyyətini yoxlayır, aşkar etdiyi nöqsanların aradan qaldırılması üçün operativ tədbirlər görür. Bütün iş prosesində əməyin təhlükəsizliyinə nəzarət edir. Bu obyektləri yoxlayarkən metodik göstərişləri rəhbər tutmalıdır.

İstehsal sahələri ərazi cəhətdən dağınıq olduqda, usta, bilavasitə iş rəhbəri birinci mərhələ üzrə bütün sahələr, iş yerlərin bir həftə ərzində yoxlamalıdır.

Geoloji kəşfiyyat, seysmik kəşfiyyat və digər partiyaların rəisləri iş obyektlərinə getməkdən əvvəl yaxud işə başlamazdan qabaq, əmək mühafizəsi üzrə müfəttişlə birlikdə iş yerlərinin vəziyyətini yoxlayırlar, aşkar etdikləri nöqsanların aradan qaldırılması üçün operativ tədbirlər görürlər.

Yoxlama zamanı aşkar edilmiş nöqsanlar və çatışmazlıqlar dərhal aradan qaldırılmalıdır, briqadanın, növbənin qüvvəsi ilə aradan qaldırılması mümkün olmayan, yaxud bunu etmək ustanın iş rəhbərinin iş hüdduduna aid olmayan məsələlər barəsində, gələcəkdə onların aradan qaldırılması üçün «Əmək Şəraitinin Vəziyyətinin Yoxlanılması Jurnalı» na yazılır.

Əmək şəraitinin vəziyyətinin yoxlanılması jurnalı

Yoxlamanın tarixi	Yoxlayanın vəzifəsi, soyadı, adı, atasının adı	Aşkar edilmiş nöqsanlar, pozuntular	Aşkar edilmiş çatışmazlıqların aradan qaldırılması üçün təkliflər	Aradan qaldırma müddəti, icraçı (vəzifəsi, soyadı)	Yoxlayanın imzası	İcra tarixi, sahə, qurğular rəhbərinin imzası
1	2	3	4	5	6	7
22.02.05	ƏM və TT üzrə mühəndis	Sexdə göstərici nişanlar yoxdur.	ƏM və TT üzrə göstərici nişanlar	Sex rəisi M. M. Əhmədov		
			hazırlansın və işçilərə bununla bağlı maarifləndirmə keçirilsin.	10 gün		

		Ventilyasiya sistemi yaxşı işləmir.	İş yeri əmək şəraiti üzrə	Sex rəisi M. M. Əhmədov		
			Attestasiya dan keçirilsin.	7 gün		
			ventilyasiya sistemi təmir etdirilsin.			

Usta, iş rəhbəri həmin nöqsanlar və çatışmazlıqlar haqqında, sex, bölmə rəhbərliyinə məlumat verir və işçilərin təhlükəsizliyini təmin etmək üçün lazımi tədbirlər görür.

Əgər yoxlama zamanı nöqsanlar, pozuntular aşkar edilməsə, yaxud yoxlama zamanı aradan qaldırılsa onda əmək şəraitinin yoxlanılması jurnalına bu barədə heç nə yazılmır, lakin «Əmək Mühafizəsi Üzrə Görülən İşlərin Uçotu Jurnalı»na hər bir yoxlamadan sonra müvafiq qeydlər edilir.

Əmək mühafizəsi üzrə görülən işlərin uçotu jurnalı

S.Nö-si	Görülmə tarixi	Görülən iş, həyata keçirilən tədbir	Qeyd
1	2	3	4
1.	16.02.05	ƏM və TT üzrə göstərici nişanlar hazırlandı.	
	21.02.05	İşçilərə maarifləndirmə	

		keçirildi.	
	18.02.05	İş yeri əmək şəraiti üzrə	
		attestasiyadan keçirildi.	
	22.02.05	Ventilyasiya sistemi təmir etdirildi.	

Operativ nəzarətin 1-ci mərhələsinin təşkilinə və aparılmasına ustadan, iş rəhbərindən başqa onun bilavasitə sex, bölmə rəisi də cavabdehlik daşıyır, çünki o, briqadanın rəisi ilə ləğv edilməsi mümkün olmayan nöqsanların ləğv edilməsinə tədbir görməlidir.

Nəzarətin ikinci mərhələsi

Sex qurğu rəisi həftədə 1 dəfədən az olmayaraq, struktur bölmələrin daimi fəaliyyət göstərən komissiyaları hər ayda 1 dəfədən az olmayaraq Həmkarlar İttifaqı Komitəsinin sədri, yaxud əmək mühafizəsi komissiyasının sədri ilə birlikdə obyektlərdə, iş yerlərində əmək şəraitinin vəziyyətinin, həmçinin 1-ci mərhələ üzrə aparılan işləri yoxlayırlar, aşkar edilmiş nöqsanların və pozuntuların aradan qaldırılması üçün operativ tədbirlər görürlər. Yoxlama zamanı vahid sistemdə göstərilən metodik göstərişləri rəhbər tuturlar.

Bütün obyektlərdə, iş yerlərində yoxlamanın müntəzəm surətdə apanmasını, nəzarətin 1-ci mərhələsinin dolğunluğunu təmin etmək məqsədilə sex rəisi, bölmələrin daimi fəaliyyət göstərən komissiyasının sədrləri Öz müavinlərini və digər mühəndis-texniki işçiləri cəlb edirlər ki, yoxlama obyektlərin hamısında hər ayda bir dəfədən az olmayaraq aparılsın.

Yoxlama zamanı aşkar edilmiş nöqsanlar və çatışmazlıqlar dərhal aradan qaldırılmalıdır. Yoxlama müddətində aradan qaldırılması mümkün olmayan məsələlər «Əmək Şəraitinin Vəziyyətini Yoxlanılması Jurnalı» na aradan qaldırma müddəti və icraçılar göstərilməklə yazılır.

Əgər aşkar edilmiş nöqsanların, çatışmazlıqların sexin, bölmənin qüvvəsi ilə aradan qaldırılması mümkün deyilsə, onda sex, bölmə rəisi həmin nöqsanlar, çatışmazlıqlar haqqında müəssisənin rəhbərliyinə məlumat verir və işləyənlərin təhlükəsizliyinin təmin olunması üçün müvafiq tədbirlər görür.

Əgər aşkar edilmiş nöqsanlar, çatışmazlıqlar qəza və bədbəxt hadisələrin baş verməsi üçün təhlükə yaradırlarsa, onda sex rəisi, daimi fəaliyyət göstərən komissiyamın sədri onların aradan qaldırılmasına qədər işi saxlayır.

Yoxlamaların nəticələri haqqında ümumiləşdirilmiş şəkildə aşkar edilmiş nöqsanların, çatışmazlıqların aradan qaldırılması tədbirləri göstərilməklə akt tərtib edirlər.

İstehsalın təşkilini seksiz strukturunda nəzarətin 2-ci mərhələsi keçirilmir. Bu halda obyektləri, sahələri ayda azı bir dəfə müəssisənin əmək təhlükəsizliyi üzrə daimi fəaliyyət göstərən komissiyası, onun köməkçi komissiyası, yaxud müəssisənin mühəndis-texniki işçilərindən biri yoxlamalıdır.

Nəzarətin 2-ci mərhələsinin düzgün təşkilinə və aparılmasına, aşkar edilmiş nöqsanların, çatışmazlıqların vaxtında aradan qaldırılmasına sex rəisi, bölmənin əmək təhlükəsizliyi üzrə daimi fəaliyyət göstərən komissiyasının sədri cavabdehlik daşıyır.

Nəzarətin üçüncü mərhələsi

Müəssisənin əmək təhlükəsizliyi üzrə daimi fəaliyyət göstərən komissiyası, yaxud onun köməkçi komissiyası hər rübdə bir dəfədən az olmayaraq sexlərdə, qurğularda, istehsal sahələrində, zavodlarda və s. əmək şəraitinin vəziyyətini, həmçinin 1 -ci və 2-ci mərhələlərin gördükləri işləri yoxlayır.

Müəssisənin rəhbər və mühəndis-texniki işçiləri əsas işləri dairəsində sexlərdə, qurğularda, istehsal obyektlərində olarkən, işçilərin əmək şəraitini də yoxlamalıdırlar və aşkar etdik

ləri nöqsanların pozuntuların aradan qaldırılması üçün tədbirlər görülməlidir.

Yoxlama zamanı aşkar edilmiş çatışmazlıqlar dərhal aradan qaldırılmalıdır. Yoxlama müddətində aradan qaldırılması mümkün olmayan çatışmazlıqlar haqqında « Əmək Şəraitinin Vəziyyətinin Yoxlanılması Jumalı»na qeydiyyat aparılmalıdır.

Yoxlamanın nəticələri komissiyanın geniş iclasında müzakirə olunur, müvafiq nəticələr çıxarılır, habelə aşkar edilmiş çatışmazlıqların aradan qaldırılması üçün təkliflər irəli sürülür. Yoxlamanın nəticələrinə dair akt tərtib olunur.

Nəzarətin 3-cü mərhələsinin düzgün təşkilinə və aparılmasına, aşkar edilmiş çatışmazlıqların aradan qaldırılmasına, nəzərdə tutulmuş tədbirlərin yerinə yetirilməsinə müəssisənin rəhbərləri cavabdehlik daşıyırlar.

Nəzarətin dördüncü mərhələsi

Birliyin, trestin əmək təhlükəsizliyi üzrə daimi fəaliyyət göstərən komissiyası, yaxud köməkçi komissiyası hər yarım ildə bir dəfədən az olmayaraq müəssisələrdə, onların struktur bölmələrində, istehsal sahələrində əməyin təhlükəsiz təşkilini, əmək mühafizəsini, müəssisənin rəhbərlərinin, mühəndis-texniki işçilərinin bu sahədə gördükləri işləri yoxlayır.

Birliyin, trestin rəhbər və mühəndis-texniki işçilərin əsas vəzifələrini yerinə yetirmək üçün müəssisələrdə, onların bölmələrində, sexlərində, qurğularında, zavodlarında və digər istehsal sahələrində olarkən təhlükəsiz iş şəraitini də yoxlamalı, aşkar etdikləri nöqsanların aradan qaldırılması üçün lazımı tədbirlər görməli, müəssisə və onun struktur bölmələri rəhbərlərinə əmək mühafizəsi məsələlərinin həllində əməli yardım göstərməlidirlər.

Yoxlama zamanı aşkar edilmiş nöqsanlar və pozuntular haqqında akt tərtib olunur, həmçinin onlar obyektlərdə « Əmək Şəraitinin Vəziyyətini Yoxlanılması Jurnalı » na yığılır.

Yoxlamanın nəticələri yoxlanılan müəssisənin rəhbərlərinin yanında keçirilən geniş iclasda müzakirə edilir, aşkar edilmiş nöqsan və pozuntuların aradan qaldırılması üçün tədbirlər müəyyənləşdirilir, lazım gəldikdə əmr verilir.

Nəzarətin 4-cü mərhələsinin həyata keçirilməsi birliyin, trestin baş mühəndisinə və direktorun, müdirin istehsal sahələri üzrə müavinlərinə həvalə edilir.

İNSAN RESURLARININ İBARƏ EDİLMƏSİ İLƏ ƏLAQƏLİ İŞGÜZAR HADİSƏLƏR

Hadisə: Kadrların planlaşdırılması

Telekommunikasiya şirkəti 2008-ci il üçün insan resurslarının planlaşdırılması problemi ilə qarşı-qarşıyadır. 2011-ci il üzrə təxmin edilən kadr proqnozunun artım trendinə baxıldıqda açıq bir şəkildə bugünkündən çox fərqli olacağı məlum olur. Kadr planlaşdırılması üzrə şöbə müdiri olan Sərhəd Qoç bu mövzuda məlumatlar əldə etməklə və yuxarı vəzifələrə ixtisaslı kadrların cəlb edilməsi üçün maraqlıdır. Bu cür ixtisaslı kadrlar şirkətin tərəfdaşları ilə əlaqələrin qurulmasında və bu sahədə hədəflərin reallaşdırılmasında xüsusi əhəmiyyətə malikdir.

Sərhəd Bəy kadr planlaşdırılmasındakı dəyişikliklərin çox vacib olduğunu İnsan resursları departamentinin müdiri olan Bürcü Cana yazılı xidməti məlumat formasında göndərmişdir. İlk olaraq o qeyd etmişdir ki, ünsiyyət xidmətlərində rəqabət olduqca böyükdür və video-konfransların təşkili kimi texnoloji məhsullara olan tələb kəskin artacaqdır. İkinci olaraq, əmək bazarındakı vəziyyət, əhəlinin demoqrafik quruluşundakı dəyişikliklər, işçi qüvvəsinə olan tələbə təsir edəcək. Üçüncü olaraq, xidmət sektoru üzrə işçi qüvvəsi tələbi ixtisaslı işçi qüvvəsindən daha artıq olaraq ixtisaslı işçi qüvvəsinə olan rəqabəti daha da şiddətləndirəcəkdir.

Sərhəd Bəyin rəhbərliyi ilə müxtəlif statistik analizlər aparılmış və aşağıdakılar aşkar olunmuşdur:

- Potensial işçi qüvvəsi həcmnin yaş həddindən asılılığı müəyyən edilmişdir;
- Çalışanların orta yaş həddi 2000-ci ildən başlayaraq 32 yaşdan 2012-ci ildə 36 yaşa yüksələcək. Buna görə də orta yaş həddi artmışdır, hətta Çağ Telekomunikasiya sahəsində isə 41 yaşa yüksəlmişdir;

□ Çağ Telekommunikasiyada işçilər 2012-ci il üzrə 40%-i təqaüdü olmağa haqq qazanacaqdır və "Yeni texnologiyalar" sahəsində bu nisbət 63%[«]ə yüksələcəkdir;

□ 2012-ci ildə işçi qüvvəsinin 29%-ni qadınlar təşkil edəcəkdir;

□ Çağ Telekommunikasiya sahəsi üzrə yeni vakansiyalar yaranacaqdır;

□ Ən sürətli inkişaf edən peşələrdən olan kompyuter mühəndisliyi 96%, hüquq sahəsi 85%, kompyuter üzrə proqramçı 77% olacaqdır.

Yuxanda qeyd edilən məlumatlara əsaslanaraq Çağ Telekommunikasiya üçün insan resurslarının planlaşdırılması üzrə proqramı tərtib edin:

Müzakirə sualları:

1.Sərhəd Bəyin əldə etdiyi məlumatlar Çağ Telekommunikasiya üçün həqiqətən faydalıdır mı?

2. Çağ Telekommunikasiya dəyişən demoqrafik faktorları nəzərə almaq üçün hansı proqramları tətbiq etməlidir?

prof dr. Dayansın Bingöl (2006) İnsan Qaynaqları Rəhbərliyi, Arıkan Nəşriyyat, 6. Nəşr/təzyiq, s. 145. 22

Hadisə: Təhlükəsizlik (Apex security)

Apex Security MMC İngiltərədə yerləşən çoxsaylı filialları vasitəsilə bir sıra təhlükəsizlik və mühafizə xidmətləri göstərən şirkətdir. Xidmətlərindən biri xüsusi mühafizə edilmiş maşınlarda banklara və banklardan nağd pulun daşınmasıdır.

Xərclərin azaldılmasını təmin etmək üçün filiallardan birinin müdiri cənab Vilyams daha səmərəli metodla işçilərin sayının azaldılması barədə düşünür. Hazırda işçi qüvvəsi 20 təhlükəsizlik operatorundan ibarətdir. Onlar iki- üç nəfərlik qruplarda çalışır və zirehli maşınlar vasitəsilə əvvəlcədən planlaşdırılmış marşrutlarla müştərilərdən nağd pulun

toplanması və müştəriyə çatdırılması ilə məşğul olur. Bundan başqa, şirkətdə iki nəzarətçi və filial inspektoru (baş nəzarətçi) vardır və onlar marşrutların planlaşdırılması və hər marşrutda lazımı səviyyədə işçilərin olması üçün məsuliyyət daşıyır. Marşrut üzrə gedişlər hər gün fərqlənir, amma həftəlik isə eyni marşrut üzrə hər çərşənbə gediş mümkündür. Marşrutlar üzrə gediş hər gün üç dəfə - səhər saat 7, səhər saat 8 və səhər saat 9-da başlaya bilər.

Əvvəllər filial inspektoru və nəzarətçi operatorların hər həftə eyni vaxtda işə başlamaları üçün çalışılmışdır. Bu sistemdə eyni şəxs hər gün səhər saat 7-də başlayır, digərləri isə 8-də və s. Nadir hallarda, marşrutlarda dəyişikliklər, bayramlar və kiminsə işə gəlməməsi ucbatından dəyişikliklər baş verə bilər. Bundan əlavə, tam ştatla işləyən operatorlar işi çatdırmadıqları zaman təcili iş çağırılacaq yarımştat operatorların siyahısı da mövcuddur.

Filial müdiri olan cənab Vilyams hesab edir ki, operatorların dəyişkən qrafikdə işləməsi daha səmərəli olardı - yəni bir həftə səhər saat 7-də, növbəti həftə 8-də və üçüncü həftə 9-da. Əvvəlcədən xəbərdarlıq etmədən vəzifələri dəyişmək hüququ isə rəhbərliyə məxsus olacaqdır. O, bu barədə filial inspektoru ilə danışmış və bu rotasiya sistemini tətbiq etməyi ona tapşırılmışdır.

Bundan əlavə, operatorlar arasında işə gəlməmə və gecikmə hallarının artması cənab Vilyamsı narahat etməyə başlayıb. O, hər bir işçiyə aşağıdakı tərkibdə yeni yazılı göstəriş göndərmişdir:

1. Bütün operatorlar filialın élan lövhəsində öz növbəsi üzrə göstərilən vaxtda işə başlamalıdır.

2. Operatorlar hansı növbəyə salınmalarını aydınlaşdırmaq üçün məsuliyyət daşıyırlar.

3. Növbəsinin başlanğıcına 10 dəqiqədən çox gecikən operatorlar filial müdirinin sərəncamı əsasında ödənişsiz evə göndərilə bilər.

4. Operatorlar gecikmə və ya işə gəlməmə halında mümkün qədər tez filial müdirini məlumatlandırmalıdır ki, onların əvəz edilməsi təmin edilsin.

Bu yeni sistem tətbiq edilən həftədə Ron Kol adlı bir işçi filial inspektoruna müraciət edərək “növbəti dörd həftə ərzində” saat 9-da başlayan iş növbəsinə salınmağı xahiş etmişdir, belə ki, hamilə olan amma hələ analıq məzuniyyətinə çıxmayan həyat yoldaşını maşınla işə aparmalıdır. Qadının işi səhər saat 9-da başlayır və əgər Ron saat 7 və ya 8-dəki növbəyə salınsa, onun həyat yoldaşı işə gedə bilməyəcək, çünki həkim ona ictimai nəqliyyatdan istifadə etməməyi məsləhət görmüşdür. Filial inspektoru bu xahişi rədd edərək deyir “Biz istisnalar etməyə başlasaq hamı belə xahişlərlə müraciət edəcəkdir.”

Ron Kol artıq iki ildir burada çalışır və bu zaman ərzində heç zaman gecikməmiş və ya işi buraxmamışdır. Onun işi demək olar ki, həmişə saat 9-da (nadir hallarda 8-də) başlamışdır. O, heç zaman saat 7-də başlayan növbədə işləməmişdir.

Növbəti gün filial inspektoru növbələrin bölgüsünü élan lövhəsində yerləşdirir. O, Ronu saat 7-dəki növbəyə salır amma bunu Rona bildirmir.

Növbəti səhər saat 7-də Ron işə gəlmir. Nəzarətçilər işçi qruplarında və marşrutlarda müəyyən dəyişikliklər edir və Rondan heç bir xəbər eşidilmədiyini üçün saat 9-da başlayan son növbədə işləmək üçün yarımştat operatoru çağırır. Ron filiala saat 8.50-də gəlir. Nəzarətçi onun gecikmə səbəbini soruşduqda o deyir “Mən gecikməmişəm, mən hər zaman saat 9-dakı növbədə işləyirəm - dünən də belə işləmişəm. Mənə dəyişiklik barədə heç kim heç nə deməyib”. Nəzarətçi bu barədə filial inspektoruna danışır və O, Ron üçün hazırda iş olmadığına görə ödəniş etmədən onu evə göndərməyi tapşırır. Nəzarətçi göstərişi yerinə yetirir və Ron evə gedir. Növbəti gün cənab Vilyams, filial direktoru, Ron Koldan ona qarşı göstərilən münasibət barədə şikayət məktubu alır. Məktubda Ron öz evdəki problemlərini qeyd edir və bildirir ki “filial inspektoru qəsdən məni saat

7-dəki növbəyə salıb, çünki ondan əvvəl mən yoldaşımın problemlə hamilliyinə görə saat 9 növbəsinə salınmadığımı xahiş etmişdim”. Bundan əlavə, O qeyd edir ki, şirkətin onun pulunu tutmağa haqqı yoxdur, çünki o gecikməyib. “İnspektor növbələrdə olan dəyişiklik barədə mənə heç bir məlumat verməmişdi”. Məktubunun yekununda Ron cənab Vilyamsa bildirir ki, bu məsələni həmkarlar ittifaqının nümayəndəsi ilə müzakirə edib və həmin şəxs onun bu iddiasını tam dəstəkləyir.

Müzakirə sualları:

1. Vəziyyəti analiz edin.
2. Cənab Vilyamsın idarəetmə stilini qiymətləndirin və problemin necə həll edilə bilməsi barədə təkliflər verin.

Hadisə: İntizam və işin icrası

Siz on nəfərdən ibarət işçilərə rəhbərlik edirsiniz. İşçilərin biri son bir neçə həftə ərzində müntəzəm olaraq iş gecikir və Siz onunla qeyri-formal mühitdə danışaraq şifahi xəbərdarlıq etmişiniz, amma gecikmələr davam edir. Nə edərdiniz?

Sizə bir qrup insana rəhbərlik etmək tapşırılıb. Sizdən öncə bu vəzifədə çalışan şəxs Sizə deyib ki, bir nəfər çıxılmaqla bu komanda çox effektiv çalışır. Həmin şəxs bu təşkilatda bir uzun illər çalışıb amma işi standartdan aşağıdır. Sizdən öncəki rəhbər bu problemlə məşğul olmayıb, çünki işçi “qəliz” adamdır və komandanın qalan üzvləri işin öhdəsindən gələ bilir. Bu vəziyyəti necə həll edərsiniz?

Əməkdaşlarınızdan birini bu yaxınlarda yeni vəzifəyə təyin etmişiniz və O, davamlı şəkildə işində səhvlərə yol verir. Bu halda necə davranarsınız?

Siz yerli təmizlik şirkətinin menecersiniz. İşiniz əsasən özəl evlərin təmizlənməsindən ibarətdir, çox zaman ev sahibləri evdə olmur. Uzun müddət Sizinlə çalışan müştəriniz telefonla zəng edib şikayət edir ki, onların ən son telefon

hesablarında Avstraliyaya edilmiş zənglər göstərilmişdir, amma onun ailə üzvləri bu zəngləri etməyib. Siz zənglərin tarixi və vaxtını yoxlayıb görürsünüz ki, bu vaxt ərzində Sizin işçiləriniz orada olub. Siz həm də bilirsiniz ki, üç nəfərdən ibarət olan bu komandanın rəhbərinin Avstraliyada qohumu yaşayır. Bu vəziyyətdə nə edərdiniz?

Hadisəİntizam ilə əlaqəli işgüzar çalışmaları

Hər bir nümunəni oxuyun və Sizin fikrinizcə bunların “ədalətli” və ya “ədalətsiz” olmasını qərara alın. Qərarınızı yığcam şəkildə əsaslandırın:

Cənab Məmmədovun çalışdığı zavodda tez-tez işə çıxمامa halları problemdir, amma o, bir çox səbəblərdən tez- tez işdən qalır. 1993-cü ilin fevral ayında onun həftədə normal olaraq 40 saat işləməməsi barədə ona son xəbərdarlıq edilmişdir. Bundan sonra onun həyat yoldaşının hamiləlik zamanı tutulduğu anemiya xəstəliyi səbəbindən cənab Məmmədov yenə də dafələrlə işə gəlməmişdir. Qadını xəstəxanaya yatırmışlar və cənab Məmmədov iki balaca övladlarına baxmaq üçün evdə qalmışdır. Onun yaşadığı rayonda heç bir qohumu və ya dostu yoxdur və xəstəxanada ona təklif edilən gündəlik baxıcılıq xidmətlərinə imkanı çatmır, uşaqları saxlamaq üçün isə başqa yeri yoxdur, təşə olmadığı vaxt O, işdən azad edilmişdir.

Ədalətli yoxsa ədalətsiz?

Əsaslandırın.

Bazar ertəsi katibə işləyən xanım Nərgiz zəng edib deyir ki, onun uşağı xəstələnib və O, cümə axşamı və ya cümə gününə qədər işə gələ bilməyəcək. O, işdən azad edilmişdir.

Ədalətli yoxsa ədalətsiz?

Əsaslandırın.

Cənab Suderland, problemsiz təcrübəsi və keçmişi olan sürücü bir sifarişi yerinə yetirə bilməyib. O, iddia edir ki, bütün günü şirkəti axtarır və tapa bilməyib. İntizam şurası qərara alır

ki, onu işdən azad etmək lazımdır, razılaşdırılmış prosedur əsasında bu qərar yeddi gün ərzində icra edilməmişdir və həmin dövr ərzində həmin şəxs appelyasiya edə bilərdi. Cənab Suder-landa həmkarlar ittifaqı tövsiyə etmişdir ki, şirkətə qarşı appelyasiya versin. O, bunu etmədi, amma ədalətsiz işdən çıxarma ilə bağlı Məşğulluq Tribunalma iddia verdi.

Ədalətli yoxsa ədalətsiz?

Əsaslandırın

Hadisə: İşdə intizam

1. Siz yığışdırma-təmizləmə xidmətləri göstərən yerli şirkətin menecerisiniz (təmizləyicilərdən ibarət komandalar, şəxsi evlərin yığışdırılması, adətən müştəri evdə olmayanda).

Müştəri sizə zəng vurur və bildirir ki, onların sonuncu telefon danışığı haqqı qəbzlərində Avstraliyaya edilmiş zəng qeyd edilib ki, bu da komandanın evdə təmizləmə işləri apardığı müddətə düşür.

Siz maşınların marşrut jurnalına baxaraq, məlumatı yoxlayırsınız və müəyyən edirsiniz ki, üç təmizləyicidən ibarət komanda həmin evdə işləmişdir və komandanın rəhbərinin Avstraliyada qohumu vardır.

Nə kimi ölçü götürəcəyinizi təsvir edin; siz hələ komanda ilə danışmamışsınız, lakin müştəri bu məsələni müvafiq bildiyiniz tərzdə araşdırmaq öhdəliyini sizin üzərinizə qoymuşdur.

Siz komandanın verə biləcəyi cavabları nəzərə almalısınız.

2. Siz daşınmaz əmlak agentliyinin menecerisiniz və binaya baxmağa çağırılırsınız. Siz ofisi iki assistentinizə buraxaraq, evə baxmağa gedirsiniz; onların hər ikisi bir neçə ildir ki, şirkətdə çalışırlar və bu illər ərzində nümunəvi davranış və iş nümayiş etdirmişlər. Siz ofisdə olmayanda ofisin kassasından müəyyən məbləğ götürülür ki, həmin kassadan da

hər iki assistentin istifadə imkanı var.

Həmçinin siz olmadığınız müddətdə hər iki assistent qısa müddətə telefona cavab verməyi digərinə tapşırmaqla, ofisi tərk etmişlər.

Siz qeyri-rəsmi şəkildə polisə müraciət etmişsiniz və onlar sizə məsləhət görüblər ki, bu vəziyyətdə yaxşı olardı ki, məsələni daxildə həll edəsiniz və yalnız cinayət işinin açılmasını istəyirsinizsə, o halda polisə müraciət edəsiniz.

Nə tədbir görəcəksiniz?

Hadisə: CEYMS DİKSON

Ceyms Dikson bir ildən bir az artıqdır ki, sizin şirkətin şəhər mərkəzində yerləşən filialında çalışır. Yerli kollecın biznesin idarə edilməsi kursunda iştirak etməsi üçün ona həftədə bir gün təhsil məzuniyyəti verilmişdir. Kollec tərəfindən sizə - Diksonun menecerinə verilmiş arayışa görə Dikson on dörd dərsdən cəmi üçündə iştirak etmişdir.

Onun digər göstəriciləri də aşağıdır. Onun tabel uçotundakı göstəriciləri də pisdir, onun iş göstəriciləri isə məqbul göstəricilərə güclə çatır, lakin ona “xəbərdarlıq” edilməsi üçün o qədər də pis deyil. Onun görünüşü də qənaətbəxş deyil və o, işdəki vəzifələrindən çox həftədə üç dəfə çıxış etdiyi rok orkestrinə diqqət ayırır.

Müzakirə sualları:

- 1 .Sizcə Ceymsin bu cür davranışına nə səbəb ola bilər?
- 2.Hansı tədbir(lər)i görməyi tövsiyə edərdiniz və nə

3. Menecer kimi siz yuxarıdakı tədbir(lər)i görmək üçün hansı bacarıqlara malik olmalısınız?

4. Bu vəziyyətin təhlilində hansı həvəsləndirmə (motiva- siya) amillərindən/ nəzəriyyələrindən istifadə olunması məqsədə müvafiqdir?

Hadisə: Səhv bir təlim ehtiyacının müəyyən olunması

Xidmət sektorunda fəaliyyət göstərən bir müəssisənin regional ofisində təlimlərin təşkilindən məsul olan Suzan Yurt yeni bir təlim proqramının təsiri altındadır. Mərkəzi ofisin insan resursları departamentindən ona çox məşhur bir firmadan 6 ay qabaq cəld oxuma vərdişlərinin inkişaf etdiriləsi ilə əlaqədar təlim proqramının alınması bildirilmiş və nəticələrin qənaətbəxş olması qeyd edilmişdir.

Suzan xanım regional ofisdəki işlərin çoxunun hər gün yüzlərlə məktub, teleqram, yeni və ya dəyişdirilmiş məlumatların elan edilməsi, müştərilərdən qəbul edilən informasiyalar və onların cavablandırılması səbəbindən olduqca böyük informasiya mübadiləsinin olduğunu bildirdi. Ona görə də belə bir vəziyyətdə aimmış təlimə ehtiyac vardır.

Mərkəzi və regional ofisin nümayəndələri bu təlim proqramının icrasına dair müzakirələr aparmış və təsdiq etdikləri üçün Suzan xanım ofisdə yeni təlim proqramının icrasını həvəslə təşkil edirdi. Suzan xanım 5 qrupda (hər qrupda 30 nəfər olmaq şərti ilə) 9 dənə iki saatlıq təlim kursu təşkil etməyi planlaşdırmışdır. Cəmi 120 işçi təlim proqramında iştirak etmiş və bu proqram müəssisəyə təxminən hər nəfər üçün 250 manata başa gəlmişdir. Təlim, iştirakçılar tərəfindən yüksək mənimsənilmişdir. Təlim proqramının sonunda testlər vasitəsi ilə mənimsəmə səviyyəsi yoxlanılmış və oxuma sürətinin 3 dəfə artdığı müşahidə olunmuşdur.

Təlim bitdikdən bir neçə ay sonra Suzan xanım cəld oxuma təlimində iştirak edən bəzi işçilərə cəld oxumanın onların işlərini hansı səviyyədə yüngülləşdirdiyini soruşmuşdur, lakin işçilər cəld oxumanı işdənkənar fəaliyyətlərində istifadə etdiklərini qeyd etmişdilər.

Suzan xanım bir neçə təlim iştirakçısına da eyni sualı verdikdə yenə də oxşar cavabları almışdır. Suzan xanım işçilərə “bəs sizə gündəlik gələn məlumatları (əlanlar, hesabatlar, əmrlər, müştəri məktubları və s.) nə edirsiniz?*" deyər soruşduqda aldığı

bənzər cavablar, “Mən əsasən bəzi məlumatları heç oxumuram” oldu.
Aldığı bu məlumatlar Suzan xanımı heyrləndirmişdir.

Müzakirə sualları:

- 1.Suzan Yurt bu qədər təlim məsrəflərini boş yerəmi xərclədi?
- 2.Suzan Yurt işçilərin gündəlik məlumatları oxumaları üçün yeni bir təlim proqramını təşkil etməlidir?
- 3.Suzan Yurt hal-hazırkı vəziyyət ilə qarşılaşmamaq üçün əvvəlcədən nə etməli idi?
- 4.SİZCƏ rəhbərlik istifadə edilməyən qabiliyyətlərin məhz iş yerində istifadəsi üçün təlim proqramlarını təşkil etməlidir?

Yeni müdir

Siton İnstitutu öz üzvlərinə və abunəçilərinə xidmət göstərən qeyri-gəlir təşkilatı olub. Onun peşəkar personal tərəfindən göstərilən xidmətləri üç bölmədə birləşmişdi:

- Kitabxana və informasiya xidməti;
- Məsləhət xidməti;
- Tədqiqat.

Hər bir bölmənin öz inzibati idarəsi və katibliyi olmuşdur, lakin ümumi nəzarət İnstitutun katibinin səlahiyyətinə daxil idi. Tədqiqat bölməsi üç bölmədən ən kiçiyi idi, onun işçiləri aşağıdakı şəxslərdən ibarət idi:

7 tədqiqatçı, o cümlədən cavabdeh Baş tədqiqat işçisi və 3 mətn yığan operator, Peqqi Marsden, Betti Koks və Şila Payl.

Peqqi Marsden 20 yaşlarına yenidən daxil olmuş digər iki işçidən on yaş böyük idi. Tədqiqat bölməsində rəsmi bölüşdürmə aparılmamışdı, operatorlardan hər biri layihə müddəti ərzində (layihələr adətən dörd - altı ay davam edirdi) iki və ya üç tədqiqatçıya təhkim olunurdu. Layihənin müxtəlif mərhələlərində mətn yığma və dəftərxana işinin həcmi xeyli fərqlənirdi

və daha az işi olan operator adətən digər iki operatora kömək əlini uzadırdı.

Bir dekabr günündə İnstitut yeni xeyriyyə təşkilatlarının birindən daha uzunmüddətli tədqiqat işi üçün qrant alır. İş əlavə olaraq 4 yeni tədqiqatçı götürülür və operatorların iş yükü artmağa başlayır. Katib və Baş tədqiqat işçisi qərara gəlirlər ki, dəftərxana və mətnnyğma işində mütləq artım olacaq və razılığa gəlirlər ki, daha iki operator işə götürülsün və Peqqi Marsden Tədqiqat bölməsinin müdiri olsun. Bu o demək idi ki, Tədqiqat bölməsi ölçüsünə və strukturuna görə digər iki departamentə oxşar olacaqdı.

Cümə günü, 28 may tarixində Katib Peqqi Marsdenə zəng vurur və onu kabinetinə çağırır. O, Baş tədqiqat işçisi ilə razılaşdırdığı məsələləri izah edir və deyir ki, o istərdi ki, Peqqi növbəti bazar ertəsindən bölməyə rəhbərlik işinə başlasın. Həmin gün daha sonra o, Tədqiqat bölməsinə gəlir və yeni durumu digər iki operatora izah edir.

Bir ay keçdikdən sonra Şila Payı işdənçıxma barədə ərizəsini təqdim edir və katib ilə qısa söhbətində bildirir ki, ona evinin yaxınlığında iş təklif olunub. İki həftə sonra isə yeni operatorlardan biri işdənçıxma barədə ərizəsini təqdim edir və katibə bildirir ki, o, işdə rastlaşdığı və əvvəldən ona tanış olmayan uzun və texniki sözlərə alışa bilməmişdir.

Növbəti həftə Betti Koks işdənçıxma barədə ərizəsini təqdim edir. O, İnstitutda təxminən Peqqi Marsden qədər, yəni 4 ilə yaxındır ki, işləyirdi. Katib Şila Payla və işdən çıxmış digər operatora əvəz tapmaqda çətinlik çəkdiyindən, qətiyyətlə Bettinin nədən işdən çıxmaq istəməsini araşdırmağa və onu işdə qalmağa razı salmağa çalışır. O, sonuncuya nail ola bilmir, baxmayaraq ki, Betti ona işdə atmosferin dəyişməsi səbəbindən işdən çıxdığını bildirir, o, atmosferin necə dəyişdiyini və bu dəyişikliyə nəyin səbəb olduğunu müəyyənləşdirə bilmir.

Baş tədqiqat işçisi ilə növbəti söhbət də məsələyə işıq sala bilmir, lakin o söz verir ki, operatorlarla daha yaxın münasibətdə olan gənc tədqiqatçılardan məsələnin səbəbini öyrənməyə çalışacaq. Dörd gün sonra o, katibə bildirir ki,

araşdırmasının nəticəsində aydın olmuşdur ki, Tədqiqat bölməsinin operatorları hesab edirlər ki, Peqqi Marsden özünü əsl komandir kimi aparır, vaxtının çoxunu başqalarına əmr verməklə keçirir və özü kifayət qədər iş görmür. Baş tədqiqat işçisi, o cümlədən əlavə edir ki, onun bildiyinə görə Bölmə işini səmərəli şəkildə yerinə yetirir və bütün işlər vaxtında görülür.

Müzakirə sualları:

Yenidən təşkil olunmuş İnstitutun təşkilatı strukturunu çəkin. Bu İnstitutda baş verən nöqsanlarla bağlı öz fikrinizi bildirin.

Vəziyyəti düzəltmək üçün müxtəlif çıxış yolları təklif edin və göstərin ki, bu məsələni həll etmək üçün siz hansı üsuldən və ya üsullardan istifadə edərdiniz və niyə? (<http://Avwww.dikpgl.az>)

Məfhum və anlayışların izahlı lüğəti

ABSENTEİZM ƏMSALI - işə çıxمامa günlərinin sayının ay, il ərzində iş günlərinin ümumi sayına olan nisbəti. ABSORBSİYA - (latınca udulmaq mənasım verən absorbtion sözündən) - immiqrantların, yəni müəyyən ölkədə daimi yaşamaq üçün başqa ölkələrdən gəlmiş şəxslərin həmin ölkənin iqtisadi həyatına qoşulması. ADAM-GÜN - iş gününün müəyyən olunmuş uzunluğundan asılı olmayaraq bir iş günü ərzində bir adamın işini xarakterizə edən ölçü vahidi. Belə vahidlərdə bəzən işçinin, briqadanın müəyyən, kifayət qədər uzun vaxt dövrü üçün ümumi iş vaxtım ölçülər. ADAM-SAAT - iş vaxtının ölçü vahididir. O, bir adamın bir saat faktik işinə uyğun olur.

ADAPTASIYA (UYĞUNLAŞMAQ) - (latmca uyğunlaşma mənasını verən adaptatio sözündən) - iqtisadi sistemin və onun ayn- ayn subyektlərinin, işçilərinin dəyişkən xarici mühitin şəraitinə, is

tehsal, əmək, mübadilə və həyat şəraitində uyğunlaşması. Məsələn, mərkəzləşdirilmiş iqtisadiyyatdan bazar iqtisadiyyatına keçid dövründə müəssisələr və onlann işçiləri bazar mühitinə və bazar münasibətlərinə ad[^]tasiya etməlidirlər.

ADXOKRATIYA - firma üçün yeni olan məsələlərlə məşğul olan və bir qayda olaraq müvəqqəti xarakter daşıyan bölmə, təşkilati forma: onlar müxtəlif adlar daşıya bilərlər: işçi, ekspert, məqsədli qrup, işçi mərkəzləri, ştab, komanda və s. Bu bölmələr adətən şirkətin təşkilati strukturunda göstərilirlər.

AQENDA (ing. agenda- gündəlik) - işgüzar görüşlərdə, iclaslarda müzakirə edilməli məsələlərin siyahısı; iştirakçılara əvvəlcədən göndərilir, çətdinlr.

ATTESTASIYA - 1) işçinin bilik və ixtisas səviyyəsinin, həmin işçinin tutduğu vəzifəyə, tutmaq iddiasında olduğu yerə müvafiqliyinin müəyyən edilməsi; işçinin bctisasına müvafiq olaraq ona əməkhaqqı kateqoriyasının müəyyən edilməsi; 2) işçilərin işgüzar keyfiyyətləri və bilikləri barədə rəy.

AVROPA SOSIAL FONDU - məşğulluq problemlərinin həllində iştirak edən Avropa Birliyi Fondu. 1959-cu ildə təsis edilmişdir, 1971-ci ilin islahatı nəticəsində, onun fəaliyyətinin daha dəqiq prioritetləri müəyyənəşdirilmişdir. Fond peşə təhsilinin inkişafı üçün, məşğulluğun artırılması proqramlarının maliyyələşdirilməsi üçün, zəif inkişaf edən sahələrin inkişafı, immiqrantlara və qadmlara işə düzəltməkdə kömək etmək üçün subsidiyalar verir. Xüsusilə 25 yaşa qədər gənclərin işə düzəlməsi üzrə proqramların maliyyələşdirilməsinə böyük diqqət yetirilir.

BAŞ DIREKTOR - böyük, çoxprofilli firmanın direktoru, onun müavinləri firmanın ayrı-ayn bölmələrinin, yaxud fəaliyyət istiqamətlərinin direktorları, rəhbərləri rolunda çıxış edirlər.

BEYNƏLXALQ ƏMƏK BÖLGÜSÜ - ölkələrin müəyyən növ mallann istehsalında ixtisaslaşması, onlann istehsalma ölkədə, başqa ölkələrlə müqayisədə daha ucuz resurslar və daha yaxşı şərait var. Bu cür bctisaslaşmada ölkələrin ehtiyacları yalnız öz istehsalla- II ilə yox, həm də beynəlxalq ticarət vasitəsilə təmin olunur.

BEYNƏLXALQ ƏMƏK TƏŞKİLATI (BƏT) - 1919-cu ildə yaradılmış beynəlxalq təşkilatdır, onun mənzil qərarı Cenevrədə yerləşir. Birləşmiş Millətlər Təşkilatının xüsusi bölməsini təmsil edir (1946-cı ildən), müxtəlif ölkələrin əhalisinin əmək və sosial təminatı şəraitinin yaxşılaşdırılması problemləri, əmək qanunvericiliyinə dair tövsiyələrin hazırlanması ilə məşğul olur. BƏT-də üç tərəf təmsil olunub: bu təşkilatın üzvü olan ölkənin nümayəndələri, şəxslər ittifaqlarının və ölkənin sahibkarlar təşkilatlarının nümayəndələri.

BƏYƏNİLMİŞ ŞƏXS - firmanın işçisi olmayan, lakin onu nəzarətdə saxlayan şəxs. Məsələn, şirkətin, korporasiyanın, birjannın, bankın idarə heyətinin kənardan cəlb edilmiş üzvü.

BONUS:- (latın bonus sözündəndir, mərhəmətli, yaxşı deməkdir) - əlavə mükafat, həvəsləndirmə, ödəmələrə əlavələr. **BOSS** (ing.boss) - işin, təşkilatın sahibi, rəhbər.

BRİQADA (briqade fransız sözündən) - sexin, şəbəninin müəssisə və təşkilatın, kənd təsərrüfatı kooperativlərinin, fermer təsərrüfatlarının istehsal kollektivinin bir hissəsi, işçilər qrupu. Briqada istehsalat zərurəti ilə əlaqədar olaraq ya daimi, ya da müvəqqəti dövr üçün istehsal işçilərinin bir qrupu kimi yaradılır. Müxtəlif sahələrə aid olan inşaatçılar, təmirçilər, mexanizatorlar, neftçilər, pambıqçılar və s. briqadalar məlumdur.

BRİQADA PODRATI - əməyin, iş proseslərinin, pul hesablaşmalarının, əməyin ödənilməsinin təşkilinin bir sistemidir. Bu sistemə əsasən briqadaya iş cəbhəsi verilir, qazanılmış pul vəsaitləri briqadanın sərəncamına daxil olur və hər bir işçinin əmək xidmətinə görə (əməkdə iştirak əmsalına görə) briqada üzvləri arasında bölüşdürülür.

ÇIXARIŞ - sənədin bir hissəsinin əks etdirilməsi, məsələn, müştərinin bank hesabından çıxarışı müəyyən hesabın tarixi vəziyyətini göstərir.

ÇOX ZƏRURİ TƏLƏBATLAR - insanların çox vacib, lazımlı tələbatları və ehtiyaclarıdır, onlar ödənilmədən insanlar ötüşə bilməzlər.

ÇOXTƏRƏFLİ MÜQAVİLƏ - iki tərəfdən çox tərəflər arasında bağlanan müqavilədir.

DANIŞIQ TAKTİKASI- danışqların baxılan məsələlərin əvvəlcədən hazırlanmış ardıcılıqla və onların arzu edilən qaydada təqdim edilməsi şəklində konkret məqsədə nail olmaqdan ötrü keçirilməsi sxemi.

DEMOQRAFİK MODELƏR - əhəlinin müasir vəziyyəti və fəaliyyəti, onun təkrar istehsalının ayn-ayn elementlərini və ya bütövlükdə bu prosesi əks etdirən modelləridir. Belə modellər endogen demoqrafik dəyişənləri (demoqrafik hadisələrin mütləq qiymətləri, onların intensivliyi, artım tempi və s.), həm demoqrafik, həm də qeyri-demoqrafik və ekzogen dəyişənləri (bioloji, sosial- psixoloji və s.) özündə birləşdirir.

DEMOQRAFIYA (yunan *demos*- xalq və *grarho*- yazıram sözlərindəndir) - əhəli haqqında elm olub, əhəli sayının dəyişməsinə, doğumu və ölümü, yerdəyişməsi, yaş strukturunu, milli tərkibini, coğrafi bölgüsünü və onların sosial-iqtisadi, tarixi və digər amillərdən asılılığını öyrənir.

DEPARTAMENT (fransızca *departement* sözündəndir) - 1)

inzibati-ərazi vahidi; 2) ali inzibati orqanlar aparatında bölmə, idarə, şöbə; 3) nazirliyin, müəssisənin adı.

DİREKTOR - müəssisənin, təşkilatın, firmanın birinci, əsas rəhbəri.

DİREKTORLAR ŞURASI - səhmdar cəmiyyətinin, korporasiya- nm səhmdarlar tərəfindən seçilən icraedici orqanı. Ümumi iclaslar arasındakı dövr ərzində səhmdar cəmiyyətinin idarə edilməsinin prinsipial məsələlərini həll edir və cəmiyyətin fəaliyyətinə operativ rəhbərlik üçün idarə heyətini yaradır.

DİREKTORLUQ - müəssisənin, firmanın, şirkətin rəhbər orqanı.

DOSYE (fransızca *dossier* sözündəndir) - müəyyən məsələyə, işə, şəxsə aid olan sənədlər komplekti, həmçinin bu sənədlər saxlanan qovluqdur.

DUNKANIN FƏRQLƏR İNDEKSİ - peşə əlamətinə görə müəyyən edilmiş qruplarda kişilərin və qadınlann sayım bərabərləşdir

məkdən ötrü peşəsini dəyişməli olan kişilərin və qadınların faizini müəyyən edən əmsal.

EKSPERT (lat.ejçpen/.s-təcrübəli) - müəyyən edilmiş proqnoz vəzifəsi üzrə rəyin çıxarılması üçün tədqiqatlar aparılması, məsləhətlərin verilməsi, qərarların, rəylərin, hazırlanması, ekspertizanın aparılması üçün cəlb olunan müəyyən sahənin təcrübəli ixtisaslı mütəxəssisi.

EKSPERT QRUPU - müəyyən edilmiş proqnoz vəzifəsinin həlli üçün bəlli qaydalar üzrə təşkil edilmiş ekspertlər kollektivi. UQALİTAR AİLƏ - ər-arvadın hər ikisinin bərabər vəziyyətə malik olduğu ailə.

ERQONOMİKA *lym.erqon* - iş və nomos-qanun) - iş yerində insanın rahatlığını təmin edən, məhsuldarlığı artıran, enerji sərfini azaldan şəraitin yaradılması məqsədilə insanın davranışını, onun bədən hissələrinin hərəkətini öyrənən elm.

ETİKET - 1) ictimai yerdə, başqa şəxslərin yanında, onlarla ünsiyyətdə olduqda davranış qaydaları; 2) malmı və qiymətini, onun digər parametrlərini göstərməklə malı müşayiət edən yarıq. EV İŞÇİSİ - işi, əmək fəaliyyətini müəssisə ilə bağladığı müqaviləyə əsasən evdə yerinə yetirən şəxs. Adətən bu cür fəaliyyət müəssisə tərəfindən aynımış və satın alınmış istehsal vasitələrindən istifadə edilməklə görünür. Evdə görülən əməyin nəticəsi olan məhsul müəssisəyə təhvil verilir və haqqı onun tərəfindən ödənilir. EZAMİYYƏT - xidməti tapşırıqların daimi iş yerindən kənarında yerinə yetirilməsindən ötrü işçilərin göndərilməsi. Bununla bağlı edilən xərclər ezamiyyət xərcləri adlanır. Ezam edilmiş işçinin özü tərəfindən edilmiş xərclərin əvəzi onu göndərmiş, yaxud dəvət etmiş təşkilat tərəfindən ödənilir.

ƏMƏK - insanın, insanların dərk edilmiş, enerji tutumlu, hamı tərəfindən məqsəduyğun sayılan, səylərin göstərilməsini, işin görülməsini tələb edən fəaliyyəti, istehsalın dörd amilindən biri.

ƏMƏK RESURSLARI BALANSI - həm də əmək balansı adlanır və faktiki olaraq əmək ehtiyatlarını və ondan istifadəni əks etdirir. Bu balans, həmçinin yeni əmək resursları ilə təmin edilmə,

onlann sıradan çıxması, məşğulluq sferası və əmək məhsuldarlığı göstərişlərini də özündə əks etdirir.

ƏMƏK ALƏTLƏRİ - insanın əmək obyektlərinə, predmetlərinə təsir göstərdiyi istehsal vasitələri. Əmək alətləri marksist siyasi iqtisadmda geniş tətbiq edilirdi, müasir iqtisad elmində az tətbiq edilir.

ƏMƏK ARTIQLIĞI REGIONU - əmək qabiliyyətli yaşda olan əhalinin artıqığı müşahidə edilən region.

ƏMƏK BAZARI - işçi qüvvəsinə tələb və təklifin formalaşdığı sfera. Əmək bazarı yalnız o vaxt mümkün ola bilər ki, fəhlə özünün əmək qabiliyyətinin sahibi olsun. Əmək bazarı vasitəsilə işçi qüvvəsinin müəyyən müddətə satışı baş verir.

ƏMƏK BAZARINDA ÇƏTİNLİKLƏR - 1) iş yerlərinin çatışmazlığı ilə şərtlənən problemlər, yaşayış minimumunu təmin edən işin olmaması; 2) işçi heyəti ilə çətinliklər. **ƏMƏK BAZARINDA DİSKRİMİNASİYA** - sahibkarm hər hansı bir qrupun (milli, irqi, dini və s.) nümayəndəsini işə götürmək istəmədiyi və yaxud da digər üstünlük verilən qruplara nəzərən onlara pis əmək şəraitini təklif etdiyi vəziyyətdir.

ƏMƏK BÖLGÜSÜ - 1) beynəlxalq əmək bölgüsü, yəni ayn-ayrı növ əmtəələrin istehsalının coğrafi mövqe, iqlim və təbii sərvətlər, əmək resursları və kapital baxımından iqtisadi cəhətdən sərfəli olduğu ölkələrdə cəmləşməsi. İstehsalın bu cür bölgüsü sonrakı əmtəə mübadiləsi nəticəsində onda iştirak edən ölkələr üçün sərfəli olur və tələbatların daha yaxşı ödənilməsinə, məşğulluğunu artırmasına, lakin eyni zamanda qarşılıqlı asılılığın güclənməsinə xidmət edir; 2) əmək fəaliyyətinin onun ayn-ayrı növlərinin fərqləndirilməsinə və həyata keçirilməsinə gətirən ixtisaslaşması. Şaquli əmək bölgüsündə bölgü səviyyələr üzrə keçirilir, məsələn, istehsal istehsalı idarə edilməsindən ayrılır. Üfqi əmək bölgüsündə isə eyni səviyyə daxilində fəaliyyət növlərinin bölgüsü baş verir. Məsələn, məmulatın hissələrinin hazırlanması, emalı və onlardan məmulatın yığılması fərqləndirilir.

ƏMƏK FƏALİYYƏTİ ƏHALİ - özlərindən asılı olmayan səbəblər üzündən müvəqqəti işləməyən şəxsləri də əhatə etməklə istehsal fəaliyyəti ilə məşğul olan insanlar. Buraya mövsümi, xarici fəhlələr, xaricdəki diplomatlar, hərbi qulluqçular da aid edilir. **ƏMƏKHAQQI** - görülmüş işlərə, göstərilmiş xidmətlərə görə verilən haqdır, əməyə görə pul mükafatı, əməyin yaratdığı məhsulun dəyərinin bir hissəsidir, onun satışından olan gəlirdir, işçiyə onun işlədiyi müəssisə, idarə, yaxud başqa icarədar tərəfindən verilir. Əməkhaqqının miqdarı ya vəzifə maaşı şəklində, ya tarif şəbəkəsi ilə, ya da müqaviləyə müvafiq olaraq təyin edilir. Onun həddi qanunla müəyyən edilmiş minimal əməkhaqqının səviyyəsindən aşağı ola bilməz. Bazar tipli iqtisadiyyat şəraitində əməkhaqqının yuxarı həddi adətən məhdudlaşdırılmır. Onun müxtəlif formaları vardır: vaxtmamuzd, işəməuzd, vaxtamuzd mükafatı. **ƏMƏKHAQQI FONDU** - müəssisənin, təşkilatın öz işçilərinə əməkhaqqının ödəmək üçün nəzərdə tutduğu pul vəsaitləri fondudur. **ƏMƏKHAQQI İNDEKSİ** - müəyyən dövr ərzində fəhlə və qulluqçuların orta aylıq əməkhaqqının dinamikasının, artması və ya azalmasının göstəricisi. **ƏMƏKHAQQINDAN TUTULMUŞ MƏBLƏĞLƏR** - işçinin əməkhaqqından tutulan bütün növ pullar, vergilər, cərimələr, alimentlər, kredit ödəmələri, eləcə də qanunla, hakimiyyət orqanlarının qərarları ilə nəzərdə tutulmuş hallarda edilən tutulmalar. **ƏMƏK QABİLİYYƏTİ** - insanın əmək əməliyyatlarını yerinə yetirmək, əmək fəaliyyətində iştirak etmək qabiliyyəti. İnsanın yaşı və səhhətinin vəziyyəti ilə müəyyən edilir. **ƏMƏK QABİLİYYƏTSİZLİYİ** - adamdan asılı olmayan səbəblər üzündən əmək fəaliyyətini həyata keçirməyin mümkünsüzlüyüdür. Əmək qabiliyyətini itirmə yaşla və sağlamlığın vəziyyəti ilə əlaqədar ola bilər. Əmək qabiliyyətsizliyinin müvəqqəti, qismən, tam formalarını fərqləndirirlər. **ƏMƏK MƏHSULDARLIĞI** - əmək resurslarının, əmək amilinin istifadəsi səmərəliliyinin göstəricisi. Bir işçinin müəyyən vaxt

(saat, gün, ay, il) ərzində istehsal etdiyi məhsulun natural, yaxud pul ifadəsində miqdan ilə ölçülür.

ƏMƏK MÜBAHİSƏLƏRİ - müəssisələrin işçiləri ilə müdiriyyət arasındakı əməkhaqqı, əmək şəraiti, məzuniyyətin müddəti, işə götürülmə və işdən çıxanım ilə bağlı olan fikir ayrılığı.

ƏMƏK MÜQAVİLƏSİ - işəgötürənlə muzzdlu işçi arasında yazılı foimada, müəyyən müddətə, yaxud konkret işin görülməsi (podrat) müddətinə bağlanan onun işinin xarakteri, şərtləri və ödənişi haqqında razılaşmadır, müqavilədir. Belə müqavilə sınaq müddətinə, işin yerinə yetirilmə müddətinə, müəyyən və qeyri-müəyyən (ömürlük) müddətə bağlana bilər. Əmək müqaviləsini, həmçinin əmək kontraktı da adlandırırlar. Tərəflərin hüquqları, öhdəlikləri və məsuliyyəti, əməyin ödənilməsi şərtləri və təşkil edilməsi müqavilə iştirakçıları tərəfindən sərbəst müəyyən edilir. Kontraktın müddəti bitəndən sonra, tərəflərdən heç biri əmək münasibətlərinin ləğv edilməsini tələb etmədikdə onun vaxtı avtomatik qaydada qeyri- müəyyən müddətə uzadılır.

ƏMƏK POTENSİALI - ölkənin, regionun hal-hazırda və yaxın gələcəkdə malik olduğu, əmək qabiliyyətli əhəlinin sayı, onun peşəkar və təhsil səviyyəsi, digər keyfiyyət əlamətləri ilə səciyyələnən əmək imkanları.

ƏMƏK RESURSLARI- iqtisadi fəal, əmək qabiliyyətli əhəli, əhəlinin əmək fəaliyyəti ilə məşğul olmaqdan ötrü fiziki və mənəvi qabiliyyətlərə malik hissəsi.

ƏMƏK ŞƏRAİTİ - işçinin əmək qabiliyyətinə və səhhətinə təsir edən amillərin cəmi, məsələn, istehsal-texniki, sanitariya-gigiyena, məişət amilləri.

ƏMƏK TUTUMU- məhsul vahidinin istehsalına sərf edilən əmək məsrəfləri, iş vaxtı. Əmək tutumu bir işçiyə düşən əmək məhsuldarlığının tərs göstəricisidir.

ƏMƏK TUTUMU ƏMSALI- istehsal edilmiş məhsul vahidinə əmək məsrəfləri.

ƏMƏK ÜZƏRİNDƏ CƏMLƏŞMİŞ RƏHBƏR- işin təşkili və əmək məhsuldarlığının yüksəldilməsi məqsədilə qiymətləndirmə sisteminin hazırlanması ilə məşğul olan rəhbər.

ƏMƏKDƏ İŞTİRAK ƏMSALI- bir işçinin, işçilər qrupunun ümumi əmək nəticələrindəki əmək iştirakının kəmiyyət qiyməti. ƏMR-1) dövlət idarəetmə orqanı, dövlət təşkilatı, kommertiya təşkilatı rəhbərinin işçilər üçün məcburi olan təlimatları»; 2)

müştərinin brokerə əqdi keçirmək tapşırığını bildirən biija termini.

FƏHLƏ VƏ QULLUQÇULARLA ƏMƏKHAQQI ÜZRƏ

HESABLAŞMALAR - birliklərin, müəssisələrin, təşkilatların işçilərlə qarşılıqlı əlaqələrində müəyyən edilmiş norma və tariflər əsasında keçirilən nağd pul hesablaşmalan növü.

FƏHLƏLƏR - maddi istehsal sferasının (sənaye, tikinti, nəqliyyat və onlara yaxın sahələr) fiziki əməklə məşğul olan işçiləri. «Fəhlələr» sözü əhəmiyyətli dərəcədə şərtidir, çünki, məsələn, kəndlilər kənd təsərrüfat işçiləri adlandırılıla bilər.

FƏRDİ EKSPERT RƏYİ METODU - informasiya mənbəyi kimi yalnız bir ekspertdən istifadə ediləmsi üzərində qurulmuş proqnozlaşma metodu.

FƏRDİ ƏMƏK FƏALİYYƏTİ - ən geniş mənada ayn-ayrı və-təndaşların muzzdlu işi cəlb etmədən həyata keçirdiyi işgüzar fəaliyyət.

FƏRDİ İNVESTOR - fiziki şəxs olan investor.

FİZİKİ ŞƏXS - iqtisadi fəaliyyətdə iştirak edən, bu fəaliyyətin tam hüquqlu subyekti kimi çıxış edən vətəndaş, adam. Fiziki şəxslərə hazırkı ölkənin vətəndaşları, xarici vətəndaşlar, vətəndaşlığı olmayan şəxslər aid edilir. Onlar iqtisadiyyatda müstəqil fiqur kimi hərəkət edən, şəxsən müəyyən təsərrüfat əməliyyatları aparən, başqa şəxslərlə və təşkilatlarla iqtisadi münasibətləri tənzimləyən, hüquqi şəxslərlə əlaqəyə girmək hüququna malik şəxslərdir. Fiziki şəxs öz adından hərəkət edir, hüquqi şəxslərə zəruri olan firma, müəssisə yaratmağa və qeyd etdirməyə onun ehtiyacı yoxdur. **HƏMKARLAR İTTİFAQI** - öz hüquqlarının müdafiəsi və vəziyyətlərinin yaxşılaşdırılması üçün birləşən çoxsaylı işçilər qrupu.

Qrupun əsas vahid marağı əmək haqqının artıroması, iş vaxtının azaldılması, əmək şəraitinin yaxşılaşdırılmasıdır. Şirkətlərin təşəbbüsü ilə yaradılan həmkarlar ittifaqları administrasiyanın tam nəzarəti altında olur. Bütün sahənin işçilərini əhatə edən həmkarlar ittifaqı sahə miqyaslı təşkilatdır. Kiçik miqyaslı həmkarlar ittifaqları da olur, məsələn, sex miqyasında.

İCRAÇI DİREKTOR - inzibatçı direktor - rəhbər inzibatçı, operativ idarəetmə məsələlərini həll edən.

İDARƏ HEYƏTİ - hər hansı bir idarənin, təşkilatın və s.-nin başında duran seçkili orqan.

İDARƏETMƏ - sudyektlər, orqanlar tərəfindən adamlara və iqtisadi obyektlərə şüurlu, məqsədyönlü təsiretmədir. Onların hərəkətlərini istiqamətləndirmək və istənilən nəticələri almaq məqsədilə həyata keçirilir.

İXTİSAS DƏRƏCƏSİ - işçinin peşə səviyyəsini müəyyən edən və onun əməkhaqqına təsir göstərən sıra rəqəm şəklindəki göstərici.

İxtisas attestasiya komissiyası tərəfindən təyin edilir.

İXTİSASLAŞMA - 1) fəaliyyətin nisbətən məhdud, xüsusi istiqamətlər, ayn-ayn texnoloji əməliyyatlar, yaxud məhsul növləri üzrə cəmlənməsi; 2) müəyyən sahədə xüsusi biliklərin və bacarığın əldə edilməsi; 3) əməyin növlərə, formalara görə bölgüsü.

İQTİSADİ İNSAN - öz planlarını və hərəkətlərini maksimal mənfəət əldə etmək almaq prinsipi üzərində quran, ağıllı düşünən subyekt kimi insan haqqında ümumi şərti anlayış.

İQTİSADİ QAÇQINLAR - ölkəni iqtisadi qəbildən olan aşağı səviyyəli həyat, işsizlik, aclıq. Yoxsulluq səbəblərinə görə tərək edən insanlar.

İQTİSADİ TRED-YUNİONİZM - iqtisadi nəzəriyyədir. Bu nəzəriyyəyə görə həmkarlar ittifaqı öz fəaliyyətini əməkhaqqının artırılması, iş vaxtının saxlanılması, əmək şəraitinin yaxşılaşdırılması uğrunda mübarizə kimi məsələlərlə məhdudlaşdırılmalıdır, yəni həmkarlar ittifaqları yalnız iqtisadi sahəyə təsir etməlidirlər.

İMİC (ing.image) - 1) işgüzar şəxs haqqında ətrafdakıların təsəvvürü, fikri; 2) firmanın (əmtəələrin, xidmətlərin) onun bazardakı mövqeyini, alıcının firma markasına sadiqliyini təmin edən siması. İMMİQRASIYA (lat./wm/grörre-daxil olmaq) - xarici ölkə vətəndaşlarının müəyyən ölkənin ərazisinə müvəqqəti və ya daimi yaşamaqdan ötrü gəlməsi.

İNSAN İNTELLEKTUAL PEŞƏKAR KAPİTALI - insanlarda onların təhsili, ixtisası, bilikləri, təcrübələri formasında təcəssüm etdirilmiş kapital. Bu kapital nə qədər yüksək olsa, işçilərin əmək imkanları, onların faydalı iş əmsalı, məhsuldarlığı və əməyin keyfiyyəti də o qədər yüksək olar.

İŞ - 1) insanın əmək fəaliyyətinin növü və yeri; 2) əmək fəaliyyətinin həyata keçirilməsi, əməkdə iştirak, insan, kollektiv tərəfindən müəyyən tapşırıqları yerinə yetirilməsi; 3) məşğuliyyət dairəsi, bilik, bacarıq, peşə sahəsi; 4) hər hansı bir fakt, hadisə üzrə inzibati və ya məhkəmə araşdırması; 5) fakta, suala, şəxsə aid olan sənədlərlə dolu qoyluq.

İŞBURAXMA (proqul) - işçinin üzürsüz səbəblərdən bütün iş günü ərzində, yaxud iş yerində icazəsiz 3 saat ərzində olmaması.

İŞ DÖVRÜ - Fond birjasında ticarət sessiyasının apanılması dövrü. İŞ

QÜVVƏSİ - 1) insanın əmək qabiliyyətini, onun əmək imkanlarını bildirən marksist siyasi iqtisad termini. Müasir iqtisad elmində iqtisadi fəal, əmək qabiliyyətli əhali kimi terminlərdən daha çox istifadə edilir; 2) 16 yaşmdan başlayaraq ölkədə təqaüdə çıxıldığı yaşa qədər olan iş qabiliyyətli, işləyən və işsiz (iş bacarığı olmayanlar istisna edilməklə) olanların ümumi sayı. Hərbi xidmətdə olan şəxsləri daxil etməklə ümumi işçi qüvvəsini və həqiqi hərbi xidmətdə olanları çıxarmaqla mülki işçi qüvvəsini fərqləndirirlər.

İŞ STAJI - əmək fəaliyyətinin təqaüd almağa, əməkhaqqının artınmasına, güzəştlərin verilməsinə hüquq verən müddəti.

İŞ VAXTI - vaxt, dövr, zaman - ərzində işçi işdə olmalı və xidməti vəzifələrini yerinə yetirməlidir; işin icrasına sərf edilən, yaxud işdə birbaşa xidməti vəzifələrin yerinə yetirilməsinə sərf

edilən vaxt Real olaraq, iş yerində olma vaxtının qeydi sənədində göstərilən vaxt iş vaxtı hesab edilir.

İŞ VAXTI BALANSI - müəssisə və təşkilatların işçilərinin iş vaxtı resursunu və onun müxtəlif növ işlərə sərf olunmasını xarakterizə edən balansdır. Bu balans iş vaxtının iş növləri üzrə bölgüsü göstəricilərini əks etdirən cədvəl şəklində tərtib olunur. Onun əsasmda iş vaxtından istifadənin üsulları və onun kifayətliliyi haqqında mühakimə yürütmək mümkündür.

İŞ VAXTINDAN ARTIQ İŞ - iş vaxtı müddətindən sonra yerinə yetirilən iş. Bir qayda olaraq buna icazə verilmir. Əmək qanunvericiliyində iş vaxtından artıq işlərə icazə verildiyi müstəsna hallar göstərilir. Başqa hallarda buna icazə verilmir. İş vaxtından artıq işlər yüksək həcmdə ödənilir. Qanuni əsaslarda və müəyyən edilmiş qaydalarda tətbiq edilən iş vaxtından artıq görülməli olan işdən işçinin Üzairsüz səbəbdən imtina etməsi əmək qanunvericiliyinin pozulması kimi qiymətləndirilir.

İŞ VAXTINDAN İSTİFADƏNİN ÇEVİK QRAFİKİ - iş vaxtının istifadə edilməsi üsuludur. Bu halda iş vaxtının yalnız uzunluğu qeyd edilir, halbuki işçinin öz istəyi və imkanlarından asılı olaraq iş vaxtı öz şəklini dəyişə bilər. Məsələn, səx 10 saatlıq qrafiklə işləyir, yəni gündə 10 saat, lakin açılma, bağlanma, nahar saati hƏRƏnin günündən, yaxud mövsümdə asılı olaraq təyin edilir, ikinci misal - fəhlə gündə 8 saat işləməlidir, ancaq işin başlanma və qıtarma vaxtı, işçi yaxud onun rəhbəri tərəfindən dəyişilə bilər. Çevik qrafiki həm də çevik rejimli iş vaxtı adlandırlar.

İŞ YERİ- müəyyən peşə sahibi olan bir işçinin əmək funksiyaları- nın icrası üçün uyğunlaşdırılmış yer və işlərin görülməsi üçün oradakı istehsal vasitələri, əmək alətləri. Müəssisədəki iş yerlərinin sayı, iş qrafiki və növbəliyi, məzuniyyətlər nəzərə alınmaqla onda işləyən işçilərin sayına bərabər olmalıdır.

İŞ, ƏMƏLİYYAT KARTI - kart və yaxud formulyardır, işçi onun üzərində yerinə yetirəcəyi konkret detallarını və bu iş üçün sərf edəcək vaxtı göstərir.

İŞÇİ - işi yerinə yetirən, müəssisədə, təşkilatda işləyən şəxs.

İŞÇİ AXICILIĞI - kənar edilmə və şəxsi səbəblər üzündən başqa işə keçmə nəticəsində işçi heyəti tərkibinin dəyişməsinin göstəricisi.

İŞDƏN AZADEDİLMƏ - müdiriyyətin təşəbbüsü ilə işçi ilə əmək müqaviləsinin dayandırılması.

İŞDƏN ÇIXARILMA MÜAVİNƏTİ - işdən öz günahlan olmadan azad edilmiş şəxslərə pul ödəmələri.

İŞƏ BƏRPAEDİLMƏ - işdən qeyri-qanuni azadedilmə halında, işçinin əvvəlki işə və əvvəlki vəzifəyə qaytandırılması.

İŞƏSALINMA - yeni tikilmiş, qurulmuş tikinti obyektlərinin, əsas vəsaitlərin təsərrüfat, istehsal istifadəsinə başlaması.

İŞƏMÜZD ƏMƏKHAQQI - əməkhaqqının işçinin təyin edilmiş keyfiyyətlə istehsal etdiyi məhsulun miqdarından asılı olaraq müəyyən edilmiş əməyin ödəniş forması. Bu zaman hər məhsul vahidinə görə müəyyən pul məbləği ödənilir. Əməyin ödənilməsinin bu formasının inkişaf etdirilməsi çox vaxt məhsulun miqdardan müəyyən həddən artıq olduqda hər bir məhsul vahidinin qiymətinin qaldırılmasından ibarətdir ki, bu da işəməz-proqressiv əməkhaqqı adlanır.

İŞLƏR - işin yerinə yetirilməsinin əsas sayıldığı və haqqının işlərin həcmindən, görülməsi müddətindən asılı olaraq ödənilməsi fəaliyyət növləri. Məsələn, tikinti, quraşdırma, torpaq, təmir işləri, **tsstz** -- əmək qabiliyyətli vəziyyətdə və yaşda olan, işləmək bacarığı və həvəsi, arzusu olan, lakin ondan asılı olmayan səbəblərdən işləməyən, gəlirli olmayan şəxsdir.

İŞSİZLİK - əmək qabiliyyətli, aktiv əhəlinin bir hissəsinin iş tapa bilmədiyi, işlə təmin olunmadığı sosial-iqtisadi vəziyyətdir. Bu halda öz ixtisası, peşəsi üzrə iş axtaran əmək qabiliyyətli, aktiv əhəlinin sayı ölkədə mövcud olan iş yerlərinin sayından artıq olur. Əhəlinin əmək qabiliyyətli, iş axtaran, öz təhsilinə, peşəsinə, sənətinə uyğun olaraq real iş yeri tapmayan, əmək birləşməsində qeydiyyata duran hissəsi işsiz sayılır. Müasir dünyamızın bir çox ölkələrində işsizlik nəzərə çarpır. Onun səviyyəsi məşğul əhəlinin 5%-i qədər.

dir. İşsizliyin bir çox formaları vardır: mövsümi, friksion, struktur, silsiləvi və regional.

İŞSİZLİK SƏVİYYƏSİ - işsizliyin sayının fəal əhalinin ümumi sayına nisbəti,

İŞSİZLİYİN DAVAMLILIĞI - insanın işsiz olduğu dövr.

İŞSİZLİYİN ÜMUMİ SƏVİYYƏSİ - işsizlik səviyyəsini, onun bütün əsas formalarını nəzərə alan ümumi səviyyəsini səciyyələndirən göstərici.

İYERARXİYA, İYERARXİYA QURULUŞU (yun. *Hierarchia*-müqəddəs hakimiyyət) - mürəkkəb sistemlərin, məsələn, iqtisadi obyektlərin idarə edilməsi sistemlərinin qurulması, təşkili üsulu. Bu zaman sistemin hissələri (ünsürləri) səviyyələr üzrə bölüşdürülür və sistem bütövlükdə çoxsəviyyəli, çoxpilləli olur, lakin eyni zamanda bütövlüyə də malik olur, məsələn, müəssisənin idarəedilməsi sistemi iyerarxik quruluşa malikdir, İyerarxiyanın birinci səviyyəsini müəssisənin direktoru təşkil edir, ona tabe olan müavinləri ilə ikinci səviyyədə durur. Müavinlərin hər birisinə bölmə rəhbərləri (iyerarxiyanın üçüncü səviyyəsi) tabe olur. Bölmə rəhbərlərinin isə tabeliyində şöbə müdirləri (iyerarxiyanın dördüncü səviyyəsi) durur.

KARYERA (fran, *carrière*) - 1) hər hansı bir fəaliyyət sahəsində müvəffəqiyyətli irəliləyiş; 2) fəaliyyət, iş növü, peşə. **KARYERİZM** - şəxsi və ailə rifahı naminə işdə xidməti irəliləyiş, peşəkar fəaliyyətdə uğur dalınca qaçma

KOLLEKTİV (lat.*collektivus* - toplu, toplanmış) - eyni müəssisədə, təşkilatda çalışan insanlar qrupu, toplusu. Daha geniş mənada, ümumi ideya, maraqlar ətrafında birləşən insanlar. Eyni müəssisənin işçi kollektivini bəzən əmək kollektivi adlandırırlar. **KOLLEKTİV**

EKSPERT RƏYİ METODU - qrupa daxil edilmiş ekspertlər tərəfindən verilən müstəqil qiymətlərin işlənməsi vasitəsilə ekspertlər qrupunun ümumiləşdirilmiş obyektiv qiymətin verilməsindən ibarət proqnozlaşma metodu.

ƏDƏBİYYAT

Azərbaycan dilində

1. Azərbaycan Respublikasının Əmək Məcəlləsi. Bakı, 2011
2. Quliyev T.Ə. Əməyin sosiologiyası. Bakı, 1998
3. Quliyev T.Ə. Menecmentin (idarəetmənin) əsasları. Bakı, 2001
4. Quliyev T.Ə. Əməyin iqtisadiyyatı. Bakı, 2003
5. Quliyev A. Sosial təminat məsələləri haqqında qanunvericilik toplusu. Bakı, 2006
6. Şahbazov K. və başqaları. Menecment. Bakı, 2005 T.Muradov Ş. İnsan potensialı: əsas meyillər, reallıqlar, problemlər. Bakı, Elm, 2004.
8. Qasimov.F.H. Sahibkarlığın əsasları. Bakı, 2006
9. S.Mehbaliyev, R.İsgəndərov. “Əmək bazarı və əhalinin sosial müdafiəsi”, 2002.
10. M.Ə.Əliyev, H.İ.Həmidov. “İnsan resurslarının idarə edilməsi”, Bakı, 2002
11. M.Ə.Əliyev, H.İ.Həmidov, A.T.Hüseynli. “Korporativ idarəetmə”. Bakı, 2012
12. M.Ə.Əliyev. «Korporativ mədəniyyətin mahiyyəti, xüsusiyyətləri və əsas tərkib elementləri». Sahibkarlıq və elm (rüblük - elmi praktiki jurnal), Bakı, 2009, №3.
13. M.Ə.Əliyev, H.İ.Həmidov. “Beynəlmiləl korporativ mədəniyyəti mümkündürmü?” Sahibkarlıq və elm (rüblük - elmi praktiki Jurnal). Bakı, 2010, №5.
14. M.Ə.Əliyev, X.S.Xankişiyev. “Korporativ idarəetmənin effektivliyi” . Sahibkarlıq və elm (rüblük - elmi praktiki jurnal), Bakı, 2010, №6-7.
- 15 “Biznesin təşkili və idarə edilməsi”. ADtU - nun nəşriyyatı, Bakı, 2011, (Dərslük).
16. H.Həsənov. İri sahibkarlıq strukturları. Bakı, 2007.

IT.S.H.Abasova. “Texnologiyalar və yeniliklərin idarə olunması”, Bakı, Azərneşr, 2007.

1 S.S.H.Abasova. “Korporativ idarəetmə” fənni üzrə mühazirələr topluisu, 2008.

19. M.Ə.Axundov. Strateji idarəetmə. Bakı, 2004.

20. Azərbaycanm statistik göstəriciləri. 2010. Bakı, Dövlət Statistika Komitəsi, 2010.

21. B.Musayev, S.Hacıyeva. “Azərbaycanda kiçik və orta müəssisələrdə marketinqin tətbiqinin nəzəri-metodoloji problemləri”, AMEA İqtisadiyyat İnstitutu. “Azərbaycan iqtisadi yüksəliş yolunda” məqalələr toplusu. II (X) buraxılış. 2000.

22. X.Məmmədov, S.Mirzəyev. “Marketinqin əsaslan”. Bakı, “Nurlan”, 2003.

23. M.Q.Ağamalıyev. “Kommersiya fəaliyyətinin təşkili”, Bakı, 2004.

24. A.M.Cəfərov. “Əmək münasibətləri A-dan Z-yə” CBS poligrafic production mətbəəsi, Bakı, 2012.

Rus dilində

1 .Армстронг М.Практика управления человеческими ресурсами - Изд.Питер, 2007.

2. Базаров Т.Ю.Управление персоналом. М., 2005.

3. Грэхем Х.Т., Беннет Р. Управление человеческими ресурсами. М., 2003.

4. Генкин Б.М. Эффективность труда и качество жизни. М., 1997.

5. Генкин Б.М. Экономика и социология труда, М., 2007.

6. Ильина Л.О. Рынок труда и управление человеческими ресурсами, М.,Феникс, 2008.

7. Шапиро С. Мастерство управления человеческими ресурсами. М, 2008.

3.Шапиро С. Основы управления персоналом в современных организациях. М, 2007.

9. Управление человеческими ресурсами: менеджмент и консультирование. М., 2004.
- Ю.Ю.Иванов. Слияния, поглощения и разделение компаний. М.: Альпина паблишер, 2001.
- 11 .А.Б.Индрисов, С.В.Картышев, А.В.Постников. Стратегическое планирование и анализ эффективности инвестиций. М.: Филинь, 1997.
12. М.Г.Ионцев. Акционерное общество: правовые основы. Имущественные отношения. Управление и контроль. Защита прав акционеров. М.: «Ось-89», 2000.
13. А.Г.Каратуев. Ценные бумаги: виды и разновидности. - М., 1998.
14. **А.А.КИЛЯЧКОВ**, Л.А.Чалдаева. Рынок ценных бумаг и биржевое дело: Учеб. Пособие. М.: Юрист, 2000.
15. В.В.Ковалев. Финансовый анализ. М.: Финансы и статистика, 1997.
16. В.Л.Кураков. Правовое регулирование рынка ценных бумаг Российской Федерации. М.: Пресс-сервис, 1998.
17. Маршалл Джон Ф., Бансал Випул К. Финансовая инженерия: Полное руководство по финансовым нововведениям. М.: Инфра-М., 1998.
18. Я.М.Миркин . Ценные бумаги и фондовый биржевой рынок. М.: Перспектива, 1995.
19. Д.М.Михайлов. Мировой финансовый рынок. М.: Экзамен, 2000.
20. С.Д.Могилевский . Акционерные общества. М.: Дело, 1998.
- 21 .Ф.Модельяни, М.Миллер. Сколько стоит фирма. Теория ММ. М.: Дело, 1999.
22. А.Д.Радьгин, Р.М.Энтов. Институциональные проблемы развития корпоративного сектора: собственность, контроль, рынок ценных бумаг. М., 1999.
23. Н.Б.Рудык, Е.В.Семенкова. Рынок корпоративного контроля. М.: Финансы и статистика, 2000.

Türk dilinde

1. Akmehmet, Duyğu, A. Salih Uğur & Pınar Kurt; “Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminde Eğitim ve Geliştirme”, İstanbul, **2002**
2. Arkaç, Burhan; İnsan Kaynakları Yönetimi ve İKY'nin Stratejik Planlaması, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 1999.
S.Başar, Haşmet; “İşletmelerde Stratejik Planlama ve Yönetim”, Yönetim ve Organizasyon Seminer Notları, KTO Yönetici Eğitim Merkezi Yayınları, Konya, 1998.
4. Bayraktaroğlu, Serkan; “Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi: İşyerinde Öğrenme Boyutu”, 9. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler, İ.Ü. İşletme Fakültesi Araştırma ve Yardım Vakfı Yayınları, İstanbul, 2001.
5. Birdal, İker & Nilgün Aydemir; Yönetim Teorileri, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 1992.
6. Bradley, Stephen P., Jerry A. Hausman Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Bağlamında örgütlerde İşgören Motivasyonu Süreci 2006.
T.Clayton, Susan; Takımımız Yeteneklerini Geliştirmede Strateji Geliştirme (Çev: M. Zaman), Hayat Yayınları, İstanbul, 2002.
S.DeNisi, Angelo S. & Ricky W. Griffin; Human Resource Management, Houghton Mifflin Company, New York, 2001.
9. Dinçer, Ömer; Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası, 3. Baskı, Beta Basım Yayın Dağıtım, İstanbul, 1996.
10. Ferik, Funda; “İnsan Kaynaklarının Gelişim Süreci”,
11. Fındıkçı, İlhami; İnsan Kaynakları Yönetimi, Alfa Basım Yayın Dağıtım, İstanbul, 1999.
12. Fidan, Yahya; “İşletme Vizyonu ve Stratejisi”, Yönetim ve Organizasyon Seminer Notları, KTO Yönetici Eğitim Merkezi Yayınları, Konya, 1998.

13. Ögüt, Adem; Bilgi Çağında Yönetim, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 2001.
- Özgen, Hüseyin, Azim Öztürk & Azmi Yalçın; İnsan Kaynakları Yönetimi, Nobel Kitabevi, Adana, 2002.
- H. Özgener, Şevki; “Gelişmekte Olan Üikelerde İşgörenin Güdülenmesi ve TKY’nin İşgörenin Güdülenmesine Katkıları”, S.Ü. Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu Dergisi, Sayı:4, Konya, 2000.
- 15.Sapancalı, Faruk; “Çalışanların Güdülenmesinde Kullanılan Özendirici Araçlar”, Verimlilik Dergisi, Sayı:4, Milli produktivite Merkezi Yayını, Ankara, 1993.
16. Smilansky, Jonathan; Yeni İnsan Kaynakları: Performansı Artırmak İçin Etkin Çözümler (Çev: D. Atakan), Epsilon Yayınları, İstanbul, 2002.
- IT.Şimşek, M. Şerif & Serdar Öge; İnsan Kaynakları Yönetimi Ders Notları, Yelken Basım Yayım Dağıtım, Konya, 2004. Thompson, Arthur A. Jr & A.J. Strickland III; Strategic Management: IS.Taştan, Z. Seçil; “IKY’nin Değişen Yüzü: Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi”, 2003.

İngilis dilinde

1. Baird, L., Meshoulam, I. (1988): Managing Two Fits of Strategic Human Resource Management, Academy of Management Review, 14, ss.116-128.
2. Becker Brian E., Huselid Mark A. (2006): Strategic Human Resources Management: Where Do We Go From Here?, Journal of Management, Vol. 32 No. 6, ss. 898-925.
3. Begin, J.P. (1993): Identifying Patterns in HRM Systems: Lessons Learned from Organizational Theory", Research in Personnel and Human Resource Management, Supplement 3: ss. 3-20.
4. Borman, W.C. (1991): Job Behavior, Performance, and Effectiveness Dunnette, M.D., Hough, L.M. (eds) Handbook of

Industrial and Organizational Psychology. Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press, ss. 271-326.

5. Stiles, Philip; *“Performance Management in Fast-Changing Environments”*, Strategic Human Resource Management, Oxford University Press, Oxford, 1999.

6. Richard L. Nolan, “Global Competition and Technology” in S. P. Bradley, J. A. Hausman, R. L. Nolan (Eds), *Globalization, Technology and Competition-The Fusion of Computers and Telecommunications in the 1990’s*, Harvard Business School Press, MA, 1993.

7. Byars, Lloyd L.; *Concepts of Strategic Management*, 3rd Edition, Harper Collins Publishers, New York, 1992.

8. Dessler, Gary; *Human Resource Management*, 8th Edition, Prentice Hall, New Jersey, 2000.

9. French, Wendell L.; *Human Resource Management*, Houghton Mifflin Company, New York, 1998.

10. Gratton, Lynda; “People Processes as a Source of Competitive Advantage”, *Strategic Human Resource Management*, Oxford University Press, Oxford, 1999.

11. Hailey, Veronica H.; “Contextual Diversity for the Role and Practice of HR”, *Strategic Human Resource Management*, Oxford University Press, Oxford, 1999.

12. Hailey, Veronica H.; “Managing Culture”, *Strategic Human Resource Management*, Oxford University Press, Oxford, 1999.

Hussey, David; *Strategy and Planning: A Manager’s Guide*, John Wiley and Sons Ltd., New York, 1996.

13. G.Dessler. *Human Resources Management*.- New Jersey, USA, 2007

14.20.Patricia M. Albrecht, Roger C. Albrecht. *Fundamentals of Human Resources*, AMA, USA, 2005

15. Schuler, R.S. (1992) *Strategic Human Resource Management: Linking the People with the Strategic Needs of the Business*, *Organizational Dynamics*, Summer, ss. 18-31.

- 16.Schwartz, H., Davis, S.M. (1981): Matching Corporate Culture and Business Strategy, Organizational Dynamics, Summer, ss. 30-48.
- 17.Schuler, R.S. (1981) Personnel and Human Resource Management. St. Paul, MN: West Publishing.
- 18.Slocum, J.W., Cron, W.L., Hansen, R.W. Rawlings, S. (1985): Business Strategy and the Management of Platitute Employees, The Academy of Management Journal, 28: ss.133-54.

internet səhifələri:

1. www.nba.az
2. www.akademiva.net
3. www.ict.az
7. www.economv.gov.az
3. www.ifc.org/acgp
8. www.maliwe.gov.az
4. www.azstat.org
9. www.firststeps.az
5. www.azeriblog.com
10. www.elibrarv.az
11. [http://kavzen.az/blog/menecment/347/vakant-namizədlərə qoyulan - tələblər.html](http://kavzen.az/blog/menecment/347/vakant-namizədlərə-qoyulan-tələblər.html)
12. <http://marketing.ucoz.org/load/15-1-0-85>
13. [revolution.allbest.ru/economv/00093314 O.html](http://revolution.allbest.ru/economv/00093314_O.html)
14. [ru.wikipedia.org/wiki/Производительность труда](http://ru.wikipedia.org/wiki/Производительность_труда)
15. ecnmx.ru/article/a-17.html
16. [www.dipland.ru/DKOHOMUKa/OaKTODbi и пути повышени я производительности труда](http://www.dipland.ru/DKOHOMUKa/OaKTODbi_i_puti_povysheni_ya_proizvoditelnosti_truda)
17. www.albest.ru
 I S.Chaturverdi Siddharth. "Strateaic Human Resource Management",
[http://www.indiainfoliie.com/bisc/art5250101 .html](http://www.indiainfoliie.com/bisc/art5250101.html),
 23.02.2003.

Nəşriyyat müdiri: Kamil Hüseynov Baş

redaktor: İsmət Səfərov Redaktor: İsabə

Hüseynova Korrektor: Südabə Manafova

Kompyuter operatoru: Təranə Baxşəliyeva

Dizayner: Mehdi Quliyev

i.ü.f.d.,dos.M.Ə.Əliyev, i.ü.f.d dos.H.İ.Həmidov

Biznesdə insan resurslarının idarə edilməsi

Dərslük

Çapa imzalanıb

‘İqtisad Universiteti’ Nəşriyyatı, AZ 1001
Bakı, İstiqlaliyyət küçəsi,6