

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

*Əlyazması hüququnda*

**Əliyeva Lalə Rauf qızı**

**“Biznesin səmərəliliyinin artırılmasında insan resurslarının idarə edilməsinin  
strateji rolu”  
mövzusunda**

**MAGİSTR DİSSERTASIYASI**

İXTİSASIN ŞİFRİ VƏ ADI: 060409

BİZNESİN İDARƏ EDİLMƏSİ

Elmi rəhbər:

Magistr proqramının rəhbəri:

i.ü.f.d, dos. A.T.Hüseynli

i.ü.f.d., b/m.Şükürova A.S.

“Biznesin idarə edilməsi”

kafedrasının müdiri:

i.ü.f.d., dosent M.Ə.Əliyev

BAKİ 2018

## MÜNDƏRİCAT

|                                                                                                                 |           |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>Giriş.....</b>                                                                                               | <b>3</b>  |
| <b>FƏSİL I.İNSAN RESURSLARI İDARƏÇİLİYİNİN FORMALAŞMASININ NƏZƏRİ ASPEKTLƏRİ</b>                                |           |
| 1.1.İnsan resurslarının formalaşması və kadr potensialından istifadəyə elmi-nəzəri baxışlar.....                | 6         |
| 1.2.Əmək hüququnun subyektləri və onların hüquqi statuslarının müəyyən edilməsi.....                            | 21        |
| 1.3 Kadrların peşə fəaliyyəti üzrə əmək funksiyası həcmnin müəyyən edilməsinin müasir yolları.....              | 26        |
| <b>FƏSİL II.BİZNES SUBYEKTLƏRİNDƏ İNSAN RESURSLARINDAN SƏMƏRƏLİ İSTİFADƏNİN MÜASİR VƏZİYYƏTİ</b>                |           |
| 2.1.Biznes subyektlərində kadr ehtiyacının həcmnin və xüsusiyyətlərinin qiymətləndirilməsi.....                 | 32        |
| 2.2.Biznes subyektlərində əmək haqqı fondu,onun quruluşunun dəyişməsi meylləri və qiymətləndirilməsi.....       | 44        |
| 2.3.Kadrların seçilməsinin müasir üsulları və onların reyting meyarları üzrə təhlili.....                       | 50        |
| <b>FƏSİL III.STRATEJİ İNSAN RESURSLARI İDARƏÇİLİYİNİN SƏMƏRƏLİ İDARƏ OLUNMASININ ƏSAS İSTİQAMƏTLƏRİ</b>         |           |
| 3.1.İdarəetmədə əmək intizamının möhkəmləndirilməsi və kadr axıcılığının azaldılmasının əsas istiqamətləri..... | 57        |
| 3.2.Kadr riskləri və onların azaldılması yolları.....                                                           | 64        |
| <b>Nəticə və təkliflər.....</b>                                                                                 | <b>73</b> |
| <b>İstifadə olunmuş ədəbiyyat siyahısı.....</b>                                                                 | <b>74</b> |

## GİRİŞ

**Mövzunun aktuallığı:** Müasir dövrdə qloballaşma iqtisadi, siyasi, ictimai və mədəni sahələrdə təsirlərini açıq şəkildə hiss etdirdiyi bir vaxtda müəssisələrin beynəlxalq bazarlara inteqrasiya olması qaçınılmaz olmaqla, xaricə açıq böyümənin əhəmiyyətini artırmışdır. Müəssisələr baxımından fəaliyyət göstərə bilmək 'rəqabət apara bilmək' ilə eyni mənalı vəziyyətə gəlib. İnsan əhəmiyyətinə söykənən, düşüncə və davranış sisteminə əsaslanan, yeni istehsal və idarəetmə üsulları aktiv bir şəkildə istifadə edilməyə başlanmışdır. Bu müddətdə 'insan' ünsürünə əvvəlkindən fərqli bir dünyagörüşü ilə yanaşmaq ehtiyacı duyulmuşdur. İnkişafı yalnız insan amili təmin edə bilər.

İnsan resurslarının idarəedilməsi ifadəsi, dövrümüzdə müəssisənin məhsul və xidmət istehsalında hədəfə çatmaq üçün istifadə etmək məcburiyyətində olduğu qaynaqlardan biri olan insanı ifadə edir. İnsan istehsal hadisəsinin həm ayrılmaz bir hissəsi, həm də ki, eyni zamanda istehsalatın məqsədidir. İnsan qaynaqları termin olaraq təşkilat daxili və xaricdən potensial olaraq istifadə ediləbiləcək işçi qüvvəsini, bir sözlə üst səviyyə rəhbərdən aşağı mövqeni tutan əməkdaşlaradək hərکəsi əhatə edir. İnsan qaynaqları sosial-iqtisadi sahə olub, cəmiyyətin sahib olduğu fiziki və intellektual imkanların cəmidir. Onun daxilində ən vacib və aparıcı yeri fiziki və zehni cəhətdən irəliləmiş əmək qabiliyyətli əhali dayanır. İnsan resurslarının cəhəti ondan ibarətdir ki, insanlar nə qədər çox peşə fəaliyyəti ilə məşğil olurlarsa, bir o qədər mütənasib olaraq həyat və peşə təcrübəsi əldə edirlər, bir o qədər az zaman müddətində vəzifələrini daha keyfiyyətlə icra edirlər, müəssisə və təşkilat və s. üçün daha çox dəyər qazandırırırlar; ikincisi olaraq insanlar sosial menecmentin ən mürəkkəb obyektidir; üçüncüsü, insanların professional olması üçün fəaliyyət növlərinin peşəkarlaşması çoxlu maliyyə vəsaiti sərfini tələb edir; dördüncüsü, peşəkarların əməyinin effektivliyinin yüksəkliyi onların qaynaqlar düzgün idarə etməsi sisteminin yaradılması ilə əldə edilir.

Bu gün bir çox təşkilat, gələcəkdəki müvəffəqiyyətlərinin açarını öz insanlarında və onların məqsədlərini əldə etmək üçün istifadə etdikləri bilik və bacarıqlarında olduğunu kəşf etmişdir. İnsan resurslarına digər istehsal faktorları arasında imtiyazlı yer verən müvəffəqiyyətli firmalar, mövcud intellektual sərmayəsini enerjiyə çeviriblər. Bu müəssisələr inkişafı pulun deyil, insanın yaratdığını bilən müəssisələrdir.

İşəgötürənlər hər səviyyədə işə götürdükləri işçilərinin performanslarını, işə başladığı gündən etibarən müşahidə etmək şansına malikdir. Personal namizədinin qabiliyyətləriylə iş tələbləri arasında ən funksional əlaqəni quraraq, namizədlər arasından o işə ən uyğun olanını seçmək insan resursları müəssisəsinin əsas vəzifələri arasında iştirak edir. Səhv verilən seçim qərarı, işçilərin işində təmin olmaması və müəssisədəki məhsuldarlığın aşağı olması kimi nəticələr ortaya çıxarır. Səhv seçim ilə iş başına gətirilən işçilərin, müəssisələrdə maddi itkiyə səbəb olmalarının yanında, müəssisənin zaman və bazar payını itirdikləri, müəssisələrin müvəffəqiyyət qrafiklərinin düşməsinə və bazardakı prestijlərinin azalmasına səbəb olduqları müşahidə edilir. İşçi ancaq işə uyğunluğuna görə seçildiyi təqdirdə həm özünü, həm də işini inkişaf etdirə bilər.

İnkişaf edən texnologiya, dəyişən istehsal şərtlərində qloballaşma çərçivəsində artan rəqabət ilə baş edə bilən, ayaqda dayana bilən firmaların insan mərkəzli olduğunu və insanın məhsuldar çalışması üçün insan resursları rəhbərliyinin lazımlı olduğunu bilirik.

**Tədqiqatın məqsəd və vəzifələri:** Ölkəmizdə fəaliyyət göstərən müəssisə və təşkilatlarda insan resurslarının idarə edilməsi prosesində baş verən dəyişiklikləri, insan resurslarının son dövrlərdə vəziyyətini və onun tətqiqini göstərməkdir. Növbəti illərdə insan resurslarının idarə edilməsi prosesinin effektiv fəaliyyətini təmin etmək yolunda elmə əsaslanan təkliflərin və məsləhətlərin verilməsini təmin etməkdir.

Ölkəmizdə insan resurslarının təşəkkülü, təşkilatlarda kadrlarla bağlı qısa araşdırmalar aparmaqla, son dövrlərdə insan resurslarının idarə edilməsindəki

çatışmazlıqların müəyyən edilməsi və onların aradan qaldırılması yollarının öyrənilməsi qarşıya hədəf olaraq qoyulmuşdur.

**Tədqiqatın obyekti:** Ölkəmizdə fəaliyyəti olan müəssisələrin insan resursları idarəçiləri və işçi qüvvəsi.

**Tədqiqatın predmeti:** Ölkələrarası iqtisadi integrasiya yolunda ölkəmizdə insan resursları idarəetmə prosesinin inkişafı və idarəetmə prosesinin səmərəliləşdirilməsi istiqamətlərini təmin edəcək nəzəri metodoloji cəhətdən tədqiqini təşkil edir.

**Araşdırmanın elmi-nəzəri və metodoloji-tətbiqi əsasları:** Azərbaycan Respublikasının Əmək Qanunvericiliyi, dünya və ölkə alimlərinin, mütəxəssislərinin, iqtisadçıların insan resurslarının idarə edilməsi ilə bağlı, onun inkişafına şərait yaradan əsərləri, tədqiqatları aiddir.

**Tədqiqat işinin məlumat mərkəzləri:** Dövlət Statistika Komitəsinin, İqtisadiyyat Nazirliyinin materialları, insan resursları ilə bağlı dünyada və ölkəmizdə yazılmış ədəbiyyatlar, elmi məqalələr, beynəlxalq internet resurslarında olan məlumatlar.

**Tədqiqatın elmi töhvəsi:** Ölkəmizdə insan resurslarının idarə edilməsində vacib olan yeniliklər, ölkədəki insan resurslarının idarə edilməsinin beynəlxalq standartlara uyğunlaşdırılması, idarəetmədəki problemlər, idarəetmənin işinə əngəl olan faktorların axtarılması və problemlərin həlli üçün cavabların müəyyənləşdirilməsi.

**İşin həcmi və quruluşu:** Dissertasiya işi giriş, 8 paragrafi əhatə edən 3 fəsil, nəticə və istifadə edilmiş ədəbiyyat siyahısından ibarət olmaqla 75 səhifədən ibarətdir.

# FƏSİL I. İNSAN RESURLARI İDARƏÇİLİYİNİN FORMALAŞMASININ NƏZƏRİ ASPEKTLƏRİ

## 1.1. İnsan resurslarının formalaşması və kadr potensialından istifadəyə elmi - nəzəri baxışlar

“İnsan resursları” dediyimiz zaman bir müəssisənin, idarə və ya təşkilatın (bundan sonra hər üçünü nəzərdə tutacaq şəkildə müəssisə termini istifadə olunacaq) ən üst pilləsində çalışan yüksək vəzifəli çalışanlardan ən aşağı pillədə bəsit işləri yerinə yetirən çalışanlara qədər bütün işçiləri nəzərdə tutulur. Bu anlayış, müəssisədə çalışan işçilərlə birlikdə müəssisədən kənarda fəaliyyət göstərən və müəssisənin istifadə edə biləcəyi, yararlanı biləcəyi potensial işçi qüvvəsini də əhatə edir. İnsan resursları dörd mühüm istehsal faktorlarından əmək faktorunu ifadə edər və heç vaxt başqa resurslarla əvəz oluna bilməz. Çünki, bütün digər resursları bir yerə cəmləyən, onları planlaşdıran, təşkil edən, hərəkətə salan (icra funksiyasını yerinə yetirən) və nəzarətini təmin edən insandır. Bununla, insan resursları müəssisəyə daxil olanlar resursların hamısı üzərində sərəncam vermə imkanlarına sahibdir (11,s 6).

“İnsan resursları” anlayışı 1980-ci illərdə “İnsan resurslarının idarə olunması” yanaşması ilə idarəetmə elmi və təcrübəsində istifadə olunmağa başlanmışdır. İnsan resurslarının idarə olunması çərçivəsində müəssisələrin missiyasının və baxışının reallaşdırılması, qarşıya qoyduğu məqsəd və hədəflərə çatması üçün insan resurslarının planlanması, müvafiq işə uyğun namizədin vaxtında yerləşdirilməsi, işə götürülən işçilərin təlimi və inkişafı, onların xidməti fəaliyyətlərinin qiymətləndirilməsi, əmək haqqının idarə olunması sisteminin təşkili və idarə olunması, əməyin mühafizəsi və texniki təhlükəsizlik tədbirlərinin həyata keçirilməsi vasitəsilə insan resurslarının qorunması, əmək münasibətlərinin tənzimlənməsi, insan resursları məlumat informasiya sisteminin qurulması və həyata keçirilməsi, insan resursları katiblik işlərinin yerinə yetirilməsi həyata keçirilir. İnsan resursu

anlayışının 1980-ci illərdə insan resurslarının idarə olunması yanaşması ilə gündəmə gəlməsinə baxmayaraq o demək deyil ki, o zamana qədər insana dəyər verilməmiş, ona ikinci və ya daha az dəyərli varlıq kimi baxılmışdır. Hələ XVIII əsrin sonu XIX əsrin əvvəllərində ingilis sahibkar Robert Oven (1771-1858) Şotlandiyada fəaliyyət göstərən Cotton Mill adlı müəssisəsində çalışan işçilərinin əmək və yaşayış şəraitləri ilə yaxından maraqlanmışdır. Digər müəssisələrdə olduğu kimi Ovenin bu müəssisəsində də ümumilikdə 13 saatlıq gündəlik iş rejimi tətbiq olunur və təqribən 400-500 uşağın əməyindən istifadə olunurdu. Şəriklərinin etirazlarına baxmayaraq Oven müəssisədə çalışan işçilərin yaşayış şəraitinin, təlim sisteminin, əmək şəraitinin yaxşılaşdırılması və sağlamlılıqlarının qeydinə qalınması istiqamətində ciddi səylər göstərmişdir. Oven, insan resursunun dəyərini o qədər gözəl anlamışdır ki, “əgər çalışanlarımızla yaxşı davranmış olsaq, onların əmək şəraitini yaxşılaşdırsaq, yaşayış şəraitlərinin daha da yüksəldilməsinə nail ola bilsək, onları yaxşı təlimləndirsək, o zaman məhsuldarlıqda 50 %, hətta 100 % artıma nail ola bilərik” iddiası ilə digər sahibkarları da bu istiqamətdə maarifləndirməyə çalışmışdır. Oven bu sahədə uğur qazana bilməsə də, fabriklərdə 10 yaşından kiçik uşaqların əməyindən istifadə edilməsini məhdudlaşdıran, həmçinin gecə növbəsində uşaq əməyindən istifadəni qəti qadağan edən, gündəlik iş saatını 10.5 saata endirən təkliflər paketini hazırlayaraq parlamentə təqdim etmişdir. Bu təkliflər paketi siyasətçilərin və istehsalçıların ciddi etirazlarına səbəb olsa da, 1819-cu ildən etirabən yalnız pambıq istehsal edən müəssisələrdə də olsa qəbul edilmiş və tətbiq olunmağa başlanmışdır. Bu, insan resursları baxımından o dövr üçün həqiqətən çox böyük bir hadisə idi .

Digər bir mütəfəkkir Charles Babbage (1792-1871) olmuşdur. Charles Babbage, Adam Smith kimi işdə ixtisaslaşmanın faydalı olduğuna ürəkdən inanmış və məsələni bir addım daha irəliyə apararaq işdə yalnız fiziki deyil, zehni ixtisaslaşmanın da mümkün olduğunu irəli sürmüşdür. Charles Babbage, mükafatlandırma sistemi ilə bağlı iki hissəli bir gəlir bölgüsü planı hazırlayaraq yaradıcı və faydalı təkliflər irəli sürən işçiləri mükafatlandırmaq üçün ilk dəfə maddi həvəsləndirmələrin verilməsini təklif etmişdir.

Bəhs etdiyimiz bu mütəfəkkirlər işçilərə resurs kimi baxa bilməsələr də, onun nə qədər dəyərli olduğunu anlamış, əməyin istehsal və idarəetmə baxımından nə qədər əhəmiyyətli olduğunu fərqləndirərək olmaqla işçilərin inkişaf etdirilməsi, onların əmək və həyat şəraitinin yaxşılaşdırılması, sağlamlılıqlarının qayğısına qalınması ilə bağlı irəli sürdüləri təkliflərlə 1980-ci illərdə ortaya atılan İnsan resurslarının idarə olunması yanaşmasının əsasını qoymuşlar.

1900-cü illərin əvvəllərində Amerikada Heyət və İnkişaf İnstitutunun (CIPD - The Chartered Institute of Personnel and Development) liderliyində Rəfah məmurları dənəyinin qurulması ilə artıq heyətin idarə olunması sahəsində ciddi işlərin aparıldığını görürük. Bu işləri işçilərin mübarizəsi, həmkarlar ittifaqlarının əmək şəraitinin yaxşılaşdırılması uğrunda başlatdığı kompaniyalar daha da sürətləndirmişdi. Eyni zamanda artıq müəssisələrdə çalışan işçi sayının artması, istehsalın həcmənin üfüqi və şaquli istiqamətdə həm genişlənməsi, həm də artması heyətin idarə olunmasının ayrıca bir sahə bölmə kimi fəaliyyət göstərməsini zəruri hala gətirmişdi. Heyətin idarə olunması yanaşmasının hakim olduğu ilkin dövrlərdə bu fəaliyyət, əsas fəaliyyətə köməkçi bir xarakter daşımış, əsasən müəssisənin mənafeyini üstün tutmuş, müdafiə etmiş, ya da əməyin məhsuldarlığına daha çox diqqət vermişdir. Sonrakı dövrlərdə isə heyətin idarə olunması bölməsi işə alma, seçmə, yerləşdirmə, qiymətləndirmə, əmək haqqı və mükafatlandırma, sosial sığorta ayırmaları, icazələr, məzuniyyət, davamiyyətsizlik, işə gecikmələr, əmək qabiliyyətinin müvəqqəti itirilməsi və digər məsələlərlə bağlı qeydiyyatların aparılmasını yerinə yetirən texniki və mexaniki işlərlə məşğul olmuşdur. Başqa sözlə, bu bölmə heyətin idarə olunması işlərini yerinə yetirən ayrıca bir şöbənin/bölmənin olmadığı iş yerlərində əsas fəaliyyətlərdən məsul olan idarəçilərin üstlənməli olduqları əlavə işləri yerinə yetirən bir qurum rolunu oynayır .

İnsana resurs kimi baxış tərzinin formalaşmasında insan resursları idarəçiliyinin elmi əsaslarını təşkil edən klassik idarəetmə nəzəriyyəsinin baniləri Frederick V. Taylor, Henry Fayol və Maks Veberin böyük rolu vardır. 1914 cü ildə nəşr etdirdiyi

“Atelye idarəçiliyi” və “Elmi idarəetmənin əsasları” adlı kitablarında Frederick V. Teylor, elmi idarəetmənin əsaslarını təşkil edən prinsipləri dörd başlıq altında belə ifadə etmişdir

- Bir işçi tərəfindən yerinə yetirilən bütün işlər əvvəlki kimi necə gəldi deyil, elmi əsaslarla, elmi üsullar tətbiq olunaraq yerinə yetirilməlidir,
- Bir işçinin, işi özü seçərək ən yaxşı şəkildə özünü yetişdirməsinin əvəzinə hər işçi elmi şəkildə seçilərək təlimləndirilməli və inkişaf etdirilməlidir,
- İşçilərlə işbirliyi şəraitində həyata keçirilən işlərin təkmilləşdirilməsi işləri elmi prinsiplərə riayət olunmaqla səmimi işbirliyi şəraitində yerinə yetirilməlidir,
- İdarəçilər və işçilər arasında vəzifə və öhdəliklərin bölüşdürülməsi demək olar eyni dərəcədə bərabər bir şəkildə həyata keçirilməlidir. İdarəçilər, işçilərdən daha yaxşı görə biləcəkləri işlərin hamısını dövr almalıdır. Halbu ki, buna qədər işlərin demək olar ki, hamısı, məsuliyyətin də böyük bir hissəsi işçilərin üzərində idi.

Frederick V. Teylorun bu fikirlərini təhlil edərkən insana verdiyi dəyəri açıq aydın görmək mümkündür. O həm işçilərin görüşü işlərin asanlaşdırılması, onların vəzifə və öhdəliklərinin yenidən təşkili, məsuliyyət bölgüsü, işçilərin seçimi, təlimləndirilməsində elmi üsulların tətbiq olunmasının vacibliyini diqqətə çatdırmışdır.

Elmi idarəetmə nəzəriyyəsi ilə Frederick V. Teylorun əsas məqsədi istehsal həcmnin artırılması və məhsuldarlığın yüksəldilməsi olsa da, o, irəli sürdüyü prinsiplərlə insan amilinə böyük diqqət ayırmışdır. Frederick V. Taylor, işçilərin sosial ehtiyaclarının fərqiə varə bilməmiş, bu cür faktorların səbəb ola biləcəyi nəticələri araşdırə bilməmişdir, lakin müəssisə idarəçiliyinə elmi bir baxış tərzi gətirməklə işin ən yaxşı şəkildə görülməsi üçün ixtisaslaşmanın aparılmasını (iş analizlərinin aparılması və iş bölgüsünün təşkili), işin ən yaxşı bir şəkildə görülməsi üçün işin təşkili (işlərin dizayn olunması), işçilərin elmi metodların tətbiqi yolu ilə seçilməsi və hansı namizədin hansı işə daha uyğun olduğunun müəyyənəşdirilməsi

(uyğun işə uyğun namizədin seçimi), işçilərin elmi üsullarla təlimi və inisaf etdirilməsi, idarəçilərlə işçi heyəti arasında səmimi əlaqələrin qurulması, Fərdi əmsal sisteminin təşkili ilə görülmə işin həcminə görə əmək haqqı sisteminin tətbiq olunmasını iş həyatına gətirmiş və bütün bunlarla əmək kollektivinin iqtisadi və maddi rəfah halının yüksəldilməsinə diqqət göstərmişdir. Bunlar, insan resurslarının idarə olunması baxımından üzərində həssaslıqla durulmalı mövzulardır.

Frederick V. Taylorun elmi idarəetmə ilə bağlı düşüncələrini bir az daha irəliyə aparən fransız mühəndisi Henry Fayol, ilk dəfə idarəetməyə proses kimi yanaşmanı irəli sürmüşdür. Henry Fayol, idarəetmə prosesində insan amilini nəzərdən qaçırmamış, onu prosesin əhəmiyyətli bir parçası kimi qəbul etmiş, bununla müasir insan resursları idarəçiliyinin elmi əsaslarını daha da gücləndirmişdir. Onun idarəetmə prosesinə verdiyi tərifə baxdığımız zaman insan amilinə həm planlama, həm təşkilətmə, həm icra, həm də nəzarət mərhələlərində rast gəlmək mümkündür.

İdarəetməyə proses kimi yanaşmaq və bu prosesin mərhələlərini açıqlamaqla kifayətlənməyən Henry Fayol, bir müəssisənin qarşısına qoyduğu məqsəd və hədəflərə çatma bilməsi üçün müəssisə tərəfindən müxtəlif fəaliyyətlərin həyata keçirilməsinə ehtiyac olduğunu və bu fəaliyyətlərin müxtəlif insanlar arasında bölüşdürülməli olduğunu qeyd etmişdir. İdarəetmə fəaliyyətlərini altı sahəyə (Texniki işlər, ticari işlər, maliyyə işləri, güvənlik işləri, mühasibatlıq işləri, idarəetmə işləri) ayıran Henry Fayol bu fəaliyyətlər çərçivəsində güvənlik işlərini izah edərkən buraya müəssisəyə olan etibar və işçilərə sakitlik, rahatlıq verən hər cür tədbirləri nəzərdə tutduğunu qeyd etmişdir. Bununla Henry Fayol, müəssisə çalışanları üçün yaxşı bir əmək şəraitinin yaradılması işini müəssisənin əsas fəaliyyətlərindən biri kimi irəli sürmüşdür. Bundan başqa, idarəetmə işlərini izah edərkən ümumi fəaliyyət proqramının müəyyənləşdirilməsi və işlərin bir-birilə koordinasi şəkildə həyata keçirilməsi, bu fəaliyyət çərçivəsində müəssisənin sosial strukturunun formalaşdırılması və əmək şəraitini nəzərdə tutmuşdur. Henry Fayol, müəssisələrdə heyətin sahib olmalı olduğu xüsusiyyətləri və işə alma funksiyasının

reallaşdırılmasında böyük rolu olan müxtəlif bacarıqların adını çəkmişdir. Bu xüsusiyyətlər arasında:

- Fiziki xüsusiyyətlər: sağlamlıq, güc, qüvvət bünyəsi;
- Zehni xüsusiyyətlər: anlama və öyrənmə qabiliyyəti, mühakimə bacarığı, düşünmə dərinliyi və incəliyi;
- Mənəvi xüsusiyyətlər: çalışma, əzm, məsuliyyət daşdığı şeylərə qarşı cəsarətli davranma, təşəbbüskarlıq, sədaqət;
- Ümumi biliklər: yerinə yetirdiyi işlə bilavasitə bağlı olmayan müxtəlif biliklər;
- İxtisas bilikləri: texniki, ticari, maliyyə, idarəçilik və s.

Təcrübə: çalışdığı müddətdə əldə etdiyi praktiki biliklər. Bunlar, insanın təcrübədə qarşılaşdığı hadisə və proseslərdən özü üçün çıxardığı dərslərin məcmuusudur.

İnsana resurs kimi baxış tərzini gündəmə gətirən insan resursları idarəçiliyinin meydana gəlməsinə alman sosioloqu Maks Veber də ciddi tövhələr vermişdir. O, Bürokratiya nəzəriyyəsi ilə səmərəli fəaliyyət göstərən təşkilatın əsas cəhətlərini sıralamağa çalışmışdır. Bu cəhətləri beş başlıq altında toplayan Maks Veber insan resurslarının məhsuldar bir idarəetmə proqramının mövcudluğuna xüsusilə demişdir:

- Son dərəcə təkmil bir iş bölgüsünün aparılması,
- Hakimliyyətin mərkəzləşdirilməsi,
- Heyətin məhsuldar idarə olunması proqramının mövcudluğu,
- Bürokratik qayda və qanunların yaradılması,
- Qeydiyyat və detallı bir dosyalama sisteminin həyata keçirilməsi.

Max Veberə görə bürokratik bir təşkilat son dərəcə dəqiq, ayrıntılı iş bölgüsünə sahib olan bir təşkilatdır. Ayrıntılı iş bölgüsü dediyi zaman ən təcrübəsiz bir işçinin öz vəzifəsində ən qısa bir müddətdə lazımi bacarıqları əldə etməsinə imkan verən iş bölgüsü nəzərdə tutulurdu. Həmçinin Max Veber düşünürdü ki, bir işdə ixtisaslaşmış işçilər alternative işləri də eyni dərəcədə yerinə yetirə bilərlər ki, bu da təşkilatın səmərəliliyinin artırılmasına kömək edəcək.

Hakimiyyətin mərkəzləşdirilməsi xüsusiyyətini təşkilatın əmr-sərəncam vermə səlahiyyətinə əsaslanan şaquli ierarxiya içində hər yuxarı bir pillənin təbəçiləri üzərində artan şəkildə nəzarət mexanizminə sahib olması ilə əlaqələndirirdi. Bununla korporativ idarəetmənin tətbiq olunmaqla idarə olunan qurumsal təşkilatlarda insani resurslarının idarə olunması baxımından hər bir işçinin kimə təbə olması, kimə hesabat verməsi, kimdən əmr, sərəncam, göstəriş alması və s. məqamlara diqqət yetirilmişdir.

Heyətin məhsuldar idarə olunması proqramının əsas xüsusiyyəti isə işə alınacaq namizəd ilə onun yerinə yetirəcəyi iş arasında tam bir uyğunluğun gözlənilməsinə çalışılması idi. Yəni işin tam və keyfiyyətli bir şəkildə yerinə yetirilməsi üçün müəyyənləşdirilmiş bir sıra tələblərlə işə müraciət edən namizədlərin sahib olduğu keyfiyyətlər qarşılaşdırılıq və nəticədə namizədlərin arasından ən uyğun olanının seçilməsinə çalışılmalıdır. Bu əlamət hal-hazırda insani resurslarının planlanması və kadrolanması funksiyası çərçivəsində dəyişməzsloqan kimi istifadə olunan “müvafiq işə uyğun namizəd” prinsipi şəklində tətbiq olunur.

Max Veberə görə səmərəli fəaliyyət göstərən təşkilatın başqa bir əlaməti açıq bir şəkildə müəyyənləşdirilmiş və yazıya alınmış siyasətlərinin, qayda və qanunlarının mövcud olmasıdır. Bu bəhs olunan siyasətlər, qayda və qanunlar həm bütün əmək kollektivinə, həm də müştərilərinə eyni şəkildə (fərq qoymadan) tətbiq olunacaq şeylərdir. Yeri gəlmişkən bu gün korporativ idarəetmə üsulunu tətbiq edən müəssisələr bu tövsiyələri tətbiq edirlər. İnsan resurslarının idarə olunması baxımından müəssisənin qurumlaşması, yəni korporativ şəkildə idarəetmə səviyyəsinə yüksəlməsi quruma məxsus qayda-qanunların var olmasını zəruri hala gətirir. Bu da öz növbəsində insani resursları idarəçiliyinin daha rahat bir şəkildə həyata keçirilməsinə kömək edir .

Qeydiyyat və detallı bir dosyalama sistemi də idarəetmədə təşkilatın fəaliyyətinin davamlılığının təmin olunmasında mühüm rol oynayır. Hazırda insan resursları məlumat informasiya sistemi, katiblik işləri bunun əsasında həyata keçirilir.

İnsana resurs kimi baxış tərzinin formalaşmasında Klassik idarəetmə nəzəriyyəsinin nümayəndələri Frederick V. Taylor, Henry Fayol və Max Veberdən sonra Hugo Munstenberg də əhəmiyyətli rol oynamışdır. Müəssisə (sənaye) psixologiyasının əsasını qoyan Hugo Munstenberg üç ixtisas sahəsi üzrə işə götürüləcək namizədlərin seçimində tətbiq olunacaq testlər hazırlamışdır. Bu gün belə insan resursları idarəçiliyində mühüm əhəmiyyət kəsb edən məsələlərdən monotonluq, yorğunluq, psixoloji adaptasiya və digər amillərin işçilərə və onların xidməti fəaliyyətinə təsiri problemləri üzərində çalışmış və dəyərli nəticələr əldə etmişdir.

1930-cu illərdən etibarən insan resurslarının idarə olunması yanaşmasının meydana gəlməsinə daha güclü tövə verən bir nəzəriyyə, axın daha meydana gəlmə başlayır. Bu, “insan münasibətləri” yanaşması idi. İnsan münasibətləri yanaşması motivasiya, liderlik, qrup davranışları, şəxslərarası münasibətlər və əlaqə kimi mövzularda fikirlər irəli sürməyə başlamış, sonralar formal və qeyri-formal təşkilatlar, sosial və texniki sistemlər arasında qarşılıqlı əlaqə, fərd və təşkilat birləşməsi və s. makro mövzular və problemlər üzərində fikrini cəmləmiş, nəticədə “təşkilatlarda davranış” və “sənayedə humanizm” axını halını almışdır. 1930-cu illərdə meydana gələn bu yanaşma Neoklassik idarəetmə nəzəriyyəsi adı altında tarixə düşmüşdür. Klassik idarəetmə nəzəriyyəsinin anlayış, ifadə və düşüncələrini təməl kimi istifadə etməsinə baxmayaraq ənənəvi idarəetmə düşüncəsi qəlibindən çıxaraq insana istehsal faktorlarından biri və maşın və avadanlıqların bir hissəsi kimi deyil, insanların təşkilatlarda nə cür davranmalı olduğu düşüncəsindən deyil, nə cür davranacağı düşüncəsi ilə hərəkət etmişdir. İstehsalatda, idarəetmədə insan amilinə baxışı bir addım daha irəli aparmışdır. Tarixi Havthorne araşdırmaları burada mühüm rol oynamışdır. Əslində bu araşdırmalara başlayan zaman Elton Mayo və həmkarları istehsalda məhsuldarlığın artırılması probleminin həlli istiqamətində nailiyyətlər əldə etməyi qarşılarına məqsəd qoysalar da, sonda məhsuldarlıq müəyyən dərəcədə artmış, istehsalın həcmi yüksəlmiş, amma bunun qarşısında məhsuldarlığın artırılmasında şəxsiyyət amilinin daha önə çıxdığı müşahidə edilmişdir. Bu araşdırmalar nəticəsində

“sosial insan” məvhumu gündəmə gəlmiş, insanın maddi deyil, sosial bir fərd kimi qiymətləndirilməli olduğu sübuta yetirilmişdir. Bu nəzəriyyə modern idarəetmə nəzəriyyələrinin meydana gəlməsinə zəmin yaratmış və günümüzdə insanın olmazsa olmaz xüsusiyyətlərə sahib bir resurs kimi qəbul olunmasına səbəb olmuşdur.

1980-ci illərə doğru texnologiyanın inkişafı, rutin işlərin yerinə yetirilməsinin maşın və avadanlıqlara devr edilməsi, xüsusilə II Dünya müharibəsindən sonra sürətlə inkişaf edərək yayılan keyfiyyət anlayışı, işçiləri işçi qüvvəsi məntiqindən çıxartmağa başlamışdır. Çünki problemlərin həll olunması, keyfiyyətin yüksəldilməsi, istehsal olunan məhsulun və göstərilən xidmətlərin maya dəyərinin aşağı salınması, xərclərin azaldılması insanların qabiliyyət, bacarıq, məharət və ustalıqlarına bağlı idi. Başqa sözlə, artıq fiziki güc və fiziki əməklə yanaşı bilik və düşüncələr də vacib idi.

İnsan resursları idarəedilməsi deyildikdə, müəssisə və təşkilatların məqsədlərinə çatması üçün bütün insan qaynaqlarını ən doğru, təsirli və məhsuldar bir şəkildə istifadə edilməsi başa düşülür. İnsan resursları idarəedilməsi müəssisələrdə ki, insan əlaqələri kompleks və əhatəli sahə olduğundan qaynaqlarda buna müxtəlif təriflərin verilir. Bu tərifləri aşağıdakı şəkildə sıralaya bilərik:

- İnsan resursları idarəedilməsi, bir müəssisənin ən dəyərli varlığının, yəni orada çalışan insanların, təsirli rəhbərliyi üçün inkişaf etdirilən stratejik və tutarlı yanaşma olaraq tamamlana bilər. İnsan resursları idarəedilməsi müəssisə içində yüksək performanslı iş gücünün qazanılması, inkişaf etdirilməsi, motivasiyanın təmin edilməsi və əldə tutulması üçün yerinə yetirilən bütün fəaliyyətlərin cəminə deyilir.
- İnsan resursları idarəedilməsi “təşkilatların hədəflərinə çatma bilmələri üçün lazım olan funksiyaları reallaşdıracaq kafi sayda xüsusiyyətli işçinin işə götürülməsi, öyrədilməsi, inkişaf etdirilməsi, motivasiya etdirilməsi və qiymətləndirilməsi əməliyyatıdır”.

- İnsan resursları idarəedilməsi, insan resurslarının müəssisənin hədəfləri istiqamətində ən məhsuldar şəkildə istifadə edilməsini və işçilərin ehtiyaclarının qarşılınması və peşə baxımından inkişaflarının təmin edilməsini əhatə edən fəaliyyətlərin cəmidir .
- İnsan resursları idarəedilməsi, insana yönəlmiş, işçilərin münasibətlərini idarəedici bir quruluş içərisində ələ alaraq, təşkilat mədəniyyətinə uyğun işçi siyasətlərini inkişaf etdirən və bununla təşkilatın idarəedilməsində əsas vəzifəsini görən bir işdir.

Bu təriflərin sayını artırmaq mümkündür. Ancaq, bütün təriflərin ortaq xüsusiyyəti, İRİ-nin bir idarəetmə fəlsəfəsi olduğu, dəyişən, inkişaf edən müəssisələrdə korporativ mədəniyyət yaratmaq və bu çərçivədə müəssisələrdəki insan resurslarına məsuliyyət hissi aşılamaqdır. Bu təriflərin çoxluğu İRİ-yə verilən önəmdən qaynaqlanmaqdadır. Günümüzdə bir müəssisənin digər maddi resursları nə qədər sağlam olursa olsun, insan resursları yetərli dərəcədə olmazsa, o müəssisənin başanlı olma ehtimalı da o nisbətdə azalır.

Səxslərin yaranması və inkişafı ilə İnsan Resurslarının İdarəedilməsində yeni mərhələ yarandı və artıq konkret peşə sahiblərinin təşkilatlanması prosesi başladı. Yeni kadrların hazırlanmasına ciddi əhəmiyyət verildi. XVIII əsrin ikinci yarısında İngiltərədə başlayaraq sürətlə bütün avropaya yayılan sənaye inqilabı nəticəsində səxsləri və emalatxanaları fabriklər əvəz etdi. Bu çoxsaylı insanların müştərək əməyinin istifadə və idarə olunması demək idi. Bu mərhələdə Adam Smitin insan faktorunu önə çəkir onu iqtisadi varlıq kimi dəyərləndirməyi təklif edir. Kadrlar şöbəsinin ilk nümunələrindən birinə 1900-cü ildə B.F. Goodrich şirkətində rast gəlinir.

1902-ci ildə NCR Company də ayrıca Kadrlar departamenti yaradılır və bu struktur işçilərin şikayətləri, əmək haqqları və bu kimi funksiyaları icra edir. Elə bu dövrlərdə Teylor elmi idarəetmə nəzəriyyəsi üzərində işləyir və nəticədə 1911-ci ildə

«Elmi İdarəetmə Prinsipləri» adı ilə nəşr etdirir. Teylorun bu məqaləsi giriş hissə ilə birlikdə 3 hissədən ibarət idi:

- Giriş hissəsində Teylor vətəndaşın bir günlük fəaliyyətinin məhsuldar olmadığını və Amerikanın bundan zərərə uğradığını ifadə edir. Oxucunu inandırmağa çalışır ki, bu vəziyyətdən çıxış yolu qeyri adi insanlarda axtarmaqda deyil, sistemli idarəçilikdədir. O, ən yaxşı idarəetmənin elmi yolla olacağını və bunun da dəqiq müəyyənləşdirilmiş qanunlar, qaydalar və prinsiplərlə həyata keçirilməsinin vacibliyini sübut etməyə çalışır.
- I hissədə Teylor İdarəetmənin əsas hədəfinin işəgötürənin maksimum rifahını təmin etmək və bunun hər bir işçinin maksimum rifahının təmin olunması ilə müşayiət olunmalı olduğunu izah edir. Maksimum rifah isə ancaq maksimum məhsuldarlıqla mümkündür. Bunun üçün təlim tədrisin və nəticədə hər bir əməkdaşın inkişafının vacibliyini vurğulayır. Beləliklə hər kəs təbii qabiliyyətlərinə uyğun olduğu işlərdə ən yüksək səviyyədə nailiyyət göstərə biləcəkdir.
- II hissədə Teylor elmi idarəetmənin 4 prinsipini izah edir:

1 – Elmi işi hədəf alan metodların barmaq hesabını prinsip kimi qəbul edən iş metodlarıyla yer dəyişdirməsi;

2 – İşçinin elmi üsullarla seçilməsi, təlimi və inkişafının təmin olunması;

3 – Hər bir işçinin fərqli iş strukturlarına görə ətraflı məlumatlandırılması və nəzarət;

4 – İşin idarəçilər və işçilər arasında bərabər bölünməsi. Beləliklə idarəçilər, elmi idarəetmə prinsiplərini iş planlarına tətbiq edə bilərlər və işçilər də işi ən doğru şəkildə reallaşdırarlar.

Teylordan sonra 1916 cı ildə Henry Fayol «Ümumi və Sənaye İdarəetməsi» kitabını nəşr etdirir İdarəetmənin 14 Prinsipini izah edir:

**Əmək bölgüsü** – bu Adam Smitin əmək bölgüsü ilə eynidir. İxtisaslaşma əməkdaşları daha effektiv edir və məhsuldarlığı artırır.

**Səlahiyyət** – Rəhbərlərin göstəriş vermək səlahiyyətləri olmalıdır. Unutmaq lazım deyil ki, səlahiyyət məsuliyyət yaradır.

**İntizam** – İşçilər təşkilatı idarə edən qaydalara riayət və hörmət etməlidirlər. Yaxşı intizam effektiv idarəciliyin, şirkət qaydaları ilə bağlı rəhbərliklə işçilər arasındakı qarşılıqlı anlayışın və qayda pozuntusu zamanı ağıllı cəza sisteminin tətbiqinin nəticəsidir.

**Təkidarçılıq** – hər bir əməkdaş yalnız bir rəhbər qarşısında cavabdehdir və yalnız ondan təlimat alır.

**İstiqamətdə Birlik** – Eyni hədəfə yönəlmiş bütün təşkilati fəaliyyətlər bir plan üzrə bir idarəçi tərəfindən yönləndirilməlidir.

**Şəxsi Mənafehlərin Ümumi Mənafehlərə tabeçiliyi** – əməkdaşın və ya işçi heyətin məfeyi şirkət mənafehlindən üstün tutulmamalıdır.

**Əmək haqqı** – işçilər əməklərinin müqabilində ədalətli maaş almalıdırlar.

**Mərkəzləşdirmə** – mərkəzləşdirmə tabeçilikdə olanların qərarların qəbulundakı iştirakından asılıdır. Qərarların rəhbərlik və ya işçilər tərəfindən verilməsi mərkəzləşmə nisbətinin doğru olub olmaması sualını yaradır. Bütün hallar üçün optimal mərkəzləşdirmə dərəcəsi müəyyənləşdirilməlidir.

**İyerarxiya** – rabitə ən üst rəhbərlikdən ən aşağı dərəcəyə doğru olan səlahiyyət zəncirinə uyğun qurulmalıdır. Əgər bu zəncirvari rabitə gecikmələrə səbəb olursa tərəflərin razılığı və rəhbərlərin məlumatı daxilində çarpaz rabitə mümkündür.

**Nizam** – insanlar və maddi resurslar doğru zamanda doğru yerdə olmalıdırlar.

**Ədalət** – Rəhbərlər öz işçilərinə qarşı mehriban və ədalətli olmalıdırlar.

**Personalın iş yerindəki sabitliyi** – Yüksək işçi hərəkətliliyi səmərəsizdir. Rəhbərlik mütəşəkkil kadr planlaması həyata keçirməli və yarana biləcək vakansiyalar üçün ehtiyat kadrların olduğundan əmin olmalıdır.

**Təşəbbüs** – yaratmaq və planları gerçəkləşdirməyə ixtiyarı olan əməkdaşlar yüksək səviyyədə səy göstərəcəklər.

**Komanda Ruh** – komanda ruhunun təşviqi müəssisə daxilində ahəng və birlik yaradacaq.

Taylor və Fayolun bu nəzəriyyələrinin nəticəsində Hotorn (Havthorne) Sınağı keçirilir və əldə olunan nəticəyə Hotorn Effekti adı verilir. Elton Mayo və Frits Rotlisbergerin rəhbərlik etdikləri tədqiqat qrupu Vestern Electric Company-nin Havthorne Vorks fabrikinin işçiləri arasında 1924 – 1932 ci illərdə sınaq keçirirlər. Nəticədə müəssisənin sosial sistem olduğu və insanın bu sistemin ən əhəmiyyətli faktoru olduğu məlum olur. Məhsuldarlığın artmasına ciddi təsir edən amillərin təkcə yüksək əmək haqqı və yaxşı iş şəraiti deyil eyni zamanda insani münasibətlər, işçi fikrinə verilən dəyər, ona qarşı diqqət, olduğu təsbit edilir. Beləliklə, 1940 – cı illərdən etibarən ciddi şəkildə formalaşan kadrların idarəedilməsi anlayışı 1980 – ci illərdən etibarən İnsan Resurslarının İdarəedilməsinə çevrildi .

Azərbaycanda müstəqillik əldə olunduqdan sonra neft sektorunda fəaliyyət göstərən xarici şirkətlərin bəzilərində bu sahədə işlər görülsə də İnsan Resursları İdarəetmə sisteminə keçid yolunda ilk addımlar 2000 – ci illərdən sonra atılmağa başladı. Bir şirkətin hansısa şöbəsinin qapısına üzərində «İnsan Resursları Departamenti» yazılan lövhənin asılması heç də əhəmiyyətli deyil. Əhəmiyyətli olan həmin şöbənin sözün əsl mənasında o ada uyğun funksiyanı yerinə yetirib yetirməməsidir.

Təşkilatların günü gündən artan rəqabət şəraitində müvəffəqiyyəti hədəfləri baxımından “insan” amilinin gözdən qaçırılmaması lazım olduğu düşüncəsi iş həyatında son illərdə qəbul edilmiş və bu düşüncə təşkilatların misyon və vizyonuna

kimi təməl təşkilati mədəniyyət ünsürlərində yer almışdır. Bu nöqtədə təşkilatların müvəffəqiyyətli təşkilatı yaşam mərhələləri keçmələrində insanın artan dəyərinin diqqətə alınması şərtinə bağlı olduğu görülür (17,s 11). İstehsal faktorlarından biri olan əmək faktoru və ya eyni mənanı kəsb edən “insan “faktoru bütün təşkilatlar üçün böyük əhəmiyyət kəsb edir.İnsan faktoru sayəsində təşkilatlar, digər istehsal ünsürlərini dahada məhsuldar və şüurlu şəkildə istifadə edirlər.Son illərdə aparılan araşdırmalarda digər istehsal faktorlarında aparılan yaxşılaşdırmalara qarşı istehsaldakı geriləmənin ən əsas səbəbi insan resurslarından səmərəli istifadə edilməməsidir. Təşkilatların fəaliyyətlərində və bilavasitə performanslarında insan resurslarının təsirliliyinin artırılmaq müasir təşkilatların əsas məqsədlərindən biri olmuşdur. Heç şübhəsiz təşkilatı quran onu idarə edən, ona can və qan verən insan resursudur. İnsan resursuna,onun tükənməz gücünə və istehsaldakı roluna inanan təşkilatlar bu faktordan ən səmərəli şəkildə faydalana bilmək üçün insan resursları idarəedilməsi adı altında icra edilən elmi işlərinə hər keçən gün dahada çox yer verməyə başlamışdılar.

Müasir dövrdə insanların təsirli və məhsuldar bir şəkildə işlədilməsi üçün güc tətbiq etməkdən daha çox işçiyə daha çox pul vermək üsulları daha öz əhəmiyyətini itirməyə başlamışdır. Bugünün insanların effektiv və məhsuldar şəkildə idarə edə bilmək üçün onları həvəsləndirici və hərəkətə keçirəcək insan təbiətinə və istəklərinə uyğun yollar inkişaf etdirilməkdədir. Belə ki, insanların idarəedilməsində müvəffəqiyyətli olmaq üçün əvvəlcə insanları tanımaq, idarə olunan insanların təbii quruluşundakı ziddiyyətləri və xüsusiyyətləri bilmək lazımdır. Bu xüsusiyyətlərin bəzilərinə nəzər salaq:

- İnsanlar, ümumiyyətlə təqdir edilməkdən, bəyənilməkdən, hörmətdən xoşlanırlar və çox insan özünün bacarıqlı və fərqli olduğunu düşünür.
- İnsanlar zəif tərəflərə sahib olduqları qədər,güclü tərəflərdə sahibdirlər.
- Çox insan müstəqil olmaq,digər insanlardan fərqli olmaq istəyir.

Müasir təşkilatlarda insan resursları rəhbərliyinin diqqətə çarpan bəzi xüsusiyyətləri var (10,s 18-19):

- İnsan resursları idarəedilməsi hər hadisənin,işin ən vacib faktoru olan insan ünsürünün idarəedilməsi, insan münasibətləri,sənayə münasibətləri,işçilərin təmini, motivasiyası, karyera planları,performans dəyərləndirilməsi,işə götürülmə, uyğunlaşma proqramları,təhsil və inkişaf etdirmə işləri kimi insan əsas işləri əhatə edir.
- İnsan resursları idarəedilməsinin məqsədi,təşkilatların məqsədlərinə müvəffəqiyyətli şəkildə çatdırılmasıdır. Bu məqsədlə insan resursları idarəedilməsi personal idarəedilməsi və sənayə əlaqələrini birləşdirərək təhsil,psixologiya və davranış elmlərinin məlumatları işığında işçilərin idarəedilməsi ilə bir başa olaraq maraqlanmalıdır.
- İnsan resursları idarəedilməsi,təşkilat daxilindəki işçilərin bağlılığını inkişaf etdirilməsini, təşkilat mədəniyyətinin yerləşdirilməsini təmin etməyə çalışır;
- İnsan resursları idarəedilməsi, təşkilatdakı əmək bölgüsü nəticəsində yaranan gərginliklər, qarşıdurmalar haqqda maraqlanır.
- İnsan resursları idarəedilməsi, təşkilat daxilində baş verən hadisələri hissə-hissə deyil bütünlüklə araşdırır.

İRİ müəssisələrin daha keyfiyyətli və daha məhsuldar bir nəticə əldə etmək üçün idarəedənlərlə idarəedilənlər arasında etibarlı və təsirli əlaqələrin qurulmasını təmin edən funksiyasıdır.

Hər bir müəssisə üçün əməkdaşların, yəni “insanların” əsas götürülməsi və onların professional idarə olunmasının əhəmiyyəti idarəetmə nəzəriyyəsinin bazasının təşkil edir.

İR menecmentində 3 “R” (doğru vaxt, doğru vəzifə, doğru insan) prinsipi geniş yayılmışdır. Açıqlanması –namizədin zamanında, doğru vəzifəyə uyğunluğu deməkdir. Doğru insanları işə cəlb etmək, şəxsləri düzgün qiymətləndirmək, təlim keçmək, davamlı inkişaf və motivasiya, stimullaşdırmaq çox vacibdir. Əməkdaşlar öz vəzifələrini pis yerinə yetirdiyi vaxt, bank lazımı işləri görə bilməlidir. Bütün

bu problemlər insan resurslarının enecmentinin bir hissəsidir. İnsan resurslarının idarəedilməsi, təşkilat fəaliyyətinin ayrılmaz tərkib hissəsini təşkil etməlidir .

## **1.2. Əmək hüququnun hüquqi subyektləri və onların statuslarının müəyyən edilməsi**

Əmək hüququnun subyektləri haqqında danışmadan öncə “əmək hüququnun subyektləri”, eləcə də “əmək-hüquq kontaktının subyektləri” ifadəsi dəqiq olaraq fərqləndirilməlidir. Əmək hüququnun subyektləri ifadəsi, adətən, əmək-hüquq münasibətlərinin, eləcə də onlarla birbaşa sıx bağlı olan digər hüquqi münasibətlərinin gələcək iştirakçıları anlaşılr. Əmək-hüquq münasibətinin iştirakçıları isə hüquq münasibətinin vacib iştirakçılarıdır. Bilindiyi kimi, əmək hüququnun subyektlərinin ifadəsi əmək-hüquq münasibətinin subyektlərinin ifadəsindən daha genişdir.

Əmək hüququ müəssisələrdə iş əlaqələrini tənzimləyir və fərdlər arasındakı iş əlaqələrini əhatə edir. Asılılıq meyarının əmək hüququnda əhəmiyyətli yeri vardır. İşə götürən ilə işçi arasında yaranan hər hansı bir hüquqi əlaqə əmək hüququnun əhatəsinə aid edilə bilər. Arada asılılıq əlaqəsi yoxdursa, əmək hüququn əhatəsinə aid edilə bilməz. İşçi işəgötürənin əmr və təlimatlarının tələblərinə cavab vermək məcburiyyətində olduğu üçün asılılıq əlaqəsi vardır. İş görən adamın bu işi başqasına asılı olaraq və ödəniş qarşılığında etmiş olması lazımdır. Məsələn, həkim ilə xəstə, dərzi ilə müştəri; vəkil ilə müvəkkil arasında asılılıq əlaqəsi yoxdur. Ancaq, bir fabrikdə, tibb məntəqəsində çalışan bir həkim ilə işəgötürən arasındakı əlaqə ya da bir şirkətdə hüquq müşaviri olaraq çalışan vəkil ilə şirkət arasındakı əlaqə bir əmək hüququ münasibətidir. Çünki, burada asılılıq meyarı reallaşmaqdadır və bu da əmək hüququnun əhatəsinə aid edilir. Dövlət məmuru ilə dövlət arasında bir təyin etmək əlaqəsi vardır. Bu, ictimai hüquqa dair asılı olmaq əlaqəsidir, ancaq əmək hüququnun əhatəsinə aid edilmir. Dövlət ilə məmur arasındakı əlaqə idarəetmə hüququnun əhatəsindədir. İşçi, əmək hüququnda qorunması lazım olan tərəfdir. Dövlət də burada

işçini qoruyur və bu səbəblə dövlətin buradakı mövqeyi də əmək hüququnun əhatəsinə daxildir. İşçilərin təşkilatlanaraq qurduqları “işçi həmkarlar ittifaqları”, işəgötürənlərin isə təşkilatlanaraq meydana gətirdikləri “işəgötürən həmkarlar ittifaqları”, tətillər kimi ünsürlər də əmək hüququnun əhatəsinə daxildir. Bir kimsənin işçi sayıla bilməsi üçün, fiziki və ya zehni olaraq çalışması, ixtisaslı və ya ixtisasız işçi olması fərq etməz.

Əmək hüququnun müxtəlif növləri vardır. Belə ki, fərdi əmək hüququ bir işçiylə bir işəgötürən arasındakı hüquqi əlaqəni ələ alır və nizamlayır. Aralarındakı müqavilə də əmək müqaviləsidir. İş müqaviləsində qaynaqlanan haqq və borcların yerinə yetirilməsi, iş şərtləri, istirahət müddətləri, işçi sağlamlığı və təhlükəsizliyi, əmək müqaviləsinin sona çatması və nəticələri kimi anlayışlar fərdi əmək hüququnun əhatəsinə daxildir.

İşçi peşələri, toplu əmək müqaviləsi əmək hüququnun yeni hüquqi sahəsidir. Əmək hüququnun müstəqil bir hüquq sahəsi kimi ortaya çıxmasına səbəb 18-ci əsrin sonlarında sənaye inqilabının təsiri olmuşdur. Sənaye inqilabı ilə ardıcıl istehsal həyata keçirən fabriklər ortaya çıxmış, bu da işçi sinifinin ortaya çıxmasına səbəb olmuşdur. O dövrdə dövlətin iqtisadiyyata hər hansı bir müdaxiləsinin olmadığı bir sistem mövcud idi ki, bu da iqtisadi liberalizm adlanırdı. O dövrdə işçi ödənişləri tərəflər arasında sərbəst bazar şərtləri əsasında müəyyən olunurdu. Dövlətin hər hansı bir müdaxiləsi yol verilməz idi. Ancaq müqavilələrin bağlanması işəgötürənin iş şərtlərini tək tərəfli olaraq təyin etməsinə gətirib çıxarmışdır. İşəgötürənlər bir-birləriylə rəqabət edərkən xərcləri azaltmış, yəni işçi ödənişlərini azaltmışlar. O dövr ən çox qadın və uşaqların ödənişləri aşağı salınmışdır. Xüsusilə, həmin dövrdə işçi təhlükəsizliyi və sağlamlığı kimi məsələlər də müzakirə mövzusu belə deyildi. Bəzi fabriklər işçilərə ödəniş etmək əvəzinə, istehsal etdikləri məhsullardan vermək yolunu seçirdilər. Bütün bu tətbiq olunanların aradan qaldırılması istiqamətində fəaliyyətlər isə əmək hüququnun təməlini meydana gətirmişdir. Bu da öz növbəsində aşağıdakı üç mərhələdən keçmişdir:

1. Mərhələ (dövlətdən): Bunlara qarşı alınan tədbirlər, əmək hüququnun təməli olmuş, ictimai dövlət anlayışı ön plana çıxmışdır. Sosial dövlət anlayışı, zəif olan tərəfin yanında yer alır, yəni işçini qorumağı hədəf götürür. Bu istiqamətdə, minimum əmək haqqı, işçinin ən aşağı yaş həddi, iş saatlarının müddətləri kimi vacib məsələlər qanunlarla tənzimlənməyə başlanılmışdır.

2. Mərhələ (işçilərdən): İşçilər, təşkilatlanmağa başlamış və ictimai birliklər qurmuşlar. Birlikdə hərəkət edərək işəgötürənlə əlaqələr qururdular. Buna qarşılıq olaraq işəgötürənlər də yeni vəzifələr formalaşdırırdılar. Beləcə toplu əmək müqaviləsi, tətil kimi anlayışlar meydana gəlmişdir.

3. Mərhələ (sazişlər): Versay Sülh müqaviləsi ilə Beynəlxalq Əmək Təşkilatı (BƏT) qurulmuşdur. Bu təşkilat, iş şərtləri üçün minimum norma qoymağı hədəfləmişdir. Birləşmiş Millətlər Təşkilatının təməlindeki İqtisadi və Sosial Şura da ölkələr arasında əməkdaşlığı təmin etmək məqsədini daşıyır. Əlavə olaraq, Məcəllə içində də iş həyatına bağlı qaydalar iştirak etmişdir.

**Əmək hüququna hakim olan əsaslar: İşçilərin müdafiəsi prinsipi.** Əmək hüququnun ortaya çıxmasındakı ilkin məqsəd, işçilərin qorunmasıdır. İşçini qoruyaraq ictimai ədalət və cəmiyyətdəki tarazlığın təmin edilməsi də əsas məqsədlərdən biridir. İşçi asılı olaraq çalışır, işəgötürənin əmr və təlimatlarına uyğun olaraq xidmət göstərir. Bu da bəzən işəgötürənin ona verəcəyi cəzanı qəbul etməsi mənasını verir. Bu səbəblə də əmək müqaviləsi, tərəflər arasında şəxsi əlaqələr quran bir müqavilədir. Ancaq bu qoruma nə bahasına olursa olsun yerinə yetirilmək məcburiyyətində də deyil. Dövlət ictimai və iqtisadi sahədə konstitusiyaya ilə təyin olunan vəzifələrini, bu vəzifələrin məqsədlərində prioritetləri nəzərə alaraq maliyyə qaynaqlarının kafiliyi ölçüsündə yerinə yetirir. Dövlət işçilərin qorunmasını, əmr-hüquq qaydalarını qoymaq surətiylə təmin edir. Əmək qanununda həmin qaydalar mütləq və nisbi olaraq ikiyə ayrılır. Mütləq qaydalar heç bir şəkildə əksi mümkün olmayan qaydalardır. Məsələn, tətilərdə keçən müddət işçinin davamlılığından sayıla bilməz və bunun əksinə bir hökm də müqaviləyə qoyula bilməz və bu mütləq

əmrədicə bir hökmdür. Nisbi qaydalar işçi xeyrinə olmaqla dəyişdirilə bilər. Məsələn, həftəlik iş müddəti ən çox 40 saatdır, amma bunun 35 saat olduğuna dair bir hökm müqavilədə əks olunarsa, bu etibarlıdır. Lakin heç bir halda iş saatı həftədə 40 saatdan çox ola bilməz. Nisbi qaydalara ictimai nizam-intizamla bağlı qaydalar da deyilir. Əmək hüququnda açıqlanmayan məsələlər şərh formasında işçinin xeyrinə şərh edilir. Bununla da işçinin müəssisə üçün olduğu qədər cəmiyyətə də faydası da nəzərə alınır. Ediləcək şərhlərdə işçi faydasının güdülməsi labüddür.

**Əmək hüququnun hüquq sistemində yeri.** Əmək hüququ, xüsusi bir hüquq sahəsi kimi görünməsinə baxmayaraq tam olaraq belə bir xüsusiyyətdə deyil. Əmək hüququnda xüsusi hüquqda olduğu kimi fərdlərin iradələri əhəmiyyətlidir. Bu vəziyyət əmək hüququnda da belə olmaqla birlikdə, bu hüquq sistemində dövlətin ağırlığı, müdaxiləsi də olduqca çoxdur və əmək hüququnu ictimai hüquq sahəsinə yaxınlaşdırır. Bütün bu səbəblərə görə əmək hüququ, hər iki hüquq sahəsinin də xüsusiyyətlərini daşıyan qarışıq xüsusiyyətli bir hüquq sahəsidir.

**Əmək hüququnu qaynaqları aşağıdakı kimi sadalana bilər:**

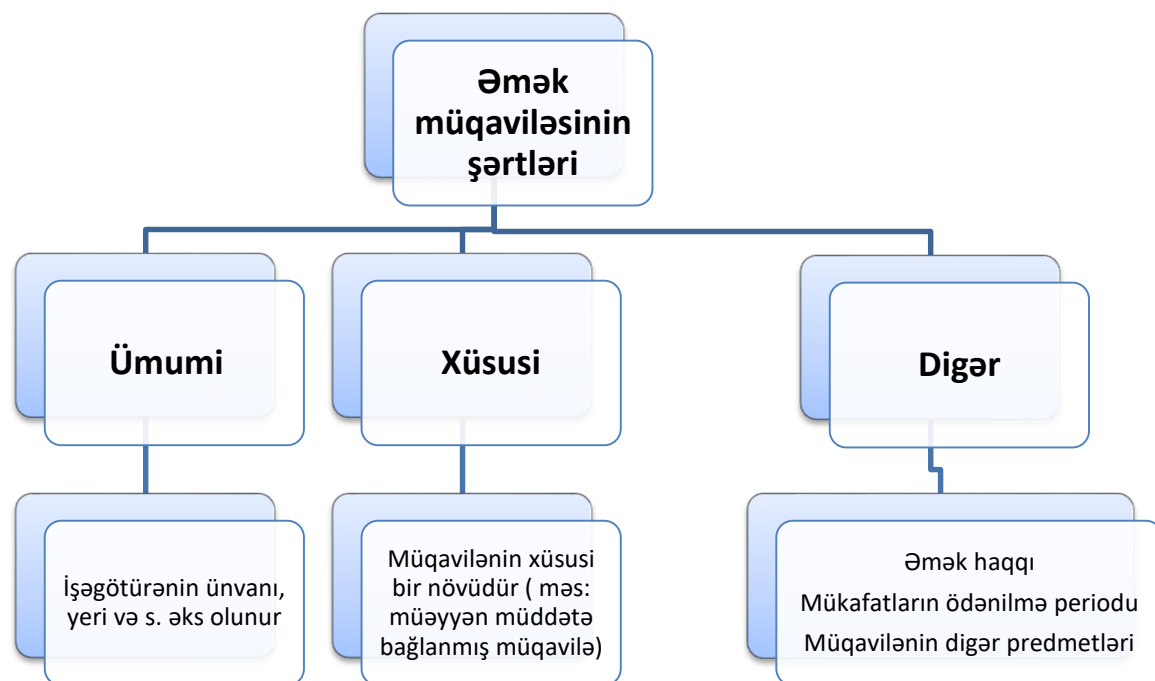
- Konstitusiya;
- Qanunlar;
- Nazirlər Kabinetinin qərarları;
- Əmək qanunvericiliyindən irəli gələn sərəncam və fərmanlar;
- Rəsmi Əmrlər;
- Beynəlxalq təşkilatların qəbul etdiyi qanun və qaydalar;
- İkili razılaşmalar;
- Çoxtərəfli razılaşmalar;
- Əmək məəcəlləsi;
- İş müqaviləsi və toplu əmək müqaviləsi.

Əmək münasibətləri, həmin münasibətlərdən formalaşan başqa münasibətlər əmək hüquq normativləri ilə idarə edilir. Bu normalar müxtəlif normativ qanuni

aktlarla nəzərdə tutulur və tətbiq edilir. Bu peşəkar sənədlər əmək hüququnun mənbəyi kimi istifadə edilir.

Ölkə konsitutsiyamız əmək hüququnun əsas özəyidir. Burada əmək hüququ 35-ci maddədə qeyd edildiyi kimi prinsipial əhəmiyyətə sahib olan bir sıra normalar əsasında nəzərdə tutulmuşdur. Konstitusiyada əməyin tənzimlənməsinin əsas götürülmüş və təməl prinsipləri müəyyən edilmişdir. Konstitusiyadan başqa əmək hüququ mənbələri AR Əmək Məcəlləsi-də mühüm yer tutur. Əmək məəcəlləsi sistematik və mərkəzləşdirilmiş normativ aktdır. 1999-cu ilin fevralın ayının 1-də qəbul edilən bu akt həmin ilin iyul ayının 1-də qüvvəyə minmişdir. Beləki burada kollektiv müqavilə, işçi-əmək müqaviləsi, iş eləcə də istirahət vaxtı, əmək haqqı, işçilik intizamı, əməyin mühafizəsi və başqa məsələləri tənzimləyir.(Məbə: Wikipedia)

Əmək müqaviləsinin şərtləri (ümumi struktur):



Mənbə: <http://vvv.admdlav.com>

**İşyeri (müəssisə, təşkilat və s.) daxili qaydalar:** İşəgötürən tərəfindən müəyyən bir iş yerində iş şərtlərini təyin etmək üçün tək tərəfli olaraq hazırlanan

obyektiv və ümumi xarakterli qaydalardır. İşəgötürənlərin iş yeri daxili qaydalar çıxarma zərurətləri yoxdur.

**İşyeri daxili qaydalarının** hüquqi xüsusiyyəti işçilər tərəfindən bilinmək şərti ilə işçi ilə işəgötürən arasındakı əmək müqaviləsi kimi bir təsirə malikdir. İşyeri daxili qaydaları, əmək müqaviləsinin əlavəsi xüsusiyyətindədir. İşçilər bu qaydaları bilmirlərsə, bu qaydalardan qaynaqlanan bəzi öhdəlikləri daşıya bilməzlər. Bu idarəçilikdəki hökmlərlə işəgötürən tək tərəfli olaraq işçinin əleyhinə, onun razılığı olmadan heç bir dəyişiklik edə bilməz. Lakin, işçinin leyhinə dəyişiklik üçün razılığa ehtiyac yoxdur. Qəbul olunmuş daxili qaydaların müddəaları qanunlara və qanunçuluğa, iş və toplu əmək müqaviləsi müddəalarına zidd ola bilməz.

**İşyeri tətbiqləri:** Müəyyən bir iş yerinə xas, ənənə və adət kimi qaydalardır məsələn: işəgötürən, hər il yeni ildə işçilərə müqavilədə olmamasına baxmayaraq, öz iradəsiylə mükafat verirsə, 2017-ci ilin üçün verməyəcəyini söyləyə bilməz. Çünki, nizamlı olaraq edilən tətbiqlər də əmək müqaviləsində qeyd olunmuş kimi qəbul edilir. İşəgötürən bunu tək tərəfli olaraq dəyişdirə bilməz. Bir hərəkətin iş yeri tətbiqi olaraq qəbul edilə bilməsinin müddət baxımından bir ölçüsü yoxdur.

**İşə götürənin təlimatları:** İşçinin görəcəyi işlər, ümumi olaraq əmək müqaviləsi ilə müəyyən edilir və onun detalları müəyyən deyildir. Bu işçi, əmək müqaviləsinin etibarlılığının davam etdiyi müddət ərzində işəgötürənin verəcəyi göstərişlərə riayət etməklə məsuldur, amma bu əmr və təlimatlar əxlaq və ədəb normalarına uyğun olmaq məcburiyyətindədir.

### **1.3. Kadrların peşə fəaliyyəti üzrə əmək funksiyası həcmnin müəyyən edilməsinin müasir yolları**

İş həyatı insan həyatında önəmli bir yerə sahibdir. İqtisadi baxımdan insanlar müəssisələrdə maaş qarşılığına əmək sərf edirlər və bu şəkildə əldə etdikləri pul ilə

müəssisələrin istehsal etdikləri məhsulları istehlak edirlər. Müəyyən bir işi görmək insanların müəyyən zamanlarını aldığı üçün iş həyatı psixoloji cəhətdən də vacibdir.

Müəssisələrdə əvvəlcədən müəyyən olunmuş məqsədlərin reallaşdırılması üçün işçilər və onların gördükləri işlər, bölmə, departament kimi qruplara ayrılmışdır. Müəssisələrin fəaliyyətlərinin effektivliyi üçün bu qrupların sərhədlərinin müəyyən olunması, xüsusiyyətlərinin və vəzifələrinin müəyyən olunması vacibdir.

İş analizi müəssisədə yerinə yetirilən işlərin düzgün, effektiv və sağlam bir şəkildə dəyərləndirilməsi üçün hər birinin kəmiyyəti, keyfiyyəti, məsuliyyətliyini və iş şərtlərini elmi üsullarla incələyən və bilgi toplayan metoddur.

İnsan resurslarının idarə edilməsi fəaliyyətlərindən biri də insan resurslarının planlaşdırılmasıdır. İnsan resurslarının planlaşdırılması işçi ehtiyacının müəyyən olunması, işçi ehtiyacının hansı mənbələrdən təmin ediləcəyi, insan resurslarının proqnozlaşdırılması, insan resursları davamiyyətsizlik nisbətinin müəyyən olunması, işçi dövriyyəsi kimi fəaliyyətləri əhatə edir. İnsan resursları planlaşdırılması fəaliyyətlərində işçi ehtiyacının müəyyən olunması üçün respondentlərə yeni işçi ehtiyacı olub olmadığı necə müəyyən olunur? sualı ilə müraciət olunmuşdur. Cavablar isə variant şəklində təqdim edilmişdir. Respondentlərin 17%-i yeni layihə olduqda, 33%- i işçilər işin öhdəsindən tam gələ bilmədikdə, 47%- i şirkət böyüdükdə, 3%- i isə öz variantlarını əlavə etmişlər (Cədvəl 1).

Cədvəl 1. Yeni işçi ehtiyacının müəyyən olunması analizi cədvəli

| Sual   | Yeni işçi ehtiyacı olub olmadığı necə müəyyən olunur? |                                                |                  |                |
|--------|-------------------------------------------------------|------------------------------------------------|------------------|----------------|
| Cavab  | Yeni layihə olduqda                                   | İşçi işin öhdəsindən yetərincə gələ bilmədikdə | Şirkət böyüdükdə | Digər hallarda |
| Nisbət | 17%                                                   | 33%                                            | 47%              | 3%             |

Doğru bir işçi seçimi üçün əvvəlcə işçilərin yerinə yetirəcəkləri işlərin müəyyən olunması vacibdir. Buna görə də, ilk olaraq işçilər tərəfindən tək-tək və ya ümumi olaraq yerinə yetiriləcək işlər dəqiq şəkildə incələnməlidir. İş analizi olaraq adlandırılan bu proses, bir işin xüsusiyyətləri, incəliyi, vacib olan tələbləri və məsuliyyətliliyi, işi yerinə yetirmək üçün lazım olan şəraiti müxtəlif üsullarla araşdıran elmi bir prosesdir. İş analizi nəticəsində: İşin nə olduğu, işçilərin vəzifə və məsuliyyətləri, iş görmək üçün tələb olunan bilik, əqli və fiziki bacarıqlara sahib olması müəyyən olunur.

Ümumi olaraq iş analizləri 2 yanaşma ilə müəyyənləşdirilə bilər. Bunlardan birincisi iş analizlərinin insan resurslarının idarə edilməsi baxımından ələ alınır. Bu cür iş analizləri müəssisələrdə insan resurslarının planlaşdırılması, əmək haqqı sisteminin idarə edilməsi, tədris və təkmilləşdirmə və digər sahələrdə insan resurslarına dair məlumat əldə etmək baxımından hazırlanır. İkinci yanaşmada isə, iş analizi anlayışı daha geniş olaraq ələ alınır. Bu zaman bir sıra sənaye tədqiqatlarına da müraciət olunur(19,s 48)

**İş təsviri** - İş ilə əlaqədar məlumatların toplandığı bir proses olan iş analizində əldə edilən bu məlumatlar daha sonra sistemləşdirilərək iş təsviri halına gəlir(19,s 57). İş təsviri işin müəssisə daxilində yerini və önəmini müəyyən edir. İş təsvirinin məqsədi işin yerinə yetirilmə məqsədinin, tələb olunan bacarıq və məsuliyyətliliyin, işin digər işlərlə əlaqəsinin və iş şərtlərinin müəyyən olunmasıdır.

Bu əsas məqsədlərlə yerinə yetirilən iş təsvirləri: işçi seçimində, işçilərin yönləndirilməsində, tədris və təkmilləşdirmə tədbirlərinin həyata keçirilməsində və performans qiymətləndirilməsi məsələlərində yararlı olmaqdadır. İş təsvirlərinin hazırlanmasında önəmli bir məsələ isə iş təsvirinin işi görən işçiyə görə deyil, işin özünü təsvir edəcək və başa düşülən formaə yazılmaya salacaq şəkildə hazırlanmalıdır.

İşin təsviri necə yazılmalıdır?

İşin təsviri hər şeydən əvvəl bir məqsədi diqqətinizə çatdırır və şəxsin hüquqi qorunmasını təmin edir. İşin təsviri işçilərə işinin nə ilə sərhədləndiyini və digər işçinin işinin nə ilə başladığını müəyyən edən bir ünsiyyət vasitəsidir.

İş təsviri işçilərə vəzifələrinin şöbə və şirkətin içərisində harada olduğu yerləri izah edir. Yeni işçi digər şöbə ilə işləmək üçün lazım olan insanlara olan məsuliyyətlərini və məhdudiyyətlərini təsvir etməyə kömək edir.

Nəhayət, iş təsviri performans inkişaf planlaşdırma prosesinin əhəmiyyətli bir hissəsidir.

İşəgötürmədə əsas məqsədiniz, əldə edə biləcək ən ağıllı, ən səlahiyyətli, ən çevik, ən etibarlı və ən gülərüzlü işçilərini tapmaqdır. Yaxşı hazırlanmış bir iş təsviri müvəffəqiyyətlə işə götürməyə kömək edir.

İşin təsviri insan resurslarının səmərəli işəgötürmə planının yaradılmasına imkan verən kadrların işə götürülməsi üçün lazım olan bilik, bacarıq, təlim, təcrübə və potensialı bildiyini təmin edir. Namizədlərə vəzifələri və məsuliyyətləri haqqında məlumat verilir. Müsahibə prosesinə kömək edir, namizədlərə sual verməkdə kömək edir və yeni işçini istədikləri xüsusiyyətləri haqqında məlumatlandırır.

İş təsviri yaratmaq üçün aşağıdakı addımları baxın.

Doğru insanlar iş təsvirini formalaşdırmalıdırlar.

İş təsviri yazılacaq pozisiyonun hesabat verəcəyi mövqeyə dair ilk şəxsdir və iş təsviri yaradılmasına rəhbərlik edəcək ilk insandır.

Ancaq iş təsviri üçün yalnız menecerin xəbərdarlığı kifayət deyil.

Bənzər işlər görən digər işçilər də ona kömək edə bilərlər. Bundan əlavə, əgər mövqe yeni olarsa və hazırkı işçilərin iş yükünü azaldacaqsas, onlar mövcud işçilərə qətiliklə kömək verməlidirlər.

Bəs axtardığımız pozisiyon ya şirkətdə əvvəl heç olmamışsa nə etməliyik? Beləliklə bu pozisiyon şirkətdə ilkdirsə? Bu halda, menecer və ya şirkət sahibi iş təsvirini özü edə bilər.

**İş analizi edin.** İş təsviri yaratmaq üçün mümkün qədər çox pul lazımdır. İş analizi üçün aşağıdakı mərhələlər istifadə olunur:

Mövcud işçilərin məsuliyyətlərini müəyyənləşdirmək,

İnternet tədqiqatını aparmaq və oxşar işlərin nümunə iş təsvirlərinə baxmaq,

Vəzifəni dolduracaq işçinin vəzifələri və məsuliyyətlərini təhlil etmək ,

Bənzər vəzifələrə sahib olan şirkətlərlə paylaşım etmək və araşdırmaq,

Vəzifəyə lazım olan ən əhəmiyyətli bacarıqları müəyyənləşdirmək.

Nə qədər çox məlumat toplasanız, o qədər asan bir şəkildə iş təsvirini yazı bilərsiniz.

İş təsviri formatı necə olmalıdır?

Şirkətinizin iş təsviri üçün xüsusi bir formatı ola bilər, buna görə İnsan Resursları ilə danışın. Həmçinin də, əsasən bütün insan resursları şöbələri məsuliyyətlərin siyahısını hazırlayır və onları şirkətdə digər vəzifə təsvirləri ilə birlikdə inkişaf etdirməyi üstün tuturlar.

İş təsviri komponentləri

-Ümumi vəzifə təsviri ümumi vəzifə sahələri ilə birlikdə

- Nümunələrlə müəyyən edilən işin əsas funksiyaları

-Lazımi bilik, bacarıq və qabiliyyət

-Tələb olunan təlim və təcrübə

-Fiziki zərurətin tərfi

-İş mühitinin təsviri.

Şirkətiniz və şöbə dəyişə bilər, lakin bu komponentlər işçi qüvvəsi üçün əhəmiyyətli bir hədəf olacaq.

İşin təsvirini mütəmadi olaraq nəzərdən keçirin və işçinin nə etdiyini və işçidən gözlədiyiniz nəticəni dəqiq əks etdirdiyinizə əmin olun.

İşin təsviri kadr hazırlığı planı üçün əsas kimi istifadə edin. Bir işçinin işin təsviri inkişaf planının hazırlanmasında mühüm addımdır.

Effektiv bir iş təsviri çox şey deməkdir. Bir işçinin bilməsi üçün lazım olan hər şeyi izah edir. Beləliklə, bir işçi insan olaraq nəyi inkişaf etdirməli olduğunu anlayır və təşkilatınıza hansı töhfələr verəcəyini başa düşür. İşçilərə dəqiq bir hədəf təmin etmək üçün iş təsviri yazarkən yuxarıda yazılanların hamısını düşünün.

## **FƏSİL II. BİZNES SUBYEKTLƏRİNDƏ İNSAN RESURSLARINDAN SƏMƏRƏLİ İSTİFADƏNİN MÜASİR VƏZİYYƏTİ**

### **2.1. Biznes subyektlərində kadr ehtiyacının həcmnin və xüsusiyyətlərinin qiymətləndirilməsi**

İnsan resurslarının planlaşdırılması həm işçi təmin etmə və seçimi, həm də digər insan resursları idarəetməsi fəaliyyətlərinin effektiv, bir-birilə əlaqəli və bir məqsəd istiqamətində, strategiya və planlara uyğun şəkildə idarə edilməsi baxımından çox vacib bir insan resursları fəaliyyətidir.

İnsan resurslarının planlaşdırılması işçi təmin etmə və kadr seçmə prosesinin ilk mərhələsidir. Bu fəaliyyət lazım olan sayda işçinin doğru işdə və doğru zamanda tapılmasını təmin edə biləcək bir şəkildə müəssisənin işçi ehtiyacını müəyyən edən bir fəaliyyətdir.

Beləliklə, insan resurslarının planlaşdırılması fəaliyyəti bir növ insan resursları ehtiyacının müəyyən olunması deməkdir. İnsan resurslarının planlaşdırılmasının məqsədi müəssisədaxili və müəssisə xaricindən qaynaqlanan işçi ehtiyacını proqnozlaşdırıb bunları qarşılamaq məqsədilə tədbirlər görərək, işçi potensialından ən effektiv bir şəkildə istifadə etməkdən ibarətdir.

Son illərdə qloballaşma və qloballaşmanın gətirdiyi rəqabət mühiti içində təşkilatların gündən-günə hər sahədə məşhur və təsirli planlama dövrünə istiqamətləndikləri görülməkdədir. Rəhbərlikdə əhəmiyyətli və qaçılmaz proseslərdən biri planlamadır. Möhkəm quruluşa sahib olan təşkilatlar ictimai quruluşda mövcud olan əhali artımı, qlobal rəqabət, iş gücü ü fərqliliyi və müxtəlifliliyi və s. kimi ortaya çıxan və çıxma biləcək olan problemləri həll edə bilmək və dinamiklik qazana bilmək üçün planlaşdırma tədbirləri həyata keçirirlər. Çünki bir təşkilatın məqsədləri sabit deyil, dəyişikliyə açıqdır və ətrafı naməlumluqlarla doludur.

İnsan resurslarının planlaşdırılması müəssisənin mövcud və gələcəkdəki məqsədlərini səmərəli şəkildə gerçəkləşdirə bilmək üçün uyğun yer və zamanda, uyğun say və qabiliyyətli personalı əldə etmək məqsədilə görülmən işlərdən ibarət bir fəaliyyətdir.

Müəssisələrdə insan resurslarının planlaşdırılması prosesi 4 mərhələdən ibarət olan bir prosesdir. Bu mərhələlər:

1. Məlumat toplama, müəssisədə mövcud işçi hesabatının aparılması

2. Müəssisənin mövcud işləri həyata keçirə bilmək üçün nə qədər işçiyə ehtiyacının olduğunun müəyyən edilməsi, insan resurslarının proqnozlaşdırılması

3. Bu iki mərhələ arasında müqayisə aparıldıqdan sonra, işçi ehtiyacı olub olmadığını müəyyən edilməsi, insan resursları ehtiyaclarını təmin edilməsi üçün tədbirlər görülməsi

4. Hazırlanan proqramların yoxlanılması və qiymətləndirilməsi.

**Məlumat toplama, müəssisədə mövcud işçi hesabatının aparılması.** Hər hansı bir planlaşdırma fəaliyyətində olduğu kimi insan resurslarının planlaşdırılması prosesinin də ilk mərhələsini proqnoz və qərarlar üçün məlumat əldə etmək, bunları təhlil etməkdən ibarətdir. Məlumat toplama və təhlil: işçi ehtiyacını yaradan mühit, departament, iş və işçilərlə əlaqəli mövcud və keçmiş məlumatlara əsasən hazırlanır. Toplanan məlumatlar mövcud vəziyyətin analizi ilə insan resursları ehtiyacına uyğun proqnozlar hazırlamaqda və bunu qarşılamaq üçün görülməli tədbirlərdə istifadə olunur. İnsan resurslarının planlaşdırılması insan resursları ehtiyaclarının və bu ehtiyacın təmin olunması və metodların müəyyənləşdirilməsi üçün istifadə olunacağından, tədqiqatlar və məlumat toplama üsulları da buna uyğun olmalıdır. Bu baxımdan məlumat toplama müəssisənin misyon və strategiyasına uyğun olmalı, məhsula olan tələb və ya departamentin istehsal–iş hədəfləri uyğun olmalı, istehsal texnologiyası, işçi performans, iqtisadi, demoqrafik, siyasi və digər mühit amilləri nəzərə alınmalıdır. Planlaşdırma prosesinin başlanğıc mərhələsində insan resursları ehtiyacını müəyyən edən və ona təsir edən faktorlarla əlaqəli keçmiş və mövcud

məlumatlara söykənən analizlər gələcəklə əlaqədar qərarlarda önəmli bir özül yaradır. Bu analizlər: ətraf mühitin, müəssisənin, işin və işçinin mövcud vəziyyətini müəyyən etməyə istiqamətlənmiş olacaqdır.

İnsan resurslarının ehtiyaclarının proqnozlaşdırılması, insan resursları planlaşdırılmasının əsas mərhələlərindən biridir. Burada bir-birini tamamlayan 2 proqnoz vardır:

- 1) Müəssisədaxili və müəssisəxarici işçi ehtiyacını proqnozlaşdırmaq
- 2) müxtəlif tipli işçilərə olan müəssisə tələbini proqnoz etmək.

İnsan resursları ehtiyaclarının proqnozlaşdırılması aşağıdakı mərhələlərdən ibarətdir:

- 1.İşçi ehtiyacının proqnozlaşdırılması
- 2.Mövcud və potensial işçi ehtiyatlarının müəyyən olunması
- 3.İşçi ehtiyacı ilə işçi ehtiyatını müqayisə edərək işçi ehtiyacının müəyyən olunması.

**İşçi ehtiyacının müəyyən olunması.**İnsan resursları ehtiyaclarının müəyyən olunmasında ilk addım iş gücü ehtiyacının müəyyən olunmasıdır. İşçi tələbi müəssisələrin mal və xidmətlərinə olan ehtiyacdən yaranır. Yəni istehsal olunması düşünülmən məhsula nə qədər tələb olduğunu bilmədən planlamaya başlamaq olmaz. Xammal, material, kapital ehtiyaclarında olduğu kimi işçi qüvvəsinə olan ehtiyac da məhsula olan tələb əsasında formalaşır.

Ümumi olaraq baxdıqda müəssisənin işçi tələbi mühit (iqtisadi, texnoloji, sosial, siyasi, rəqabət və.s), müəssisə ilə bağlı faktorların (müəssisə strategiyası, maliyyə planı istehsal və satış hədəfləri, yeni investisiyalar vəs) və işçi ilə əlaqədar faktorların (işçilərin şəxsi qabiliyyətləri, işçi dövryyəsi, davamiyyət vəs) təsiri ilə formalaşır.

İşçi ehtiyacının müəyyən olunması aşağıdakı sualları əhatə edir: Say olaraq nə qədər işçiyə ehtiyac vardır? Keyfiyyət olaraq bu işgöhrənlər hansı qabiliyyətlərə malik olmalıdırlar? Yer olaraq bu qədər işçi bizə harda lazımdır, hansı işlərdə istifadə olunacaqlar?, Zaman olaraq bu tələb nə qədər müddət üçün nəzərdə tutulur?

**İş təhlili.** İş təhlili digər insan resursları idarə edilməsi fəaliyyətləri kimi insan resurslarının planlaşdırılması üçün də önəmli və vacibdir. Daha əvvəl dediyimiz kimi iş analizləri müəssisədə görülmə işlərin təhlil edilməsini ehtiyaca uyğun iş standartlarının tərtib edilməsini əhatə edir. İnsan resurslarının planlaşdırılması sadəcə işçi ehtiyacını rəqəm olaraq proqnozunu göstərməz, həm də hansı keyfiyyətdə işçiyə ehtiyac duyulduğunu müəyyən edir.

### **İnsan resurslarının proqnozlaşdırılması metodları**

İnsan resursları idarə edilməsi fəaliyyətlərindən biri də insan resurslarının proqnozlaşdırılmasıdır. Müəssisələrdə insan resurslarının proqnozlaşdırılmasında məqsəd, işçi ehtiyacı ilə işçi qəbulunu uyğunlaşdırmaqdır.

Müəssisədə insan resurslarının proqnozlaşdırılmasında istifadə edilən metodlar:

1. Təcrübə və müşahidəyə əsaslanan metodlar: İdarəçilərin (təcrübəli mütəxəssislərin) keçmiş təcrübə və müşahidələrinə əsaslanaraq verdikləri proqnozlar, delphi metodu və rol oynama metodunu misal göstərə bilərik.

2. Riyazi-Statistik metodlar: Ən çox istifadə edilən metodlar sadə xətti reqresiya və çoxlu (mürəkkəb) reqresiya təhlilidir. Sadə xətti reqresiya metodunda gələcəkdəki işçi ehtiyacının proqnozlaşdırılması, keçmişdəki işçi ehtiyacı ilə başqa dəyişkən faktorlar (işçi ehtiyacını meydana gətirən faktor) arasındakı əlaqəyə baxılaraq aparılır. Yəni bu metodda iki dəyişkən faktor vardır ( $x$  və  $y$ ). Çoxlu (mürəkkəb) reqresiya təhlilində isə işçi ehtiyacının müəyyən edilməsində bir neçə faktora görə proqnoz aparılır. Bundan başqa trend analizini də bu metoda aid etmək olar.

Yuxarıda adlarını çəkdiyimiz metodlar insan resurslarının proqnozlaşdırılmasını uzun müddət üçün ümumi bir şəkildə və təxmini müəyyən edir. Bunlardan başqa qısa

müddət üçün insan resursları proqnozlaşdırılmasını müəyyən edən “ətraflı analiz metodu” da vardır ki, iş yükü və iş gücü analizləri və yer planlaması metodlarını buna misal göstərə bilərik.

Təcrübi metodlar iş gücü tələb və təklifinin müəyyən olunmasında mütəxəssis rəylərinə əsaslanan metodlardır.

*Rəhbərin proqnozu*-bu zaman idarəedicilərin keçmiş təcrübələrə əsaslanan gələcəkdəki işçi ehtiyacının proqnoz edilməsidir. Bu proqnoz üst və alt idarəedicilər tərəfindən birlikdə aparılır. Bu metod ayrılıqda bir metod kimi istifadə olunmaqla yanaşı, həm də digər metodlara əlavə olaraq da istifadə oluna bilər.

*Delphi metodu*-Rand Şti. tərəfindən yaradılan bu metod qeyri- müəyyən bir problem haqqında müxtəlif yanaşmaya sahib mütəxəssislərin fikirləri toplanmaqla ortaq bir fikrə gəlinməsi metodudur.

*Rol oynama metodu*-bu metodda işçi və ətraf mühit haqqında aparılan tədqiqatlara əsaslanaraq aparılan beyin fırtınası nəticəsində toplanan bilgilərlə mütəxəssislərin gəldiyi nəticəyə əsaslanır.

*Riyazi metod*-bu metod işçi ehtiyacını rəqəmsal məlumatlara əsaslanaraq müəyyən edir. Bu metodlar 1960-1980-ci illərdə daha çox istifadə olunmuş və o dövrün tələblərinə uyğunlaşdırılmışdır. Buna görə də bu metodların müasir dövrdə istifadəsi doğru məlumat əldə etməni çətinləşdirir.

*Trend analizi*- müəssisənin son bir neçə ildə meydana gələn dəyişmələri araşdıraraq gələcəkdəki ehtiyacları müəyyən etmə metodudur. Bu metod vasitəsilə müəssisənin son beş ildə personal sayına əsasən gələcək illər üçün personal ehtiyacı müəyyən edilir.

*Regressiya-korelyasiya analizləri*-işçi sayı ilə istehsal sayı, məhsul, satış miqdarı məhsuldarlıq vəs kimi dəyişkənliklərdən biri və ya bir neçəsi arasında əlaqələrə əsaslanan bir metoddur. Misal üçün bu metodda istehsal miqdarı ilə işçi sayını statistikaya əsasən analiz edib qrafik şəkildə göstərmək olar.

Ətraflı analiz metodu riyazi metod olub, xüsusilə qısa və orta müddətli insan resurslarının ehtiyacının müəyyən olunması üçün istifadə olunan metoddur. İş yükü və iş gücü və yer planlaşdırılması metodlarına ayrılır. Əvvəlcə iş yükü və iş gücü analizi aparılır və nəticələri birləşdirilərək işçi tələbi tapılır.

*İş yükü analizi*- müəyyən dövrdə işçi, qurum, departament və ya müəssisə səviyyəsində görülməsi lazım olan işlərin miqdarını əhatə edir. İş yükü analizi ilə əldə olunan nəticə, ümumilikdə müəssisədə olan işçi ehtiyacıdır. Bu ehtiyac, iş gücü itkisi (davamiyyətsizlik, işdən ayrılma vəs) olmayacağı fərziyyəsi üzərində hesablanır.

*İş gücü analizləri*-davamiyyətsizlik və işçi dövriyyəsi analizlərinə əsaslanaraq işçi ehtiyacını müəyyən edir.

Dəqiq insan resursları ehtiyacları müəyyənləşdikdən sonra nəticə əldə etmək üçün tədbirlər görmək lazımdır. Bu mərhələni tədbirlər görülməsi mərhələsi adlandırı bilərik və 3 başlıqda izah edə bilərik:

*İş gücü tələbinin işçi təklifi ilə bərabər olması* - bu vəziyyət insan resursları planlaşdırılmasının əldə etmək istədiyi nəticədir. Bu vəziyyətdə görüləsi tədbirlər bu tarazlığın qorunması üçündür. Ancaq, müəssisədə belə bir tarazlığın olmasına baxmayaraq, işlərdə artıqlıq və ya əksiklik ola bilər. Bu zaman işçi ehtiyacı və ya artıqlığı daxili iş gücü hesabına aradan qaldırılmalıdır.

*İş gücü təklifi işçi tələbindən çoxdursa* - müəssisədə işçi artıqlığı yaranıb. Bu vəziyyətdə işçi artıqlığını azaltmağa doğru məqsədyönlü tədbirlər görülməlidir. Bunun üçün aşağıdakı tədbirləri həyata keçirmək olar: yeni işçi qəbulunu dayandırmaq və ya azaltmaq, iş saatlarını azaltmaq və məzuniyyət və tətilləri artırmaq, mümkünse artıqlıq olan bölmələrdən işçi çatışmayan şöbələrə işçi transferi, işdən çıxmaq və təqaüdə çıxmağa təşviq etmək, müvəqqəti və davamlı işdən çıxarma tədbirləri görmək və s.

*İş gücü tələbi işçi təklifindən çoxdursa* - işçi azlığı və işçi ehtiyacı var deməkdir. Belə bir vəziyyətdə 2 tədbir görmək olar:

-Əldə olan işçi ehtiyatı ilə çatışmayan işçi tələbini qarşılamaq

Əgər işçi çatışmazlığı az və qısa müddət üçündürsə, o zaman işçilərin əmək haqlarını cüzi artırmaqla bu ehtiyacı aradan qaldırmaq olar. Orta və uzun müddətli işçi çatışmazlığıdırsa, işçilərə təlim və tədris vasitəsilə lazımi qabiliyyətlər aşılaraq bu ehtiyac aradan qaldırıla bilər.

-Müvəqqəti və davamlı statuslu yeni işçilər işə almaq

Əldə olan işçi ehtiyatı işçi tələbini ödəmədikdə müəssisə müvəqqəti və davamlı işçi işə alma prosesinə başlayır. Müvəqqəti və ya davamlı işçi təmin etmə insan resursları və məşğulluq idarələrindən təmin olunur.

Namizəd tapmaq müəssisənin ehtiyac duyduğu xüsusiyyətlərə uyğun namizədləri tapmaq müddətini meydana gətirir.

Namizəd seçimi zamanı müəssisənin pislər arasından ən yaxşını seçmək vəziyyətində qalmaması üçün namizəd tapma söylərini təsirli hala gətirməli və yaxşılar içindən ən yaxşını seçməlidir. Bunu edərkən də ən ideal insan gücünü hansı mənbələrdən təmin edəcəyini müəyyənləşdirməlidir. Bunu necə edəcəyini müəssisənin izlədiyi personal siyasəti müəyyənləşdirir. Müəssisələrin kadr əskikliklərini tamamlamaq üçün ümumiyyətlə istifadə etdiyi iki üsul vardır. Bunlardan biri daxili mənbələrdən faydalanmaq, digəri isə xarici mənbələrə müraciət etməkdir. Əgər daxili mənbələri üstün tutmuşsa mükafatlandırma ya da transfer yollarını istifadə edər, ya da xarici mənbələrə müraciət edərək ehtiyacını təmin edər.(33;)

Namizəd tapmaq, seçmə və yerləşdirmə müddəti insan resurslarının planlaşdırılması ilə təyin olunan və ya dövr içərisində özbaşına meydana gələn personal ehtiyacının aradan qaldırılması məqsədi ilə, kadr ehtiyacı olan vəzifələrə uyğun namizədlərin olması, seçki edilməsi, vəzifənin tələb ödəniş səviyyəsi ilə yerləşdirilməsi və vəziyyətə tabe olması işlərini əhatə edir. Namizəd tapmaq, seçmə

və yerləşdirmə müddətində, müəssisələr arasında fərqliliklər olmaqla yanaşı, ümumiyyətlə ardıcılıqla bu mərhələlər davam edir:

1.Kadr ehtiyacının müəyyən edilməsi

2.Kadr araşdırma və tapma prosesi

3. Ön qiymətləndirmə,

4. Seçki prosesi,

5. Yerləşdirmə prosesi

Namizəd tapma prosesi boş kadrların düzgün şəkildə təyin olunması ilə başlayır və boş vakansiyanın yeni bir kadr tərəfindən doldurulması ilə başa çatır. Bu baxımdan müsahibə, seçim qərarı, iş təklifi, işə başlama tarixində başa düşülməsi, vəzifəyə gətirmə kimi geniş bir fəaliyyət sahəsini əhatə edir. Namizəd tapmaq nəzəri olaraq təyin olunan namizəd siyahısının seçicilərə verilməsi ilə başa çatır. Ancaq tətbiqdə bu fəaliyyətlər ardıcıl edilir və bütün proses davamlıdır. Bəzi təşkilatlarda namizəd tapma mərhələsi ilə maraqlanan mütəxəssislər eyni zamanda müsahibə və seçki mərhələsi ilə maraqlanarkən, bəzi təşkilatlarda hər mərhələni fərqli mütəxəssislər icra edir. Ancaq nəolursa olsun, yaxşı bir namizəd tapma proqramı, faydası və xərci yaxşı analiz edilmiş, uyğun namizədləri cəzb edici, uyğun olmayanları isə müraciət etməkdən imtina edici bir şəkildə tərtib olunmalı və tətbiq olunmalıdır.

İnsan resursları ehtiyaclarının müəyyən olunmasında ilk addım iş gücü ehtiyacının müəyyən olunmasıdır. İşçi tələbi müəssisələrin mal və xidmətlərinə olan ehtiyacdən yaranır. Yəni istehsal olunması düşünülmən məhsula nə qədər tələb olduğunu bilmədən planlamaya başlamaq olmaz. Xammal, material, kapital ehtiyaclarında olduğu kimi işçi qüvvəsinə olan ehtiyac da məhsula olan tələb əsasında formalaşır.

Ümumi olaraq baxdıqda müəssisənin işçi tələbi mühit (iqtisadi, texnoloji, sosial, siyasi, rəqabət və.s), müəssisə ilə bağlı faktorların (müəssisə strategiyası, maliyyə planı istehsal və satış hədəfləri, yeni investisiyalar vəs) və işçi ilə əlaqədar faktorların (işçilərin şəxsi qabiliyyətləri, işçi dövryyəsi, davamiyyət vəs) təsiri ilə formalaşır.

İşçi ehtiyacının müəyyən olunması aşağıdakı sualları əhatə edir: Say olaraq nə qədər işçiyə ehtiyac vardır? Keyfiyyət olaraq bu işgörelər hansı qabiliyyətlərə malik olmalıdırlar? Yer olaraq bu qədər işçi bizə harda lazımdır, hansı işlərdə istifadə olunacaqlar? Zaman olaraq bu tələb nə qədər müddət üçün nəzərdə tutulur?

Bir müəssisənin insan resursları rəhbərlik işləri statistik mənada planlamayla başlayır, analiz etmə və müəyyənləşdirmə ilə formalaşır və dinamik bir funksiya olaraq iş gören tapma və seçməklə yoluna davam edir. Uzun davam edən bir fəaliyyət sahəsini əhatə edən insan resursları rəhbərliyinin ən çətin, lakin ən əhəmiyyətli funksiyasını insan resurslarını tapma və seçmə prosesi təşkil edir. (14 ; s 71)

Müəssisələr, seçki üsullarında iki cür yanaşmadan istifadə edə bilər. Bunlardan biri və ən məşhur olanı növbəti mərhələyə buraxılmamaq yanaşmasıdır. Bu yanaşmada, namizədin içində olduğu mərhələ, digər mərhələlərə keçməsi üçün əvvəlcə keçməsi lazım olan bir mane xüsusiyyətindədir. Namizədlərin işi müvəffəqiyyətli bir şəkildə yerinə yetirib, yetirməyəcəklərini ölçmək üçün hazırlanan metodlar, namizədlərə tətbiq və prosesdəki hər addımda müvəffəqiyyətli olan namizəd bir sonrakı mərhələyə keçməyə haqq qazanır. Bu mərhələlərin hər biri prosesin davamı üçün qərar verməyə müsbət reaksiyaların vacibliyini göstərir. Mənfi reaksiya halında, namizədin rədd edilməsi gündəmə gələcəyindən, həmin müraciət o nöqtədə təxirə salınır. Yəni bu yanaşmada namizəd içində iştirak etdiyi müddətdə müvəffəqiyyətli olmalı əks təqdirdə bir növbəti mərhələyə keçə bilməz, mərhələyə buraxılmır. İkinci yanaşma isə bütünləyici yanaşmadır. Bu yanaşmada, namizədlər bütün seçmə prosedurlarına irəliləyə bilər. Hər addımda minimum standartı keçə bilməyən namizəd mərhələdən çıxarılmaz. Namizədin prosesdəki hər addımda irəliləməsinə icazə verilərək, hər addımdan aldığı ballar toplanaraq bütöv bir bal əldə

edilir. Bu yanaşma, əgər namizədin bir iki mərhələdə balı zəifdirsə, aşağı hesabın digər mərhələlərdə yüksək hesablarla balansına imkan yaradır. Bu, hər namizəd üçün ətraflı bir qiymətləndirməni təmin edir. Lakin kiçik müəssisələrin bütün namizədlərə bu prosesi tətbiq etməyə gücləri çatmaz. Bütünləyici yanaşma, daha çox namizədlərin seçiləcəyi vakansiya azdırsa, müraciət edən namizəd sayı azdırsa və ya təcili seçki edilməsinə ehtiyac yoxdursa və bütün mərhələlərin namizədlərə tətbiq olunma imkanı varsa seçilir. Halbuki növbəti mərhələyə buraxılmamaq yanaşması, vakansiya üçün çox sayda namizəd müraciət etdisə, bəzi üsulları tətbiq etmək çətin və maddiyyat tələb edirsə, namizədə tətbiq olunan mərhələ namizədin qeyri-kafi olduğunu açıqca göstərsə tətbiq edilir.

Etdiyim danışıqlarda da idarəçilər firmaların əvvəlcə kadr ehtiyacını təyin edib, daha sonra internet vasitəsilə və ya digər mənbələrlə elan verdikdən sonra müraciət formalarının doldurulması iş görənlərin qiymətləndirildiyini, ardından ön görüş, müsahibə nəticəsində uyğun namizədin işə yerləşdirildiyini söylədilər. Kiçik firmaların rəhbərləri isə bu firmaların ilk qurulduğunda da bu gün də işçi ehtiyacını rəhbərlərin qarşıladığını və rəhbərlərin namizədlərdən axtardıqları ən əhəmiyyətli ünsürün təcrübə olduğunu bundan sonra ailə quruluşu, xarici görünüş, təhsilin əhəmiyyətli olduğunu söylədilər.

Kadrların seçkisinin insan resursları rəhbərliyindəki əhəmiyyəti bu şəkildə yekunlaşdırıla bilər:

-Rasional və təsirli bir seçki prosesi hər şeydən əvvəl, bütün müəssisə fəaliyyətlərində müvəffəqiyyətin açarı mövqeyindədir.

-Təşkilatdakı işlərlə o işi edən kadrlar arasındakı uyğunlaşma yüksək performans və iş doyumu deməkdir.

-Kadrlar arasındakı mənfi qarşıdurmaların qarşısı alınacaqdır.

-Etibarlı və sağlam iş şərtləri, davamlı böyümə, sosial inteqrasiya

təmin edəcək, iş həyatının xüsusiyyəti inkişaf edəcəkdir.

Şirkətlərdə insan resurslarının seçki prosesinin əsas mərhələlərini 'iş analizlərinin edilməsi ', ' insan resurslarının planlaşdırılması ', insan resursları tədarükə - namizəd hovuzu yaratmaq və insan resurslarının seçimi şəklində sıralamaq mümkündür.

İnsan resurslarını tapma (tədarük etmə) insan resursları planlaşdırılması nəticəsində ortaya çıxan kadr ehtiyacını qarşılamaq üzrə zəruri məlumat,qabiliyyət, bacarıq və motivasiyaya sahib namizədləri araşdırmaq və təşkilata cəkəbilmək fəaliyyətləridir. Planlaşdırma fəaliyyətləri təşkilatın nə xüsusiyyət və sayda kadra ehtiyacı olduğunu meydana çıxarır ,lakin əsl problem bu xüsusiyyət və saydakı insanın mənbəsinin tapılmasıdır.

Seçmə prosesinin müvəffəqiyyətliliyi gələcək müraciət edənləin mənbələrinin müəyyən edilməsindən asılıdır. Bunlara aşağıdakılar daxildir:

- Digər təşkilatlar
- Universitetlər/kolleclər
- İşə götürmə agentlikləri

İnsan resurslarını tapmaq işə uyğun namizədlərin təşkilata müraciətini təmin etməkdir. İnsan resursları seçki prosesinin aktiv hissəsi namizəd toplanması, namizəd hovuzu meydana çıxarmaqla başlayır.Namizəd hovuzu meydana gətirmə, insan resursları seçki prosesinin fəaliyyətinintəsirliliyini artıran bir mərhələdir.İnsan resursları tədarük müddəti sonunda müəyyən xüsusiyyətlərə sahib və kafi sayda bir namizəd qrupu yaradılmısa, bu namizədlər arasından edilmiş bir seçki müvəffəqiyyətli bir seçki sayılmayacaq.Təşkilatda davamlı dolu tutulan bir namizəd hovuzu yaradılmamışdırsa,seçmə mərhələsində, cox insanla çalışmaq zəruriliyi ortaya çıxacaq. Bu vəziyyətdə isə seçki prosesinin təsiri azalacaq.Bu vəziyyətdə ediləcək seçmə "pisin yaxşısını seçmək" olaraq müəyyən oluna bilər. İş üçün

müraciət edən namizədlərin sayının çox olması müəssisə üçün birüstünlükdür. Bu şəkildə tələb artarsa, xüsusiyyətlərə uyğun insanresursunu seçmə şansıda yüksək olur.

İnsan resursları təmin və seçki prosesinin başlaması üçün əvvəlcə müəssisədə yeni kadr ehtiyac olmalıdır. İnsan resursları planlaşdırılmasının son mərhələsində edilən məqsəd və tələb müqayisəsi, müəssisənin insan resurslarına ehtiyacı olub olmadığını ortaya çıxarır. Əgər müəssisənin ehtiyac duyduğu kadr ehtiyacı, şirkətdaxili işçilərdən çoxdursa deməli kadr azlığı vardır.

Kadr ehtiyacının müəyyən edilməsi prosesi olduqca qarışıq və genişbir mərhələdir. Kadr ehtiyacının müəyyən edilməsi üçün əvvəlcə işçilərin təsirləndiyi şərtlər müəyyən olunub, insan resursları planları, iş analizləri və iş tələblərindən faydalanaraq, bəzi xüsusi üsullarla həcmi və xüsusiyyətləri müəyyən edilir. İnsan resursları planlaşdırılması, bir müəssisənin kadr ehtiyacının təxmin edilməsi və bu ehtiyacın aradan qaldırılması üçün lazımi fəaliyyətlərin həyata keçirilməsidir. Planlaşdırma müəssisədəki məhsuldarlığa, qazanca təsir edən əsas ünsürlərdən biridir. Kadr ehtiyacı təmininin ən uyğun və optimal şəkildə reallaşdırılması üçün əvvəl işin tələb etdiyi kadrın xüsusiyyətlərinin müəyyənləşdirilməsi lazımdır. Bu məzmununda insan resursları planlaşdırılması, indiki və gələcəkdəki personal ehtiyaclarının analizini ortaya çıxarır.

Firmanın hal-hazırdakı iş yükünə görə ehtiyacı olan kadr sayı, "Real kadr ehtiyacıdır". Ancaq firma, xəstəlik, qəza, icazə, və s. fərdi səbəblərlə ortaya çıxacaq qaçınılmaz məzuniyyətlər vəziyyətləri qarşısında işin gecikdirilmədən aparılması üçün daha çox kadr ehtiyac duyar ki, buna ehtiyat kadr ehtiyacı deyilir. Davamsızlıq vəziyyətlərində naməlumluq artdıqca, firmanın ehtiyat kadr ehtiyacı da artır. Hal-hazırdakı mövcud kadr planlaşdırma dövrü içində təxmini kadr girişləri əlavə olunaraq, təxmini kadr çıxışları da çıxılmaqla, gələcəkdəki mövcud kadr ehtiyatı cəmlənir. Gələcəkdəki təxmin edilən mövcud kadr ehtiyatı, gələcəkdəki ümumi kadrehtiyacından azdırsa "əskik kadr ehtiyacı" mövcuddur. Əks vəziyyətdə "işdən çıxarma ehtiyacı" ortaya çıxır. (16; s 45)

İnsan resursları ehtiyacını təyin edən üç üsul mövcuddur. Bunlardan biri asan üsullar, ikincisi sadə riyazi üsullar, digəri isə kompleks riyazi üsullardır. Asan üsullarda gələcəyin təxminində insan məlumatından yararlanılır. Təcrübələrdən gələn məlumatların istifadə edilməsinə imkan verir. Bu üsul kiçik müəssisələrdə və kadr ehtiyacının planlaşdırılmasına yeni başlayan təcrübəsiz müəssisələrdə daha çox istifadə edilir. Bir təşkilat dəyişmə ya da qarışıqlıq içindədirsə, vəziyyəti gələcək haqqında tam bir təxmin etməyə imkan vermirsə asan üsullar istifadə edilir. Sadə riyazi üsullarda isə tələb təxminində yalnız bir faktor nəzərdə tutulur. Qarışıq riyazi üsullarda istifadə edilən çoxlu regressiya kadr ehtiyacı bir çox faktoru istifadə etməyə tələb edir. Düzgün proqramlaşdırma isə optimal kadr səviyyəsinin müəyyənləşdirilməsindən ibarətdir.

## **2.2. Biznes subyektlərində əmək haqqı fondu, onun quruluşunun dəyişməsi meylləri və qiymətləndirilməsi**

Əməyin stimullaşdırılması prosesində əmək haqqı əsas rol oynayır. O, çalışanların maddi vəziyyətinin yaxşılaşdırılmasının əsas özəyidir. Beləliklə, onların gəlirlərində əsas yeri - təqribən dördədən üçünü əmək haqqına aid edə bilərik.

Müəssisə daxilində və xaricində tutarlı, ədalətli bir əmək haqqı sistemi yaratmaq və insan resurslarının əməyinin qarşılığını vermək olaraq tərif olunan əmək haqqı sistemi: keyfiyyətli insan resursu cəlb etmək, mövcud insan resurslarını mühafizə etmək, ödəmədə bərabərliyi təmin etmək, gözlənilən davranışı mükafatlandırmaq, qanunlara riayət etmək və xərclərə nəzarət etmək baxımından çox böyük önəm daşıyır.

Əmək haqqı sistemi müəssisələr, işçilər, ortaqlar, dövlət, cəmiyyət və iqtisadiyyat və bir çox baxımdan önəmlidir.

Müəssisələr və ya idarəetmə baxımından əmək haqqı təşkilati məqsədlərə çatmaq üçün çəkilən çox vacib bir xərcdir. Əmək haqqı bacarıqlı işçiləri müəssisəyə cəlb etmək, müəssisədə saxlamaq və s üçün önəmli bir vasitədir.

Fərdlər, fərdi və ictimai dəyərlər sistemində insanların bir sıra naməlumluqlar aşıb həyatlarını davam etdirmək üçün yaxşı pul, yaxşı iş, yaxşı yoldaşların olması lazımdır. İşçilərin qazandıqları yüksək gəlirlər onların ictimai statusunu və şəxsiyyətinin müsbət yanı olaraq göstərilir .

Bu məqsədin ortaq bir tətbiqə çevrilməsi asan deyil. Edilən bu işlərin qarşılığında ödənəcək ödənişlər arasındakı tarazlığın qurmaq, müvəffəqiyyətli bir tətbiqin ən əhəmiyyətli şərtidir. Müvəffəqiyyətli bir ödəniş rəhbərliyi işçi-işəgötürən münasibətlərinin müsbət inkişafını təmin edir. Bunun üçün işçilərin pul gəliri, özünü və ailəsini dolandırmasına kafi miqdarda olmasıdır. Əsasən özü ilə eyni sinif işləri edən digər şəxslərin gəlirləri ilə öz gəlirinin qarşılaşdırılmasında təmin olmasına bağlıdır. Ödəniş rəhbərliyinin bərabər qiymətli işlərə bərabər ödəniş edilməlidir. Oxşar işi edənlərin davamlılıqları eyni işə, eyni pulu almalıdır. Oxşar dəyərdəki işləri görənlər eyni ödənişi, ayrı işləri görənlər dəyişik ödəniş alırlar. Bu qanun, xüsusilə qadın və kişi işçilərin aldıqları ödənişlər arasındakı fərqli tətbiqləri ortadan qaldırmağı məqsəd qoymuşdur. Yenə də həmcins arasında da ortaya çıxması mümkün görülən eyni işə eyni ödənişin ödənilmədiyi vəziyyətinin mənfi təsirini də aradan qaldırması məqsəd daşıyır.

Ekoloji dəyişənlər eyni mühitdə olan işgörenlər üçün data kimi qəbul edilsə işgörenlərin ödəniş səviyyəsini təyin edən faktorların başında təhsil səviyyəsi, işçi bacarığı, işin çətinliyi və ictimai quruluşu gəlir.

**Ödəniş və maaş araşdırma** məlumatları, analistlərin ödəniş səviyyələrini müqayisədə istifadə edən başlanğıc nöqtələridir. İşlərin qiymətlərinin müəyyən əhəmiyyətli olan hər işin ödəniş səviyyəsinin müəyyənləşdirilməsi və dəyişik ödəniş səviyyələrinin təsirli idarə bir quruluşda qruplandırılmasıdır. Beləliklə hər hansı bir işin uyğun maaş səviyyəsi, onun dəyərini əks etdirir .

Ödəniş araşdırmaları edilərkən işlərin məzmunu, vəzifələri və kritik işlərin seçkisində diqqətli davranılaraq səhv edilməməlidir. Ödəniş araşdırmasının nəticəsində müəssisələr, ödəniş quruluşunu bazara görə hansı səviyyədə tutacaqlarına qərar verirlər. Araşdırma nəticələrinə görə müəssisələrin üç cür siyasəti aparmaq

imkanları vardır. Bu ödəniş siyasəti bunlardır. Öndər ödəniş siyasəti, bazardan aşağı ödəniş siyasəti, bölgə və sənaye orta eyni nisbətdə ödəniş siyasəti tətbiq edə bilər.

Ödəniş müqayisə edilərkən kök ödənişlərin qarşılaşdırılması ilə kifayət olunmamalıdır. Bunların xaricində mükafatları, bonusları və ictimai yardımlar kimi ödəniş fəaliyyətləri ilə iş saatları, çox iş, ödəniş artımları kimi xüsuslarda araşdırılmalıdır. Bənzər müəssisələrdə ödənişlərlə əlaqədar məlumatların yanında qanuni, iqtisadi və ictimai tənzimləmələrlə birlikdə minimum ödəniş səviyyəsi də nəzərdə tutulmalıdır. Bunların yanında həmkarlar ittifaqları rəqabətin ortaya qoyduğu problemləri, inflyasiya nisbəti, müəssisənin ödəniş əməlləri, müəssisənin inkişaf və genişlənmə planları, rəqabət vəziyyəti, müəssisə xərcləri və əmək xərcləri kimi faktorlarda araşdırılıb şərh olunaraq qərara gəlmək lazımdır. Bütün bu əməliyyatlar edildikdən sonra hansı işə və işlərə iş bazarında nə qədər ödəniş ödəndiyi ortaya qoyularaq, əldə edilən məlumatların ortalaması ilə müəyyənləşdirilir. Daha sonra bu orta bir qrafik üzərində qeyd olunur və bazarın dəqiq ödənişi müəyyən olunur. Bundan sonra iş addım və dərəcəsinin müəyyən olunmasına sıra gəlir. (9,s 364-373).

Beləliklə müəssisənin yeni ödəniş quruluşu yaradılmış olur. Bütün bu əməliyyatlar edildikdən sonra mövcud ödəniş quruluşunu yeni ödəniş quruluşuna uyğunlaşdırma əməliyyatları yerinə yetirilir. Ödəniş araşdırmaları nəticəsində, işlər əhəmiyyət dərəcələrinə görə bir təsnifə tabe tutularaq işçilərin brüt ödənişlərini meydana gətirmə əməliyyatı edilir. Ödəniş səviyyəsinin müəyyən olunmasında ilk olaraq təmiz ödənişlər təsbit edilir. İşçi müvəffəqiyyət və davamlılıq dərəcəsi də nəzərə alınaraq təmiz ödəniş səviyyəsi müəyyən edilir. İşçiyə təmiz haqqını verməyə əlavə olaraq yanacaq pulu, mənzil pulu, yemək pulu və mükafat kimi əlavə ödənişlər ödənilir. Bundan başqa işçiyə çox işindən ödənişi, bayram və tətil günü işindən ödənişi əlavə ödənişlər verilərək işçi hesabındakı ümumi ödənişlər məbləği əldə edilir.

İşçilər tərəfdən əmək haqqı onların əksər hallarda tək gəlir mənbəyi olduğu üçün çox önəmlidir. İşçilər üçün əmək haqqının fərqli mahiyyətləri vardır. Həm maddi, həm də qeyri-maddi mükafatların görünən və görünməyən dəyərindən danışmaq olar(23,s 356).

Əmək haqqının kəmiyyəti işçinin təkcə əldə edəcəyi məvacibin miqdarı ilə deyil, həm də bu pulla nə ala biləcəyi ilə müəyyən edilir. Bununla bağlı olaraq nomina və real əmək haqqı müqayisə edilməlidir.

Nominal əmək haqqı hər hansı müddətdə işçilərə onların işinə görə hesablanmış və ödənilmiş əmək haqqıdır.

Real əmək haqqı isə digər əmək haqqı adına əməkdaşın əldə edə biləcəyi məhsul və xidmətlərin kəmiyyətini göstərir. Real olan maaş nominal əmək haqqının alış bacarığıdır. Deməli, real əmək haqqı digərinin kəmiyyətindən, həmçinin alınacaq məhsul və xidmətlərin qiymətindən asılıdır.

Motivasiya və işdən razılıq baxımından görülən işlər vaxta və vəziyyətə görə əmək haqqına verilən önəmin dərəcəsi baxımından fərqlilik göstərməklə bərabər, ümumi olaraq əmək haqqının işçinin motivasiyası baxımından önəmli bir faktor olduğunu ortaya qoyur. Əmək haqqı eyni zamanda müəssisənin strategiyasını həyata keçirmək baxımından da önəmlidir. Əmək haqqı hökumət, dövlət, cəmiyyət və ümumi iqtisadiyyat baxımından da önəmlidir. Sosial siyasətlər, ümumi iqtisadiyyatda pul dövriyyəsi, cəmiyyətin rifah halı üçün önəmli vasitə sayılmaqdadır(23, s 358).

Müxtəlif mülkiyyət formalarına məxsus müəssisələrdə əməyin ödənilməsinin aşağıdakı formaları geniş yayılmışdır:

- 1)Vaxtamuzd əmək haqqı forması
- 2)İşəmuzd əmək haqqı forması
- 3)Dəyişkən günlük əmək haqqı

Vaxtamuzd əmək haqqı-ən qədim zamandan istifadə olunan və ən sadə əmək haqqı sistemidir. Bu sistemə görə işçiyə ödəniləcək əmək haqqı gün, saat, həftə, ay kimi zaman əsasında ödənilir. İşçinin daha sürətli və ya daha asta iş görməsi, keyfiyyətli və ya keyfiyyətsiz işləməsi zamanı əmək haqqı sabit qalır. Bu baxımda n vaxtamuzd əmək haqqı təşfiqedici xüsusiyyət daşıyır.

İşəməuzd əmək haqqı-ölçülmüş iş miqdarına görə əmək haqqı sistemi vaxtamuzd əmək haqqının mənfi cəhətlərini aradan qaldırmaq məqsədilə meydana gəlmişdir. Bu əmək haqqı sistemində işçinin müəyyən bir zaman daxilində nə qədər iş görə biləcəyi əvvəlcədən müəyyən olunur və bu sahədə elmi vasitələrdən istifadə olunur. Bu əsasda işçiyə gördüyü işə uyğun əmək haqqı razılaşdırılır. İş yerində səmərəli əlaqələrin qurulmasında bu sistem önəmlidir. Razılaşmanın maddi yönü müəyyən bir zaman kəsiyində əldə olunan nəticələrə görə meydana çıxır.

Dəyişkən əmək haqqı sistemi-ənənəvi vaxtamuzd əmək haqqı sisteminə və işəməuzd ödənilən əmək haqqı ilə müqayisədə təşfiqedici xüsusiyyətə malikdir. Bu sistemdə vaxtamuzd əmək haqqından fərqli olaraq iki əmək haqqı səviyyəsi vardır. Birincisi bütün işçilər üçün keçərli olan baza əmək haqqı xarakteri vardır. İşin miqdarı və zamandan asılı olmayaraq bütün işçilər baza əmək haqqını alırlar. İkinci səviyyə isə hədəflənən miqdardan daha çox iş yerinə yetirən işçilərin aldığı əlavə əmək haqqıdır.

Dəyişkən əmək haqqı sistemində 2 səviyyəli əmək haqqı pilləsinin olması istehsal və xidmət sahələrində nəzərdə tutulan hədəflərin artıqlaması ilə yerinə yetirilməsində təşfiqedici rol oynayır(23,s 422).

Əmək haqqı məsələləri ilə əlaqədar maraqlı bir məqam da şirkətlərdə əmək haqqının ödənilməsinin hansı metodundan istifadə edilməsidir. Bunun qiymətləndirilməsi üçün respondentlərə əmək haqqınızı hansı formada alırsınız? sualı ilə müraciət olunmuşdur. Cavablar isə belə olmuşdur: respondentlərin 50%- i əmək haqqını vaxtamuzd alır, 30%- i işəməuzd və yalnız 20% respondent öz əmək haqqını faizlə alır. (Cədvəl 2).

Cədvəl 2. Əməyin ödənilməsi formalarının qiymətləndirilməsi.

| Sual   | Əmək haqqınızı hansı formada alırsınız? |          |        |
|--------|-----------------------------------------|----------|--------|
| Cavab  | Vaxtamuzd                               | İşəməuzd | Faizlə |
| Nisbət | 50%                                     | 30%      | 20%    |

Lakin, əmək haqqının forma və sistemləri dəyişməz deyildir. İstehsalın xarakterindən, elmi texniki tərəqqinin əhatə dairəsindən və digər amillərdən asılı olaraq, onun yeni-yeni həm də mütərəqqi forma və sistemləri meydana gəlib inkişaf edə bilər və bu təcrübədən istifadə etmək lazımdır. Çünki inkişaf etmiş bazar iqtisadiyyatına malik olan ölkələrdə əmək haqqı demək olar ki, bazar qanunları və şəraitinə uyğun gəlir, müəssisənin istehsal fəaliyyətinin son nəticələrindən asılı olur. Odur ki, əmək haqqının müasir sistemlərində qiymətlə bağlı olmayan, lakin, kəskinləşən rəqabətdən irəli gələn bir çox amillər nəzərdə tutulur.

Əməyin ödənilməsi sistemini işin xüsusiyyətlərinə uyğun olaraq işçi və işə götürən müəyyənləşdirir.

Əmək haqqı yoluyla nəzərdə tutulan mükafatlar, maaşlara əlavələr, artımlar, həmçinin iş saatından əlavə görülmə işlərə görə ödənişlər və digər ödəmələr minimum əmək haqqının cəminə daxil edilmir.

Əmək haqları elə müəyyən edilməlidir ki, əməkdaşların fərdi maddi marağını təmin edə bilsin. Belə ki, əmək haqqı ödənilərkən iş şəraitinin mürəkkəbliyindən, rentabilliliyindən və s asılı olaraq əməkdaşlar arasında müəyyən fərqlər qoyulmalıdır. Əks halda, əmək haqqının təşkilində ədalətli xırda burjua nəzəriyyəsinin qanunları icra edilmiş olardı. Əmək haqqı həmçinin bir neçə digər qanunların tələblərinin həyata keçirilməsi formasıdır.

Aşağıdakı cədvəldə bir sıra MDB dövlətləri üzrə aylıq nominal haqqı göstəricilərinin səviyyəsinə baxa bilərik.

Cədvəl 3.MDB dövlətləri üzrə aylıq nominal əmək haqqı

|                   | 2000 | 2005  | 2010  | 2011  | 2012  | 2013  | 2014  |
|-------------------|------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| Azərbaycan, manat | 44.3 | 123.6 | 331.5 | 364.2 | 398.4 | 425.1 | 444.5 |

|                                |       |        |         |         |         |         |         |
|--------------------------------|-------|--------|---------|---------|---------|---------|---------|
| Belarus, belarus rublu         | 58916 | 463741 | 1217313 | 1899782 | 3676083 | 5061418 | 6052367 |
| Qazaxıstan, tənqə              | 14374 | 34060  | 77611   | 90028   | 101263  | 109141  | 121021  |
| Moldova <sup>1)</sup> , ley    | 408   | 1319   | 2972    | 3042    | 3386    | 3674    | 4090    |
| Rusiya, rubl                   | 2223  | 8555   | 20952   | 23369   | 26629   | 29792   | 32495   |
| Ukrayna <sup>2)</sup> , qrivna | 230   | 806    | 2250    | 2648    | 3041    | 3282    | 3480    |

Qeyd:Məlumatlar Azərbaycan Respublikası Dövlət Statistika Komitəsindən götürülmüşdür.

Cədvəldən də göründüyü kimi əmək haqqı səviyyələrinin artımı müşahidə edilir.Bu artım ölkənin inkişafı və ölkə gəlirlərinin artımı hesabına təmin edilir.

### **2.3.Kadrların seçilməsinin müasir üsulları və onların reyting meyarları üzrə təhlili**

İnsan resurslarının axtarma, seçmə və işə yerləşdirilməsi mövcud işçi ehtiyacının müəyyən olunması, bu ehtiyacın uyğun yollar vasitəsilə elan olunması, müraciətlərin qeydə alınması, müsahibələrin keçirilməsi və ən uyğun namizədin işə yerləşdirilməsini əhatə edən insan resursları fəaliyyətidir.

İşçi axtarma, seçmə və işə yerləşdirmənin necə yerinə yetirilməsinə və hansı nəticəni verəcəyinə təsir edən müəssisədaxili və müəssisəxarici amillər vardır. Bunlara misal olaraq müəssisədaxili amillər- müəssisənin böyüklüyü, insan resursları siyasətləri, müəssisənin imici, idarəçi- işçi münasibətləri və s müəssisəxarici amillərə isəümumi iqtisadi vəziyyət, qanunvericilik, sosial mədəniyyət, demoqrafik vəziyyət, texnologiyadakı yeniliklər və s göstərilə bilər(19,s 113-114)

**İşçi axtarma**-İşçi axtarmada insan resursları planlaşdırma fəaliyyətində müəyyən edilmiş işçi ehtiyacı məlumatlarından istifadə edilir. İşçi axtarma metodları isə daxili və xarici mənbələrdən olmaq üzrə 2 yerə ayrılır.

Müəssisədə yeni iş yerlərinə namizədləri müəyyən etməkdən ötrü lazım olan fəaliyyətlərin minimum məsrəflə həyata keçirilməsinə çalışılır. Bunun üçün müəssisə ilk növbədə işçi ehtiyacını öz müəssisədaxili resurslarından təmin etməyə çalışacaqdır. İşçi ehtiyacının müəssisənin insan resurslarından (müəssisədaxili resurslardan) təmin edilməsi istər işçilər, istərsə də müəssisə baxımından əhəmiyyətlidir.

**Daxili mənbələrdən işçi təmin etmə**-Daxili mənbələrdən işçi təmin etmədə müəssisədaxili iş elanı verilir. Bunun vasitəsilə müəssisədə bəzi boş iş yerlərinə işçi ehtiyacı olması barədə personal xəbərdar olunur. Bu elanda eyni zamanda işi yerinə yetirmək üçün tələb olunan bilik və bacarıqlar da qeyd olunur. Bununla da bu bacarıqlara sahib olduğunu düşünən personal bununla bağlı müraciət edir.

İşçi axtarmanın daxili mənbədən təşkili 2 formada aparılır: təltif (yüksəltmə) və yerdəyişmə (transfer).

Təltif etmə (promotion) bir işçinin vəzifə, əmək haqqı, səlahiyyət baxımından daha yüksək bir mövqeyə yüksəldilməsi.

Yerdəyişmə (transfer) isə işçinin əmək haqqı, səlahiyyət, məsuliyyət olaraq eyni olan başqa bir işə keçirilməsidir. Bu yerdəyişmə müəssisənin təşkilati strukturunda üfüqi yerdəyişmədir.

İşçi ehtiyacının müəssisədaxili resurslardan təmin edilməsinin aşağıdakı faydaları vardır:

-Seçim daha effektiv ola bilər, çünki işçilərin potensialı daha yaxşı araşdırılma imkanı olur.

-Vəzifədə yüksəlmə istəyi olan işçilərin istəklərinin həyata keçməsi onların motivasiyasına yüksək təsir göstərir.

-Müəssisənin öz resurslarından istifadə etməsi işçilərin daim özlərini inkişaf etdirilməsini təmin edir.

-İşçi bazarlarından təmin ediləcək işçilər üçün əlavə xərclərin ayrılmaması

**İşçi ehtiyacının xarici mənbələrdən təmin edilməsi**-Müəssisənin müəssisədaxili resurslardan işçi təmin etmə imkanı olmadıqda, müəssisəxarici mənbələrdən işçi təmin etməyə çalışır. Müəssisənin insan resursları departamenti müəssisəxarici mənbələrdən aşağıdakı yollarla işçi təmin edir: iş elanları vasitəsilə, birbaşa müraciət, vasitəçilər ilə müraciət, mövcud işçilər və ya digər tanışların tövsiyyəsi ilə müraciət edənlər, məşğulluq idarələrindən, özəl işə düzəltmə ofisləri, kollec və universitetlərə ziyarətlər, praktika tədbirləri və s(9,s 29).

**İşçi seçmə**-İşçi axtarma prosesi nəticəsində müəssisənin insan resurslarında müəyyən sayda işçi ehtiyatı toplanmış olur. Bundan sonra isə sıra bu işçi ehtiyatı arasından işçi seçiminin aparılmasıdır. Seçim prosesi müəyyən mərhələlərdən keçir. Bu mərhələlərin hər birində əsas məqsəd işçi namizədləri haqqında daha dolğun məlumat əldə etməkdən ibarətdir. Seçim prosesi aşağıdakı mərhələləri əhatə edir<sup>55</sup>.

**Müraciət blanklarının doldurulması**-Müraciət blankı namizədlərin iş təcrübəsi, təhsili və digər xüsusiyyətləri haqda bilgi toplamaq üçün istifadə olunan bir seçim mərhələsidir. Bu müraciət blankında namizədin adı, ünvanı, yaşı, cinsi, ailə vəziyyəti, doğum yeri, hərbi vəziyyəti, təhsil vəziyyəti, daha əvvəl və indi işlədiyi şirkət, nə qədər əmək haqqı alması, digər xüsusiyyətləri və referansları haqqında məlumatlar əks olunur.

**Müraciətlərin qəbulu və onların təhlili**-Bu müraciətlər namizədin işə alınmaq istədiyini göstərir. Bu mərhələdə bütün müraciətlər təhlil edilir. Müraciət blanklarının qruplaşdırılması: Müəssisəyə edilən bütün müraciətlər bir yerə yığılır və müraciət blankları işlərə görə qruplara ayrılır. Daha sonra ilkin təhlil aparılır. Müraciətlər

arasında işə və ya işin yerinə yetirilməsi üçün tələblərə cavab verməyən namizədlər ayrılır. Bu mərhələdə:

- Müraciət blankları tərəfsiz olaraq təhlil edilir.
- Qoyulan tələblərə cavab verməyən müraciətlərə baxılmır.
- İlkin incələmədən keçməyən şəxslərə məlumat verilir.

**İmtahan və test mərhələsi**-Müraciətlər arasından müəssisənin ehtiyacına uyğun olan namizədlər müəyyən edilərək testə dəvət edirlər. Testlər namizədin bir çox kriteriyalar üzrə qiymətləndirilməsi üçün istifadə olunur. Testin keçirilməsində məqsəd işçilərin işin yerinə yetirilməsi üçün lazım olan qabiliyyət və xüsusiyyətlərə malik olub-olmadığının tədqiqi və müəyyən məlumatları əldə etməkdir. Test vasitəsilə namizədlər psixoloji cəhətdən təhlil edilir. Psixoloji təhlil, fərdlərin fiziki və intellektual bacarıqlarını, şəxsi xüsusiyyətlərini, bilgi və maraq dairələrini təhlil etmək, ölçmək və müəssisədə iş- işçi uyğunluğunu asanlaşdırmaq üçün aparılır. Bu metodun əsas məqsədi, işçiləri işə və iş yerinə uyğunlaşdırmaq, həmçinin işə götürənlərə qəbul edəcəkləri qərarların arasından ən uyğununun seçilməsinə yardımçı olmaqdır.

Psixoloji təhlilin əsas məqsədi işə uyğun namizədi seçməkdir. Bu səbəblə əvvəlcə iş şərtləri (profil) müəyyən edilir, sonra bir test toplusu hazırlanaraq namizədin səviyyəsi (profil) müəyyən edilir və sonra iş şərtləri (profil) ilə namizədin səviyyəsi (profil) müqayisə olunur. İşə namizəd olan şəxsin malik olduğu bilik, bacarıq, intellektual və fiziki qabiliyyəti ilə işin şərtləri arasında uyğunluğun olub olmadığı təhlil edilir.

Peşə və ixtisas qruplarına görə, fərqli testlərin bir paket formasına gətirilməsi ilə test toplusu hazırlanır. Bu topluda yer ala biləcək test tipləri əsasən aşağıdakılardır: zəka testləri, diqqət testləri, qabiliyyət testləri, quruculuq (yaradıcılıq) testləri, elmi (bilgi) testlər və.s

İşçi seçmə prosesinin test üsullarından istifadə dərəcəsinin öyrənilməsi üçün respondentlərə verilən işə qəbul zamanı test imtahanlarından keçmişinizmi? sualına isə cavab aşağıdakı kimi olmuşdur: 70% respondent test imtahanında iştirak etmiş, 30% respondent isə iştirak etməmişdir (Cədvəl 4).

Cədvəl 4. İşə qəbul zamanı test imtahanlarının tətbiq olunmasının qiymətləndirilməsi

| Sual   | İşə qəbul zamanı test imtahanlarından keçmişinizmi? |       |
|--------|-----------------------------------------------------|-------|
| Cavab  | Bəli                                                | Xeyir |
| Nisbət | 70%                                                 | 30%   |

**İş müsahibəsi (interview)**-Test mərhələsini uğurla başa vuran namizəd müsahibəyə buraxılır. Müəssisədə müsahibənin iki əsas məqsədi vardır:

- Namizədin xüsusiyyətlərinin işin şərtlərinə uyğunluğunun tədqiqatı,
- Namizədə, müəssisə və görəcəyi iş haqqında məlumat vermək.

Psixotexniki incələmə və testdə lazımi nəticələri əldə edən hər namizəd müsahibəyə buraxılır. Müsahibə əsnasında bir tərəfdən namizədin tərcümeyi- halı, işə və müəssisəyə uyğunluğu, davranışı və şəxsi xüsusiyyətləri, təhsil səviyyəsi, qabiliyyət və müvəffəqiyyətləri, iş təcrübəsi, fiziki və ruhi sağlığı ilə tanış olmağa çalışılır. Digər tərəfdən də namizədə görəcəyi iş və müəssisə haqqında məlumat verilir.

Daha sonra isə müsahibədən keçən namizədlərin keçmişi, referansları və sağlamlıq vəziyyətlərinin yoxlanılması üçün tədbirlər görülür.

## **İşə alma haqqında qərar**

İşə almaq mərhələsi daha əvvəlki mərhələlərdə aparılan seçimlər nəticəsində hansı namizədin işə alınacağına müəyyən olunduğu mərhələdir. İşə alma mərhələsində boş iş yeri olan departamentin nümayəndəsi mütləq iştirak etməlidir.

Müsahibədə iştirak edən hər namizədin xüsusiyyətləri ayrı-ayrı olacağından müqayisə və qiymətləndirmə apara bilmək məqsədilə müsahibəni həyata keçirən səlahiyyətli şəxs tərəfindən müsahibənin nəticəsi «müsahibənin nəticə blankına» yazılır. Sonda bu blankda namizədlərin topladıqları ballar cəmlənərək yekun bal formalaşır. Müəssisədə müsahibə aparılan və lazım olduqda psixotexnik ölçmədən keçirilən şəxslərlə əlaqədar bütün məlumatlar bir yerə gətirilərək işə götürmə ilə əlaqədar qərar qəbul edilir. Müəssisədə müasir işçi seçmə prosesindən irəli gələn kriteriyalara uyğun olaraq ilkin müsahibədən son müsahibəyə qədər işçi namizədləri müxtəlif mərhələlərdən keçirilir. Bu mərhələlərdə namizədlərin bir hissəsi seçilmir, digər namizədlərin müsahibə mərhələsindən keçməsi ilə əlaqədar qərar verilir.

-Müsahibədən keçənlər (işə qəbul edilənlər)

-Müsahibədən keçməyənlər (işə qəbul edilməyənlər)

Müsahibədən keçənlərə işə qəbul edildikləri ilə əlaqədar məlumatlar vaxtında verilir. Müsahibədən keçməyənlərə isə səbəbi ilə birlikdə işə qəbul edilməmələri haqqında məktub göndərilir.

## **İşə yerləşdirmə (placement)**

Müsahibədən keçənlər ikinci (növbəti) müsahibəyə dəvət edirlər. Müəssisənin təmin edəcəyi maddi və mənəvi (qeyri-maddi) imkanların və iş şərtlərinin namizədlər tərəfindən qəbul edilməsi bu müsahibə ilə aydınlaşdırılır. İşə götürülən işçi ilə əmək müqaviləsi bağlandıqdan sonra o işə yerləşdirilir. İşə götürülən işçi müəssisənin idarəçiləri və iş yoldaşları ilə tanış edilir. Müəssisədə yeni işə götürülmüş işçini işə uyğunlaşdırmaq üçün lazımi tədbirlər görülür.

İnsan resursları idarə edilməsi fəaliyyətlərindən biri də işçi axtarma, seçmə və işə yerləşdirmədir. İşçi axtarma prosesinin şirkətlərdə hansı formada tətbiq olunmasını müəyyən etmək üçün respondentlərə verilən hal-hazırda çalışdığınız şirkətdə işə necə qəbul olmusunuz? sualına respondentlərin 90%- i birbaşa müraciət (CV) vasitəsilə işə qəbul olunduqlarını, 7%-i digər vasitələrlə, 3 %- i işə düzəltmə agentlikləri vasitəsilə işə qəbul olunduqlarını, məşğulluq idarələri ilə isə heç bir respondent işə qəbul olmadığını bildirmişdir. (Cədvəl 5).

Cədvəl 5. İşə qəbul nisbətinin qiymətləndirilməsi.

| Sual   | Hal-hazırda çalışdığınız şirkətdə işə necə qəbul olmusunuz? |                                |                            |       |
|--------|-------------------------------------------------------------|--------------------------------|----------------------------|-------|
| Cavab  | Birbaşa müraciət(CV)                                        | Məşğulluq idarələri vasitəsilə | İşə düzəltmələr vasitəsilə | Digər |
| Nisbət | 90%                                                         | 0%                             | 3%                         | 7%    |

## **FƏSİL III. STRATEJİ İNSAN RESURSLARI İDARƏÇİLİYİNİN SƏMƏRƏLİ İDARƏ OLUNMASININ ƏSAS İSTİQAMƏTLƏRİ**

### **3.1.İdarəetmədə əmək intizamının möhkəmləndirilməsi və kadr axıcılığının azaldılmasının əsas istiqamətləri**

Müasir zamanda intizam iqtisadi inkişafın əsas vasitəsidir. Kollektiv əmək şəraitində bir işçinin gördüyü işi, digər işçinin fəaliyyəti üçün ilk və ya sonlanmış olur. Bu səbəbdən müəssisələrdə əməyin formasına görə işçilər,sexlər,briqadalar arasında iqtisadi və texniki münasibətlər vacib olduqda ortaya çıxır. Nəticədə, müəssisə intizamı iş üçün ümumi məsuliyyətlik, müəssisələrin artımı və inkişafı ilə birbaşa əlaqəni təşkil edir.

Əmək intizamı- Hər iş görən, iş həyatı boyunca yaşadıklarından, əldə etdiyi sevinc və kədərlərdən ötrü işinə, müəssisəsinə və iş ətrafına aid təcrübələri və müşahidələri var. İşdə bütün bu məlumat və duyğu təcrübəsinin nəticəsində, işgörənlərin işlərinə və müəssisələrinə qarşı tutumları meydana gəlir. Əmək intizamı bu tutumun ümumi quruluşudur. Adamın işinə qarşı tutumu müsbət və ya mənfi olacağına görə, əmək intizamı adamın iş təcrübələrinin və işini qiymətləndirməsi nəticəsində duyduğu müsbət duyğular ya da məmnuniyyətidir .

Əmək intizamını ikiye ayıra bilərik. Bunlardan ilki ölçülü təmindir. Çalışan fərdin işin müxtəlif ölçülərindən təmin olma və ya olmama meylidir. İşçilərin düşüncələrini ən çox büruzə verdikləri mövzuları bu başlıqlar altında yığa bilərik: İşin özü, qalxma imkanları, ödənişlər, iş şəraiti, rəhbərlik və iş yoldaşları.

Ölçülü təminə əlavə olaraq bir də əhatəli təmindən söz edə bilərik. Əmək intizamı işçilərin fiziki və zehni sağlamlıqları yanında, fərdi fizioloji və ruhi vəziyyətlərinin bir əlamətidir. Bundan başqa əmək intizamı işdən əldə edilən maddi gəlir ilə işçinin birlikdə işləməkdən zövq aldığı iş yoldaşları və əsər meydana

gətirmənin təmin etdiyi bir xoşbəxtlikdir . Adams intizamı fərdin qəbul etdiyi input-output tarazlığı olaraq təyin etmişdir. Adams, adamın ödəniş, mövqe, bəyənilmə kimi faydalar təmin edə bilmək üçün zəka, təhsil, təcrübə və performansdan ibarət fərdi qatqısını müəssisəsinə təqdim etdiyini, nəticədə aldıqlarıyla verdikləri arasında bərabərsizlik hiss edən iş görənin təminsizliyə düşdüyünü bildirir. Eyni şəkildə Barnard və Simon təşkilati tarazlıq qaydalarında iş görənin müəssisəsinə qazandırdıqlarını qatqı müəssisənin adama təmin etmiş olduğu faydaları da qarşılıq olaraq təyin etmişlər və fəaliyyətin töhfələrə nə qədər çox isə təmin o qədər çox olacağını ifadə etmişlər. Qısaca işin qazandırdıqlarıyla adamın gözləntiləri nə qədər uyğun isə təmin səviyyəsi o qədər yüksək olacaq .

İş təmini anlayışı təşkilatın və fərdin sağlamlığıyla yaxından əlaqədar bir mövzudur. Buna görə 1930-cu illərdən etibarən, insan əlaqələri axınının inkişafıyla birlikdə, çox müxtəlif təşkilati faktorlarla arasındakı əlaqə araşdırılmışdır. Bu məzmununda əmək intizamı təşkilati problemlər arasındakı bağlar araşdırılmış və bəzi yazarlar bu əlaqəni vurğulamışdır. Məsələn, Locke (1984) 'a görə iş təmini ilə personal dövr sürəti arasında mənfi bir əlaqə vardır

Əmək intizamını müəyyən və təmin etmək dövlət sektorlarının, müxtəlif təşkilatların, yoldaşlıq məhkəmələrinin əsas vəzifəsidir. Əmək intizamına riayət olunmasında, müəssisədə nümunəvi qayda-qanun hazırlanmasında müəssisə menecerləri, şöbə rəisləri, ustaların üzərinə düşən məsuliyyət böyükdür. Əmək intizamı yüksək əmək məhsuldarlığının vacib şərtidir. Ümumi işi adekvat qayda olmadan icra etmək mümkün deyil. Müəssisədaxili iş qaydalarına riayət etmək iş disiplinini möhkəmləndirməyin, iş zamanından effektiv istifadə etməyin, işə gecikən şəxslərin qarşısını almağın ən əsas şərtlərindəndir. (14; s 417)

Ümumən maddi və mənəvi stimullaşdırma ilə bərabər, əmək nizamını möhkəmləndirmək, işdə lazımi qaydaların yaradılması üçün bir neçə inzibati-administrativ yollardan da istifadə edilir. Bu sırada cəza tədbirlərinin müəyyən edilməsi eləcə də tətbiqi hər hansı fərdin hərəkətinin ağırlıq dərəcəsindən, müəssisəyə

vurduğu zərərlə əlaqəli olaraq müəyyənləşdirilir. Əmək nizamı üzrə müəssisə və təşkilatlarda müəyyən edilmiş qanunu və qaydaları pozanlar üçün aşağıda sadalanan hallar tətbiq edilir: xəbərdarlıq, töhmət və şiddətli töhmət vermək, maksimum bir il olmaqla az maaşlı işə keçirmək, vəzifədən azad etmək. İşdən azade etmək dəfələrlə əmək nizamını pozma hallarında tətbiq edilir. Bir halda, əmək intizamının pozulması təşkilata böyük maddi zərərə gətirib çıxarırsa, bu, cinayət hadisəsi kimi dəyərləndirilir. Beləki, bu halda əməyin pozulması dövlət qaydalarının pozulması ilə bərabərdir. Təcrübələrdən bilindiyi kimi əvvəlcədən düşünülməmiş fəaliyyət–sərxoşluq belə əməyə və fərdin özünə böyük zərər endirə bilər.

Təşkilatlarda əmək intizamı xüsusilə aşağıdakı yolla müəyyən edilir

-müəssisədaxili iş qaydaları ilə;

-aylar həmçinin günlərə görə işə çıxmanı, növbənin zamanını və fasilə vaxtını ayırd edən iş qrafikləri;

-aylara görə hər bir əməkdaşın faktiki işlədiyi saatları, gecikmələri, işdən tez çıxmanı, həmçinin üzrlü və üzrsüz nəticələrdən işə gəlməməni qeydə alan cədvəl uçotunun aparılması;

-əməyin təhlükəsizliyi və texnoloji nizam qaydalarına riayət etmə haqqındakı qanun;

-AR –nın Əmək Məcəlləsi ilə.

İnsan resurslarının planlaşdırılması zamanı nəzərə alınacaq ölçmələrdən biri də kadr axını və ya digər adı ilə desək işçi dövriyyəsidir. Şirkət müxtəlif əməliyyatların icrası zamanı kadrlara ehtiyacı olduğu üçün bu əməliyyatların uğurlu icrası üçün tələb olunan amillərdən biri kadrların şirkətdə mövcudluğunun təmin edilməsidir. **Kadr axını** müəyyən dövr ərzində şirkəti tərk edən işçilərin faizi və ya müəyyən dövr ərzində işdən ayrılan işçilərin sayının həmin dövrdə olan ortalama işçi sayına olan

nisbəti kimi xarakterizə edilir. İşçilərin şirkətdən ayrılmaalarına aşağıdakı hallar aid edilir :

- İşçilərin fəaliyyəti nəticəsində (işdən azad edilmə və biznes və ya iqtisadi şərtlər səbəbindən işdən çıxartma) işdən ayrılma
- Əmək haqqı və mükafatlandırma, iş şəraiti və ya vəzifədə irəliləmə və inkişaf imkanlarından məmnuniyyətsizlik kimi hallar səbəbindən işdən ayrılma
- İşçinin halında dəyişikliklər (analıq məzuniyyəti, pensiya və s.) səbəbindən işdən ayrılma

**İşçiləri əldə saxlama**-işçiləri şirkətdə saxlamaq üçün həvəsləndirmə tədbirlərinin idarə edilməsini ifadə edir. Şirkətlər hədəf və məqsədlərinə çatmaq üçün uyğun bilik və təcrübəyə sahib işçilərə ehtiyacları var. Bu səbəbdən işçilərin şirkətdən ayrılmaaları şirkət üçün əhəmiyyətli itkiyə səbəb ola bilər. Yuxarı səviyyədə kadr axını işə qəbul və təlim xərclərində əlavə xərclər ilə nəticələnə bilər. Bu səbəbdən işə götürənlər şirkətdə kadr axının səviyyəsi barədə məlumatlı olmalı və şirkətin missiyasına çatmaq və əməliyyatları yerinə yetirmək kimi təşkilatı bacarığa bu kadr axının hansı səviyyədə təsir edə biləcəyini diqqətdən kənar qoymamalıdırlar. İşçilər şirkətdə işlədikləri zaman zərfində inkişaf edir və ambissiyaları və ehtiyacları dəyişdiyindən onları şirkətdə saxlamaq üçün əldə saxlama alətləri müvafiq olaraq tətbiq edilməlidir. Bunların gözərdi edilməsi ciddi mənfi nəticələr doğura bilər. Yeni işçilərin şirkət üçün yeni olan bilik və bacarıqlarını nümayiş etdirmələri kadr axının daim mənfi hal kimi qiymətləndirməyin düzgün olmadığını göstərir. Eyni zamanda şirkətlərin hansı işçinin və nə səbəbdən ayrıldığını anlama bilmələri onların lazımi işçilərə sahib olub olmadığını təyin etmək üçün kadr axınının müsbət yolla idarə edilməsinə kömək edə bilər. Kadr axının effektiv idarə edilməsi üçün məqbul kadr axını say və növünü qiymətləndirmək, kadr axınınında mümkün səbəblərin tədqiqi və dəyərli işçiləri əldə saxlaya bilmək üçün nə edilməli olduğunu nəzərə almağa imkan verir. Çünki bu tədbirlərin həyata keçirilməsi ilə işə qəbulun təkmilləşdirilməsi, işçilərdə əhval-ruhiyənin qaldırılması və xərclərin azaldılmasına səbəb ola bilər. (24;google)

Ümumilikdə isə, işçi qruplarının öz işindən məmnunluğu və şirkət hüddudlarında birliyi kadr axını əmsalını aşağı sala bilər.

Siyahıyalma analizi bir qrupu müəyyən zaman zərfində təhlil etmək əvəzinə ümumi vəziyyətin çəkilişini nəzərə alır. İşdən çıxanlar şirkətdə iş stajına (xidmətlərinin uzunluğu) görə qruplar şəklində tədqiq olunur və o qrupun ümumi işçilərinin proporsiyası kimi qurulur.(24;google)

Kadr axının hansı səviyyədə olduğu zaman problem doğuracağını qiymətləndirin.

Diqqətə almaq lazımdır ki, bazar şərtləri və sahədən sahəyə asılı olaraq kadr axının səviyyəsi fərqlənə bilər. Kadr axını iqtisadi tsikl və xüsusilə tənəzzül dövründə dalğalana bilər. Təbii ki, tənəzzül dövründə iş yerlərinin azlığı və iş tapma imkanlarının çətinliyi işdən narazı olan işçilərin təyini və ya istedadlı kadr çatışmamazlığını göz ardı edə bilər. Bu səbəbdən kadr axını ilə əlaqəli bu faktorların düzgün incələnməsi də vacib şərtlərdəndir. Lokal faktorlar da diqqətə alınmalıdır. Misal üçün fast food zənciri olan şirkətlərdə kadr axının yüksək olması təbii hal kimi qiymətləndirmək olar. Çünki tələbə kütləsinin çoxluğu kadr axının yüksək olması nəticəsində doğuracaq problemləri avtomatik olaraq minimumlaşdırır.

Öz təcrübəmdən onu qeyd edə bilərəm ki, 2011-ci ildə hal-hazırda meyvə şirə istehsalının 90%-ni ixrac edən bir şirkət kənar coğrafi regionda olduğu üçün kimyəvi təhlil üzrə laborant vakansiyası üzrə müvafiq təhsil almış xanım namizədin axtarışında olmaqla işə götürüləcək namizədin inkişafı və digər sosial imkanları üçün əlindən gələni səfərbər etmişdi.

Kadr axının baş vermə səbəblərini araşdırın.

Kadr axının yaranmasına müəyyən peşə qruplarında kadr qıtlığı səbəbi kimi xarici faktorların təsiri olsa da şirkət daxili faktorlara diqqət yetirməlidir. Bunun üçün şirkət fiziki və gigiyena faktorları olan əmək haqqı və iş şəraiti işçilərin

motivasiyasının saxlanması və ya artırılması üçün individual yanaşa nümayiş etirməlidir. Bunlara aşağıdakıları şamil edə bilərik :

- Daha əhəmiyyətli və maraqlı işlərin tapşırılması
- Səylərin diqqətə alınması və qiymətləndirilməsi
- İnkişaf üçün imkanların təmini
- İşin nəticəsinin görülməsi və müvəffəqiyyət hissəsinin əldə edilməsi
- Dəyərli olduğunun hiss etdirilməsi
- Yaxşı və dəstəkverən iş yoldaşları ilə işləmək

İşdən ayrılan işçilərə ayrılma səbəblərini soruşun. Bunun üçün təcrübədə daha çox yer alan işdən ayrılacaq işçilərlə yekun müsahibələrin keçirilməsi və ya sorğuların keçirilməsi aiddir. Əsas olan lazımi məlumatların alınmasıdır. Məsələn üçün sağlamlıqla əlaqəli işdən ayrılımların artması əsasında işdə sağlamlıq və təhlükəsizlik tədbirlərinə diqqətin artırılmasını təmin etməklə bu səbəbdən işdən ayrılanların sayı azaltmaq olar.

İşdən ayrılmaya ən çox rast gəlinən səbəblərin müəyyən olunması üçün respondentlərə verilən işdən ayrılmaya ən çox rast gəlinən səbəb nədir? sualına 40% iştirakçı vəzifədə yüksəlmə, 30% əmək haqqının yetərinə olmaması, 7% sərt idarəetmə metodunun olması, 23% isə digər səbəbləri göstərmişlər (Cədvəl 6).

Cədvəl 6. İşdən ayrılma səbəblərinin analizi.

| Sual   | İşdən ayrılmaya ən çox rast gəlinən səbəb nədir? |                                 |                          |       |
|--------|--------------------------------------------------|---------------------------------|--------------------------|-------|
| Cavab  | Vəzifədə yüksəlmə                                | Əmək haqqının yetərinə olmaması | Sərt idarəetmə metodları | Digər |
| Nisbət | 40%                                              | 30%                             | 23%                      | 7%    |

Kadr axının təsirini qiymətləndirin. Kadr axınında gözəçarpan təsirlərindən biri artan xərclərdir. Bu xərcləri aşağıdakı başlıqlar ilə qruplaşdırıla bilər.

- Ayrılma xərcləri
- Müvəqqəti əvəzetmə xərcləri
- İşə qəbul və seçim xərcləri
- Orientasiya və təlim xərcləri

Diqqətdən kənar qalmamalıdır ki, müəyyən işçinin işdən ayrılması onunla bir-başla və ya dolayı işləyən işçilərə də mənfi təsir etməklə gələcəkdə qalan işçilərin məhsuldarlığına təsir edə bilər. İşçilərin reaksiyalarında olan dəyişikliyi analiz etmək üçün işçilər arasında müvafiq işçi davranışları bağlı sorğu keçirmək olar. Şirkətin material olaraq ilk məqamda görülməyən itkilərindən biri işçinin işdən ayrılması ilə bilik və bacarıqların itirilməsidir. Xüsusi korporativ yaddaşı olmayan şirkətlərdə işçinin şirkətdən ayrılması kadr axının səbəb olduğu xərclərdən daha böyük xərclərə hətta bəzən bazar payı və ya müştərilərin itirilməsinə belə səbəb olur. Bu səbəbdən kadr axını daha qeyd edə biləcəyimiz digər itkilərə səbəb olur.

İşçiləri əldə saxlama strategiyasının tətbiq edin. Bunun üçün aşağıdakı strategiyaları diqqətə alın.

- Ödəniş dərəcələrinin rəqabətçil olduğuna əmin olun
- Daha geniş imtiyazlar təqdim edin
- İşə qəbul təcrübələrini təhlil edin və şirkət barədə düzgün təəssüratı təmin etdiyinizə əmin olun
- İşə qəbul və orientasiya proseslərini təkmilləşdirin
- İşçilərlə ədalətli davranın - ədalətsiz davranış hissi potensial işdən ayrılmalara, işə cəlb olunmama və işçi məhsuldarlığında azalmalara səbəb olacaq
- İşçilərlə mütəmadi ünsiyyət saxlayın və məsləhətləşin
- Eyni imkanlar mühitini təmin edin
- Təlim və inkişaf üçün imkanlar təmin edin
- Karyera inkişafı imkanlarını təmin edin

- Xətti menecerlərin rəhbərlik bacarıqlarını inkişaf etdirilməsi
- İşçi fəaliyyətinin idarə edilməsi (PM) və işçi fəaliyyətinin qiymətləndirilməsi (PA) sistemləri vasitəsilə işçilərlə iki tərəfli dialoqların keçirilməsinə ruhlandırın

Əməyə dair statistik hesabatlarda müəssisə və təşkilatların əsas fəaliyyətində çalışan işçilərin siyahı tərkibinin dəyişməsinə səciyyəvləndirən işçi qüvvəsinin hərəkəti, yəni işçilərin işə qəbulu və işdən çıxması göstəriciləri nəzərdə tutulmuşdur. İl ərzində işə qəbul olunmaq haqqında əmrlə (sərəncamla) həmin müəssisəyə qəbul olunmuş şəxslər işə qəbul olunanlar sırasına daxil edirlər. İşdən çıxmış işçilər sırasına işdən çıxma səbəblərindən (başqa müəssisələrə köçürülmə qaydası ilə işdən çıxanlar, təhsil almağa getmək, ordu sıralarına çağırılmaq, təqaüdə çıxmaq və qanunda nəzərdə tutulan başqa səbəblərlə əlaqədar olaraq işdən çıxanlar) asılı olmayaraq həmin müəssisədəki işindən çıxmış və işdən çıxıb getməsi əmrlə (sərəncamla) rəsmiləşdirilmiş bütün işçilər daxil edirlər.

### **3.2.Kadr riskləri və onların azaldılması yolları**

Məqsəd və hədəflərinə çatmağa çalışan hər təşkilat istər şirkət daxili işində,istərsə dəşirkət xaricində baş verən inkişafı səbəbiylə çox müxtəlif risklərlə üzləşirlər.Başlıca prinsip məqsəd və hədəflərə çatmağa maneə törədəcək hər cür riski ortadan qaldırmaq ya da mənfi təsirini ən aza endirmək, "Kaş ki" lərin olmadığı bir təşkilati işə nail olmaq, risklərin strateji olaraq idarə edilməsidir.

Qarşılaşılan risklərin ümumiyyətlə insan resurslarını maraqlandıran istiqamətləri var. Hər hansı bir riskin birbaşa və ya dolaylı olaraq insan ünsürü vasitəsiylə idarə edilə bilməməsi risk mövzusunda təsirlənən insanlar üçün ciddi problemlərin meydana gəlməsinə, təşkilatlar üçün xərclərin artmasına, təşkilatın performans səviyyəsinin azalmasına gətirib çıxaracaq. Bu səbəblə insan resursları ilə əlaqədar risklərin idarə edilməsi, təşkilati risk rəhbərliyinin də ayrılmaz bir parçası

olub, insan resursları idarəçiləri və mütəxəssislərinin başlıca vəzifələri arasında yer almışdır.

Bu araşdırmada "risk" və "insan resursları ilə əlaqədar risk" anlayışları açıqlandıqdan sonra, strateji insan resurslarının idarə edilməsi ilə təşkilati risk rəhbərliyi arasındakı əlaqə araşdırılacaq. Təşkilati risk idarəetmə prosesinin mərhələləri və insan resursları idarəçilərinin təşkilati risk idarəetmə prosesini necə tətbiq edəcəyi, insan resurslarının idarə edilməsi ilə əlaqədar risklər və bu riskləri idarə etmək üçün atıla biləcək addımlar araşdırıldıqdan sonra, insan resursları ilə əlaqədar risklərin idarə edilməsində müvəffəqiyyəti təmin edən faktorlar əldə ediləcək.

Risk istər insanların, istərsə də xüsusi və ictimai segmentdəki təşkilatların gündəlik həyatlarında qarşı-qarşıya olduqları fundamental bir həqiqətdir. Bu həqiqətin xüsusiyyətləri arasında, qaçılmaz olması, hər mühitdə ola biləcəyi, nəticələrinin naməlumluğu, qərar mexanizmlərinə, insana, ətrafa və cəmiyyətə təsir etməsi kimi hallar aiddir. Risk, təşkilatın məqsədinə nail olmaq yolunda ortaya çıxma biləcək təhdidlər ya da müvəffəqiyyəti artıran fürsətlərdir. Digər bir ifadəylə risk, müvəffəqiyyəti əngəlləyən mənfiliklər və ya asanlaşdıran fürsətlərdir.” (17; s 17)

Əgər məsələ təhdid və ya fürsətin, insan və insan resursları siyasət və tətbiqləri istiqamətiylə təyin olunmasıdırsa, deməli insan resursları ilə əlaqədar riski ifadə edir. Təhsil almış işçinin, doğru yerə təyin edilməməsi, motivasiya səviyyələrinin azalması, performansın obyektiv şəkildə dəyərləndirilməməsi, təşkilati siyasət və tətbiqlər mövzusunda işin kifayət qədər məlumatlandırılmaması, ehtiyac duyulan əlavə işçinin vaxtında və lazımı keyfiyyətlərə görə təmin edilə bilməməsi, müvəffəqiyyətsiz olma ehtimalını da gözə alaraq təşkilati layihələrə başlanılması bu cür risklərdəndir.

Strateji insan resurslarının idarə edilməsi, çalışan siyasəti və bunların yaratdığı proseslərin yaxşı olmasını təmin edərək, təşkilatın məqsəd və hədəflərinin tələb etdiyi

xüsusiyyət və vəziyyətdə personal quruluşunu əldə etməyə çalışan yanaşma və vasitələrin cəmi olaraq müəyyən olunur. Bu rəhbərlik anlayışında insanresursları, təşkilatın strateji planlarında ifadə edilən təşkilati məqsəd və hədəfləri anlayıb mənimsəyəcək və bu hədəfləri həyata keçirmək üçün lazım olan bütün enerjisini və təşkilati bağlılığını ortaya qoyacaq şəkildə inkişaf etdirilməyə əsas göstərilir. Bu rəhbərlik anlayışının müvəffəqiyyəti, təşkilatın məqsəd və hədəflərinə çatmağın qarşısını alacaq insan resursları ilə əlaqədar risklərin yaxşı idarə olunması ilə bağlıdır. Bu səbəblə təşkilati insan resursları idarəetmə strategiyaları təşkil edilərkən, olabilecek risklərin necə və hansı müddətlə idarə olunacağına dair lazımlı istinadların edilməsi lazımdır.

Təşkilati baxımdan bütün təşkilatdakı riskləri anlama, idarə etmə və əlaqədar olanlara bildirməyə istiqamətli davamlı, fəal və sistemli bir müddət olan təşkilati risk idarəetməsinin daxilində təşkilati iş fəaliyyəti zamanı qarşılaşılacaq bütün risklər vardır. Bu risk kateqoriyalarından biri də "kadrlarla əlaqədar risklər"dir. (6; s 13)

Strateji idarəetmənin bir ünsürü olan təşkilati risk idarəetmə prosesinin əsas mərhələləri bunlardır:

- Riskin təyin olunması,
- Riskin qiymətləndirməsi,
  - Risk sahəsinin qiymətləndirilməsi,
  - Riskin reallaşma ehtimalı və ola biləcək təsirinin qiymətləndirilməsi,
  - Risklərin sıralanması,
- Riskin qəbul edilməsi-cavablandırılması,
  - İstənilən nəticələri, hədəfləri təyin etmə,
  - Təhdidləri minimuma endirmə və fürsətləri qiymətləndirmək üçün variantları təyin etmə və analiz etmə,
- Riski qəbul etmək üzrə bir strategiyanın inkişaf etdirilməsi,
- Strategiyanın həyata keçirilməsi,
- Risklərin və risk idarəetmə prosesinin izlənilməsi, qiymətləndirilməsi və

prosesin inkişaf etdirilməsi

Kadrlarla bağlı risklərin idarəetməsindən danışdığımız zaman da insanla bağlı riskləri təyin etməyi, qiymətləndirməyi, risklərin idarə edilməsi ilə əlaqədarməsuliyyətlərin təyindən, riskləri əvvəlcədən təxmin edib təsirlərini azaltmaq üçüntədbir almağı və bu əməliyyatları nəzərdən keçirməyi və izləməyi əhatə edən müddət başa düşülür.

İnsan resursları idarəçiləri, insanla bağlı riskləri idarə edə bilmək üçün təşkilati risk idarəetmə proses və texnikalarını mənimsəməlidir. İnsan resursları idarəçiləri beləcə təşkilati risklərin idarə edilməsində və digər risk idarəçiləri ilə proseslər haqqında ortaq fikirə sahib olacaq.

İnsan resursları idarəçiləri, təşkilati risk idarəetmə müddətindənəvvəl riski təyin etməlidirlər. Risklərin təyin olunmasında istifadə edilən əsas vasitələr arasında müsahibə və atelye işləri, bənzər təşkilatlarla müqayisə, xəbərdarlıqçı göstəricilərdən istifadə etmək, iş axış analizləri etmək, anketlər təşkil etmək, sayısal verilənləri analiz etmək, nəzarət siyahıları təşkil və s. aiddir.

Nizamlı təşkil ediləcək müsahibə və atelye işləri ilə işə qəbul, təhsil, vəzifəyə təyin etmək, performans qiymətləndirmə, intizam, yüksəlmə, ödəniş və s. təməl təşkilati proseslərdə problem təşkil edərək işçisi və təşkilat performansını mənfi təsir edə biləcək hallar, insan resurslarının tərkibindəöz-özünə öyrənilməyə səy göstərilir. Təşkilat üst və orta bölüm idarəçilərininmüəyyən etdiyi və birbaşa insan resursu ilə əlaqədar görünməyən mənfi bir vəziyyətin müəyyən edildiyi halda da, insan resursları idarəçiləri, məsələnin insan səviyyəsini də nəzərə alıb riski təyin edə bilər. Məs. Təşkilatın xidmətlərində xüsusiyyət və hal olaraq yavaş, amma davamlı bir enişnəzərə çarpıbsa, insan resursları idarəçiləri, işçilərin motivasiya və yatahsil problemlərinin ola biləcəyi, bölmə rəhbərlərinin işçilərlə təsirli birünsiyyət qura bilmədikləri, bölmələrdə işçilərə lazımi dəyərin verilmədiyi qənaətinə də gətirib çıxara bilər. Bu səbəblə, insan resursları rəhbərlərinin, rəhbərliyin və işçilərin gündəmindəki məsələlərə qarşı "oyanıq" olması vəməsələlərin insan səviyyəsi istiqamətiylə ayrıca bir risk daşıyıb daşmadığını araşdırması lazımdır.

Bənzər təşkilatlarla ediləcək müqayisələr, istər risk təyin etmə texnikalarında istifadə edilən yeni vasitələrin müəyyən edilməsinə, istərsə də öz təşkilatımızda mövcud olan, ancaq təyin edə bilmədiyimiz risklərin müəyyən olunmasına imkan yaradacaq. Bu səbəblə insan resursları rəhbərlərinin işi, yalnız öz təşkilatın sərhədləri içərisində nəzarət etməsi deyil, həm də bənzər təşkilatlarda baş verənləri müşahidə etməyə çalışmalıdır.

İnsan resursları sahəsindəki risklərin təyin olunmasında, xəbərdarlıqçı göstəricilərdən də faydalanmaq mümkündür. Bunlar, "daha əvvəl təyin edilmiş və həll edilməsi zamanı rəhbərliyi hərəkətə keçirəcək, ədədi olan ya da olmayan xarici dəyərlər"dir. Məsələn, insan resursları departamentinin, pensiya yaşı gəlmədən iş yerindən ayrılan işçilərin sayında o dövr üçün nəzərdə tutduğu sərhədinin aşılması buna nümunə göstərmək olar.

İnsan resurslarının işə davamiyyətini yoxlanılması üçün respondentlərə bu barədə sual verilmişdir. Həm işə davamiyyəti, həm də davamiyyətsizlik zamanı hansı tədbirlərin görülməsinin müəyyən olunması üçün işə gecikmə halı baş verdikdə hansı tədbirlər görülür? sualı ilə müraciət olunmuşdur. Respondentlərin 40 %-i bu suala cərimə, 20%-i izahat, 33%-i xəbərdarlıq və 7 %-i isə digər cavabını vermişdir (Cədvəl 7).

Cədvəl 7. Davamiyyətsizlik nisbətinin qiymətləndirilməsi.

| Sual   | İşə gecikmə halı baş verdikdə hansı tədbirlər görülür? |        |             |       |
|--------|--------------------------------------------------------|--------|-------------|-------|
| Cavab  | Cərimə                                                 | İzahat | Xəbərdarlıq | Digər |
| Nisbət | 40%                                                    | 20%    | 33%         | 7%    |

İnsan resursları idarəçiləri, iş anlayışları və iş prosesi analizlərindən istifadə edərək, səlahiyyət və məsuliyyətin istənilən, xidmətin istehsalında mənfi təsir edəcək

şəkildə bir qarışıqlığa yol açıb açmadığına nəzarət edə, olabiləcək riskləri müəyyən edə bilər.

Sənəd və elektron məlumatlar araşdırılaraq da, əlaqədar risklər müəyyən edilə bilər. Məsələn; çalışan performans qiymətləndirmə nəticələrinin araşdırılması nəticəsində, qüsurlu işçilərin və ya yaşlı işçilərin ya da bölmədəki işçilərin digər işçilərə görə daha az qiymətləndirmə nəticəsi almış olması.

İnsan resursları ilə əlaqədar riskləri müəyyən etmədə, digər bir vasitə də təşkilatda ediləcək daxili yoxlama işləridir. Bu yoxlamada, təşkilatın insanresursları funksiyalarıyla əlaqədar olaraq, məşğulluq qanunlarına uyğunluq, siyasətvə proseduralar, sənədləşdirmə və informasiya sistemləri, çalışanlarla ünsiyyət və əlaqələr kimi sahələr araşdırılaraq güclü və zəif cəhətlər ortaya çıxarılır, risktəşkil edə biləcək məsələlərin olub olmadığı müəyyən edilir. Bu yoxlamalarda, məsələyə aid hallarda əvvəldən müəyyən edilmiş suallara cavab axtarılır. Daxili yoxlamalarda insan resursları ilə əlaqədar riskləri müəyyənləşdirmək məqsədiylə cavabı axtarılacaq suallar üçün aşağıdakı nümunələr verilə bilər:

1. Təşkilat mədəniyyəti, insan resursları siyasəti, performans mükafatlandırma sistemi təşkilati hədəfləri dəstəkləyirmi?
2. İşçilər təşkilatın hədəflərini reallaşdırmağa dəstək verəcək məlumat, bacarıq və vasitələrə sahibdirmi?
3. Təşkilat, işçilərin vəzifə və məsuliyyətlərini, iş üçün lazımlı xüsusiyyətləri ifadə edən iş təriflərini inkişaf etdirirmi?
4. Təşkilat, işçilərin təhsili və inkişafı üçün imkanlar yaradırmı?
5. İnsan resursları vahidinin fəaliyyət standartları və tətbiq etdiyi daxili yoxlamaları varmı?

Bu yoxlamalar həm insan resursları ilə əlaqədar risklərin idarə edilməsində rəhbərliyə risk və nəzarət mexanizmlərinə dair bir zəmanət təmin etməkdə, həm də təşkilati keyfiyyət idarəetməsinə xidmət etməkdədir.

İnsan resursları idarəçiləri riskləri təyin etdikdən sonra, bu riskləri qiymətləndirərək analiz etməlidir. Burada təyin olunan riskin, insan resursları idarə edilməsinin tətbiqləri ilə əlaqəsi ortaya çıxır. Eyni zamanda risk mövzusunun reallaşma ehtimalı və sıxlığı, reallaşması halında ola biləcək təşkilati təsirlərin nələr ola biləcəyi, işçilər, bölmələr və təşkilat məqsədləri üzərindəki təsirləri, bu təsirlərin böyüklüyü kimi hallar əvvəldən təxmin və müəyyən edilir. Məqsəd risklərin təsir və ehtimal səviyyələri, insan resursları sahəsindəki risklərin əhəmiyyətlik səviyyəsi göstəricisini və bu risklərin prioritetlərini ortaya çıxarmaqdır. Əksər hallarda risklərin müəyyən olunması, qiymətləndirilərək təhlil edilməsi və prioritetləşdirilməsi bir arada edilən və bir-birindən ayrıla bilməyən fəaliyyətlər olaraq müşahidə edilir. (5; s 17)

İnsan resursları idarəçiləri, riski təyin edib analiz edərək, risk rəhbərlik prioritetini ortaya qoyduqdan sonra, bu risklərə cavab vermək və qarşılamaq üzrə bir strateji fəaliyyət planı hazırlığına başlamalıdırlar. Burada, riski idarə edən zaman gözlənilən performans hədəfləri, riskləri qarşılamaq üçün atılacaq addımlar, məsulu və zamanlaması kimi hallar yer alır.

Təşkilat üst rəhbərliyi və insan resursları idarəçiləri, bu sahədəki riskləri izləyə bilmək üçün təşkilati risk kötüklərindən faydalana bilirlər. Təşkilati risk kötüyü, "təşkilatın əsas riskləri, bu risklərin təsir və ehtimal səviyyələri (əhəmiyyətlik səviyyəsi), risk səlahiyyətlikləri və məsulları, risklərin qəbul edilə biləcək sərhədlərə çəkilməsi üçün icra ediləcək nəzarət fəaliyyəti və bu fəaliyyətlər nəticəsində mövcud vəziyyət haqqındakı qiymətləndirmələrin iştirak etdiyi bir sənəddir". Bu sənədin bir alt başlığını da insan resurslarına söykənən risklər təşkil edir. Bu risklər, əhəmiyyətlik səviyyələri ilə (təsir və ehtimal səviyyəsi ilə), risk nəzarət vasitələri ilə, risk səlahiyyətli (öz vəzifə sahəsi ilə əlaqədar riskləri idarə

edən üst rəhbərlik işçisi) və məsulu ilə(təşkilatda əlaqədar fəaliyyət sahəsində riskləri idarə etməklə vəzifələndirilən məsul) sənəddə ifadə edilir.

İnsan resursları idarəçiləri, risk kötüyündə iştirak edən əlaqədar risklərdə nə cür dəyişikliklərin olduğu və risk rəhbərliyinin nə dərəcədə təsirli olduğu vəziyyətlərində rəhbərliyə hesabatlar təqdim etməlidirlər. Bu hesabatlarda mövcud risklərin hələ olub olmadığı, yeni risklərin ortaya çıxıb çıxmadığı, risklərin əhəmiyyətlik səviyyələrindəki dəyişiklik, nəzarət fəaliyyətlərinin kafiliyi, daxili və xarici şərtlərdəki inkişafı yer tutur. Bu hesabatların sayəsində, risk kötüyünün əlaqədar hissəsi də yenilənmiş olacaq.

Təşkilatlar quruluş məqsədləri və təqdim etdikləri xidmətlər, olduqları daxili və xarici ətraf mühitə görə insan resursları ilə əlaqədar müxtəlif risklərlə üzləşirlər. Bu risklərin yaxşı idarə edilə bilməməsi halında təşkilat mal və xidmət istehsalında xüsusiyyət və itkisi, təşkilati etibarın zədələnməsi, təşkilat personal xərclərində gərəksiz xərclərin edilməsi, sosial, psixoloji və nəhayət ictimai xərclərin artması kimi nəticələr ortayaçıxa bilər. Aşağıda, bu sahədə çox rastlaşılan risklər üçün bəzi nümunələr verilmişdir:

- Mövcud insan resursunun yaxşı istifadə edilməməsi
- Xüsusiyyətli işçinin təşkilatda saxlana bilməməsi
- Effektiv bir karyera rəhbərliyinin təsis edilə bilməməsi
- Çalışan motivasiyasının düşməsi, təşkilata bağlılığın zəifləməsi
- Kritik rol və mövqelər üçün çalışan ardıcılıq planlaşdırılmasının (Succession planning) edilməməsi
- Təşkilati ehtiyaclara uyğun təhsil planlaşdırılmasının edilməməsi, tətbiq edilə bilməməsi, izlənilə bilməməsi, təhsillərindəyərləndirilməməsi
- İşçilərin can və mal təhlükəsizliyinin təmin edilə bilməməsi
- Balanslı ödəniş yerləşməsinin edilməməsi
- Təşkilatda işçilər və rəhbərlik arasında inam iqliminin yaradıla bilməməsi
- Təşkilati dəyərlərin həyata keçirilməsində kənarlaşmaların olması

- Təşkilatda iş təyirlərinin mövcud olmaması səbəbiylə rol və məsuliyyətlərdə qarışıqlıq yaşanması
- Hərtərəfli insan resurslarının idarə edilməsi strategiyasının mövcud olmaması,
- İnsan resursları vahidinin gözlənilən performansı göstərə bilməməsi
- İşçi və idarəçi qabiliyyətində mövcud olan və olması lazım olan səviyyə arasında fərq olması
- İdarəçi dəyişikliyinə müvəffəqiyyətsiz olma
- Cins, ünvan, yaş, vahid, bölgə, il, əlil olma və s. meyarlar əsasında fərqliliklərin təsirli idarə edilə bilməməsi
- Təşkilati siyasət və proseduralarına dair işçilərin məlumatının olmaması
- Qanunlara uyğun hərəkət edilməməsi və iddia sayında artım olması
- Peşə etik prinsiplərinin olmaması və ya mövcud qanunlar üzərində ortaq anlayışın olmaması
- Strateji idarəetmə və liderlik mədəniyyətinin yaşadılmaması
- İşləyən peşələri ilə əlaqələrin lazım olan səviyyədə ola bilməməsi
- Təşkilati ehtiyaclara uyğun bir personal planlaşdırılmasının edilməməsi
- Çalışan dövr sürətinin artması
- Sağlamlıq məzuniyyətlərində artım olması
- Təcili vəziyyətlərdə təşkilati fəaliyyəti təmin edəcək hərəkət planlarının olmaması .

## NƏTİCƏ

İnsan resurslarının idarə edilməsi, idarəçi ya da əməliyyat pillələrində çalışan personalın təşkilata alınması, yerləşdirilməsi və fəaliyyətinin davamlı olaraq artırılması üçün bütün dəstək fəaliyyətlərinin ortaya qoyulmasını qarşısına məqsəd qoyur. Fəaliyyət sahəsi insan olan insan resursları rəhbərliyinin əhəmiyyəti getdikcə artır. Müasir dövrdə insanlar çalışdıqları işlərinə dair daha fərqli gözləntilər içindədir. Təşkilatlar dünya tarixindən bu yana savadlı işçi qüvvəsini məşğulluğa cəlb etməyə çalışırlar. İnsanlar mənə tapa biləcəkləri, təminat ala biləcəyi, təşkilat qərarlarında iştirak edə biləcəkləri, bərabər və ədalətli davranacaqları, hörmət görə biləcəkləri bir işdə çalışmaq istəyir. Həm də ailələrinə və xüsusi həyatlarına vaxt ayırmağı da önəmsəyir, iş saatlarını və iş şərtlərini də uyğun şəkildə nizamlamağa çalışırlar. İnkişaf edən dünyada müəssisələrin ayaqda qala bilmələri üçün müştəri və işçiləri üçün yeni dəyərlər yarada bilən, inkişafa uyğunlaşan təşkilat yaratmaqları lazımdır. Bu da çox ciddi insan resurslarının idarə edilməsi sisteminin tələb edir. Şirkətlərin, firmaların şirkətin gələcək fəaliyyəti ilə əlaqədar əhəmiyyət daşıyan ünsürlərin müəyyən edilməsi ilə əlaqədar sorğuda firmalar üçün ən əhəmiyyətli olan üç ünsürün yeni bazar tapmaq, fərq yaradan məhsullar yaratmaq və işçilər olduğu müəyyən edilmişdir. Bu da insan resursları rəhbərliyinin təsirli bir şəkildə varlığı zərurətini ortaya çıxarır. Müasir dövrdə firmaların işçilərin motivasiyasının təmin edilməsinin, onların bir maşın olaraq deyil insan olaraq görülüb ehtiyaclarının qarşılanması və qərar alma prosesinə işçilərin də daxil olmasının təşkilatın səmərəliliyini artıracaq. Təsirli bir insan resursları sistemi istifadə edərək karyera planlaşdırma, təhsil, işçilərin təkmilləşdirilməsi imkanının təmin edilməsi firmaları daha təsirli hala gətirəcək. Çünki insan ünsürü firmaları bir-birindən fərqləndirməyə imkan verən ən əhəmiyyətli ünsürdür. İki firma arasında avadanlıq təchizatı, sərmayə kimi digər ünsürlər eyni olsa belə insan ünsürü, çalışan insanların məhsuldarlığı firmaların fərqləndirilməsinə kömək edəcək.

## İSTİFADƏ OLUNMUŞ ƏDƏBİYYAT SİYAHISI

1. Azərbaycan Respublikası «Əmək Məcəlləsi» Bakı-2000
2. Açıkalın A. Çağdaş Örgütlerde İnsan Kaynağının Personel Yönetimi, Personel Eğitim Merkezi Yayını №7, Ankara, 1996
3. AYKAÇ Burhan, İnsan KAYNAKLARI Yönetimi, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 1999.
4. Aldemir və digərləri, 2001
5. BUDAK Gönül, Alpay Ataol , İnsan Kaynakları Yönetimi, Barış Yayınları, Fakülteler Kitabevi, Ankara, 2001
6. BİNGÖL D. Personel Yönetimi, Beta BYDAŞ Yayınları, 3 Baskı İstanbul, 1998.
7. Əliyev.M, Həmidov.H. İnsan resurslarının idarə edilməsi.B.Nurlan nəşriyyatı ,2002
8. Fərəcov Rakif, “İnsan Kaynakları Yönetiminde Performans Değerleme ve Uygulama”, Qafqaz Universiteti nəşri, Bakı, 2011
9. Fındıkcı İlhami, “İnsan Kaynakları Yönetimi”, Alfa Yay. NO:619, Bursa, 1999.
10. Ivancevich 1998
11. Karabulut Örüçü.E.E, Büyük Ölçekli Endüstri İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları, İktisat İşletme Finans Dergisi, Sayı;160, 18-27 Temmuz 1999
12. Muradov Ş.M. (2004). İnsan potensialı: əsas meyillər, reallıqlar, problemlər. Bakı: Elm, 660 s.
13. Mehbalıyev.S, Əmək bazarı, Dərslik, Bakı
14. Quliyev.T.Ə İnsan resurslarının idarə edilməsi .Bakı 2013
15. Quliyev.T.Ə Menecmentin əsasları.Bakı 2001.
16. SABUNCUOĞLU Zeyyad, İnsan Kaynakları Yönetimi, Ezgi Kitabevi, Bursa, 2000.

- 17.Sayıştay Başkanlığı İnsan Kaynakları Yönetimi ve Personel Gelişimi Stratejisi2007-2011
- 18.Uyargil Cavide ve Dünder.G . “8.Ulusal Yönetim ve organizasyon Kongresi bilgileri”, Nevşehir, 2000.
- 19.Иванова-Швец Л.Н., Корсакова А.А., Тарасова С.Л. (2008). Управление персоналом. М.: Изд. Центр ЕАОИ, 200 с. (İvanova-Şveç L.N., KorsakovaA.A., TarasovaS.L. (2008). İşçiheyə- tininidarə edilməsi. EAOİ Mərkəzi.M.: 200 s.).
- 20.Кибанов А.Я. (2005). Основы управления персоналом. М.: ИНФРА-М, 304 с. (KibanovA. (2005). İşçi heyətinin idarə edilməsinin əsasları. М.: İnfra-M. 304 s.).
- 21.Щекин. Г.В. (2003). Теория и практика управления персоналом. Киев: "МАУП", 280 с. (ŞekinQ.V. İşçiheyətininidarə edilməsininnəzəriyyəsi və təcrübəsi. Maup. Kiyev. 280 s.).
- 22.Кибанов А.Я. (2005). Управление персоналом организации. М.: ИНФРА-М. 638 с. (KibanovA.Y. (2005.). Təşkilatlarda işçi heyətinin idarəedilməsi. М.: İnfra- M . 638 s.).
- 23.AYDIN İlker, Tarihsel Gelişim Sürecinde insan Kaynakları Yönetim Anlayışı Araçları ve Fonksiyonları, İstanbul, 2006
- 24.vvv.google.com
- 25.vvv.wikipedia.org
- 26.vvv.vergijurnali.az
- 27.vvv.bakterim.net
- 28.vvv.fturka.com
- 29.vvv.endustrimuhendisim.com
- 30.vvv.stat.gov.az
- 31.vvv.sosyalhizmetuzmani.org
- 32.vvv.phanesacademy.net
- 33.vvv.dho.edu.tr
- 34.vvv.miibf.com
- 35.vvv.maliyye.gov.az
- 36.vvv.hr.blr.com

## SUMMARY

Human resources management aims at bringing all support activities to the organization, deployment and continually enhancing the staffing of managerial or operational staff. The importance of man-made human resources management is enhanced. In modern times, people have different expectations of what they are doing. Organizations have been trying to attract literate workforce since the world's history. People want to find meaning, get guarantees, participate in organization decisions, act equitably and fairly, and work in a respectful manner. They also tend to spend time with their families and their special lives, and try to adjust their working hours and working conditions. In a developing world, enterprises need to create an adaptive organization that can create new values for their customers and employees to survive. This also requires a very serious human resource management system. The three most important factors in firms' inquiries regarding the company's future business activities are finding new markets, creating distinctive products and staffing. This also reveals the necessity of effective human resources management. During the period, the firms' motivation of employees, as a human being rather than a machine, meeting the needs and involvement of employees into the decision-making process, will increase the effectiveness of the organization. Providing companies with career planning, education, and employee improvement through a fertile human resources system will make firms more effective. Because it is the most important thing that allows human beings to distinguish between firms and the equipment supply companies, as well as other factors such as capital, even though the human element, the distinction will help people working in firms' productivity.

## РЕЗЮМЕ

Управление людскими ресурсами направлено на то, чтобы принести все вспомогательные мероприятия в организацию, развертывание и постоянное повышение кадрового состава управленческого или оперативного персонала. Повышается значимость управления человеческими ресурсами человека. В наше время у людей разные ожидания от того, что они делают. Организации пытаются привлечь грамотную рабочую силу со времен мировой истории. Люди хотят найти смысл, получить гарантии, участвовать в организационных решениях, действовать справедливо и справедливо и работать уважительно, а также, как правило, проводить время со своими семьями и своей особой жизнью, а также стараться корректировать свое рабочее время и условия работы. В развивающемся мире предприятиям необходимо создать адаптивную организацию, которая может создать новые ценности для своих клиентов и сотрудников, чтобы выжить. Это также требует очень серьезной системы управления человеческими ресурсами. Три наиболее важных фактора в запросах фирм фирм в отношении будущей бизнес-деятельности компании - это поиск новых рынков, создание отличительных продуктов и укомплектование персоналом, что также свидетельствует о необходимости эффективного управления людскими ресурсами. В течение периода мотивация сотрудников, как человека, а не машины, удовлетворения потребностей и участия сотрудников в процессе принятия решений, повысит эффективность организации. Предоставление компаниям карьерного планирования, образования и совершенствования сотрудников через плодородную систему человеческих ресурсов сделает фирмы более эффективными. Потому что это самое важное, что позволяет людям различать фирмы rdurIki компаний-поставщиков оборудования, а также другие факторы, такие как капитал, хотя человеческий фактор, различие будет помогать людям, работающим в производительности фирм.

**Əliyeva Lalə Rauf qızının “Biznesin səmərəliliyinin artırılmasında insan resurslarının idarə edilməsinin strateji rolu” mövzusunda dissertasiya işinin**

**R E F E R A T I**

**Mövzunun aktuallığı:** Müasir dövrdə qloballaşma iqtisadi, siyasi, ictimai və mədəni sahələrdə təsirlərini açıq şəkildə hiss etdirdiyi bir vaxtda müəssisələrin beynəlxalq bazarlara inteqrasiya olması qaçınılmaz olmaqla, xaricə açıq böyümənin əhəmiyyətini artırmışdır. Müəssisələr baxımından fəaliyyət göstərə bilmək 'rəqabət apara bilmək' ilə eyni mənalı vəziyyətə gəlib. İnsan əhəmiyyətinə söykənən, düşüncə və davranış sisteminə əsaslanan, yeni istehsal və idarəetmə üsulları aktiv bir şəkildə istifadə edilməyə başlanmışdır. Bu müddətdə 'insan' ünsürünə əvvəlkindən fərqli bir dünyagörüşü ilə yanaşmaq ehtiyacı duyulmuşdur. İnkişafı yalnız insan amili təmin edə bilər.

İnsan resurslarının idarəedilməsi ifadəsi, dövrümüzdə müəssisənin məhsul və xidmət istehsalında hədəfə çatmaq üçün istifadə etmək məcburiyyətində olduğu qaynaqlardan biri olan insanı ifadə edir. İnsan istehsal hadisəsinin həm ayrılmaz bir hissəsi, həm də ki, eyni zamanda istehsalatın məqsədidir. İnsan qaynaqları termin olaraq təşkilat daxili və xaricdən potensial olaraq istifadə ediləbiləcək işçi qüvvəsini, bir sözlə üst səviyyə rəhbərdən aşağı mövqeni tutan əməkdaşlaradək hərəkəsi əhatə edir. İnsan qaynaqları sosial-iqtisadi sahə olub, cəmiyyətin sahib olduğu fiziki və intellektual imkanların cəmidir. Onun daxilində ən vacib və aparıcı yeri fiziki və zehni cəhətdən irəliləmiş əmək qabiliyyətli əhali dayanır. İnsan resurslarının cəhəti ondan ibarətdir ki, insanlar nə qədər çox peşə fəaliyyəti ilə məşğil olurlarsa, bir o qədər mütənasib olaraq həyat və peşə təcrübəsi əldə edirlər, bir o qədər az zaman müddətində vəzifələrini daha keyfiyyətlə icra edirlər, müəssisə və təşkilat və s. üçün daha çox dəyər qazandırırırlar; ikincisi olaraq insanlar sosial menecmentin ən mürəkkəb obyektidir; üçüncüsü, insanların professional olması üçün fəaliyyət növlərinin peşəkarlaşması çoxlu maliyyə vəsaiti sərfini tələb edir; dördüncüsü,

peşəkarların əməyinin effektivliyinin yüksəkliyi onların qaynaqlar düzgün idarə etməsi sisteminin yaradılması ilə əldə edilir.

Bu gün bir çox təşkilat, gələcəkdəki müvəffəqiyyətlərinin açarını öz insanlarında və onların məqsədlərini əldə etmək üçün istifadə etdikləri bilik və bacarıqlarında olduğunu kəşf etmişdir. İnsan resurslarına digər istehsal faktorları arasında imtiyazlı yer verən müvəffəqiyyətli firmalar, mövcud intellektual sərmayəsini enerjiyə çeviriblər. Bu müəssisələr inkişafı pulun deyil, insanın yaratdığını bilən müəssisələrdir.

İşəgötürənlər hər səviyyədə işə götürdükləri işçilərinin performanslarını, işə başladığı gündən etibarən müşahidə etmək şansına malikdir. Personal namizədinin qabiliyyətləriylə iş tələbləri arasında ən funksional əlaqəni quraraq, namizədlər arasından o işə ən uyğun olanını seçmək insan resursları müəssisəsinin əsas vəzifələri arasında iştirak edir. Səhv verilən seçim qərarı, işçilərin işində təmin olmaması və müəssisədəki məhsuldarlığın aşağı olması kimi nəticələr ortaya çıxarır. Səhv seçim ilə iş başına gətirilən işçilərin, müəssisələrdə maddi itkiyə səbəb olmalarının yanında, müəssisənin zaman və bazar payını itirdikləri, müəssisələrin müvəffəqiyyət qrafiklərinin düşməsinə və bazardakı prestijlərinin azalmasına səbəb olduqları müşahidə edilir. İşçi ancaq işə uyğunluğuna görə seçildiyi təqdirdə həm özünü, həm də işini inkişaf etdirə bilər.

İnkişaf edən texnologiya, dəyişən istehsal şərtlərində qloballaşma çərçivəsində artan rəqabət ilə baş edə bilən, ayaqda dayana bilən firmaların insan mərkəzli olduğunu və insanın məhsuldar çalışması üçün insan resursları rəhbərliyinin lazımlı olduğunu bilirik.

**Tədqiqatın məqsəd və vəzifələri:** Ölkəmizdə fəaliyyət göstərən müəssisə və təşkilatlarda insan resurslarının idarə edilməsi prosesində baş verən dəyişiklikləri, insan resurslarının son dövrlərdə vəziyyətini və onun tətqiqini göstərməkdir. Növbəti illərdə insan resurslarının idarə edilməsi prosesinin effektiv fəaliyyətini təmin etmək yolunda elmə əsaslanan təkliflərin və məsləhətlərin verilməsini təmin etməkdir.

Ölkəmizdə insan resurslarının təşəkkülü, təşkilatlarda kadrlarla bağlı qısa araşdırmalar aparmaqla, son dövrlərdə insan resurslarının idarə edilməsindəki çatışmazlıqların müəyyən edilməsi və onların aradan qaldırılması yollarının öyrənilməsi qarşıya hədəf olaraq qoyulmuşdur.

**Tədqiqatın obyektı:** Ölkəmizdə fəaliyyəti olan müəssisələrin insan resursları idarəçiləri və işçi qüvvəsi.

**Tədqiqatın predmeti:** Ölkələrarası iqtisadi inteqrasiya yolunda ölkəmizdə insan resursları idarəetmə prosesinin inkişafı və idarəetmə prosesinin səmərəliləşdirilməsi istiqamətlərini təmin edəcək nəzəri metodoloji cəhətdən tədqiqatı təşkil edir.

**Araşdırmanın elmi-nəzəri və metodoloji-tətbiqi əsasları:** Azərbaycan Respublikasının Əmək Qanunvericiliyi, dünya və ölkə alimlərinin, mütəxəssislərinin, iqtisadçıların insan resurslarının idarə edilməsi ilə bağlı, onun inkişafına şərait yaradan əsərləri, tədqiqatları aiddir.

**Tədqiqat işinin məlumat mərkəzləri:** Dövlət Statistika Komitəsinin, İqtisadiyyat Nazirliyinin materialları, insan resursları ilə bağlı dünyada və ölkəmizdə yazılmış ədəbiyyatlar, elmi məqalələr, beynəlxalq internet resurslarında olan məlumatlar.

**Tədqiqatın elmi töhvəsi:** Ölkəmizdə insan resurslarının idarə edilməsində vacib olan yeniliklər, ölkədəki insan resurslarının idarə edilməsinin beynəlxalq standartlara uyğunlaşdırılması, idarəetmədəki problemlər, idarəetmənin işinə əngəl olan faktorların axtarılması və problemlərin həlli üçün cavabların müəyyənəşdirilməsi.

**İşin həcmi və quruluşu:** Dissertasiya işi giriş, 8 paragrafı əhatə edən 3 fəsil, nəticə və istifadə edilmiş ədəbiyyat siyahısından ibarət olmaqla 83 səhifədən ibarətdir. İnsan resurslarının idarə edilməsi, idarəçi ya da əməliyyat pillələrində çalışan personalın təşkilata alınması, yerləşdirilməsi və fəaliyyətinin davamlı olaraq artırılması üçün

bütün dəstək fəaliyyətlərinin ortaya qoyulmasını qarşısına məqsəd qoyur. Fəaliyyət sahəsi insan olan insan resursları rəhbərliyinin əhəmiyyəti getdikcə artır. Müasir dövrdə insanlar çalışdıqları işlərinə dair daha fərqli gözləntilər içindədir. Təşkilatlar dünya tarixindən bu yana savadlı işçi qüvvəsini məşğulluğa cəlb etməyə çalışırlar. İnsanlar mənə tapa biləcəkləri, təminat ala biləcəyi, təşkilat qərarlarında iştirak edə biləcəkləri, bərabər və ədalətli davranacaqları, hörmət görə biləcəkləri bir işdə çalışmaq istəyir. Həm də ailələrinə və xüsusi həyatlarına vaxt ayırmağı da önəmsəyir, iş saatlarını və iş şərtlərini də uyğun şəkildə nizamlamağa çalışırlar. İnkişaf edən dünyada müəssisələrin ayaqda qala bilmələri üçün müştəri və işçiləri üçün yeni dəyərlər yarada bilən, inkişafa uyğunlaşan təşkilat yaratmaqları lazımdır. Bu da çox ciddi insan resurslarının idarə edilməsi sisteminin tələb edir. Şirkətlərin, firmaların şirkətin gələcək fəaliyyəti ilə əlaqədar əhəmiyyət daşıyan ünsürlərin müəyyən edilməsi ilə əlaqədar sorğuda firmalar üçün ən əhəmiyyətli olan üç ünsürün yeni bazar tapmaq, fərq yaradan məhsullar yaratmaq və işçilər olduğu müəyyən edilmişdir. Bu da insan resursları rəhbərliyinin təsirli bir şəkildə varlığı zərurətini ortaya çıxarır.

Müasir dövrdə firmaların işçilərin motivasiyasının təmin edilməsinin, onların bir məşin olaraq deyil insan olaraq görülüb ehtiyaclarının qarşılanması və qərar alma prosesinə işçilərin də daxil olmasının təşkilatın səmərəliliyini artıracaq. Təsirli bir insan resursları sistemi istifadə edərək karyera planlaşdırma, təhsil, işçilərin təkmilləşdirilməsi imkanının təmin edilməsi firmaları daha təsirli hala gətirəcək. Çünki insan ünsürü firmaları bir-birindən fərqləndirməyə imkan verən ən əhəmiyyətli ünsürdür. İki firma arasında avadanlıq təchizatı, sərmayə kimi digər ünsürlər eyni olsa belə insan ünsürü, çalışan insanların məhsuldarlığı firmaların fərqləndirilməsinə kömək edəcək.

Bu baxımdan dissertasiya işində göstərilən məsələlər həllini taparsa, daha mütərəqqi insan resursları idarə edilməsinə nail olmaq olar ki, bu da firmaların rəqabət üstünlüyünün əldə edilməsində, ümumilikdə biznesin səmərəliliyinin artırılmasında mühüm əhəmiyyət kəsb edəcəkdir.

Təklifimiz isə ondan ibarətdir ki, aşağıdakı yanaşmalar tətbiq edilməklə insan resurslarının idarə olunması təşkil olunarsa, biznesdə səmərəliliyin artırılmasından danışmaq olar. Çünki müasir dövrün movzuda sözü gedən problemləri və tələbləri mütləq şəkildə aşağıdakı yanaşmaları tələb edir:

- insan resurslarını effektiv idarə etmək edilməsi;
- işçinin qabiliyyətinin üzə çıxarmaq və gördüyü işi stimullaşdırma;
- Kollektivin fəaliyyətinin müəssisələrin iqtisadi axını və nəticələri ilə bir arada müzakirə və müəyyən etmək;
- İnsan resurslarını idarə edilməsi müəssisə iqtisadiyyatının əsas tərkib hissəsidir;
- insanın müəssisə fəaliyyətinin icrası baxımından;
- insan resurslarının idarə olunmasında ən son texnika və metodologiya eləcə də innovativ texnologiyanın cəlb olunması;
- işçilərə ümumi olaraq deyil, fərdi qaydada yanaşmaq.

Bütün bu proseslər də öz növbəsində müəyyən elmi konsepsiyalara əsaslanır ki, onlar da aşağıdakı kimidir:

1. **Sosioloji konsepsiyalar** - ictimai davranış qaydaları, iş davranışı, ictimai qrup teoriyaları, ziddiyyətlər
2. **İqtisadi konsepsiyalar** - Əmək qüvvəsinin maddi maraqları, əmək bazarı çətinlikləri, işçi heyətinin təmin edilməsi və s.
3. **Psixoloji konsepsiyalar** - Əməkdaşın dəyərlər istiqaməti, mədəni davranışı, ünsiyyətin psixozanalizi, iş fəaliyyətinin psixologiyası və s.
4. **Əmək və sosial hüquq** - İnsan resurslarının idarə edilməsi işinin müəyyən qanunlar, qaydalar ətrafında aparılması.