

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

**“Azərbaycanda xidmət sahəsində insan resurslarının təşkili və idarə
olunması” mövzusunda**

MAGİSTR DİSSERTASİYASI

Alışova Maral Mehman

BAKİ – 2019

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

BMDM-in direktoru

i.ü.f.d., dos. Əhmədov Fariz Saleh

imza

“ ___ ” _____ 20__-ci il

“Azərbaycanda xidmət sahəsində insan resurslarının təşkili və idarə olunması” mövzusunda

MAGİSTR DİSSERTASİYASI

İxtisasın şifri və adı: 060405 “Sənayenin təşkili və idarə edilməsi”

İxtisaslaşma: İstehsalat və xidmət sahələrinin iqtisadiyyatı və idarə edilməsi

Qrup: 510

Magistrant
Alısova Maral Mehman qızı

_____ **imza**

Elmi rəhbər:
i.e.n., dos. Həmidova Lalə Adil

_____ **imza**

Program rəhbəri
i.ü.f.d., b.m Hübətova Suqra İnqilab

_____ **imza**

Kafedra müdiri
i.e.d., prof. Kəlbiyev Yaşar Atakişi

_____ **imza**

BAKİ - 2019

Organization and management of human resources in the service sector in Azerbaijan Summary

All over the world, more attention has been to services in recent years. Service areas in the current environment, which provide the basic part of new jobs. Therefore, the efficient use of human resources in the service sector is an urgent task.

Human resources management in the field of service of particular importance as employees of service organizations are directly linked to specific consumers in the process of delivering products (goods, jobs, services), as well as in the provision of special services. And it depends largely on the relationship: the success of the service organization in the market environment and the socio-psychological situation of the staff, mood, the consensus of specific consumers. Secondly, it has been extremely important because all people have almost every day service.

Taking into account the current requirements for increasing the supply of various consumer categories, the problem of systemic management of the service organizations was put on the priority list. It selects the subject of master dissertation.

The main purpose of human resource management is to effectively evaluate human potential and to ensure the happiness of man. It is known that human resources are more important than capital and natural factors. Human resources are the most valuable assets of enterprises.

Key words: human resources, human resources management, service sector.

İXTİSARLAR VƏ İŞARƏLƏR:

ABŞ:	Amerika Birləşmiş Ştatları
CPS:	Cyber Fizik Sistemi
HRP:	İnsan Resursları Planlaması
İRE:	İnsan resurslarının idarə olunması
İR:	İnsan resursları
QSC:	Qapalı Səhmdar Cəmiyyəti

MÜNDƏRİCAT

GİRİŞ	7
I Fəsil XİDMƏT SEKTORUNDA İNSAN RESURLARININ İDARƏ OLUNMASININ NƏZƏRİ ƏSASLARI	10
1.1. İnsan resursları müəssisədə idarəetmə obyektı kimi.....	10
1.2. İnsan Resurslarının İdarə Edilməsinin Əsas nəzəriyyələri və konsepsiyaları.....	Ошибка! Закладка не определена. 6
1.3.Xidmət sektorunda insan resurslarının idarə edilməsi xüsusiyyətləri	24
II Fəsil XİDMƏT SEKTORUNDA İNSAN RESURLARININ İDARƏ EDİLMƏSİ SİSTEMİNİN FƏALİYYƏTİNİN TƏHLİLİ	28
2.1. Effektiv insan resurslarının idarə olunmasının əsas komponentləri və göstəriciləri.....	28
2.2. Xidmət sektorunda insan resurslarının idarə edilməsində xarici təcrübənin müqayisəli təhlili	41
III Fəsil XİDMƏT SEKTORUNDA İNSAN RESURLARININ İDARƏ EDİLMƏSİNİN TƏKMİLLƏŞDİRİLMƏSİ	51
3.1.Xidmət sektorunda insan resurslarının idarə edilməsinin motivasiya mexanizminin təkmilləşdirilməsi	51
3.2. İnsan resurslarının yenilikçi fəaliyyətinin artırılması	58
3.3. Xidmət müəssisələrində insan resurslarının inkişafı və təhsili.....	62
NƏTİCƏ VƏ TƏKLİFLƏR	68
İSTİFADƏ EDİLMİŞ ƏDƏBİYYAT SİYAHISI	70
Cədvəllərin siyahısı.....	74
Şəkillərin siyahısı.....	74

GİRİŞ

Mövzunun aktuallığı. Bütün dünyada son illərdə xidmət sahələrinə daha çox diqqət yetirilmişdir. Yeni iş yerlərinin əsas hissəsinin yaradılmasını xidmət sahələri təmin etməkdədir. Ona görə də xidmət bölməsində insan resursunun səmərəli istifadəsi təcili bir vəzifədir. Xidmət təşkilatlarının işçiləri məhsullar (mallar, işlər, xidmətlər) yaratmaqla yanaşı, xüsusi xidmətlərin göstərilməsi prosesində xüsusi istehlakçılarla birbaşa əlaqəli olduğundan, xidmət sahələrində İRE xüsusi əhəmiyyətli hadisədir. Və bu əlaqələrdən çox asılıdır: bazar mühitində xidmət təşkilatının uğuru və heyətinin sosial-psixoloji vəziyyəti, əhval-ruhiyyə, xüsusi istehlakçıların razılaşdırılması. Xidmət sektoru son dərəcə əhəmiyyətli olmuşdur, o səbəbdən ki, bütün artıq insanlar hər gün çox sayda fərqli xidmətlərdən istifadə edirlər. Bu, magistr dissertasiyasının mövzusu seçir. İRE-nin əsas məqsədi insan potensialını effektiv, səmərəli qiymətləndirmək və insanın xoşbəxtliyini təmin etməkdir. İnsan resurslarına kapital və təbii amillərdən daha çox əhəmiyyət verildiyi bilinir. İnsan resursları müəssisələrin ən dəyərli aktividir. Açıq sistemli yanaşma çərçivəsində ilk material və xammallar, avadanlıq və maşınlar, enerji və s. faktorlar yalnız insan qaynaqlarının bacarıqlarına əsaslanaraq əhəmiyyət qazanır və iş axınında əhəmiyyətli rol var. Bu günlərdə də, gələcəkdə də müəssisələrin müvəffəqiyyəti, İR-ə sərmayə qoyacaq sərmayələrin və onun iş şəraitinin tələblərini qarşılamaq üçün çox mütənasib olmalıdır. Bu planları nəzərə almadan bilməyən bizneslərin uzun müddətdə uğur əldə edə biləcəyini söyləmək çox çətinidir. İşçilərin sevərək və istəyərək iş yeri qaydalarına uyğun gəlmələri nəticəsində əldə olunacaq yüksək motivasiya ilə istənilən müvəffəqiyyətin tutulmasını hədəfləyən insan resursunun idarə edilməsi, müvəffəqiyyətin imtina edilməz və ön sıralarda iştirak edən təməl ünsürdür deyilə bilər.

Mövzunun öyrənilmə vəziyyəti. Elmi ədəbi qaynaqların təhlili göstərir ki, İRE-nin nəzəriyyəsində ikiqarşılıqlı tamamlayıcı istiqamət var. Birinci istiqamət işçi qüvvəsinin ölçüsünü idarə olunması üçün kəmiyyət, ölçü və strateji aspektlərə əsaslanır. İnsanlar insan kapitalı hesab olunur, inkişaf etdirilməsi üçün zəruri investisiyalarla istənilən gəlir təmin edilir. Bu sahənin nümayəndələri arasında D.

Barney, P. Boxel, H. Becker, K. Camoche, S. Fombrun iştirak edir. İkinci istiqamət, ünsiyyət, motivasiya və liderliyə söykənən insan münasibətləri məktəbi ilə bağlıdır. Bu sahə işçilərin işə, adaptasiyaya və işin yüksək keyfiyyətinə görə rəqabət üstünlüyü yaradaraq dəyərli aktivlər kimi davranmasına yönəlib. Bu istiqamətin nümayəndələri M. Armstrong, B. Beksler, D. Qonaq, JI. Gratton, K. Levin, K. Legge, A. Maslow, E. Mayo, A. Pettigrew, J. Story, F. Herzberg, S. Hendry. Bu sahəylə geniş məşğul olan yerli alimlərdən qeyd etmək lazımdır ki, M.M. Allahverdiev, F. Abbasov, T.A. Quliyev, Ş.Ş. Muradov, Z.A. Səmədzadə və başqaları.

Tədqiqatın məqsəd və vəzifələri. Magistr dissertasiyasının məqsədi xidmət bölməsində insan resurslarının idarə edici xüsusiyyətlərini aşkar etmək və insan İRE sisteminin təkmilləşdirilməsi üçün tövsiyələr hazırlamaqdır. Bu məqsədlə aşağıdakı tədqiqat vəzifələri qoyulmuş və həyata keçirilmişdir:

- xidmət müəssisələrinin İRE sisteminin əsas komponentlərinin müəyyən edilməsi;
- xidmət bölməsində İR idarəedici xüsusiyyətlərinin müəyyən edilməsi;
- xidmət bölmələrində İRE sisteminin fəaliyyətinin təhlili;
- xidmət sahəsində kadr motivasiya istiqamətlərinin əsaslandırılması;
- xidmət sahələrində İRE sisteminin innovativ inkişafı üçün tövsiyələrin hazırlanması.

Tədqiqatın obyekt və predmeti. Tədqiqat işinin predmeti sənayenin insan resurslarının təşkili və idarəsinin nəzəri-praktiki aspektləridir. Tədqiqatın obyekt – Azərbaycan Respublikasının xidmət sahələridir.

Tədqiqat metodları. Dissertasiya işinin yazılmasında SWOT analizi, sorğu , müşahidə metodlarından istifadə edilmişdir. Belə ki, SWOT analizi vasitəsiylə ölkəmizdəki İR-nin hazırkı vəziyyətinin güclü və zəif tərəfləri araşdırılmış, imkanları və təhlükələri üzə çıxarılmışdır. sorğu üsuluyla xidmət sektorunda fəaliyyət göstərən müəssisələrin işçiləri arasında sorğu keçirilmiş və motivasiya tədbilərinin hazırkı vəziyyəti, problemləri və həlli yolları araşdırılmışdır. Müqaisə üsulu vasitəsiylə dünya təcrübəsi və ölkəmizdəki İRE müqaisə edilmişdir.

Tədqiqat işinin informasiya bazası. Dissertasiya işinin yazılması zamanı İRE-yə dair dünya ölkələrinin mövcud praktikasını, Azərbaycan Respublikası Prezidentinin Fərmanı, insan resurslarına dair dərs vəsaitləri, xarici ədəbiyyatlar və internet resurslarından əldə olunmuş məlumatlardan təşkil edilib.

Tədqiqat nəticəsində əldə edilən elmi-praktiki nəticələr. Tədqiqat işinin elmi yeniliyi aşağıdakılardan təşkil olunmuşdur:

- İRE-nin hazırkı vəziyyətinin qiymətləndirilməsi olunmuşdur;
- Azərbaycanda xidmət bölməsində insan resurslarının motivasiya yolları müəyyənləşdirilmişdir.

Tədqiqat işinin təhlili nəticəsində əldə olunan yeniliklərin tətbiq edilməsi insan resurslarına göstəriləcək diqqətin artmasına və bu resursların əhəmiyyətinin diqqətə çatdırılmasına səbəb olacaqdır. Bu səbəbdən dissertasiya işinin təhlili nəticəsində əldə olunan elmi yeniliklər praktiki cəhətdən mühim əhəmiyyətə malikdirlər.

İşin həcmi və strukturu. Buraxılış işi giriş, nəticə və 3 fəsildən ibarətdir. Dissertasiya işinin hazırlanmasında müxtəlif sayda ədəbiyyat və internet resurslarından istifadə olunmuşdur. Dissertasiya işinin yazılmasında və tədqiqatın aparılmasında cədvəllərdən, sxemlərdən də istifadə olunmuşdur.

I Fəsil XİDMƏT SEKTORUNDA İNSAN RESURSLARININ İDARƏ OLUNMASININ NƏZƏRİ ƏSASLARI

1.1. İnsan resursları müəssisədə idarəetmə obyektı kimi

İqtisadi mühit sürətlə dəyişir və bu dəyişiklik qloballaşma, dəyişən müştəri seçimləri, investor tələbləri, məhsul bazarında artan rəqabət və s. hadisələrlə xarakterizə olunur. Bu mühitdə müvəffəqiyyətlə rəqabətə dözməsi üçün təşkilatlar mütəmadi olaraq xərcləri azaltmalı, innovativ məhsul istehsalına və keyfiyyəti artırmağa yönəlməli, məhsul istehsalında dövriyyə sürətini yüksəltməklə fəaliyyətlərini yaxşılaşdırmalıdır. Məhsul və proses texnologiyası, qorunan bazarlar, miqyas iqtisadiyyatı və s. kimi ənənəvi uğurlu qaynaqlar hələ də rəqabət qabiliyyətliliyini təmin edər, lakin təşkilatın insan resursları onun rəqabətə uzunmüddətli davamlılığı üçün daha vacibdir.

Sənaye konsepsiyası illər ərzində daim dəyişən bir fəaliyyət sahəsidir. Sənaye inqilabı istehsal strukturunda radikal dəyişikliklərə səbəb olmuş və həyat tərzinə dərinlən təsir etmişdir. Sənaye inqilabı ictimai eləcə də gündəlik həyatda çox əhəmiyyətli dəyişmələrə gətirib çıxarmışdır. Beynəlxalq ticarət, əmək münasibətləri və hüquqi struktur üçün yol açdı və tək cə mühəndislik elmlərində deyil, eləcə də sosial və sağlamlıq elmlərində radikal dəyişikliklərə səbəb oldu. Lakin sənaye inqilabının ən vacib xüsusiyyəti onun davamlı inkişafı və yeni inqilablardır.

Bu günə qədər üç böyük sənaye çevrilişi baş vermişdir. Sənaye mənada ilk olaraq XVIII əsrdə buxar maşınının icadı ilə başlayan və istehsalın artırılması istiqamətində olan Birinci Sənaye İnqilabını, XX əsrin başında ardıcıl istehsala keçid olaraq meydana çıxan, elektrik enerjisindən istifadə etməyin qarşısını açan İkinci Sənaye çevrilişi təqib etmişdir. İstehsal sistemlərinin artıq analog və rəqəmsal sistemlərin yer aldığı Üçüncü Sənaye İnqilabı ortaya çıxmışdır. (<https://www.wikitarix.com>).

Son zamanlarda isə yeni bir sənaye inqilabından bəhs edilməkdədir. Almaniyanın başçılıq etdiyi Cyber Fizik Sistemlərinin (CPS) əsaslanan istehsal ilə xidmət innovasiyasından bəhs edən bu dövrdə, daha çox proqram və daxili zəkanın

inteqrasiya edən intuitiv zəkası ilə sənaye məhsullarını və ya sistemlərinin idarə edilməsini əhatə edir. Təşkilatı təşkil edən insanlar-insan resursları bugünkü firmaların ən vacib resurslarından hesab olunur. İnsanlar və onların necə idarə olunduqları daha vacib prosesdir, çünki rəqabət uğrunda mübarizədə digər mənbələr azacıq istifadə edilir. İnsan resursu sürətlə dəyişən rəqabət mühitində biznes üçün əhəmiyyətli rəqabət üstünlüyü əsas mənbəyidir.

İnsan resurslarının inkişafı və şirkətin fəaliyyəti arasında müsbət əlaqələr mövcuddur. İnsan resursları sistemlərinin inkişafı dolayısıyla firmanın inkişaf etməsi ilə nəticədə davamlı rəqabətlik təmin etməkdədir. Bu əlaqənin mövcudluğu İRE-nin də əhəmiyyətini artırır və nəticədə müəssisələr üçün insan resurslarına çəkilən xərclərin xərc kimi deyil investisiya, yatırım kimi qiymətləndirilməsinin zəruriliyini ortaya qoyur.

Müəssisələr üçün təhlükəli və güclü rəqabət mühitində uzunmüddətli rəqabət üstünlüyünü qazanmaq üçün zəruri şərt kreativ, ixtisaslı, çevik, davamlı özünü inkişaf etdirən, dəyişikliyə açıq, bilik yaradan və məlumat paylaşan insan resurslarına sahiblənmək olmaq və onu idarə etməkdir. Buna da yaxşı təşkil olunmuş insan resursları idarə edilməsiylə nail olmaq mümkündür. İR şirkətin strategiyasının həyata keçirilməsinə kömək etmək üçün effektiv təşkil edilməlidir. Ən effektiv və ən müvəffəqiyyətli müəssisələr, işçilərini motivasiya etməyi, öyrədib inkişaf etdirməyi və mükafatlandırmağı, onların inkişafından maksimum dərəcədə faydalanmağa çalışan və bunun əhəmiyyətini bilən təşkilatlardır.

Rəqabət üstünlüyünün əsasını dəyişdirdiyini qəbul edərək, İRE və strategiyası məsələlərini nəzərə almaq üçün fərqli bir baxış forması inkişafına çalışmaq vacibdir. İnsan kapitalının bu önəminin üzə çıxmasının tarixi uzaq olmasa da artıq ciddi inkişaf pilləsinə keçib.

Hazırda ölkəmizdə biznes qurumları insanların strateji əhəmiyyətini nəzərə alaraq İRE-yə daha çox əhəmiyyət göstərməyə başlamışlar. Onlar işçilərin seçilməsi, təlim və inkişafı, xüsusilə də fəaliyyətin qiymətləndirmə məsələlərinin həllində müasir metodlarından istifadəyə meyl edirlər. Bu inkişaf praktikadan –

akademik dairələrə doğru yönəlmiş, insan resursları idarəçiliyinin elmi araşdırmalarına təkan vermişdir.

Universitetlərdə İRE şöbələrinin və ya proqramların açılmasından əlavə, insan resurslarının idarəedilməsinin bütün funksiyaları doktorluq, magistr dissertasiyası, sənədləri və məqalələrində daha çox müzakirə olunur və İRE kitabları nəşr olunur. İR-nin bir təşkilat üçün vacib olduğu anlayışına paralel olaraq, İRE-nin funksiyası da təşkilati hiyerarxiyada yüksəlir, əhəmiyyəti artır. İRE təşkilatın ehtiyac duyduğu ixtisaslı, sadıq və əsaslandırılmış işçi qüvvəsini qazanmasını təmin edir.

XX əsrin sonlarında rəhbərlik məhsulların, bazarların, pulların, binaların və ya avadanlıqların deyil, məhz insanların biznes müəssisəsinin kritik fərqləndiriciləri olduğunu anladı. Bir təşkilatın bütün varlıqları hərəkətsizdir, insanlardan başqa. Onlar insanların onlara dəyər qatmasını tələb edən passiv resurslardır. Burada əsas məsələ İnsan Resursları vasitəsiylə yaradılan məhsulun müvəffəqiyyəti təmin edə bilməsi və rəqiblər tərəfindən asanlıqla təqlid edilə bilinməyəcəyidir. Karlı bir şirkətin və sağlam inkişafın qorunması üçün əsas işçi qüvvəsinin məhsuldarlığıdır.

Təşkilatlar baxımından, insan resursu təşkilatın xeyrinə işləyənlərdir, təşkilatın maraqlarını öz maraqları üzərində saxlamaq və onların biliklərini, bacarıqlarını və bacarıqlarını təşkilatın məqsədinə uyğun olaraq istifadə edirlər. İşgötürənlər alt, orta və yüksək səviyyəli rəhbərlər, işçilər və ya işçilər, köməkçi işçi qüvvəsi (təşkilatın məqsədlərinə dəstək verən və ya dolaylı yol verən işçilər), texniki işçilər, ekspertlər və məsləhətçilərdir. İnsan resurslarının idarə edilməsi təşkilatın məqsədlərinə səmərəli və səmərəli şəkildə nail olmaq üçün kömək edən bütün işçilərin təşkili və motivasiyasını təmin edən bir prosesdir.

Qlobal rəqabət mühitində, rəqabət aparan müəssisələrin qabaqcıl olma meyarları onların ixtisaslı İR və bu resurslardan istifadə olunma dərəcəsi ilə əlaqələndirilir. İş dünyası ilə yanaşı, ictimai qurum və təşkilatların, bankların və sığorta şirkətlərinin, strateji müdafiə vahidlərinin, universitetlərin, müstəqil araşdırma institutlarının və könüllü təşkilatların da insan qaynaqlarının ehtiyaclarını qarşılıya bilmək üçün çalışırlar.

Sürətlə dəyişən ətraf mühit şəraitində kadr idarəçiliyindən İRE –yə xətti dəyişiklik kifayət deyil. Təşkilatlar keçirdikləri xarici və daxili mühit təhlillərindən daha sürətli dəyişən əmək şəraitinə qarşı necə reaksiyalar həyata keçirəcəklərini müəyyənləşdirmələri mühim məsələyə çevrilib. Bu nöqtədə İRE əhəmiyyətini artırdı. İnsan resurslarının dəyişən mövqeyi işçilərin də motivasiyasını dərinlən təsirləndirir. Təşkilatın inkişaf edən işçilərin ehtiyaclarını təmin etmək yolları fərqlənir və həm də konkret motivatorların və mücərrəd motivatorların əhəmiyyəti artır.

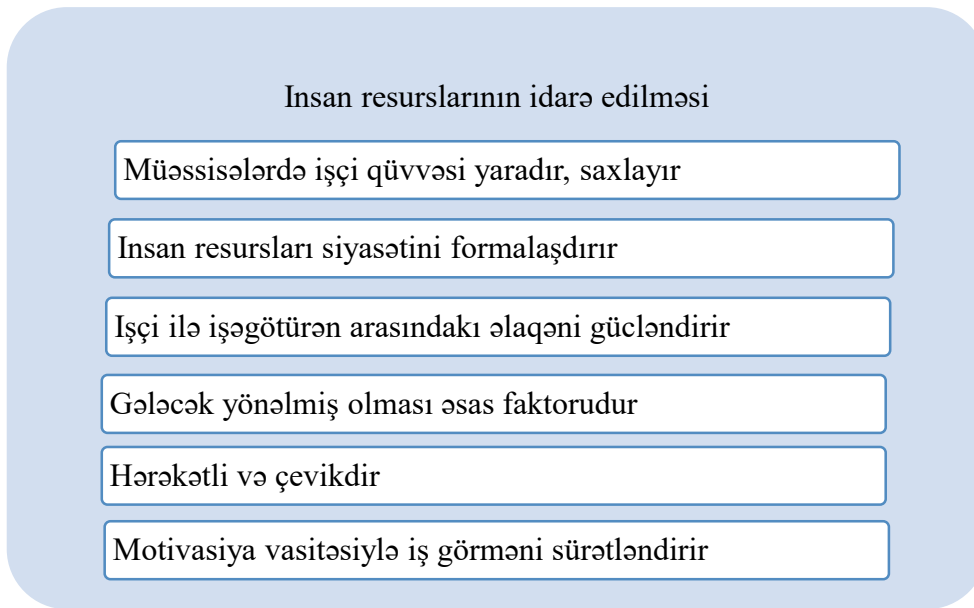
Qeyri-formal təşkilati mədəniyyəti əhatə edən və Formal təşkilatın vizionunu qəbul edən işçilər təşkilati strategiyaların uğurla həyata keçirilməsində çox vacib rol oynayır (<https://dergipark.org.tr>). Bu kontekstdə İRE və işin strateji ölçüsü və strateji İRE-də çalışan motivasiyasının yeni genişləndirilməsi nəzərdən keçirilir. İş dünyası ilə yanaşı, ictimai qurum və təşkilatların, bankların və sığorta şirkətlərinin, strateji müdafiə vahidlərinin, universitetlərin, müstəqil tədqiqat institutlarının və könüllü təşkilatların insan resurslarının onların ehtiyaclarına cavab verə bilməsi üçün səy göstərmələri lazımdır. Bir sözlə, qlobal rəqabət şəraitində rəqabət aparan şirkətlərin qabaqcıl meyarları onların ixtisaslı insan resursları və istifadə olunan dərəcə ilə bağlıdır.

XXI əsrdə rəqabətli idarəetmə strategiyalarının formulası, informasiya texnologiyaları, sektorun yenidən qurulması və yeni sektoral formasiyaların təsiri altındadır. Bu kontekstdə təşkilat idarələri insan resurslarının ehtiyaclarını və bu ehtiyacların necə yerinə yetirilməsini mütəmadi olaraq araşdırmalı və yenidən qiymətləndirməlidirlər. Digər tərəfdən, təşkilatların konkret məsələlərdə texnoloji biliklər yaradaraq və İR-nin dəyər və ehtiyaclarını təşkilati vizion və dəyərlərlə birləşdirərək strateji təşkilati rəqabət proqramlarını hazırlamalıdır.

Təhsil ölkələrin iqtisadi, sosial və siyasi inkişaf səviyyələrini müəyyən edən ən vacib amillərdən biridir. Cəmiyyətin yaratdığı xarici təsirlər və fərdlərə verdiyi xüsusi faydalar səbəbindən təhsil ölkələrin iqtisadi inkişafında mühüm rol oynayır. Fiziki şəxslərin təhsil səviyyəsi artdıqca, ixtisaslı işçi qüvvəsi böhranıradan qaldırılır və elmi və texnoloji yeniliklər qazanır. Əmək məhsuldarlığının artması

nəticəsində milli gəlir səviyyəsi sürətlə artır və gəlir əldə edilərək daha bərabər paylanılır. İdarəetmə təhsil səviyyəsinin yüksəldiyi cəmiyyətlərdə daha demokratikləşdiyi üçün siyasi və iqtisadi sabitliyə nail olmaq, cinayət işlənmə dərəcələrinin azaldılması, təhsilə sərmayələrin yatırılması sürəti fiziki sərmayə qoyuluşlarından yüksəkdir.

Şəkil 1. İnsan resurslarının idarə edilməsinin xüsusiyyətləri



Mənbə: Şəkil müəllif tərəfindən hazırlanıb

Təhsilə xərclər iqtisadi artımı sürətləndirərək, uzunmüddətli investisiya xərcləri kimi yaranır. Bu çalışmada, təhsilin iqtisadi düşüncə sistemində necə inkişaf etdiyini və iqtisadiyyat baxımından təhsil investisiyalarının nə qədər vacib olduğunu və inkişafda təhsilin əhəmiyyəti təhsilin iqtisadi rolu ilə əlaqədar yanaşmaların tətbiqi ilə təhlil edilmişdir.

İRE iki xüsusiyyətə malikdir. Birincisi, bu gələcək yönəlmiş olmasıdır.

Yüksək ixtisaslı və yüksək motivasiya işçilərini təmin etməklə şirkətin hazırkı hədəfləri ilə yanaşı gələcək məqsədlərin həyata keçirilməsidir. İkincisi, hərəkətli olmasıdır. Bu, yalnız qaydalara riayət etməklə yanaşı, insan resurslarında da problemlərin həllinə də aiddir.

İşçi heyəti müəssisədə çalışan bütün işçiləri ifadə edir. Bu, bir şəxsin müəssisədə işlədildiyini bildirir. İşçi idarəçiliyi təşkilatda lazımı insan resurslarını təmin edən və təqdim edilən insan qaynağının effektiv və səmərəli istifadəsini nəzərə alan bir

intizamdır. Ənənəvi kadr idarəçiliyi işəgötürmə, işçilərin təlim qaydaları və onların performans və işçi məmnuniyyətinə təsirləri ilə məşğul olsa da, yeni İRE davranış fənn metodlarından istifadə edərək, belə məsələlərdə davamlı və effektiv inkişafı əsaslandır.

Cədvəl 1. İnsan Resursları İdarəetmə və Kadr İdarəetmə xüsusiyyətləri

Mənbə: Cədvəl <https://docplayer.biz.tr> saytının məlumatları əsasında müəllif tərəfindən

Xüsusiyyətləri	İnsan Resursları İdarəetmə	Kadr İdarəetmə
İdarəetmə yanaşması	Uzun müddətli strateji Ehtiyatlı	Qısa müddətli
Təşkilat konsepsiyası	Monistik, paylaşılan dəyərlərin, təşkilati məqsədlərə asılılığın və ümumi bir sistemin bir arayagətirdiyi şəxslər	Plüralist, şərtlərə bağlı birlikdəlik ərz edən qruplar və açıqca müəyyən edilmiş qayda və strukturlar içində kollektiv həmrəylik
Təşkilat strukturları və işləyiş	Təbii rahatlıq	Bürokratik qaydalar və məhdud roller
Tədqiqat istiqamətləri	Yüksək etimad, əməkdaşlıq, həmrəylik və avtokontrol	Aşağı etibar, itaətin tətbiq edilməsi və xərcləri azaltmaq üçün nəzarət
Kadrların səlahiyyət və məsuliyyəti	Üfüqi iyerarxiya, üfüqi rəhbərlik	Şaquli idarəetmə, mərkəzi idarəetmə
Məhsulun əhəmiyyəti	keyfiyyət	kəmiyyət

hazırlanıb

İRE təşkilatın mərkəzində olan insanları yerləşdirir. Kadr idarəetməsindən İRE-yə keçid qısa müddətdə olmayıb. Personal rəhbərliyi, kadrların idarə olunması məsələlərinə əlavə olaraq, işçilərin əmək haqları, sığorta hissəsi, hesabat vermə günü, vəzifədən kənar olmaması və İRE kimi mövzularla məşğul olur, insan resursları siyasətini, işçi ilə işəgötürən arasındakı əlaqəni və təşkilatdakı inkişafı müzakirə edir.

1.2. İnsan resurslarının idarə edilməsinin əsas nəzəriyyələri və konsepsiyaları

Sənaye inqilabının inkişafı ilə əlaqədar kadrların idarə edilməsində bəzi dəyişikliklər və inkişaf olmuşdur. Tarixi olaraq, İRE XVIII-ci əsrdə İngiltərədə Birinci Nəsil Sənaye İnqilabı ilə başladı və sonra bütün dünyada yayıldı. O dövrdə sənaye sektoru tam inkişaf etmirdi və feodalizm hələ də davam etdi. Kənd təsərrüfatı işçiləri sözün əslində feodal strukturun bir koloniyasından idi. Bu quruluş kəndlilərin səbrinin tükəndirilməsi nöqtəsinə gəldi və onlar inqilab etməyə hazırlaşdılar. Daha sonra texnologiyanın inkişafı ilə fabriklər quruldu, iş yerləri artdı. Bundan sonra, insan qaynaqlarının əhəmiyyəti artmışdır və bu tələb ilk növbədə işə götürmə, işdən çıxarmaq və təşkilatlarda işçi qeydlərinin saxlanması kimi əməliyyatlar həyata keçirən işçilərin idarə müəssisəsi kimi yaranıb.

Bu günümüzdə isə bu vəziyyət kifayət etmir. Bu qeyri-kafi təşkilatların kadr idarəçiliyi anlayışından insan resurslarının idarə olunması anlayışına keçməsinə səbəb oldu. Bu nöqtədə, iki vəziyyət arasındakı fərqə baxırıq; Werther və Davisin məlumatlarına görə, kadr idarəçiliyi, biznes strategiyalarının identifikasiyası, həyata keçirilməsi və nəzarət edilməsi kimi məsələlər üzərində işləyərkən, kadrların idarə edilməsi isə yalnız bir qrup əməliyyatın aparıldığı vahid kimi nəzərdən keçirilməlidir.

İRE-dən kadr idarəçiliyinə və İRE-nin hazırkı anlayışa çevrilməsinə uzun müddətli müxtəlif mərhələlər keçdikdən sonra mümkün olmuşdur. Başlanğıcda kadr idarəsi, tam çalışanlar haqqında bir qeyd tutma fəaliyyəti olaraq görülmüş və bu məzmununda iş görəni, bir xərc ünsürü olaraq ələ alınmışdır.

Bununla yanaşı, müasir anlayış insan resurslarını bir dəyər elementi kimi deyil, qiymətləndirilməli və inkişaf etdirilməsi lazım olan bir resurs kimi qəbul edir. 19-cu əsrin son dövründə baş verən sürətli texnoloji dəyişikliklə işçi qüvvələrin ixtisaslaşmasının artdığı sənaye inqilabı dövründə HRM daha aydın oldu.

Frederick Winslow Taylorun 1912-ci ildə irəli sürdüyü “elmi idarəetmə” anlayışı. Taylorun, öz sistem anlayışının necə tanıtılacağı mövzusunda çox qəti fikirləri vardı: İş yerlərində daha sürətli temp ilə iş, ancaq metod

standartlaşmasının, ərizə və iş şərtlərinin asanlaşdırılmasının bir də əməkdaşlığın ən yaxşı şəkildə icrası ilə mümkündür. Standartların uyğunlaşdırılması və əməkdaşlığın həyata keçirilməsi yalnız rəhbərlik ilə baş tuta bilər (<http://sosyoloji.com>).

İşçilərin isə nə qədər dəyər yaratdıqlarındansa xəbərsiz olmaları vacibdir. Taylorun sözlərinə görə, bu, hətta kiçik iş yerləri üçün də doğrudur. “Ən kiçik bir şübhə duymadan söyləyə bilərəm ki”, deyirdi Taylor, “çuqundəmir işləməyi elmi o qədər möhtəşəmdir ki, bunu bacaran adam əslində çuqun dəmir işləməyi peşəsi seçməyəcək qədər fərqiində olmaqdan uzaqdır və çuqun dəmir emal elmini anlama bilməsi az rast gəlinən bir vəziyyətdir”. Taylorun sistem anlayışını ilk təqdimatı işçilərin tez-tez etirazına uğradı və özü ilə bir çox aksiyası gətirdi. 1912-ci ildə Watertown Arsenal-da tətillə konqresdə araşdırma aparılıb. Taylor, işçi əməyin dəyərini vermişdi və işçi ödənişlərinin məhsuldarlıqları ilə mütənasib olması lazım olduğuna inanmışdı. Taylorun işçiləri, ənənəvi rəhbərliklə çalışanlara görə olduqca çox qazanırdılar və bu da elmi rəhbərlik istifadə bəzi fabrik sahiblərinin özünə düşmən olmasına səbəb olmuşdu (<http://sosyoloji.com>).

İnsan resurslarının idarə edilməsi əvvəllər kadrların idarə edilməsi kimi adlandırılmışdır. 1920-ci illərdə kadrların idarə edilməsi əsasən işə götürmə, qiymətləndirmə, təlim və mükafatlandırmaya yönəldilmişdir. Bununlabirlikdə təşkilatı fəaliyyət səviyyəsində hər hansı bir məşğulluq münasibətinə və ya sistemli münasibətlərə yönəlməmişdir. Bu dövrdə sahədə birləşən paradigma yoxdur.

İlk personal idarə şöbəsi 1900-cü ildə Milli Yazar Kassa Şirkətində başlamışdır. Sahibi, Henry Henry, bir neçə peşə aksiyası və işçi tətillərindən sonra, şikayət, təhlükə və təhlükəsizlik və təcrübəçilər üçün yeni qanunlar və tətbiqlər haqqında qərarlar qəbul etdi. Bu hərəkəti digər şirkətlər də təkrarlamışdır. Məsələn Ford, 1913-cü ildə yüzdə 380'lik yüksək gəlir nisbətində sahib idi, ancaq yalnız bir il sonra, şirkətin xətt işçiləri üçün günlük əmək haqqı 2.50 dollar, yəni o dövr üçün ədalətli olmasına baxmayaraq günlük maaşlarını 2.50 dollardan 5 dollara çıxardı. Bu nümunə, daha yaxşı iş hədəflərinə çatmaq üçün işçilərin birlikdə işə təşviq edilməsinin yanında, çalışan məmnuniyyətinin daha yaxşı bir nəticəsinə gətirib

çıxaran təsirli rəhbərliyin əhəmiyyətini açıqca göstərməkdədir (<https://www.elektrikport.com>).

“İnsan Resursu” sözü ilk dəfə Peter Drucker tərəfindən 1954-cü ildə çap edilən “The practice of management” kitabında istiadə edilmişdir. Peter Drucker, bugünkü işdə istifadə edilən idarəetmə təcrübələrinin əksəriyyətinin rəhbəridir. Druckerin fikirləri bu gün biznes və liderləri idarə etməyə davam edir. Druckerin rəhbərlik, sahibkarlıq, insan resursları və iş həyatından bəhs edən qızıl sözlərini aşağıda qeyd edirik. 2011-ci ildə Focus jurnalının araşdırmalarına əsasən, 'Peter Drucker' "insan resurslarına ən təsir edən dəyərlər" siyahısının ən üstündədir və hətta Facebook və Twitter kimi bu günümüzdə təsir edən texnologiyalardan daha üstündür.

Drucker'in effektiv idarəçi olmaq üçün ən əhəmiyyətli məsləhəti; 'Kim olduğunuzu dəyişdirməyə çalışmayın; buna bu cür nail ola bilməyəcəksiniz. Ancaq öz təbiətinizə uyğun fəaliyyət göstərbildiyiniz halda sabit zəmanətlə işləyə biləcək vəziyyəti yaxşılaşdırmağa çalışın. İşindərinliyinə daxil olmadan ən sadə şəkildə idarəetmə; İqtisadi səmərəlilik üçün: "işini düzgün gör", şəxsi səmərəlilik üçün "doğru işi gör" demiş və firmalara missiyanı müəyyən edərkən 8 sadə söz olmasını, sadə bir T-shirt önünə uyğunlaşması üçün az olmasını tövsiyə etdi.

Peter Drucker etdiyi bir qiymətləndirmədə demək olar ki, bütün iş dünyasında İnsan Resursları kimi məhsuldar olmayan bir bölmə olmadığını vurğuladı. Bir məqalədə qeyd etdi ki, insan istedadının və davranışının istifadə edilməyən hissəsindən istifadə etməyi bacaran bir neçə şirkət təəccüblü məhsuldarlıq və səmərəyə çatdı. Bu potensial aşkar edilə bilər və bu Druckerin "icra davranışları" adlandırdığı bacarıqların inkişaf etdirilməsindən keçir. Bu davranışları öyrənmək üçün sistematik bir yol var. Druckerin sözlərinə görə, menecer olmağın ən mühüm 8 addımı var.

1. Güclülərin aşkar edilməsi:

Necə daha effektiv istifadə edə bilərəm?

2. Bunu necə yerinə yetirəcəyini müəyyən etmək:

Prioritet təsbit və vaxt idarə edilməsi ilə effektiv qərarların qəbul edilməsinin 7 addımının həyata keçirilməsi.

3. Menecerlə ünsiyyət:

Üst səviyyə menecerlərlə ümumi məqsədləri aydınlaşdırmaq və onlara nail olmaq.

Komandanı idarə etmək;

Effektiv nəzarət və nəzarət metodlarını öyrənmək, yüksək fəaliyyəti olan qruplar yaratmaq, vaxtlarını yaxşı idarə etmək və qərarları yerinə yetirmək.

4. İdarəçi tərəfindən baxaraq:

Komanda məqsədlərinin şirkətin məqsədlərinə uyğun gəlməsini təmin etmək.

5. Resurs idarəciliyində səmərəlilik:

Resursların idarə edilməsində resurs effektivliyi üçün səmərəlilik prinsipini öyrənmək.

6. Etibarlı ünsiyyət:

Üfüqü işçilərə sahib olan subordinatlarla və üst rəhbərlərlə səmərəli ünsiyyət qurur.

7. İnsanlar, qrup qurma, karyera və istedad rəhbərliyi ilə bağlı qərarları nəzərdən keçirin.

8. Komandalarının fəaliyyətinə nəzarət etmək.

"Yaxşı idarəçilər onların tabeçiliyində olan işçilərə problemlərdən danışdırlar, amma bunun əvəzinə işçilərə öz problemlərini dilə gətirməyə imkan versinlər".

"Yaxşı bir idarəçi adi insanları qeyri-adi şeylər edən hala gətirir" (<http://www.hrdergi.com>).

D.McGregor'un 1960-ci ildə nəşr olunan və sürətlə təməl istinad xüsusiyyəti qazanan "Təşkilatların Bəşəri Yönü" adlı kitabında inkişaf etdirdiyi Y nəzəriyyəsi, indiki vaxtda yetişmə insan qaynaqları rəhbərliyinin təməl çərçivəsini meydana gətirməkdə və bu gün yaşanılanları 30-40 il əvvəl görmüş olması baxımından çox böyük dəyər daşımaqdadır (<https://arastirmax.com>).

İnsan qaynaqları rəhbərliyinin, fərdi aid olduğu təşkilata passiv bir faktor olaraq uyğun gəlməsi lazım olan və məhsuldarlığın ancaq əmək bölgüsü və möhkəm

yoxlamalı təmin edilə biləcəyini vurğulayan dar əhatəliliyi, 1970-ci illərdə bir az inkişaf göstərmişsə də, fərdin bütövlüyünə hörmətin əhəmiyyəti ancaq, 1980-ci illərdə yavaş-yavaş yetişmə və dəyər qazanan rəhbərlik anlayışı olmağa başladı. İdarəetmə və menecment konsepsiyalarının əvəzinə, liderlik anlayışı qəbul edilmiş və insan sosial və fərdi ehtiyaclarına hörmət önə çıxmışdır.

1970-ci illərdə Amerikada bizneslər rəqabət təzyiqlərinin əhəmiyyətli artımına görə çətinliklərlə üzləşməyə başladı. Şirkətlər qloballaşma, deregulasiya və sürətli texnoloji dəyişikliklər keçirdilər, bu da böyük şirkətlərin strateji planlaşdırmalarının inkişafına gətirib çıxardı; bu, müəyyən bir mühitdə gələcək dəyişikliklərin proqnozlaşdırılması və təşviq yollarına yönəldilməsi prosesidir. Bu, işçilərin fərdi, qrup və təşkilati hədəflərə çatma istiqamətində təsirli bir şəkildə həyata keçirilməsinə aid bacarıqlarını göstərmələri üçün daha çox iş və fürsət inkişaf etdirilməsinə səbəb oldu. İllər sonra universitetlərdə və kolleclərdə, həmçinin böyük / kiçik insan qaynaqlarının idarə edilməsi fənni, ixtisası yaradıldı.

Yaponiyada əldə edilən uğurlar, Toplam Keyfiyyət Anlayışı və iştirakçı rəhbərlik proqramları, 1980-ci və 1990-cı illərdə, insan qaynaqlarının sıradan bir istehsal giriş olmadığını, tam tərsinə, müəssisə fəaliyyətinin və müvəffəqiyyətinin təməl ünsürü hətta tək qaynağı olduğu şüurunu inkişaf etdirməkdədir.

İndi insan resursları rəhbərliyin insan tərəfinə yönəldilir bu da öz növbəsində şirkətlər, işçilərin daha səmərəli istifadəsini təmin etmək üçün istifadə etdiyi bütün fəaliyyətlərdən ibarətdir.

İRE iki real anlayışa malikdir. Bunlardan bir dənəsi təşkilatlarda insanları idarəli və tam şəkildə qurmaqdır. Bu, işə götürmə, işdən azad etmə, ödəmə və bonus və fəaliyyətin idarə olunması deməkdir. Bu ilk tərif 1920-ci illərdə bir kadr idarəçisi kimi, müasir və ənənəvi bir versiyasıdır. İkinci tərif, İKY'nin təşkilatdakı insanların rəhbərliyi ilə əlaqədar fikirlərini, bazardakı müştərilər və rəqiblər kimi bir dünyagörüşü ilə əhatələdiyi. Bu, həm menecment, həm də işçilər üçün məşğulluq əlaqələrinin məcburiliyinə diqqət yetirməkdən ibarətdir.

Bəzi araşdırmalar, idarəçiləri vəonlara daha çox önəm verdiklərini işçilərin çox daha yüksək məhsuldarlıqla fəaliyyət göstərdilər. İnsan əlaqələrinin atası Elton

Mayo, çalışan ünsiyyətinin, əməkdaşlığın və iştirakın əhəmiyyətini gücləndirən ilk adam idi. Tədqiqatları, bəzən insan faktorlarının, işıqlandırma keyfiyyəti və fiziki iş yeri şərtləri kimi fiziki faktorlardan daha əhəmiyyətli olduğu nəticəsinə vardı. Nəticədə, günümüz cəmiyyətində insanlar tez-tez digər iş yerlərində daha çox hiss edirlər. Məsələn, İnsan qaynaqları rəhbərliyindəki mükafatlandırma sistemi, bütün işçilərin işlərinə dəyər verilməsi və mükafatlandırılması lazım olduğu kimi təsirli bir şəkildə tətbiq olunduğu üçün, ən yaxşı fəaliyyətlərini əldə etmələrini təşviq edə bilər.

İnsan Resursları İdarəetmə prosesinin inkişaf prosesini araşdırdığımızda, bunun əsas olaraq kadrlar İdarəetməsinin inkişafa uğramış halı olduğunu görürük. Müasir və elmi kadrların idarə edilməsi; təxminən olaraq 1940-ci illərdə başladığını və buna qarşılıq personala bağlı problemlərin əhəmiyyət qazanması ilə birlikdə idarəçilərin diqqətini çəkməsinin isə çox daha geriyə getdiyini söyləmək mümkündür.

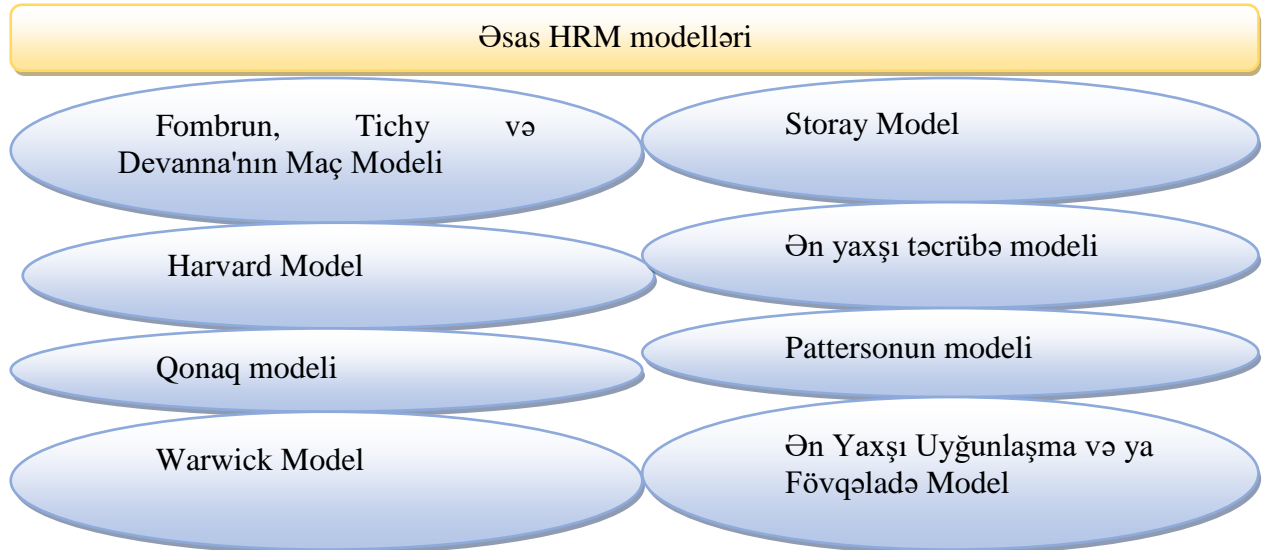
İnsan Resursları İdarəetmə modeli bütün insan resursları fəaliyyətlərini əhatə edir. İR funksiyasının vakumda işləmədiyi deyilə bilər. Bu, iqtisadi, texnoloji, siyasi, hüquqi, təşkilati və peşəkar şərait kimi müxtəlif daxili və xarici qüvvələrdən təsirlənir.

- Onlar İRE-ni (situasiya faktları, maraqlı tərəflər, strateji seçim səviyyələri, ixtisaslar) yoxlamaq üçün analitik çərçivə təqdim edirlər.
- Onlar İKT-nin bir sıra təcrübələrini legitimləşdirirlər; İRE təcrübələrinin fərqləndirici xüsusiyyətlərindən biri olan burada vacib bir məsələdir:
 - Seçim və ya təhsilin seçimi və ya seçimi üçün deyil, seçim və ya təhsil üçün vacib olan fərqli bir yanaşma.
 - Onlar dəyişənləri və araşdırılacaq əlaqələri müəyyən edən İRE-nin xarakteristikasını təmin edirlər.
 - Onlar intuitiv bir alət kimi xidmət edir - əsas İK təcrübələrinin təbiəti və əhəmiyyətini izah edən dünyanı anlamaq və anlamaqda kömək edəcək bir şeydir. Texnoloji inkişaf, qloballaşma və rəqabət kimi konsepsiyalar idarəetmə və istehsal

modellərində əhəmiyyətli dəyişikliklərə gətirib çıxardı. Xüsusilə, texnoloji inkişaf istehsal modelində əhəmiyyətli dəyişikliklərə səbəb olmuşdur.

Aşağıda əsas HRM modelləri var:

Şəkil 2. HRM modelləri



Mənbə: Şəkil (<http://hrmpractice.com>) saytının məlumatları əsasında müəllif tərəfindən hazırlanıb

Fordist istehsal modeli kimi tanınan kütləvi istehsal texnologiyaya təklif etdiyi imkanlarla "çevik" istehsala çevrildi. Standart məhsuldan daha qısa müddətdə fərqli olaraq, istehsal müştərilərin istək və tələblərinə uyğun olaraq həyata keçirilə bilər. Buna baxmayaraq, işin təşkili və məşğulluq formalarının dəyişməsi (zaman dəyərinin itirilməsi və əmək baxımından məkan konsepsiyası) həm istehsalın, həm də idarəetmənin fərqlənməsinə səbəb olur. Bu nöqtdədə, klassik idarəetmə anlayışının fərd rəhbərliyində müvəffəqiyyətli olması gözlənilə bilməz. Buna görə istehsal və idarəetmə sahəsində dəyişikliklər yeni modellərin inkişafına gətirib çıxardı. Bu inkişaf bütövlükdə qiymətləndirildikdə bir çox amillərin bir-biri ilə qarşılıqlı əlaqə

qurduğunu və hər birinin "İnsan Resurslarının İdarə olunması"nın inkişafına əhəmiyyətli dərəcədə təsir göstərdiyini görmək mümkün olacaqdır.

İnsanları hərəkətə keçirən psixoloji güc motivasiya anlayışı ilə ifadə edilməkdədir, hansı ki, İRE –də ciddi əhəmiyyətə malikdir. Buna görə də zamanla motivasiya tədbirləri inkişaf etmişdir. Motivasiya müddəti, işçilərin hərəkətə

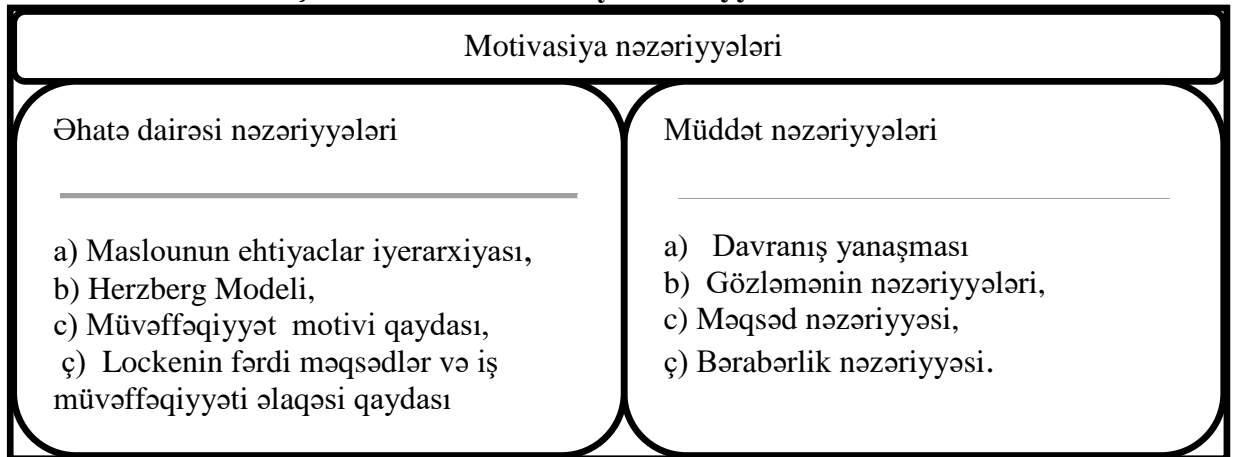
keçirilməsi və fəaliyyətinin artırılması müddətidir. Motivasiya nəzəriyyələri əhatə dairəsi nəzəriyyələri və müddət nəzəriyyələri deyə iki yerə ayrılır.

Motivasiya şəxsi bir hadisədir. Birini həvəsləndirən hər hansı bir vəziyyət və ya hadisə başqalarını motivasiya edə bilməz. Motivasiya yalnız insan davranışında müşahidə edilə bilər. Motivasiya anlayışı davranışın üç ana elementinin təməlini meydana gətirir:

- Davranışı başlatma
- Davranışı istiqamətləndirmə
- Davranışı davam etdirmə

Yəni davranışın hər mərhələsində motivasiyanın əhəmiyyətli bir rolu vardır. Bəs motivasiya niyə bu qədər əhəmiyyətlidir?

Şəkil 3. Əsas motivasiya nəzəriyyələri



Mənbə: Şəkil (<https://arxiv.mtk.az>) saytının məlumatları əsasında müəllif tərəfindən hazırlanıb

Bu suala aşağıda cavab tapılmışdır:

- Fərdi ya da qrup olaraq hədəflərə çatmağa,
- Potensialı ən yaxşı şəkildə istifadə edə bilməyə,
- Resursları doğru hədəflərə yönəltməyə və
- Performansı ən üst səviyyəyə çıxardaraq ən yaxşı nəticələri əldə etməyə imkan verir.

Unutmayın işçi işdən, iş də işçidən təsirlənməkdədir. Görülən iş, işi edən adam baxımından müxtəlif mənalara daşımaqdadır. Bunlara aşağıdakılar daxildir: İşin iqtisadi dəyəri, sosial vəziyyəti, işin prestij dəyəri, işin psixoloji dəyəri.

Motivasiyaya təsir edən daxili və xarici faktorlar:

Şəkil 4. Motivasiyaya təsir edən daxili və xarici faktorlar

<p>a) Daxili faktorlar:</p> <ul style="list-style-type: none">• Fərdi məqsədlər və niyyətlər,• Bioloji və psixoloji ehtiyaclar,• Özünə güvən,• Risklərin alınması,• Narahatlıqla mübarizə,• Maraq	<p>b) Xarici faktorlar:</p> <ul style="list-style-type: none">• Cəmiyyət və ailə gözləntiləri,• Mükafat və cəza sistemləri,• Tətbiq olunan tədris modelləri,• Dostluq mühitində meyllər və s. ətraf mühit faktorları.
--	--

Mənbə: Şəkil (<https://aztehsil.com>) saytının məlumatları əsasında müəllif tərəfindən hazırlanıb

Daxili amillər olmadan, yalnız xarici amillər lazımi motivasiya təmin edə bilməz. Xoşbəxt bir həyat istəyirsənsə, bunu digər insanlar və ya obyektlər ilə edə bilməzsiniz. Bunu şəxsi məqsədlə əldə edə bilərsiniz. Ümumi Motivasiya Əmək birlikdəliyi içərisində davamlı olması lazım olan müsbət və konstruktiv davranışlardır və: 1. Psixoloji motivasiya; 2. İqtisadi motivasiya deyə iki hissəyə bölünür.

Günümüzdə isə, özəl sektorun inkişafı insan qaynaqlarında ortaya çıxır. Yüksək rəqabət şəraitində insan qaynaqlarının əhəmiyyəti artır. İstedad rəhbərliyi, fərqlilik idarəetmə, fəaliyyət qiymətləndirmə kimi insan resursları tətbiqləri geniş yayılmışdır. Xüsusilə böyük və peşəkar müəssisələr bu şöbəni çox səmərəli istifadə edirlər. Bu vəziyyətin gələcək onilliklərdə daha da inkişaf edəcəyi və insan faktorunun daha qiymətli olacağına inanılır. Bu baxımdan, istedad rəhbərliyi konsepsiyası, onun əhəmiyyəti, prosesi, tətbiqi və insan resursları ilə əlaqəsi, İRE təcrübələrindən biri olan bu araşdırma baxımından konseptual baxımdan araşdırılacaq.

1.3. Xidmət sektorunda insan resurslarının idarə edilməsi xüsusiyyətləri

İşçi qüvvəsi dövriyyəsi, iş qəzalarının səbəb olduğu itki, itkin istehsal, məhsul və xidmət keyfiyyəti, iş yerində mənəvi motivasiya, qarşıdurma səviyyəsi, işçilərin məhsuldarlığı, məmnunluq səviyyəsi və müvəffəqiyyət motivi; sosial, mədəni,

hüquqi, təhsil, texnoloji sahələrdə dəyişikliklər, işin inkişafı, yalanlaşma və narazılıq; kommunikasiya şəbəkəsinin genişləndirilməsi, müxtəlif mədəniyyətlər, ehtiyaclar, gözləntilər, qanunlar, müxtəlif imkanlara olan ehtiyaclar, rəqabətin artması kimi qlobal məsələlər; həm istehsal sektoruna, həm də xidmət sektorda olduğu kimi təsir etmişdir. Buna görə, xidmət sektorda üst və aşağı səviyyəli əlaqələrin keyfiyyətini yenidən təyin edən bir dəyişmə prosesi haqqında danışa bilərik. Xidmət sektorunda yeni məna qurmuş və yüklənmiş vahidlərdən biri İnsan Resurslarıdır.

Hal-hazırda yeni xidmət idarəetmə yanaşması və xidmət sektorunda dəyişikliklər ümumiləşdirilməlidirsə, aşağıdakı məsələlər qeyd edilə bilər.

- Xidmət təminatçıları arasında rəqabətin inkişaf etdirilməsi.
- Onlar yalnız girişlərə deyil, həmçinin çıxışlara diqqət yetirərək fəaliyyət ölçməsinə təmin edirlər.
- Onlar xidmətlərin istifadəçilərini yenidən təyin edir və onları müştərilər kimi görür və variantları yenidən təklif edir,
- Onlar meydana gəlməzdən əvvəl problemləri önləyir,
- İştirakçı mövqeyi anlayışla mərkəzləşdirir,
- Bürokratik mexanizmə bazar mexanizmini üstünlük verirlər.

Xidmət sektorunda keyfiyyət anlayışı, xüsusilə də son illərdə təşkilati mədəniyyətdə dəyişikliklər yaradan və bütün işçilərin dəyərini, işçilərin fiziki və psixoloji rifah səviyyəsini artırdıran idarəetmə fəlsəfəsi və yanaşması kimi qəbul edilir. Müştəriyə daha ucuz, daha keyfiyyətli və daha az zamanda xidmət təklif etmək bütün şirkətlərin əsas hədəfi olub, keyfiyyət məsələsi işçilərin davranışlarını müəyyən etməkdən, iş görmək üsullarını aydınlaşdırmağa, hədəf və strategiyaları müəyyən etməkdən təşkilat formasını müəyyənləşdirməyə qədər geniş bir sahədə effektiv olan bir fəlsəfə halına gəlmişdir.

Keyfiyyət məsələləri üzrə tədqiqatçılardan Edvinq Deminq, keyfiyyətin idarə olunması və aşağıdakı 14 prinsipin tətbiq olunması lazım olduğunu irəli sürdü.

1. İdarəetmə davamlı inkişafa yönəlməlidir və bunu etmək üçün bir mühit yaratmalıdır.
2. Bu fəlsəfə bütün üzvlər tərəfindən yuxarıdan aşağıya doğru qəbul edilməlidir.
3. Keyfiyyət analiz və araşdırmalarında statistik texnikalar istifadə edilməlidir.
4. Biznes fəaliyyətləri yalnız qiymət ölçüsü əsasında qiymətləndirilməməlidir.
5. Xidmətlərlə davamlı problemlər axtarılmalı və təkmilləşdirilməlidir.
6. İş başında təhsil verilməlidir.
7. Liderlik qabiliyyəti yetişdirilməlidir, diqqəti yalnız kəmiyyətə deyil, keyfiyyətə də keçməlidir.
8. Qorxu əvəzinə güvənin etibarına əsaslanmalı və yaradıcılıq hədəflənməlidir.
9. Departamentlər qruplar arasında maneələri aradan qaldırılmalıdır.
10. Xidmətlərin inkişaf etdirilməsi üsulları inkişaf etdirilməlidir.
11. Kəmiyyət olaraq bir hədəf təyin edən tətbiqlər tərk edilməlidir.
12. İşçilərin öyünmə qabiliyyətinə mane olan maneələr aradan qaldırılmalıdır.
13. Hər kəs özlərini inkişaf etdirməyə təşviq edilməlidir.
14. Rəhbərlik yuxarıda göstərilən dəyişiklikləri etmək üçün tədbirlər görməlidir.

(<http://www.okyanusbilgiambari.com>)

Məsələn, müasir iqtisadi strukturda xidmət sektorunun bir hissəsi olan turizm sektoru, digər sahələrdən fərqli olaraq sektoral bir təsəvvürə malikdir. Turizm sektorunda; yaşayış, yemək-içki, nəqliyyat, rabitə, əyləncə və bənzəri iqtisadi fəaliyyət sahələrində istehsal edildiyindən sektorlara quruluş olduqca məşhur və kompleks bir xüsusiyyət göstərir. Bugünkü və gələcək əhəmiyyəti davamlı artan turizm sektorunu digər sektorlardan ayıran ən əhəmiyyətli xüsusiyyət, bu sektorun xidmət sektoru olması, bu səbəbdən turistik məhsullarda keyfiyyətə çatmağın tək yolunun insan gücünə bağlı olmasıdır. Heç bir sektor turizm sektorunda olduğu kimi insanlarla birbaşa əlaqəli deyil.

Yeni müasir idarəetmə funksiyaları müəssisələrin insan ölçüsünə böyük əhəmiyyət verir. Otelin idarə olunması prinsipi işçi qüvvəsinə əsaslanır. Buna görə, xidmət sektorunun ölçüsü və əlbəttə ki, otel biznesinin həcmi daha da artır. Çünki

insanlar yerləşmə müəssisələrinə gəldiyində ön büro personalları tərəfindən qarşılanmaqda, yemək - içkiləri aşpazlar və ofsiantlar tərəfindən qarşılanmaqda, otaqları qat xidmətləri tərəfindən təmizləməkdə və təşkil edilməkdə, Animatorlarımız tərəfindən günlərinin kefli keçməsi təmin edilməkdə və müəssisədən çıxana qədər hər cür xidmətləri personallar tərəfindən qarşılanmaqdadır. Bu səbəbdən Turizm sektoru əmək - sıx bir sektor olması, otel müəssisələrində müvəffəqiyyətin müştəri məmnuniyyətini keçməsi otel müəssisələrində digər müəssisələrə nəzərən İnsan Resursları Rəhbərliyinin çox daha əhəmiyyətli olduğunu bir dəfə daha bizlərə göstərir.

Otel biznesinin uğuru, İnsan Resursları İdarəetmə sistemində verdiyi əhəmiyyətə bağlıdır. İndiki vaxtda və gələcəkdə insan qaynaqlarını inkişaf etdirən və motivasiya edən təşkilatlar məqsədlərinə daha asan çata, bunu bacara bilməyən müəssisələr isə zamanla iş sahələrini itirmək məcburiyyətində qalacaqlar. Müasir idarəetmə anlayışını mənimsəyən və tətbiq edən otel müəssisələrində kadr hissəsi yerini getdikcə İnsan Resursları Rəhbərliyinə buraxmağa başlamışdır. Bu inkişaf çərçivəsində IR Departamenti baş icraçıya və onunla birbaşa əlaqəli bir şöbə kimi çox yaxındır. İnsan Resursları İdarəsinin baş menecerə çox yaxın olduğunun ən əhəmiyyətli səbəbi, tez-tez ümumi menecerlə məsləhətləşmələrdir.

Otel müəssisələri kimi, birə-bir əlaqələrin və insanın insana xidməti faktının ən sıx yaşandığı bir sektorda insan ünsürünün idarə olunması, ancaq bu sahədə xüsusi məlumat və bacarıq tələb edən IRE ilə mümkündür. Bu səbəbdən ötəri iş analizi, insan gücü siyasətinin planlaşdırılması, personalın seçimi, işə alınması və təhsili, iş qiymətləndirilməsi, fəaliyyətin qiymətləndirilməsi, personalın mükafatlandırılması və xüsusi problemlərinin həlli otel işlətmələrindəki İnsan Resursları Rəhbərliyinin təməl vəzifələridir.

II Fəsil XİDMƏT SEKTORUNDA İNSAN RESURLARININ İDARƏ EDİLMƏSİ SİSTEMİNİN FƏALİYYƏTİNİN TƏHLİLİ

2.1. Effektiv insan resurslarının idarə olunmasının əsas komponentləri və göstəriciləri

İnsan resursları şöbəsi təşkilat daxilində inzibati, hüquqi və psixososioloji problemlərə yönəldilmiş və rəhbərliyə məsləhət verən orqandır. Bu bölmə təşkilatda humanitar və sosial problemlərin həllinə dair tədqiqatların aparılması və səmərəli həyata keçirilməsinə kömək edən bir vahiddir. Digər tərəfdən, insan resursları şöbəsi bütün digər şöbələrin kadr siyasətinin həyata keçirilməsindən və koordinasiyasından məsuliyyət daşıyır (Sabuncuoğlu, 1988: 32). İnsan resurslarının idarə olunması təkmilləşdirilməsi üçün açıq bir sahədir. Bu sahənin inkişafı açıq olması, işçilərinin söylərinə dözmək məcburiyyətində olan təşkilatı müvəffəqiyyətə aparar. Buna qarşılıq inkişafa açıq olmayan bir insan qaynaqları rəhbərliyinin nəticələrinə də yenə bütün təşkilat dözmək məcburiyyətindədir (Brown və Lloyd, 1991).

İnsan resurslarının idarə olunmasında müvəffəqiyyətin ən vacib amili məqsədləri aydın şəkildə müəyyən etməkdir. Bu məqsədlər – quruma ixtisaslı insan təminatını vermək, əməkdaşların bacarıq və bacarıqlarını səmərəli istifadə etmək, işçilərin işləmək hüququ, iş şəraitinin inkişaf etdirilməsi və davam etdirilməsini təmin etmə (Ivancevich, 1989: 10-11).

Müasir təşkilatlarda insan resurslarının idarə edilməsi bir çox komponentlərdən ibarətdir. Bu komponentlər rəhbər alimlər tərəfindən müxtəlif mövzularda təsnif edilir. Lakin, bütün təsnifatlarda ümumi olan subyektlər aşağıdakı kimi verilə bilər.

1. İnsan resurslarının planlaşdırılması,
2. Seçim və işə qəbul,
3. Yönləndirmə,
4. İnkişaf,
5. Fəaliyyətin qiymətləndirilməsi,
6. Ödəniş,

7. Ayrılma.

İnsan resurslarının planlaşdırılması: Təşkilatların cari və gələcək biznes tələblərinə cavab verən insanların sayı və bacarıqlarını bilməli lazımdır. Bu İRE və ya əmək planlaşdırmanın bir funksiyasıdır (Armstrog, 2009: 486-487). Təşkilatın və ya işin uğuru, sahib olduğu maddi və insan resurslarını effektiv və səmərəli istifadə etmək qabiliyyətindən asılıdır. Bütün dünyadakı kimi ölkəmizdə də insan qaynaqlarına istiqamətli təhsillər müzakirəsiz əhəmiyyət qazanmaqdadır, peşə məktəbləri və ali məktəblər işə uyğun spesifik insan qaynağı yetişdirməyə səy etməkdədir.

Bu səbəbdən də Azərbaycan Respublikasında peşə təhsilinin və təliminin inkişafına dair Strateji Yol Xəritəsi müəyyənləşdirilmişdir. Bu strateji xəritənin əsas istiqaməti peşə təhsilinin və təlimi sahəsində dünyanın təcrübəsini ölkə iqtisadiyyatımıza da tətbiq etməkdir. Bu sənəd 2020-ci ilə qədər olan strateji, 2015-ci ilə qədər olan uzunmüddətli baxışı əhatələyir. 2020-ci ilə dək olan planlara nail olmaq üçün prioritetlər, müvafiq tədbirlər, gözlənilən təsirlər, icra mexanizmləri və s. hazırlanıb. Bu dövr üçün prioritetlər diqqətlə seçilməsi əsas məsələdir, çünki bu prioritetlər gələcək lanlar üçün zəmin rolunu oynayır. Eyni zamanda da, Strateji Yol Xəritəsi özəl sektor nümayəndələri üçün məlumat və əməkdaşlıq vasitəsi olacaqdır. (<http://edu.gov.az>).

Qarşıya qoyulan məqsədlərə baxsaq:

- ilk növbədə işəgötürənin təhsili və təliminin sistemə uyğunlaşdırılması;
- güclü maliyyələşdirmə sisteminin yaradılması;
- peşə təhsilinin inkişafı haqqında proqramlarının yaradılması;
- hər sektora uyğun proqramların işlənilməsi
- və bu hədəflərin əldə olunmasına səbəb olacaq vasitələrin tətbiqini görürük.

2020-ci ilədək baxış peşə təhsili və təlimi haqqında qanunun qəbulunu və peşə təhsili müəssisələrinin optimallaşdırılmasını nəzərdə tutur. Bu səbəblə maddi texniki bazası zəif olan təhsil müəssisələrinin fəaliyyətinin dayandırılması, digər müəssisələrə birləşdirilməsi və ya maliyyə dəstəyi göstərilməsini planlayır. Eyni zamanda da bu təhsil müəssislərinin ixtisaslaşdırılması, daha sonra inkişaf etmiş

peşəixtisas təhsili müəssisələri şəbəkəsinin yaradılması üçün mailiyyə dəstəyinin göstərilməsini, bu sahədə özəl sektorun payının artırmasının dəstəklənməsi və s. in həyata keçirilməsi nəzərdə tutulub. Formalvə qeyri-formal üsullarla əldə edilmiş səriştələrin tanınması üçün metodika hazırlanacaqdır. Bu, sonrakı dövrdə işə qəbul zamanı peşə və ya ixtisası təsdiq edən sənədin icbariliyi ilə bağlı müvafiq normativ hüquqi bazanı formalaşacaqdır.

Bütün bunların həyata keçirilməsi peşə təhsilinin imicini yeksəldəcəkdir.

Artıq məlumdur ki, maddi resursların səmərəli istifadəsi əsasən insan elementindən asılıdır. Texnologiyanın sürətli dəyişməsi, istehsalın mürəkkəbliyi, xidmət anlayışının müştəri yönümlü olması, insan resurslarının keyfiyyətini həmişə gündəmdə saxlanılır. Bütün bu inkişaf bir planlaşdırma tələb edir və indi hər kəs bunu qəbul edir. Məlumdur ki, müasir istehsal proseslərində planlaşdırma məsələsi böyüyür, bu proseslərin əsas funksiyası kimi daha da çətinləşir. Doğru insanların doğru işlərdə çalışmasını təmin etmək üçün planlaşdırma tələb olunur.

Yuxarıda göstərilən planlaşdırma, iş mühitində İnsan Resursları Planlaması (HRP) kimi tanınır və işçi qüvvəsini keyfiyyət və miqdar baxımından müəyyən bir qaydada işlə təmin etmək və insan resurslarının davamlılığını təmin etmək üçündür. Müəssisələrdə çalışan insan resursları; pensiya, işdən çıxarma, xəstəlik, köçürmə, təşviq, ittiham və s. müxtəlif səbəblərdən ötəri işlərini davam etdirə bilməyəcək və ya işlərini müvəqqəti olaraq dayandırmaq məcburiyyətində ola bilər. İnsan resurslarının planlaşdırılması bu qeyri-müəyyənliyi nəzərə alaraq dinamik prosesin nəzarəti altında saxlamalıdır. Planlaşdırmanın olmaması və ya aşağı səviyyədə olması problem yarada və münaqişələrin yaranmasına səbəb ola bilər.

İnsan resurslarının planlaşdırılması əsasən iki məqsədə xidmət edir.

Birincisi, son dəqiqəyə qalmış kadrların seçilməsinin yaradacağı nöqsanların qarşısını almaq və uyğun xərclə lazımi qədər kadrları işə qəbul etmək üçün lazımlı kadrların ən uyğun səviyyədə kadrların təmin edilməsidir.

İkincisi, bu işçilərdən maksimum istifadə etməkdir. İnsan resurslarının planlaşdırılması işçilərin bacarıq və qabiliyyətləriylə təşkilatın ehtiyacları arasında

uyğunlaşmasına kömək edir. Bu vəziyyət müvafiq işə uyğun işçilərin yerləşdirilməsində təsirli olur (Bingöl, 2010: 172).

Sözügədən iki əsas məqsəddən başqa, insan resurslarının planlaşdırılmasının digər məqsədləri aşağıdakı kimi verilə bilər (Sabuncuoğlu, 2005: 35; Bingöl, 2010: 173; Çetin ve Özcan, 2013: 42).

- İnsan resursları ehtiyatlarını müəyyən etmək üçün,
- Müvafiq bacarıqları, təcrübələri və bacarıqları olan işçi sayını normada saxlayıb qorunmalıdır
- İşçilərin potensial üstünlükləri və çatışmazlıqlarını proqnozlaşdırmaq,
- Əmək xərclərini proqnozlaşdırmaq
- İnkişaf planlarına uyğun işçi qüvvəsi tələbini müəyyənləşdirmək, yeni işçilərin satınalma və işəgötürmə prosesini tamamlamaq,
- Vakansiyalarını vaxtında elan etmək,
- Təşkilatın mövcud kadrların hazırlanması və inkişafı və yaxşı təlim keçmiş, çevik işçi qüvvəsini inkişaf etdirməklə qeyri-müəyyən və dəyişən ekoloji şəraitə asanlıqla uyğunlaşma qabiliyyətini artırmaq.
- Texnoloji yeniliklərə və bazar şərtlərinə uyğunlaşa bilmək
- Daha çevik iş sistemlərini inkişaf etdirərək işçilərin daha səmərəli istifadəsini təmin etmək
- Şüurlu bir təşkilati idarə etmə qurulması və təşkilatı insana uyğunlaşdırmaq üçün tədbirlərin görülməsini təmin etmək
- İşçilərin fiziki və mənəvi şəraitini yaxşılaşdırmaq.

İnsan resurslarının planlaşdırılmasının birinci mərhələsi qiymətləndirmə və qərarlar üçün tələb olunan məlumatların toplanması və təhlilidir. Sonrakı mərhələdə əmək üçün tələbatın qiymətləndirilməsi zamanı bəzi məsələlər nəzərə alınmalıdır. Bunlar, təşkilatın məqsədləri, alınacaq namizədlərin sayı və məhsuldarlığın gözlənilən səviyyəsi işçilərin əmək haqqının miqdarı və s.

İnsan resurslarının planlaşdırılması zamanı əmək təminatının qiymətləndirilməsi də diqqətlə nəzərdən keçirilməlidir. Əmək tələbi və təchizatı təxmin etdikdən sonra

tələb və tələbat arasında bir müqayisə edərək ikili arasında fərqlər varsa, səbəblər araşdırılır və həll müəyyənləşdirilir. İnsan resursları planlarının nəzarəti və qiymətləndirilməsi, tədqiqatın effektivliyi və düzgünlüyünü müəyyənləşdirmək üçün müxtəlif meyarlar ilə nəzərdən keçirilməli və düzəldilməsi lazım olan məsələlər diqqətlə müəyyənləşdirilməlidir və düzəlişlər aparılmalıdır.

Seçim və işə qəbul: Seçim funksiyası hərtərəfli bir prosesdir. Ən yaxşı potensiala malik olan və müəyyən edilmiş meyarlara uyğun ən yaxşı iş tələblərinə cavab verən namizədin təyin edilməsi vəzifələrini özündə birləşdirir (Açıkalın, 1994: 56).

Hər bir təşkilatın kadr siyasəti var. Təşkilatın məqsədləri bu siyasətlərin formalaşmasında aydın şəkildə müəyyənləşdirilməlidir. Əgər bir təşkilatın digər sahələrdə siyasəti uğursuz olursa, kadr siyasətinin uğur qazanması çox çətindir. İşəgötürən bazarına girməyən namizədləri cəlb etmək üçün təşkilatlar yaxşı təşviq olunmalı və namizədləri təşkilatın üzvlüyünə razı salmağa çalışmalıdırlar. Seçim prosesinin əsas məqsədi ən uyğun namizədləri müəyyən etmək və namizədlərə təkliflər verməkdir. Təşkilat namizədləri qiymətləndirərkən, bu prosesdə, namizədlər təşkilatı dəyərləndirir (Cole, 1993: 306).

Seçim prosesində nəzərə alınacaq bəzi əsas məsələlər var. Bunlar, təşkilatın hansı cür heyətə ehtiyacı var, bu heyətin necə və haradan təmin ediləcəyi vacib suallardır. Necə bir heyətə ehtiyacı olmağı, təşkilatların işə götürülmə prosesində həmişə nəzərə alınması vacib olan bir faktordur. İşə yeni alınacaq personalın işin tələb etdiyi xüsusiyyət və qabiliyyətlərə sahib olub olmadıqlarının elmi olaraq müəyyən olunması, səmərəlilik üçün vacibdir.

Seçilən personalın özünə verilən vəzifələrdə müvəffəqiyyətli olması seçmə prosesinin effektiv bir şəkildə edilməsinə bağlı olmaqdadır. Bu səbəblə təşkilat, etibarlı bir seçim üsulu tətbiq edərək ehtiyac duyduğu insan resurslarını təmin etməlidir və müzakirələrə səbəb olan bu prosesdə şübhə olunacaq məsələlərə yol verməməlidir. Bir çox təşkilat işçiyə olan ehtiyaclarını əvvəlcədən müəyyənləşdirir. Bu fəaliyyət heyətin planlaşdırılması kimi tanınır. Heyəti necə və haradan təmin etmək məsələsi isə, təşkilatın insan resurslarına olan ehtiyac yarandıqda, bunu

müəssisə xaricindənmi yoxsa müəssisə daxilindəki kadrların ehtiyacların yaxşılaşdırılması yolu ilə təşkilatdan inkişaf etdiriləcəyi, insan resurslarının ölkə daxilindəki mənbələrdən və ya ölkə daxilindəki mənbələrdən təmin edilməsi və istənilən personalın sağlamlığı, cinsi və rəqabət xüsusiyyətləri təmin ediləcəyi məsələlərini əhatə edir (Oldcorn, 1990: 130-132).

Yönləndirmə: Təşkilatlar işə və iş mühitinə dair yeni işə götürülmüş kadrlara lazımi informasiyanı təmin etmək və əməkdaşların təşkilatla uyğunluğunu təmin etmək üçün yönləndirmə proqramlarını həyata keçirir. Yönləndirmə proqramları, iş və iş yerini kadrlara təqdim etmək və işin xüsusiyyətlərini öyrətmək məqsədi daşıyır. Bu cür proqramların köməyi ilə yeni işə götürülmüş kadr iş yerinin tarixi, təşkilati struktur, istehsal etdiyi məhsullar, təşkilatda vacib olan qaydalar və təşkilatın siyasəti barədə məlumatlandırılır. Bundan əlavə, bu prosesdə kadrlara işə, iş həyatında dəyişikliklərə və inkişafə aid xüsusi bilik və bacarıqların verilməsi təmin edilir. Nəticədə, yaxşı bir yönləndirmə proqramı yeni alınmış işçiyə, təşkilatı və təşkilatın digər işçilərini, təşkilatın rəhbərliyi və menecerlərini tanıma və öyrənmək, özünə olan inamını artırmaq və təşkilatı yaxından tanış etmək baxımından tətbiq edilməli olan bir proqramdır (Straub və Attner, 1991: 147).

İnkişaf: İnsan resurslarının inkişafı, işçinin müəssisəyə girişindən işdən çıxıncaya qədərki müddət ərzində fəaliyyətinin keyfiyyətini artırmaq məqsədilə rəhbərlik tərəfindən həyata keçirilən bütün fəaliyyətlərin cəmi kimi müəyyən edilə bilər (Açıkalın, 1994: 3-64). İnsan resurslarının inkişaf etdirilməsinin əsas məqsədi işləyən şəxslərin fəaliyyətlərindəki çatışmamazlıqları aradan qaldırmaq və fərdlərə gözlənilən səlahiyyətləri verməkdir (Schuler və Huber, 1990: 366). Təşkilatlar insan resurslarının inkişafı fəaliyyətinin əhəmiyyətini daha yaxşı başa düşməyə başlayıblar ki, işçilər vəzifələrini səmərəli şəkildə yerinə yetirə bilsinlər. Bu vəziyyət yalnız işçilərlə yaxşı ünsiyyət üçün deyil, onların davranışlarını yaxşılaşdırmaq, təcrübələrini artırmaq və onları ixtisaslaşmaq üçün vacibdir (Hodges, 1995).

İnsan resurslarının inkişafı məsələsi hər təşkilatın strukturuna və məqsədlərinə görə dəyişə bilər. Bununla birlikdə, hər bir təşkilatda ümumilikdə inkişaf

fəaliyyətindən gözlənilən ümumi vəzifələr var. Bunlar, kadrların daha yaxşı işləməyə davam etməsini təmin etmək, işçinin gözlənilən davranışları ilə işçinin sərgilədiyi davranışları arasındakı fərqi müəyyən etmək, kadrların yüksək vəzifələrə hazırlanması, kadrların inkişafı üçün ixtisaslaşmış qurumlar ilə əməkdaşlıq etmək, təşkilatın təlim vahidinin yaradılması və tədqiqat nəticələrinə əsasən kadr hazırlığı proqramlarının hazırlanması (Açıkalın, 1994: 72).

İnsan resurslarının inkişafı həyata keçirilərkən təşkilatların ehtiyacları və siyasətləri mühüm rol oynayır. Ticarət sektorunda fəaliyyət göstərən təşkilatların təlim və inkişaf fəaliyyətlərinə minimum qiymət və peşəkar şəxslərlə ixtisaslı şəkildə sahib olması vacibdir (Cole, 1993: 315). Çünki kommersiya təşkilatları, ödəmə nəticəsində əldə ediləcək nəticə və kadrlara qazandırılacaq bilik və bacarıqlar çox vacibdir. Dövlət strukturlarında və təşkilatlarda eyni anlayışın alınması bu sektorlarda təşkilati effektivlik baxımından əhəmiyyət kəsb edir.

Fəaliyyətin qiymətləndirilməsi: İşə qəbul mərhələsində qiymətləndirilən şəxs mütəmadi olaraq xüsusiməqsədlər üçün (Vəzifəsini laiqincə yerinə yetirirmi? Ondan işə qəbul mərhələsində nəzərdə tutulan gözləntiləri nə qədər doğruldur?Yenidən təlim keçməsinə ehtiyac varmı? və s.) yenidən qiymətləndiriləcəkdir. İşə qəbul edildikdə, şəxs onun malik olduğu bilik, bacarıq və qabiliyyət baxımından, eləcə də gözlənilən gələcək xüsusiyyətlərini qiymətləndirilir. Qiymətləndirmənin sonrakı mərhələlərində iş yerində işin icrası araşdırılır.

İşçinin öz vəzifəsini necə yerinə yetirəcəyi 3 amildən asılıdır. Bunlardan birincisi işçinin vəzifəsinə uyğun bilik və təcrübəsi, ikincisi bu işi görə bilməsi üçün lazım olan maşın və avadanlıqlar, üçüncüsü isə işçinin bu işi görməyə olan həvəsi, istəyi və ya göstərdiyi çalışqanlıq. Bu üç amil birlikdə görülməli olan işi daha effektiv hala gətirir.

İşin daha səmərəli təşkil olunması isə hazırki dövrdə müəssisələrin qarşısındakı ən böyük məqsədlərdən biridi, bu da öz növbəsində rəqabət mühitinin kəskinləşməsiylə əlaqədar olaraq müəssisələrin məhsul və ya xidmətin keyfiyyətini aşağı salmadan maya dəyərini minimumlaşdırmağa səy göstərməsindən əmələ

gəlmişdir. 1900-cü illərin əvvəllərdə işçilər üçün heç bir fəaliyyəti qiymətləndirmə aparılmadı. Məhsuldarlıq və işçi məmnuniyyəti kimi konsepsiyalar insan tarixinin bu dövrünə qədər istifadə edilməmişdir.

1920-ci ildə Elton Mayo, işçilərin məmnunluğu və məhsuldarlığı arasında əlaqəni araşdırarkən işin qiymətləndirilməsində ilk addımı atdı. O göstərdi ki, işçilərin məmnunluğu və məhsuldarlığı arasında düz mütənsib asılılıq var, bu araşdırma sonralar fəaliyyətin qiymətləndirməsiylə bağlı araşdırmaların əsası oldu. Fəaliyyətin qiymətləndirilməsinin 3 əsas məqsədi var:

1. Fəaliyyətin qiymətləndirilməsinin idarəedici məqsədi. Burada qiymətləndirmə əmək haqqının artırılması və ya azaldılması, vəzifənin artırılması, aşağı salınması, və ya tamamilə dəyişdirilməsi, işdən azad etmə və s. kimi idarəedici məqsəd daşıyır.

2. Fəaliyyətin qiymətləndirilməsinin heyətin inkişafına yönəlmiş məqsədi. Burada işçilərin qiymətləndirilməsi, karyera planlaması, təlim proqramlarına yönləndirmək, konsaltinq, idarəetmə kimi karyera inkişafına kömək edə biləcək metodologiya yönləndirmə məqsədi daşıyır.

3. Fəaliyyətin qiymətləndirilməsinin tədqiqat məqsədi. Burada əsas məqsəd heyət barədə məlumat toplamaq və bunu araşdırma üçün sərf etmək nəzərdə tutulur. Beləki, burada işçinin məmnuniyyəti, məqsədin müəyyənləşdirilməsi kimi kriteriyaların fəaliyyətə təsirini araşdırmaq, mənfi və müsbət təsirləri üzə çıxarmaq, müsbət təsir göstərən kriteriyaların saxlanması, mənfi təsir göstərənlərin isə yaxşılaşdırılması və ya ləğv edilməsidir.

Ümumilikdə, əsas məqsəd mükafatlandırmaq və inkişaf etdirməkdir. Əlavə məqsədlər isə müəyyən bir dövrdə işçilərin real uğurlarını və gələcək üçün inkişaf potensialını müəyyənləşdirməkdir. Bundan sonra alınan nəticələr işçilər barədə müxtəlif qərarlar qəbul etməyə kömək edir. Bu qərarlara aşağıdakılar aiddir:

- İnsan Resurslarının Planlaşdırılması. Təşkilatların məqsədlərinə nail olmaq üçün tələb olunan xüsusiyyətləri və işçi heyətinin sayını müəyyən etmək. Bu istiqamətdə təşviq və bölünmə dəyişikliklərinə dair qərarları müəyyən etməklə insan resurslarının planlaşdırılmasına kömək edir.

-Payment-Əmək haqqı İdarəetmə.Fəaliyyətin qiymətləndirilməsi nəticələrinə dair qərarlarda fərdi məhsuldarlığın fərqi, əmək haqqının müəyyənləşdirilməsində effektiv olduğu sistemlərdə, əmək haqqı artımı və digər maliyyə mükafatları tətbiq olunur.

- İşçilərin Təlim / İnkişaf ehtiyaclarının müəyyən olunması. Fəaliyyəti qiymətləndirmə sistemi müvafiq işçinin təlim ehtiyacları haqqında çox dəyərli məlumatları göstərir.

İşdən ayrılma qərarı: Müvəffəqiyyətli və müvəffəqiyyətsiz işçilər bərabər fərqlənir, müvəffəqiyyətli olanlara mükafat verilir və ya müvəffəqiyyətsiz olanları işdən azad etmə haqqında qərar verilir.

Fəaliyyətin qiymətləndirilməsinin heyət üçün digər faydaları da var ki, bunlar aşağıdakılardır:

-işçilər onlardan nə gözlədiyini, fəaliyyətlərini necə qiymətləndirdiklərini öyrənir;

-təkmilləşdirilməli olan, güclü və zəif xüsusiyyətlərini tanıyır

-onların müəssisə daxilində rol və məsuliyyətlərini yaxşı başa düşür

-fəaliyyətlərinin qiymətləndirilməsi nəticəsində aldıkları rəy onların iş məmnuniyyətini və özünə inamı artırır.

Fəaliyyətin qiymətləndirilməsinin rəhbərlik (administratorlar) üçün aşağıdakı faydaları da var:

- Planlaşdırma və nəzarət funksiyaları daha təsirli olur

-Tabeliyinə olan şəxslərlə idarəedicilər arasındakı əlaqələr daha effektiv hala gəlir.

-Tabeliyində olan şəxsləri qiymətləndirərkən ümumi təşkilatın güclü və zəif tərəflərini tanıyırlar.

-İdarəetmə asanlaşır.

-İdarəetmə bacarıqlarını inkişaf etdirir və asanlıqla bu bacarıqları tətbiq edə bilər.

Fəaliyyətin qiymətləndirilməsinin müəssisə üçün faydaları

- müəssisənin səmərəliliyi və rentabelliği artır,

- Xidmət və istehsal keyfiyyəti yaxşılaşdırılır.
- Təhsil ehtiyacları və büdcələri daha asan və dəqiq müəyyən edilir.
- HR Planlaşdırma üçün lazım olan məlumatlar daha etibarlı şəkildə əldə edilir.
- Fərdi şəxslərin inkişaf potensialı daha dəqiq müəyyənləşdirilir.

Fəaliyyəti idarəetmə sistemində qiymətləndirmə sistemi təşkilatların rəhbərliyi və insan resursları siyasətinə əsasən şəxslər və ya təşkilatlar tərəfindən seçilmiş qiymətləndirmə üsulu ilə müəyyən edilir. Lakin qiymətləndirməni aparacaq şəxs və ya şəxslər kifayət qədər vaxt və çıxışlar üçün müşahidə etmək bacarığı barədə lazımi qənaət əldə edə bilsinlər. Eyni zamanda qiymətləndirməni aparacaq şəxslər yüksək təhsil səviyyəsinə malik olmalı və qiymətləndirmə zamanı öz işini yerinə yetirmək marağından başqa digər maraqları olmamalıdır ki, qiymətləndirmə daha şəffaf keçsin.

Qiymətləndirmə növləri

- Rəhbərlik tərəfindən aparılan qiymətləndirmə
- Öz özünü qiymətləndirmə
- İş yoldaşları tərəfindən qiymətləndirmə
- Müştərilər tərəfindən qiymətləndirmə
- Təbə olan şəxslər tərəfindən qiymətləndirmə

Fəaliyyət Qiymətləndirmə Metodları:

1. İşçilərarası müqayisəyə əsaslanan yanaşma

Bu üsul da qiymətləndirilənlərin bir-biri ilə müqayisə edilməsinə əsaslanır. Məsələn; təşviq edilə bilən, bir işə ən uyğun namizəd olan və s. İşçilərin müvəffəqiyyət səviyyəsi müəyyənləşdirilir.

2. Sıralama metodu

Tabeliyində olan şəxslərin qiymətləndiricilər tərəfindən tabeliyindəki ən yaxşı / ən müvəffəqiyyətli / ən pis / ən pis sıralaması ilə baş verir. Bu gün istifadə sahəsi çox məhduddur.

3. Məcburi paylanma metodu

Bu üsulda qrup, normal tezlik paylanmasına görə sıralanır. Normal paylamaya görə, qrupun 10% -i çox yaxşıdır, 10% -i çox pis, 20% -i yaxşıdır, 20% -i pis, 40-ı normaldır.

Qiymətləndirmədəki qeyri dəqiqliklər:

- Xüsusi qiymətləndirmələrə / ballara yönləndirmə

İşçilər heçdə həmişə eyni nəticəni göstərmirlər, yəni müəyyən ehtimalla səhvlərə yol verir buna görə də dəqiq ballara yönləndirilmiş qiymətləndirmələr bəzi hallarda qeyri dəqiqliyi ifadə edir.

- Yaxın keçmişdəki hadisələrdən təsirlənmək

Dövr başındakı hadisələri xatırlamaqda çətinlik çəkən ya da unudan idarəçi, dəyərləndirmələrində yaxın keçmişdəki hadisələri təməl alacaq. Bu da ümumi qiymətləndirməni qeyri dəqiq edir.

-ön yargılı davranmaq

Qiymətləndirici və qiymətləndirilən arasında əvvəllər baş vermiş hadisələrə görə nəticə çıxarmaq

- Vəzifənin Təsiri

Təşkilatdakı əhəmiyyətli qəbul edilən iş və pozisiyalarındaki şəxsləri yüksək, əhəmiyyətsiz qəbul etdiklərini isə aşağı qiymətləndirmək.

- Halo təsiri

Qiymətləndiricinin, tabeliyində olan şəxsin fəaliyyətindəki bir-birindən müstəqil və diqqətə cəlb edən xüsusiyyətlər arasındakı fərqlilikləri görə bilməməsi və bu istiqamətdə səhv qiymətləndirmə etməsi anlamına gəlir.

Fəaliyyətin qiymətləndirilməsinin kriteriyaları müəssisənin formatına, işçinin gördüyü işin məzmununa görə fərqlənir, lakin biz onlardan bir neçəsini ümumi olaraq göstərə bilərik.

-Müəssisənin daxili qaydalarına əməl etmə: Müəssisə daxilində yazılı və ya şifahi forma və ya Korporativ mədəniyyət çərçivəsində özbaşına qurulan qaydalara uyğunlaşma qabiliyyəti.

- Komanda işləmək bacarığı: Gündəlik iş həyatında iş zamanı əməkdaşlıq, ortaq məqsədlərə nail olunması üçün kollektivlə komanda şəklində işləmək bacarığı.

- Stress altında işləmək: işin intensivliyi, idarəetmə təzyiqi, iş yoldaşlarının və ya müştərilərin təzyiqi və s. səbəblərdən, münasibətlərdən qaynaqlanan stress altında soyuqluğu qoruyaraq işləmək, stressli vaxtlarda bunu biruzə verməmək.

- Öyrənmə və özünü davamlı inkişaf etdirmək: İşinizin bir hissəsi olaraq, sizə lazım olan bacarıqları qazanmaq üçün araşdırma aparmaq, özünü inkişaf etdirmək üçün imkanları qiymətləndirmək, iş yerlərində tətbiq etmək lazımdır.

- Biznes intizamı: Fərdlərin vəzifələri və məsuliyyətlərini yerinə yetirmək istəmələri, ətrafdakı davranışı və intizamı əks etdirir.

-İşə gecikməmək: Bu işçi intizamının bir hissəsidir

- Texnologiya mərkəzli iş prinsiplərinə uyğunluq: Texnoloji alətlərin və avadanlıqların istifadəsi sahələrinin əksəriyyətində geniş yayılmış istifadəsi səbəbiylə dəyişən və inkişaf edən məlumat və mexaniki sistemləri təqib qabiliyyəti.

- Ünsiyyət bacarıqları: Telefonla ünsiyyət qurma bacarığı (telefonla ünsiyyət zamanı səs tonu), Yazılı ünsiyyət qabiliyyəti (imza, format və bədii ədəbiyyat), Bədən dili ilə ünsiyyət qurma qabiliyyəti (daxili və ya bədən xaricində bədən dili), müvəffəqiyyət səviyyəsi

- Dürüstlük və etibarlılıq: Gündəlik həyatda, iş həyatında və müəssisə xarici əhatə ilə qurduğu ünsiyyət zamanı etibarlılıq sərgiləmək

- Açıqlıq: işçinin işinin keyfiyyət səviyyəsinin rəhbərlik tərəfindən izlənməsi məqsədi ilə sistemli və obyektiv yazılı və ya şifahi hesabat vermək istəyi

- Xarici görünüş: Həmkarlarına nümunə göstərmək üçün təmiz, yaxşı saxlanılan və diqqətli bir kostyum

- Məsuliyyətin alınması: müəssisə daxilində üzərinə düşən işlərdən əlavə məsuliyyət götürmək, bunu nümunəvi şəkildə başa çatdırmaq və bununla da iş yoldaşlarını həvəsləndirmək, onlara nümunə olmaq

- Verilmiş tapşırıqların öhtəsindən gəlmək istəyi və bacarığı: işçiyə verilən tapşırıqları bir motivasiya ünsürü olaraq başa düşməsi və buna uyğun reaksiya göstərməsi istəyi

-Gördüyü işi mənimsə göstəricisi: Vəzifəsindən asılı olmayaraq, etdiyi işə hörməti, sevgiyi, və təcrübəsi

- Tədris və təlim: Həmkarlarla birlikdə çalışdığı məqsədinə daha sətətli çatmaq üçün biliklərini həmkarlarla bölüşmək səyi

Ödəniş: Ödənişlər, həyat səviyyəsini müəyyən edən və təşkilat üçün mühüm xərc maddələri olan həyat verən qrupun yeganə gəliridir (Açıkalın, 1994: 87; Ərdoğan, 1983: 232). Hər bir təşkilatın ödəniş siyasəti var. Bəzi təşkilatlar öz işçilərinə aşağı ödəniş rejimindən üstünlük verirlərsə də, bəziləri bir siyasət kimi yüksək ödəniş etməyi üstün tuturlar. Yüksək əmək haqqı siyasətini həyata keçirən təşkilatlar bu şəkildə ən yaxşı və ixtisaslı kadrları cəlb etməyə çalışırlar. Ancaq bu siyasət həmişə etibarlı deyil və kadrları səmərəli hala gətirmir.

Ödəmə anlayışına, kadrlara lazım olan bütün dəyərlərə daxildir. Ödəniş konsepsiyası heyətin yalnız pul ehtiyacını deyil, həm də psixoloji və sosial ehtiyaclarını da özündə birləşdirir (Başaran 1993: 131). Yaxşı bir mükafat sistemi, insan qaynaqlarını təşkilata istiqamətləndirmək və səmərəli işlə təmin etmək üçün mühüm amildir. Bundan başqa əmək haqqı ilə iqtisadi vəziyyət arasında əhəmiyyətli bir əlaqə var. İqtisadi inkişaf, inflyasiya səviyyəsi və iqtisadi ictimai siyasəti ödəmə sistemlərinə əhəmiyyətli təsir göstərir. Ödəniş elementləri fəaliyyəti və məhsuldarlığı artırmaq üçün istifadə olunan mühüm motivasiya vasitədir. Motivasiya fərdlərin bir şey etməsi, təşkilatın müvəffəqiyyətinə kömək etmək və fərdlərin rifahının artırılması üçün resursların inkişaf etdirilməsi üçün mühüm amildir. Bəzi qurumlar bonuslar verərək öz heyətlərini motivasiya etməyə çalışırlar, bəzilərinə minnətdarlıqlarını, sayəsində və demokratik üsullardan istifadə edirlər (Carnall və Maxwel, 1993: 33-34).

Ayrılma: Ayrılma işçinin tələbi ilə və ya müəssisənin qərarı ilə işçinin istehsal prosesində iştirakını dayandıra biləcək əməliyyatları əhatə edir. Təşkilat məqsədləri baxımından şəxsi heyətin enerji və bacarıqları yetərli olmadığı və ya qarşı tərəfin təşkilatın təklif etdiyi xidmətin kompensasiya edilə bilməyəcəyi fikri ilə qəbul olunduqda, təşkilatdan ayrılma mümkündür (Açıkalın, 1994: 95). Ayrılma müxtəlif yollarla baş verir.

1. Müvəqqəti ayrılma: İşçi heyətinin öz iradəsi olmadan müvəqqəti ayrılmasıdır. Bu vəziyyət xüsusilə iqtisadi böhran dövründə baş verir və hər şey yaxşılaşsa, işçi işə qayıdır. Bundan əlavə, bəzi hallarda, kadrlarla bağlı inzibati prosedurlar (yoxlama) zamanı işçi müvəqqəti olaraq ayrılır.

2. İşdən çıxarma: Bu vəziyyət, kadrların təşkilatdan tamamilə ayrıldığını və sona çatdığını bildirir. Bu cür vəziyyətlər işi qeyri-adekvat olan və ya iş qaydalarına riayət etməyən və iş yeri və digər insanlara zərər verən insanlar üçün tətbiq olunur.

3. Təqaüd: İşçilərin iş həyatının dayandırılması və istirahətə getməsi. Əmək qanunvericiliyinə görə, insanlar təqaüdə çıxmaq üçün müəyyən yaşa və iş meyarlarına uyğun olmalıdır.

4. İstefa: İşçilər, başqa bir işə girmə, başqa bir yerə gedən və ya ölkəyə gedən və ya iş doyumunun aşağı olması səbəbləri ilə vəzifələrini öz iradəsi ilə buraxır.

2.2. Xidmət sektorunda insan resurslarının idarə edilməsində xarici təcrübənin müqayisəli təhlili

Dünyada insan resurslarının idarə edilməsi sahəsində tendensiyaların sürətlə dəyişdiyini nəzərə alaraq, Azərbaycanda xidmət sektorunda da insan resurslarının idarə edilməsi üzrə fəaliyyət artıq bu tendensiyalara uyğun olaraq durmadan təkmilləşdirilməyə, inkişafa yönəlir. Xidmət sektoru çox geniş bir bölmədir, burada bir neçə sahə öz yerini alır ki, busahələrdə müəyyən yerli şirkətlərin insan resurslarının idarə edilməsi və işə qəbul mərhələsini nəzərdən keçirəcəyik.

Vergilər nazirliyində İRE:

Vergilər nazirliyi son dövrlər İRE –nin ciddi əhəmiyyət qazanmasını nəzərə alaraq insan resurslarına xüsusi əhəmiyyət verməyə və təşkilatda gənclərin bol enerjisindən, müasir dünyagörüşündən, yeniliklərə meyilliliyindən, onların cəmiyyətdə özlərini sübut etmək və nüfuz qazanmaq istəyindən irəli gələn təşəbbüskarlığından yararlanmağa çalışmışdır. 2005-ci ildən bu yana Vergilər nazirliyinə işə qəbul üzrə keçirilmiş 12 müsabiqənin nəticəsində 1258 nəfər gənc vergi orqanlarında işlə təmin edilib və hazırda vergi orqanlarında fəaliyyət

göstərən yüksək vəzifəyə sahib şəxslərin 47,3%-i yaşı 35-ə qədər olan gənclərdir. Bu dövlət orqanı eyni zamanda vəzifələrinə yeni təyin edilən gənc əməkdaşlar üçün mütəmadi olaraq hər il təlimlər təşkil edir və onu da qeyd etmək lazımdır ki, hazırda rəhbər vəzifəli şəxslərin 32,2%-i yaşı 35-də qədər olan işçilərdən ibarətdir.

Vergilər Nazirliyində eyni zamanda dünya təcrübəsinin tətbiqinə xüsusi önəm verilir və bunun üçün də zəruri beynəlxalq əməkdaşlıqlar həyata keçirilir. Bu mövzuda xüsusilə də Avropa İttifaqının «İnsan resurslarının inkişafı sahəsində Azərbaycan Respublikasının Vergilər Nazirliyinə dəstək» tvinninq layihəsini nümunə çəkmək olar. Bu layihədə nazirliyin işçiləri, risklərin analizi üçün informasiyaların toplanması və təhlili, insan resurslarının idarə edilməsi üsullarını Fransa və İspaniyanın Vergi qurumlarının təcrübələrini bölüşüblər. Bölüşülən təcrübə əsasında İRE-nin strategiya planı, bir sıra qaydalar, tövsiyə və təlimatlar hazırlanıb. Bunlardan əlavə olaraq isə, onlayn təlim sistemi təşkmilləşdirilib, metodik materiallar hazırlanıb, təlimlərə duyulan ehtiyac miqdarı öyrənilib, və tələbatların illik planı hazırlanan zaman istifadə olunub və təsdiq edilmiş «2013-2020-ci illərdə vergi sisteminin İnkişaf Strategiyası»nda İRE-nin əhəmiyyəti xüsusi vurğulanmışdır və əməkdaşların təlim və tədris prosesinin təkmilləşdirilməsi kimi strateji məsələlər qeyd edilmişdir.

Hazırda Vergilər Nazirliyinin Şamaxı rayonunda Tədris Mərkəzi fəaliyyət göstərir, hansı ki, yataqxanayla təhciz edilmişdir 2015-ci ildən onlayn e-təlimlər təşkil edimişdir və təkcə 2016-cı ildə 2876 nəfər işçi, cari ilin yanvar-may aylarında 1063 kadr e-təlimlərdən istifadə edib. Eyni zamanda da 2016-cı ildən bu yana bilik və bacarıqlarının sertifikatlaşdırılmasına başlanıb.

- İşə qəbul və seçmə mərhələsinin Azərbaycan şirkətlərindəki tətbiq forması;
- İlk öncə AGBank-da işə qəbul və seçim prosesiylə tanış olmaq:
 - a) Müsahibəyə dəvət
 - b) 2 ci müsahibə mərhələsi
 - C) Dəyərləndirmə Mərkəzində iştirak
- İşə qəbul və kadr seçimi prosesi, Bankın İnsan Resursları departamentinin yerinə yetirdiyi bir funksiyadı. Ən öncə göndərilmiş CV-lərə baxılır, əgər

namizədlik vəzifənin tələblərinə uyğun gələrsə, müraciət edən şəxs müsahibəyə dəvət olunur. Müsahibə prosesi 2 mərhələdən ibarətdir və hər biri təxminən 1 saat davam edir və bu mərhələlərdə, vakant vəzifənin mövcud təmsilçiləri iştirak edə bilər. Funksional menecerlər isə adətən ikinci mərhələdə iştirak edir.

• Sorakı mərhələdə, namizədlər AGBank-ın tətbiq etdiyi Dəyərləndirmə Mərkəzində iştirak edirlər ancaq bu vakasiyanın tələbindən asılı olaraq dəyişir. AGBank-ın Dəyərləndirmə Mərkəzi aşağıdakı elementlərin, bir neçəsi, və ya hamısından ibarət ola bilər:

- Yazılı tapşırıq,
- Məsələlərin həlli,
- Qrup şəklində müzakirələr,
- Təqdimat,
- Faktların axtarışı,
- Rol oyunları

• Bütün bunların həyata keçirilməsi üçün bütün iş günü vaxt tələb oluna bilər.

• Seçim prosesindən sonra, prosesin uğurla nəticələndiyi təqdirdə, namizədə vəzifə, həmçinin əmək haqqı və güzəştlərə aid məlumatı özündə birləşdirən müqavilə təqdim olunur. Namizəd də öz növbəsində işəgötürənə vəzifəni icra edəcəyi tarixi söyləyir və müqavilə ilə razı olduğu halda imzasiyla təsdiq edir. Əyər AGBank-a işlə bağlı müraciət uğursuz olarsa namizəd bu haqda e-poçt və ya telefon vasitəsilə məlumatlandırılır (<https://agbank.az/az/for-life/for-life-karyera/agbank-da-i-q-bul-v-secim-prosesi/>).

Bakı metropolitenində işə qəbul prosesi:

1. Namizədlər “Bizdə iş” bölməsinə keçib oradakı anketi doldururlar.
2. Sonrakı mərhələdə namizədin vakansiyaya uyğunluğu yoxlanılır, alınan nəticə uğurlu olarsa namizəd sonrakı mərhələyə dəvət olunur.
3. Sonrakı mərhələ Cəmiyyətin Kadr komissiyası tərəfindən təşkil olunan test imtahanıdır.

4. Test imtahanından uğurla keçən namizədlər peşə sınaq mərhələsinə və fərdi müsahibəyə dəvət olunur, burada da təşkilati dəstək cəmiyyətin kadr komissiyasıdır.

5. Bu mərhələləri keçən namizədlər artıq sonuncu tibbi yoxlanışı da keçdikdən sonra Bakı metropoliteni QSC-nin əməkdaşına çevrilirlər(<http://www.metro.gov>).

Hazırda ölkəmizin xarici rəqabətə tap gətirə bilməməsinin ikinci böyük səbəbi İRE - dəki sertişəsizlikdir və bu sertişəsizlik və qeyri obyektivlik iqtisadiyyatın demək olar ki, bütün sahələrini əhatə edir.İRE-dəki problemləri analiz etsək ozaman ilk başda işə alma prosesindəki aid olmayan tələblər, işə başlayın zaman işçinin müəssisənin missiya və viziyası ilə tanış edilməməsi, qeyri-obyektivlik və fəaliyyətin qiymətləndirilməsi prosesinin təşkil olunub-olunmaması və ölçmə kriteriyalarının düzgün seçilməməsidir:

- İşə qəbul prosesi zamanı obyektiv faktorların subyektiv faktorlardan daha qalması, yəni namizəd dəyərləndirilərkən subyektiv fikirin əsas olması
- Vakansiyanın daha çox namizədə çatdırılması üçün saytlarda kütləvi informasiya vasitələrində elanın verilməməsi və ya elan ediləndə işə vakansiyaya uyğun olmayan tələbin yerləşdirilməsi
- İşə qəbuldan sonra işə xüsusilə dövlət sektorunda ödənişsiz və ya az ödənişli sınaq müddətinin çox olması(Nikoil bank da bəpənişsiz , Muğanbankda 45 gün ödənişsiz təcrübə müddəti)

İkinci olaraq işçinin işə başlarkən və iş müddəti müəssisə ilə əlaqələri:

- İşçi işə başladıqdan sonra onun müəssisənin misiya və viziyasıyla bağlı geniş məlumatın verilməməsi, təlim keçirilməməsi, və bununla da onun müəssisənin omandasıyla sıx birləşə bilməməsi əsas problemdir.
- Hər bir HR həm də psixologiya və sosiologiyayı yaxşı bilməli və işçi işə başlayarkən onu buna hazırlamalıdır. Müəssisə də işçinin ən yaxın dostu Hr olmalıdır.
- İdarəedici rəhbər şəxs(menecment) idarə etməklə kifayətlənməməli həm də liderlik etməli və bunu komandasına yansıda bilməlidir. Şirkətin personalına təsir

edən qərarları qəbul edən zaman işçilərində rəy sorğusu alınmalıdır(bu yalnız özəl sektorda).

- İşçi özünü əmək köləsi kimi deyil iş yerinin, təşkilatın bir parçası kimi hiss etməli və əldə edilən uğurdan və uğursuzluqlardan özünə nəsib almalıdır. İşçi inanmalıdır ki, onun əməyi bir dəyər yaradır və diqqətdə saxlanılır.

Fəaliyyətin ölçülməsi:

- Qiymətləndirmə yalnız aylıq ya rüblük və ya da ki, illik mükafatlandırmalar ilə məhdudlaşdırılmalıdır bunun nəticəsi olaraq işçilərin irəliləməsində özünü biuzə verməlidir. .
- Ölçülmə həm mənfi həm də müsbət yöndə olmalıdır ki, personal gördüyü işin, düzgün olduğunu, olmadığını və ya yalnız etdiyinin hər birinin qiymətləndirildiyini anlasın və bunu dəyərləndirə bilsin.
- Kadrların fəaliyyətinin qiymətləndirilməsi prosesi fərdi edilməli və biri digərinə görə dəyərləndirilməməlidir, bu zaman obyektivliyin qorunması üçün fəaliyyəti qiymətləndirən mütəxəssislər xüsusi seçilməlidir. Effektiv mükafatlandırma isə iş həcmnin analizi nəticəsində obyektiv dəyərləndirmədir.
- Yuxarıda da, göstəriləyi kimi, işçi bilməli və güvənməlidir ki, onun işi qiymətləndirilir və nəzərdə saxlanılır. Buna görə də düzgün nəzarət mexanizmləri qurulmalı və müştərilər üçün şəffaf feedback (geri bildirim) yolları olmalıdır.

Ölkədəki İRE –nin Swot analizi:

Güclü tərəfləri:

- “Azərbaycan Respublikasında təhsilin inkişafı üzrə Dövlət Strategiyası”nın olması;
- Azərbaycanda bir çox istiqamətlər üzrə peşə ənənələrinin olması.
- Peşə təhsili müəssisələrinin balansında torpaq sahələrinin və digər aktivlərin mövcud olması;
- Yüzlərlə peşə üzrə peşə standartlarının olması.

Zəif tərəfləri:

- Motivasiya sisteminin zəif olması;
- İşə qəbul zamanı istifadə olunan seçmə üsulunun ədalətsizliyi;

- İdarə heyətiylə işçilər arasındakı əlaqənin zəifliyi;

İmkanlar:

- Beynəlxalq təşkilatların və maliyyə qurumlarının peşə təhsili sahəsinə marağı;
- Dövlət-özəl tərəfdaşlığı vasitəsilə özəl sektorun peşə təhsili sistemində dəstəyi;
- Əmək bazarında ixtisaslı və rəqabətqabiliyyətli kadrlara tələbatın olması;

Təhlükələr:

- İşəgötürənlərin təhsil müəssisələri ilə əməkdaşlıqda maraqlı olmaması;
- Kiçik və orta sahibkarlığın ölkə iqtisadiyyatında xüsusi çəkisinin istənilən səviyyədə olmaması;
- Əksər peşə təhsili müəssisələrində qaçqın və məcburi köçkünlərin məskunlaşması.

Xarici təcübəyə nəzər yetirsək görürük ki, Əsas diqqət insan resurslarına yönəlib, bunu xüsusilə xidmət sektorunda daha açıq aydın görmək mümkündür, səbəbi odur ki , istehsal sektorunda işin müəyyən hissəsini dəzgahlar görürsə xidmət sektorunda bunun əsas yükü insan resurslarının üzərinə düşür. Dünyanın qabaqcıl xidmət sahəsi nümayəndələri də bu hadisəni nəzərə alaraq daha effektiv xidmət göstərməyə çalışmışdır. Daha motivasiyalı, özünü şirkətin yalnız işçisi kimi deyil , həm də komandanın dəyərli üzvü hesab edən, bir sözlə dəyərləndirilən insan resursu ilə xidmət göstərmək bu xidmətin keyfiyyətini də yüksəldir.

Zara: Zara İspaniyada yerləşən geyim və aksesuarlar markasıdır. 1975-ci ildə qurulmuş olan Zara, illər içərisində nizamlı olaraq böyüməyi bacarmış və indiki vaxtda dünyanın ən böyük 3 hazır geyim şirkətindən biri halına gəlmişdir. Zara cəmdə 90-ı aşan ölkədə fəaliyyət göstərir. Inditex Qrupu bünyəsində fəaliyyətlərinə davam edən Zara, qrupun ən böyük şirkətidir. Zara böyümə hədəfləri istiqamətində hər il çox sayda işçi alışı etməkdədir. İki həftə içində dizayn edə bilər, yarada bilər, çıxara bilər və bazarlarımıza paylama edə bilər. Yalnız bir avantajları var: ən yaxşı qrupa sahibdirlər. Inditex'in müvəffəqiyyətinin sirri işçilərin görmə, enerji, səy göstərmək və problemləri aradan qaldırmaq

qabiliyyətidir. İdarə olunan Ofis, dizaynların yaradıldığı istehsal sahəsinə, fərqi göstərdiyi logistikaya və təbii ki hər şeyin başladığı və sona çatdığı yer olan mağazalara qədər. İşçilərin 80% -i mağazalarda işləyir. Ordan öyrənirlər və oradan sonra vəzifələri böyüyür, onun sayəsində də şirkət böyüyür.

Dedeman otel: Dedeman Hotel, beynəlxalq bir hotellər zənciridir. Sahibi Dedeman ailəsidir. Dedeman mehmanxanalarının birincisi 1966-cı ildə Ankarada istifadəyə verildi.

Dedeman Otel edəcək olduğu personal alışı xəbərlərini öz saytından və ya digər iş elanları saytlarından elan edir. 40 ildən artıq təcrübəsi olan Dedeman Hotels & Resorts Beynəlxalq İnsan Resursları Departamenti qonaq mərkəzli və dinamik xidmət mədəniyyətini təmsil edir. Dedeman Group, insan resursları praktikasında və insan resurslarında ən yüksək standartlara uyğun olaraq fəaliyyət göstərən sektorlarda bağlı ən yaxşı şirkətlər arasında daim yerini genişləndirir. Dedeman Hotels & Resorts Beynəlxalq İnsan Resursları Departamenti əməliyyat vəzifələrini əlaqələndirir, dəyişiklikləri idarə edir və insan resurslarının idarə edilməsinə ən səmərəli və innovativ yanaşmaları həyata keçirir, strategiyaları yaradır.

Əsas məqsədi:

- bütün komanda üzvlərinə ümumi bir perspektiv hazırlamaq.
- İnsan resurslarının funksiyalarının planlaşdırılması, həyata keçirilməsi və qiymətləndirilməsində daxili və xarici müştəri məmnuniyyətini prioritetləşdirmək.
- Böyümə və inkişaf hədəflərinə nail olmaq üçün Qrupa keyfiyyətli insan resursları təmin etmək.
- Korporativ hədəflərə çatmaq üçün qrupdakı təməl fərdi səyləri koordinasiya etmək.
- Əməkdaşlara lazımi təlimlərin verilməsi; təşkilati dəyişikliklərə uyğunlaşmaq, onların iş yerinə yetirilməsini artırmaq və karyera planlaşdırma təlimlərinə uyğun olan gələcək məsuliyyətlərinə dair tələbləri yerinə yetirməyi təmin etməkdir.

Qrupun məqsədlərini işçilərin şəxsi məqsədləri ilə birləşdirmək və işçilərin bu mövqelərdən tələb olunan xüsusiyyətləri təmin etmək və gələcəkdə işçilər

tərəfindən qəbul edilməsi və ya qəbul edilməsi üçün təşkilatdakı üfüqi / şaquli hərəkət imkanlarını yaratmaqdır.

Ness oteli: “Biz insan dəyərini inanırıq və İnsana sərmayə edirik”.

İnsan resursları siyasətimizin əsas məqsədi şirkətimizin korporativ quruluşu üçün müvafiq insan resurslarını seçmək və rəqabət üstünlüyü yaratmaq üçün zəruri təlim və inkişaf fəaliyyətlərini təmin etməkdir.

İşçilərimizin istiqaməti: mübadiləyə və inkişafa açıq, müvəffəqiyyət motivasiyası yüksək, qrup işinə sıra ruhuna inanan, qaynaqlarını və zamanı düzgün istifadə edən və eyni zamanda ictimai məsuliyyət həssaslığı yüksək insan qaynağıdır.

İnsan resursları və şöbə müdirləri, namizədlərin doğru işə yerləşdirilməsini təmin etmək üçün seçmə və yerləşdirmə prosesində səlahiyyətlərinə əsaslanan əməkdaşlıq edir.

İnsan resursları əvvəlcədən qiymətləndirmə prosesini idarə etməklə müsahibəyə dəvət olunur.

Namizədin təşkilat mədəniyyətinə uyğunluğu, axtarılan mövqe ilə namizədin xüsusiyyətlərinin uyğunlaşması araşdırılır.

Ardından namizədin peşə məlumatının qiymətləndirilə bilməsi üçün namizəd bölüm rəhbəri ilə görüşdürülür.

Seçim prosesi başa çatdıqdan sonra nəticə namizədlərə bildirilir.

Voyage oteli: Açılışından bəri mükəmməl xidmət konsepsiyası ilə üst səviyyə bir təcrübəsi olan Voyage otelləri, özlərini böyük bir heyətin bir hissəsi olaraq görən məsul peşəkar işçiləri ilə gücləndirməyə davam edir. “Ağılınızda müvəffəqiyyət, varsa sizi də bu böyük ailənin bir parçası olmağa dəvət edirik.”

İnsanresurslari siyasəti:

- Dürüst, şəffaf, ədalətli, hörmətli və güvənə söykənən əlaqələr qurulmasını təmin edəcək siyasətlər yaratmaq və yaymaq.

- Korporativ mədəniyyətə və məqsədlərə uyğun olan namizədlər arasında dinamik və peşəkar insan resurslarımızı seçmək və inkişaf etdirmək.

- İnsanları sərmayə edən və dəyərləndirən bir qrup olaraq iş sağlamlığı və təhlükəsizliyində davamlı olaraq izlənən və təkmilləşdirilmiş sistemləri qurmaq və idarə etmək.

- Şirkətin məqsədlərinə və personalın şəxsi inkişafına xidmət edəcək və onun effektivliyini ölçmək üçün təlimlər təşkil etmək.

Əməkdaşlıq və insan hüquqları siyasəti. Burada bir-birinin hüquqlarına və fikirlərinə hörmətlə davranar, cins, dil, din, irq, ayrı-seçkiliyi etmədən bir bütün olduğunu göstərir. Əsas vəzifə cinsi oriyentasiyasından, yaşından, cinsindən, etnosundan, dini inancından, əlilliyindən asılı olmayaraq, bütün əməkdaşlara ədalətli davranmaqdır. Bu baxımdan, hamısını birlikdə öyrənir, daha güclü olacaq, iqtisadi-fərdi-peşəkar olaraq inkişaf etdirmə fərsətini tapırlar, aidiyyət hissi komandanın və işinə olan bağlılığı əks etdirir.

Bunun üçün:

- Açıq, bərabər, şəffaf, ədalətli, işçilərin də daxil olduğu bir ortaq rəhbərlik anlayışını mənimsəyir,

- bərabər, standart, təhlükəsiz iş şəraiti təklif edir,

- problemlərin eşidilməsinə və həll olunmasına imkan verir,

- iş performansının və peşə karyerasının planlaşdırılmasının davamlı monitorinqini təmin edir,

- ədalətli, qanuni tənzimləmələr və müəyyən standartlara cavab verən iş və mükafatlandırma siyasətini təmin edir,

- işçiləri dinləyir, fikirlərin sərbəst elan ediləcəyinə, dialoqun yaxşılaşmasına, işçilərin təhlükəsiz hiss etdiklərini və şəxsi məlumatlarını qoruduqlarını, çalışdığı yerləri bilmək, özünü inkişaf etdirmək və təlim etmək, bütün çalışanların təklif olunan faydalar və mükafatlardan faydalanmasını təmin edir.

Yuxarıda göstəriləndi kimi, dövlət orqanı olan Vergilər nazirliyində insan resurslarının tərkibi gəncələşdirilməyə yönəlmişdir. Bu siyasət yeni kadrlara uğur qazana bilməyə inam yaradır. Hansı ki, ölkəmizdə universiteti yeni bitirmiş tələbələrin böyük əksəriyyəti dövlət sektoruna maraq göstərir və belə bir dövlət orqanında bu siyasətin yeridilməsi də sahəyə marağı artırır.

AGBank , NBC bank, Bakı Metro Politeni , ASAN xidmət və digər xidmət müəssisələrində insan resurslarına xüsusi diqqət ayrılır. Bu da insan resurslarının artıq nə qədər əhəmiyyətli olduğunu ölkəmizdə də özünü göstərməsinin nəticəsidir.

III Fəsil XİDMƏT SEKTORUNDA İNSAN RESURSLARININ İDARƏ EDİLMƏSİNİN TƏKMİLLƏŞDİRİLMƏSİ

3.1. Xidmət sektorunda insan resurslarının idarə edilməsinin motivasiya mexanizminin təkmilləşdirilməsi

Bir müəssisənin gələcəyi, onu təşkil edən işçilərinə əsaslanır. Bu səbəblə insanın fəaliyyəti pozitiv motivasiya ilə artar.

Ümumilikdə insanların özü də motivasiyaya açıq olanlar və qapalı olanlar kimi iki qrupa ayrılır:

1. Motivasiyaya açıq olanlar optimist insanlardır. Onlar müsbət enerji ilə doludur. Onlar ümumiyyətlə işində uğurlu olurlar. Praktiki zəkaları ilə emosional zəkalarını birlikdə istifadə edirlər.

2. Motivasiyaya qapalı olanlar. Ümumiyyətlə pessimist insanlardır. İşin çətinlikləri ön plandadır. Məsuliyyət boynuna götürməkdən çəkinirlər. Danışmalarının məzmunu şikayətlərdir. Onlar yeniliklərə açıq deyillər.

Motivasiya qaynaqlarına görə fiziki şəxslər:

a) Güc qazanmaq ehtiyacında olan (güc mərkəzli)

Fərdlər:

- 1) Problemləri həll etmək istəyirlər,
- 2) Onlar nəticə yönümlüdür,
- 3) Real hədəfləri həyata keçirmək,
- 4) İşlərinin nəticəsini görmək istəyir,
- 5) Yüksək enerji və çox çalışmaq arzusundadır,
- 6) Digər insanlara güc və ya təsir göstərmək istəyirlər.

b) Rəqabətdən xoşlanan (müvəffəqiyyət mərkəzli)

Fərdlər:

- 1) Digərləri ilə və özləri ilə yarışmağı sevdirlər,
- 2) Onlar həmişə uğur qazanmaq istəyirlər,
- 3) Həll yönümlüdürlər.

c) Yoldaşlığa əhəmiyyət verən (əlaqə mərkəzli)

Fərdlər:

- 1) Başqaları ilə dostluq və duygusal əlaqələr qurmaq istəyirlər,
- 2) Başqaları tərəfindən sevilməkdən xoşlanarlar,
- 3) Partiya, kokteyl kimi ictimai fəaliyyətlərdən zövq alırlar,
- 4) Bir qrupa girərək şəxsiyyət duyğuları inkişaf etdirərlər.

Məhz bu qrupa ayırma texnologiyası insan resurslarını daha effektiv motivasiya etməyə kömək edir, çünki fərqli xüsusiyyət daşıyan insan fərqli şəkildə motivasiya olunur, bunları nəzərə almamaqla motivasiya xarakterli tədbirlərin effektivliyini aşağı salmaq olar.

Motivlər ayrıca, biri digərini tamalamak və ya gücünü azaltmaq surətiylə bir-birinə təsir edirlər və bu səbəbdən də insan davranışlarına təsir edirlər. Beləliklə, hər bir insanın bir çox arzu və ümidi ola bilər, beləliklə motivlərin sayı artır. Bunlar fərqli şəkildə ortaya çıxdıqları kimi təmin edildikləri və ya edilmədikləri nisbətdə artıb, azala bilər.

Motivasiyanı 3 qrupda ayırırlar:

1. İbtidai motivlər: Motivasiya orqanizmin sağ qalmasına dair tənzimləyici təsirgöstərir. Yemək, içmək, nəfəs almaq və müntəzəm bədən istiliyinin davam etdirilməsi əsas motivasiyaya əsaslanır. Bu motivlər öyrənilməmiş fiziologiyaya əsaslanan motivlərdir. Fizioloji tarazlığın pozulmasıyla bunu yenidən təmin etmək üzrə fərd hərəkətə keçər.

2. Orta motivlər. Bu motivlər sonradan öyrənilmiş motivlərdir və insanlaraxasdır. O səbəblə araşdırması da çətindir. Bu motivlər çox müxtəlifdir və biznes üçün xüsusilə vacibdir. Güc, müvəffəqiyyət, əldə etmə, aid olma, təhlükəsizlik, status motivləri başlıca ikinci motivlərdir.

a) Gücün motivi: Bu motiv digərlərinin üstünlüyündən və başqalarını nəzarət etməkdən ibarətdir. Zəiflik hissi güc motivi ilə birlikdə aparılmalıdır. İnsanlar alçaq duyğularının basdırmaq üçün gücə baş vururlar. İşdə güc sahibi olma motivi buradan qaynaqlanmaqdadır. Buna əlaqəli olaraq fərdi səviyyədə zəif xarakterdən xilas olub güclü vəziyyətə keçmək istəyənlərə haqqına sahib çıxma mövzusunda təhsil proqramları getdikcə yayılmaqdadır.

b) Müvəffəqiyyət motivi. Enerji motivi ilə bağlı çoxlu araşdırma yoxdur. Ancaq müvəffəqiyyət motivi mövzusunda çox araşdırma edilmişdir. Əslində hakimiyyətə olan maraq çox köhnədir. Müvəffəqiyyət motivi isə çox yenidir.

c) Aid olma motivi. Başqaları ilə birlikdə olma motive erkən inkişaf edər. Uşaqlar gəzməyə başlayandan etibarən digər uşaqlarla birlikdə olmağa başlayırlar. Bu, ictimai və öyrənilmiş bir səbəbdir və qrupun qurulması bu motivdən asılıdır. Başqaları ilə olmaq, bir qrupa aid olmaq hissi insanlara güvən verir və onları narahatlıqlardan qoruyur. Bu motivin inkişafı ailədə başlayır. Fiziki şəxslər bir qrupa aid olma hissini ilk olaraq ailədə öyrənirlər. Asılı uşaq yetişdirmə tərzinin mənimsəmiş bir ailədə və ya çox yaxın və isti münasibətləri olan ailələrdə yetişmiş bir fərdlərin aidiyyət motivinin daha güclü olduğu düşünülməkdədir. Əksinə, müstəqil təhsili olan uşaqlar müvəffəqiyyət üçün yüksək motivasiya və aidiyyəti üçün daha az motivasiya edirlər. Bu motivlər şəkil - testləri və ya sual formaları istifadə ölçülə bilər.

d) Təhlükəsizlik motivi. Fərdin sahib olduğu şeyi əlində tutma tələbi bu motivi ortaya çıxarmaqdadır. Fərd gələcəyinin ən az keçmiş qədər yaxşı olacağından əmin olmaq istəyir. Sosial sığorta, pensiya ödənişləri, fərdi investisiyalar və yan ödənişlər həmişə bu tələbə cavab verə bilər. İqtisadi təhlükəsizlik, çox pul qazanmaq, yaxşı gəlirə sahib olmaq arzusu olaraq təyin olunur.

e) Status motivi. Bir fərdin bir müəssisə, cəmiyyət ya da bir qrupda digərlərinə müqayisədə edilən sıralamada sahib olduğu yer onun statusudur. Fərd sahib olduğu bu statusa uyğun geyimlər, avtomobil, üzgüçülük hovuzu əldə edər və ya evinin yerləşdiyi avenyunu seçər. Statusunun yüksək olmasını istəyən çoxdur. Çox adam üçün belə bir motiv söz mövzusudur. Bu motiv digər öyrənilmiş motivlər kimi erkən yaşda özünü göstərir.

3. Ümumi motivlər. Bəzi motivlər nə əsas, nə də ikincili motivlərin təsnifatına uyğun gəlir. Bunu nəzərə alan bəzi alimlər ümumi motivlər adı altında bir üçüncü ayrı-seçkilik etmə yoluna getmişlər. Ümumi motivasiya motivləri öyrənilmir və eyni zamanda maraq, səlahiyyət, ekoloji fəaliyyət, fəaliyyət və sevgi kimi motivasiyalara daxil edilir. İnsanlar ətraf mühitin nəzarətində olmaq və ətraf

mühitə qarşı yetkin hiss etmək istəyirlər; onların işi barədə məlumat əldə etmək istəyirlər, bir sıra hadisələrə başlamaq və nəzarət etmək istəyirlər. Beləliklə, ətraf mühitlə bağlı fəaliyyətlər artır. Bu motivlər birbaşa müəssisələrin biznes dizaynı ilə bağlıdır. Dizayn dizaynı bu motivasiyanın doyma səviyyəsinə çatdığını müəyyənləşdirir. İşin öyrənilməsi və səlahiyyətləri sadə işlərdə əldə edildikdə bu motiv qaçır (<https://kisiselbasari.com>).

Müxtəlif baxımdan motivasiyanın əhəmiyyəti:

➤ İdarəçi baxımından: İdarəçi, motivasiya və insan ehtiyaclarını anlamamanın, təşkilati hədəflərin ancaq və ancaq çalışanlarla birlikdə reallaşdırıla həqiqəti baxımından əhəmiyyətinin xəbərdar olmalıdır. Menecer, hər kəsin eyni təşviq və təşviqlər ilə motivasiya etdiyini düşünmək səhvinə düşməməlidir. Köhnə menecer növü hesab edir ki, işçilərin əksəriyyəti işi sevmir və işçilərin yalnız qorxu və ya pul mükafatları ilə motivasiya ediləcəyinə inanırlar. Onlar qısa müddətdə motivasiya təmin edə bilər, lakin uzun müddət işdən yorulurlar.

Motivasiya insan ehtiyaclarının geniş spektrini həll etmək prosesidir. Menecer bu ehtiyacları bilməli, davranışları təhlil etməli və onların bütün insanlara bənzəmədiyi xəbərdar olmalıdır. Menecerlərin nəzərə alınması lazım olan ən başlıcası, hər bir davranışın bir səbəbi var. Bu səbəblə bəzi hərəkətləri mənasız görüb axmaqca sayılmamalıdır. İdarəçi motivasiya mövzusuyla məşğul olmalıdır. Çünki idarəçisinin müvəffəqiyyəti, onun tabeliyində olan şəxslərin təşkilati məqsədlər istiqamətində işlərini: məlumat, qabiliyyət və güclərini tam olaraq bu istiqamətdə xərcləmələrinə bağlıdır. Motivasiya olmayan işçinin fəaliyyət göstərməsi gözlənilməməlidir. Fərdlər çox müxtəlif davranışlar göstərirlər. Bu davranışlar müxtəlif səbəblərə malik ola bilər. İdarəçi baxımından əhəmiyyətli olan işçinin təşkilatın məqsədləri istiqamətində işləridir. Motivasiya fərdi bir hadisədir.

➤ Çalışan baxımından: İnsanları motivasiya edən şeyləri bilmək onların ətrafdakı insanları dərk etməsini, hərəkətlərini və davranışlarını başa düşməyi tələb edir; Bir-birlərini tanıyanlar, aralarında olan problemləri daha asanlıqla həll edirlər ki, həmkarları və idarəçiləri ilə daha yaxşı əlaqələr qurula bilər. Çalışanlarda və idarəçilərə olan başlıca motivlər: 1) Sosyallaşma motivi 2) Təhlükəsizlik motivi

Bəs işçilərin motivasiyasını necə artırmaq olar?

Hər idarəçi və kiçik iş yeri sahibi, əhvalı yüksək çalışanlar istər. Əgər işçilərinin əhvalı yerində deyilsə, bir şirkətin rəqabət mühitində var ola bilməsi mümkün deyil. İş yerindəki bədbəxtlik yoluxucu ola bilər. 2010-cu ilin yanvar ayında Konfrans Komitəsinin verdiyi hesabatda işçilərin yalnız 45 faizi işdən razı qaldığını göstərdi. Yaxşı xəbərdir ki, menecerlər bir neçə sadə addımla mənəvi əhvalına birbaşa təsir göstərə bilərlər.

Xidmət sektorunda çalışan 45 nəfər arasında “İşdə motivasiyanı necə yüksəltmək olar?” adı altında sorğu keçidik alınan nəticələr aşağıdakılardır:

- | | |
|---|-------------|
| 1. Özünü təsdiq (tərifnamələr, vəzifə artımı) | ---15 nəfər |
| 2. Görülən işə görə alınan pul mükafatı | ---12 nəfər |
| 3. Maaş artımı | ---8 nəfər |
| 4. Kollektivdəki münasibətlər və ya iş yerinin abu havası | ---5 nəfər |
| 5. İşlədiyi şirkətin nüfuzu | ---4nəfər |
| 6. Səfərlərin təşkili (ezamiyyətlərin yüksək təşkili) | ---1 nəfər |

İşçilərin yaş fərqləri, maddi vəziyyətləri və şəxsiyyət tipləri onların fərqli vəziyyətlərdən motivasiya olunduğunu göstərir. Şəxsiyyət tipləri barədə yuxarıda məlumat verdik. Yaş fərqlərinə görə işçilərin hərəkət verici qüvvəsi:

- 20-23 yaş arası iştirakçılar 23 nəfər təşkil etdi: 3 nəfər şirkətin nüfuzunun, 1 nəfər təşkil edilən səfərlərin, 2 nəfər maaşın yüksək olmasının, 5 nəfər işə görə təyin olunan pul mükafatının, 3nəfər iş yerindəki abu havanın, 9 nəfər isə özünü təsdiqləyə bilmənin önəmli olduğunu qeyd etdi.

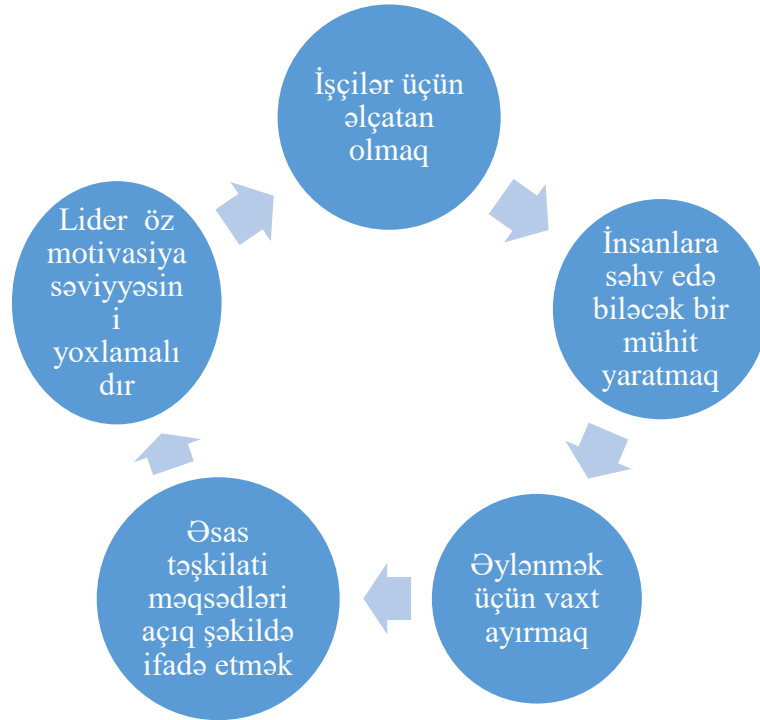
- 24 və yuxarı yaş qrupu - 22 nəfər iştirakçılar isə: 6 nəfər özünü təsdiqləyə bilmənin, 7 nəfər işə görə təyin olunan pul mükafatının, 6 nəfər maaşın yüksək olmasının, 2 nəfər iş yerindəki ab havanın, 1 nəfər isə şirkətin nüfuzunun önəmli olduğunu qeyd etdi.

Eyni zamanda da maddi vəziyyəti yüksək olan işçiləri daha çox maaş və ya pul mükafatları deyil, daha çox mənəvi dəstəklər, kollektivdəki münasibətlər və iş yerinin dizaynı, şirkətin nüfuzu kimi faktorlar motivasiya edir, maddi vəziyyəti

nisbətən aşağı olan işçiləri isə ilk növbədə yüksək maaş, pul mükafatları və özünü təsdiqləmə kimi faktorlar motivə edir.

Digər motivə edici faktorlara izah edici tərəfdən baxılsa aşağıdakı nəticələr alınır:

Şəkil 5. Əsas motivə edici faktorlar



Mənbə: Şəkil müəllif tərəfindən hazırlanıb

-İşçilər üçün əlçatan olmaq. Çox idarəçilərin işçilərlə əlaqə saxladığı həqiqətən maraqlıdır. Fildişi qüllələrində rahat oturmaq və hər şeyin məqsədi olduğunu düşünmək asan olur. İşçilər, görə bilmədikləri idarəçilərlə motivasiya ola bilməzlər. Onlar liderlərinin narahatlıqlarını və istədiklərini üz-üzə və gündəlik ünsiyyətdə bilmək istəyirlər. Əgər narahatlıqlarınızı lider olaraq göstərməsəniz, işçilərinizin işinizə necə qayğı göstərəcəyini gözləmək olar?

-İnsanlara səhv edə biləcək və bu səhvlərdən öyrənə biləcək bir mühit yaratmaq. Səhvləri üçün cəzalandırılan işçilər bu səhvləri gizlətməyə və risklərdən çəkinməyə öyrənirlər. İş isə qorxu ilə idarə olunan atmosferdə inkişaf etmir. Sərbəst danışa bilən, sərhədlərini aşmağa çalışan və səhvlər edən çalışanlar çox daha yaradıcı və xoşbəxt olurlar.

-Əylənmək üçün vaxt ayırmaq. Hər şeyin yeri və zamanı var - iş yerində bəlkə də axmaqca davranmağın və bir az əylənməyinin belə. Davamlı çalışdıqları və ciddi

olduqları bir mühit işçilərin əhvalını pozur və işə gəlmə istəklərini azaldar. Oyunlar oynamaq və bir az gülmək və işçilərin üzərlərindəki stressi atmalarına icazə vermək onları canlandıracaqdır.

-Əsas təşkilati məqsədlərin açıq şəkildə ifadə olunmasını təşkil etmək. İşçilərin təşkilatın qısa və uzunmüddətli məqsədlərini tam başa düşəcəyi düşünülməməlidir. Hər məqsəd və missiyanı ən sadə və ən yaddaqalan şəkildə ifadə edilməlidir.

-Lideröz motivasiya səviyyəsini yoxlamalıdır. Liderin motivasiyası aşağı olduqda, işçilər bunun fərqində ola bilirlər. İşçilərdən, liderin göstərdiyindən daha çox səy gözləmək olmaz. Əgər idarə edən işə qarşı olan hevesi enibsə, qrupunun üzərində işləməkdən əvvəl bunu düzəltməyə çalışmalıdır. Liderin özünün nümunə olması faktı yüngül şəkildə qəbul edilməməlidir.

Sistem, müəssisə və işçilər baxımından motivasiyanın faydaları çox yüksəkdir. Bunlara işçilərin əsas iqtisadi ehtiyaclarını ödəmək üçün imkanların hazırlanması daxildir. Bununla yanaşı, kadrların sosial ehtiyaclarını ödəmək üçün imkanlar hazırlamaq mümkün olacaq. Nümunələr iş saatları, sosial təminat, ailə faydaları və mədəni obyektlər daxildir. İşçilərin ego məmnuniyyəti görüşlərdə iştirak etmək, məsləhətləşmə imkanları və torpaqlarda iştirak imkanları ilə təmin edilə bilər. Sosial, iqtisadi və texnoloji şəraitin dəyişməsinə əsasən müəssisələr çevik motivasiya sistemlərinə uyğun hazırlanmalıdır. İnsan resursları üzrə mütəxəssisin yaxşı işçiləri tanımaq və öz sahələrində parıltı təmin etmək üçün motivasiyası çox vacibdir. Fərqli işçilərin növlərinə görə inkişaf edə biləcək imkanları var. Bəzi elementlər müdafiəçilərdir. Müntəzəm ünsiyyət qurmaq və işlərin düzgün şəkildə necə getdiyini izah etmək lazımdır. Belə işçilərin motivasiya prosesində xidmətin mükafatlandırılması da çox vacibdir. Bu kimi fərqli simvolları olan müxtəlif işçilər ola bilər. Bu sahədə, ilk növbədə, işçinin çox yaxşı şəkildə tanınması, sonra da onun xarakterinə uyğun motivasiyanın təmin edilməsi iş sahəsindəki səmərəni artıracaqdır.

3.2. İnsan resurslarının yenilikçi fəaliyyətinin artırılması

Təşkilatlar hədəflərinə çatdıqları müddətdə varlığını qoruyurlar. Bu məqsədlə təşkilatların daxili və xarici mühitlərdə sürətli dəyişikliklərə lazımi cavab verməsi və ətraf mühitə uyğunlaşması lazımdır. Ətrafla təşkilat arasındakı uyğunlaşmazlıq toxuma uyuşmazlığına bənzəyir. Ətraf mühit özü ilə inteqrasiya edə bilməyən təşkilatı məhv edir. Ətraf mühitə uyğunlaşmaq ya da inteqrasiya olunmaq, təşkilatın ən əhəmiyyətli qaynağı olan insan qaynağını inkişaf etdirməklə mümkündür.

Son 30 ildə strateji insan resurslarının idarə edilməsi üzrə ədəbiyyat ağırlıq qazanmasına baxmayaraq, kökləri 1920-ci ilə qədər ABŞ-da olmuşdur. Əmək konsepsiyası, insan resurslarının idarə edilməsi praktikalarının və siyasətlərinin strateji baxımdan istifadəyə verildiyi bir dövrdə John Commons kimi iqtisadçı və sənaye əlaqələri alimləri tərəfindən açıqlanmış və müzakirə edilmişdir. 1920-ci illərdə mütərəqqi şirkətlər əmək idarəçiliyində strateji perspektivi təmsil edən insan resursları praktikasını praktik şəkildə formalaşdırmış və qəbul etmişlər. Bu dövrdə, ənənəvi / əmr və nəzarət sistemi yerinə, fərqli bir yanaşma ilə, rəqabət üstünlüyünün qaynağı olaraq əməyin: əməkdaşlıq və investisiya ediləcək insan qaynağı olduğunu mənimsəyən bir rəhbərlik anlayışına sahibdirlər (<http://abmyod.aydin.edu.tr>).

İnformasiya cəmiyyətində insan gücünün dəyişən strukturuna qarşı mövcud idarəetmə modelləri təsirli olmadı və yeni insan mərkəzli idarəetmə modelləri ortaya çıxdı. Əmək baxımından, vaxt və məkan anlayışları əhəmiyyətini itirmişdir.

Yenilikçilik, Latınca yeni bir məhsul istehsal etmək və ya xidməti inkişaf etdirmək mənasını verən "innovare" sözcüyündən törədilmişdir. Proses olaraq yenilənməyi, nəticə olaraq yeniliyi ifadə edən yenilikçilik, satışa çıxarıla bilən bir düşüncə, məhsul ya da xidməti, yeni ya da inkişaf etdirilmiş bir istehsal və ya paylama üsuluna, bir ictimai xidmət rəhbərliyinə çevirməkdir. Yenilikçilik böyümək üçün ən yaxşı yoldur. Yenilikçiliyə sürət verməyənlər yox olmağa məhkumdurlar. Yenilikçi firmalar, ətrafında təsir yaradan firmalardır. Samsung, Toyota, Apple, Nokia, Beko və s. Bu şirkətlər strateji baxımdan olduqca yaxşı

bilirlər, çox yaxşı bir fikir əldə edirlər, əməkdaşlığa əhəmiyyət verirlər, prosesləri sürətləndirirlər və menecerlər tərəfindən ən yüksək səviyyədə yenilikləri təmin edirlər. Yenilikçilik, dizaynda, məhsulda, xidmətdə, pazarlamada, satışda, satış sonrası dəstəkdə, təkrar təsarlama və məhsulda davamlı bir müvəffəqiyyət hekayəsidir.

Qeyri müəyyənliklərlə dolu iş dünyasında naməlumluğu aşmanın yolu "yenilikçilikdən" keçər. İnnovasiya müştəri məmnuniyyəti üçün yeni resurslar yaratmaq deməkdir. Yenilikçi marketinq strategiyaları, yarışlarda rəqabət üstünlüyü qazanmaq üçün müəssisələrə müxtəlif həllər və tətbiqləri həyata keçirmək imkanı verir. Qlobal iş dünyasına dərin təsir edən anlayışlardan biri də dəyişmə fenomeni və prosesidir. Qurulmuş müəssisələrdə idarəçilər ümumiyyətlə yenilik istədiklərindən bəhs edirlər. Amma əsl problem bu yeniliyi kim edir.

Yeniliklərin baş verməsi üçün müxtəlif maneələr var. Bunlardan ən bariz olanı şirkətlərdə edilən fəaliyyətin qiymətləndirilməsidir. İndiki vaxtda artıq firmalar yalnız planlar görmək istəmir, eyni zamanda bu planları reallaşdırma idarəçilər istəyirlər. Firmalar ümumiyyətlə mövcud sistemdə özlərindən gözlənilən vəzifələri yerinə gətirən idarəçiləri mükafatlandırarkən, onların reallaşdırmağı düşündükləri dəyişikliklərdə eyni rəftarı göstərmir və hətta cəsarətlərini qırırlar. Məsələn, müəssisələrdə tətbiq edilən kvota sistemləri yaradıcılığa və işçilərin səylərinə böyük maneədir. Yeni qurulan şirkətlər yaşaya bilmək üçün bünyəsindəki mədəniyyət qarşıdurmalarını və ziddiyyət təşkil edən gündəmlərinə necə konfiqurasiyaları lazım olduğunu yaxşı təyin etmək məcburiyyətindədir. Şirkətlərdəki fərqli vahidlər arasındakı əlaqələrin zəifliyi, fərqlərin çox dəqiq və kəskin olması, zəif liderlik xüsusiyyətləri olan rəhbərlər və kommunikasiyanın olmaması yenilikləri maneə törədir. Şirkətlərin insan qaynaqlarına az dəyər biçmək ya da az sərmayə qoymaları çox məşhur bir səhvdir. Üst səviyyə idarəçilərin iş alınmasında, ümumiyyətlə texniki istiqaməti qüvvətli insanlar seçim edilərkən, onların lider xüsusiyyətlərinə demək olar ki baxılmaqdadır. Texniki istiqaməti qüvvətli bu idarəçilərin bəziləri rabitə cəhətdən zəif ola bilərlər. Bu səbəbdən hər iki xüsusiyyəti də güclü olan insanların rəhbərlik heyətlərində olmaları şirkətlərin

dinamik iş dünyasında varlıqlarını və böyümələrini davam etdirə bilmələri üçün üstünlük təmin edəcək. Xidmət sektorunda isə bu xüsusi hadisədir, çünki xidmətin əsasını ünsiyətçilik təşkil edir.

Yenilikçilik ictimai bir faktdır və reallaşması əməkdaşlığa söykənir. İşçilər arası ünsiyyətin güclənməsi, fərqliliklərin üstünlüyə çevrilməsinə və örtülü məlumatın ortaya çıxmasına gətirib çıxaracaq. Bu nöqtədə məlumatın idarə olunmasının əhəmiyyətini anlamaq lazımdır, çünki, informasiya idarəetməsinin öyrənilməsinin əməkdaşlıq və yenilikə qatqısı inkar edilə bilməz.

Komanda daxilində qeydiyyatdan keçməmiş məlumatların paylaşılması və inkişaf etdirilməsi yaradıcılıq və dəyişikliklərin artmasını sürətləndirəcək və tədqiqat və inkişaf fəaliyyətlərinə daha qısa zamanda və daha effektiv şəkildə aparacaqdır. Zamanın bir müəssisə üçün pul olduğu zaman, ünsiyyətin əhəmiyyəti bir daha özünü göstərir.

Şirkətlərdə fərqli idarədən gələn insanlar və fərqli disiplinlərlə istiqamətləndirilən funksional vahidlərin, birlikdə ortaq bir hədəfə doğru gedə bilmək üçün əvvəl bir-birlərini anlama bilmələri lazımdır. Əlaqə və məlumat mübadiləsi birlikdə yaşamaq üçün vacib addımlardır. Müəssisədə müxtəlif fikirlərdən faydalanmaq üçün məlumat mübadiləsi üçün effektiv ünsiyyət sistemi lazımdır.

Təşkilat, bütün bunların yanında yeni texnologiyalar gündəmə gəldiyi üçün fərqli öyrənmə əyriləri ilə qarşı-qarşıya qalmağa da hazır olmalıdır. Bir müddət üçün sistemə paralel olaraq kağız və elektron sistemlərin istifadə edilməsi lazım ola bilər. Hətta bəzi təşkilatlarda sənədsiz ofis anlayışı əsla həyata keçirilməyə bilər və bəlkə də bu, ən uyğunu olacaq.

Müəssisələrin etdiyi ən əhəmiyyətli səhvlərdən bir digəri yeni başlayan və ya nəticələnməyən yaxın layihələr üçün içəridən idarəçi təyin etmək yerinə şirkət xaricindən idarəçiləri transfer etməkdir. Təşkil edilən layihələr üçün müəssisələr müxtəlif şöbələrdən heyət ala biləcək kompozit qruplar yaratmalı və layihənin işçilərini uğurlu nəticələrə gətirib çıxara biləcək layihələrin sayını və motivasiyasını artırmaq və yenilikçi fikirləri ortaya qoymaq üçün təşviq və ya

təşviq sistemləri ilə mükafatlandırılmalıdırlar, ona görə ki, yenilikçi kəslər çalışarkən təcrid edilməkdən xoşlanmayırlar. Bunun əvəzinə, fikirlərini bölüşmək, görüşləri müzakirə etmək və dəstək almaq istəyirlər.

İş qrupları içərisində başqalarının qarşı çıxışlarını önləmək üçün gizli saxlanılan layihələr çox vaxt “ölü doğulur”. Çünki əks fikirlərlə gücləndirilməyən bir layihə zəif və natamam bir layihədir.

Yeniliklərə nail olmaq üçün dörd əsas yol vardır; Strategiya, proses, strukturlaşma və bacarıq. Strategiya: Şirkətlər yeniliyi 3 mərhələli bir piramida olaraq düşünürlərsə, piramidanın ən üstündə gələcək üçün düşünülmüş və aslan kimi böyük payını alan böyük investisiyalar vardır. Sonrakı addımda orta müddətli düşüncələr və ən altda da kiçik yeniliklər vardır. Hər bir yenilik çox əhatəli olur. Çox sayda kiçik innovasiya böyük mənfəətlərə gətirib çıxarır. (<http://dd.com.tr>)

Şirkətlər yalnız qazanc əldə etmək üçün yeni məhsulların inkişafına diqqət etməməlidir; marketing, maliyyə, istehsal və bölüşdürmə sahəsində yeniliklər və inkişaf daha səmərəli və effektiv işlərə və böyük qənaətlərə səbəb olacaqdır.

Proses: Planlaşdırma və nəzarət sistemlərinin və bütün proseslərin rahatlığının artırılması və ciddi nəzarətlərin azaldılması yenilik üçün ciddi maneələrin aradan qaldırılmasını daha asan edir. Firmalar firma planlarında kənara çıxmalara qarşı daha diqqətli olmalıdır. Firmalar, yenilikçiliyə və yaradıcılığa imkan təmin etmək və inkişaf etdirmək üçün büdcəsini xüsusi fondlar yaratmalıdırlar. Bu vəsaitlərin bölüşdürülməsi və idarə olunması elastik şəkildə qurulmalıdır.

Strukturlaşma: Bir çox şirkətin mövcud funksional təşkilati strukturları əməliyyat işləri üçün nəzərdə tutulmuşdur və bu işdə innovasiya üçün yer yoxdur. Yenilikləri ayrı siyasət və təcrübələrə tətbiq etmək lazımdır. İnnovasiya bütövlüyü tələb edir. Buna görə müvafiq quruluş və iş qrupları yaradılmalıdır. Firmalar firma və iş prosesləri arasındakı əlaqələri sərtləşdirməlidir, layihələrdə və proseslərdə formal nəzarətləri azaldacaq.

Bacarıq: Şirkətlər layihələr qruplarını yaratarkən müxtəlif iş yerləri haqqında məlumat sahibi olan işçiləri bir araya gətirməlidirlər. İş rotasiyası və iş zənginləşdirilməsi işçilərin yenilikçi aspektlərini inkişaf etdirmələrinə və

kariyeralarında daha yaxşı nöqtələrə gəlmələrinə imkan yaradacaq, beləcə öyrənmə halı bir davamlılıq qazanacaq və çalışanın məmnuniyyəti və dinamizm artacaq. Bütün bu işlərə əlavə olaraq, şirkətlər öz əməkdaşlarına liderlik bacarıqlarını inkişaf etdirmək üçün onları təlimlər ilə dəstəkləməlidirlər.

Qloballaşma, texnoloji inkişafın sürəti, məlumat bazlı iqtisadiyyatın transformasiyası və digər axınların təsirləri, müasir təşkilatların dəyişən üzündə insan resurslarının rolu dəyişmişdir. Yeniliklərin qəbul edilməsi və həyata keçirilməsi insan resursları vahidləri ilə birlikdə bu dəyişikliklər və imkanlar ilə birlikdə təşkilatın müvəffəqiyyətinin kritik göstəriciləridir. Rəqabət mühiti müəssisələri özlərini yenidən qurmağa, təşkilati cəhətdən yeniləməyə və kapital strukturlarını gücləndirməyə məcbur edib. Müəssisələrin böyüməsindən, fəaliyyətinin inkişafından və müəssisələrin mürəkkəbliyindən irəli gələn ixtisaslaşmalarla biznes fəaliyyətlərinə daha yaxşı nəzarət etmək məqsədilə informasiya sistemlərinə olan ehtiyac artmışdır.

Müəssisələr rəqabət üstünlüyü üçün ənənəvi üsulları, eləcə də yenilikçi üsulları daha tez tapmalılar. Çünki ənənəvi üsullar bir çox insanlar tərəfindən məlumdur və istifadə olunur. Bununla yanaşı, insan qaynaqları funksiyası bir firmadakı məlumat paylaşmasını və ünsiyyətini maksimum səviyyədə saxlayarsa və bununla əlaqədar planlamağı müvəffəqiyyətli bir şəkildə etsə işçilərin başındakı fikir: "bu məlumatı paylaşsaq mənim əlimə nə keçəcək" sualına cavab verə bilirsə və bütün fəaliyyətlərini məlumatın yaxşı idarəsini təmin edəcək şəkildə yaratmaqmaqla rəqiblərindən bir addım önə keçəcək.

3.3. Xidmət müəssisələrində insan resurslarının inkişafı və təhsili

Təhsil, kəslərin daha əvvəldən təyin olunan hədəflərə istiqamətli məlumat və bacarıq qazanmaları üçün edilən nizamlı və sistemli bir faktdır. Təhsil vasitəsilə müəssisələr işçilərin davranışını dəyişdirməyi planlaşdırırlar. Müəssisələr: işçilərini yeni bacarıqlar, texniki məlumatlar, problem həll etmə qabiliyyətləri ya da yeni görüş bucaqları qazanmaları üçün təhsil fəaliyyətlərinə yönəldirlər.

Təhsil vasitəsilə;

- öyrənmə müddəti minimuma endirmək
- görülən işi texnoloji olaraq ən üst səviyyədə edə bilmək,
- biznes məqsədlərinə uyğun fikirlər qəbul etmək,
- biznesdə mövcud problemlərin həllinə köməklik göstərmək,
- iş daxilində rotasiya vasitəsilə işçi qüvvəsinin ehtiyaclarına cavab verməyə kömək etmək,
- yeni gələnlərin yeni bilik və bacarıqlar qazanmasını təmin etmək nəzərdə tutulur.

Təhsil ümumi mənada məlumat vermə, qabiliyyət və bacarıqları inkişaf prosesi olaraq təyin olunmaqdadır. Fərqli bir tərifdə təhsil, insanlara bacarıqları, istiqamətləri və praktik dəyərə sahib olan digər davranış formalarını əldə edən proseslərin məbləği kimi müəyyən edilir (<http://emrebahar.blogspot.com>).

Personal Təhsili: işçilərin və onların meydana gətirdikləri qrupların müəssisədə daşıyacaqları ya da irəlidə daşıyacaqları vəzifələri daha səlahiyyətli bir şəkildə edə bilmələri üçün onların peşə məlumat üföqlərini genişləndirən, düşüncə rasional qərar alma, davranış və münasibət, vərdiş və anlayışlarında müsbət dəyişmələr etməyi məqsəd qoyan, məlumat, baxış və qabiliyyətlərini artıran bütün təhsil fəaliyyətləri və tədbirlər.

Yetişdirmə daha yeni işə alınmış kadrları əhatə edir. İşin tələbinə görə yeni xüsusiyyətlər qazandırılması, fərdin lazımlı olan məlumat və bacarıq səviyyəsinə çatma bilməsi üçün həyata keçirilən təhsil fəaliyyətidir.

Təkmilləşdirmə artıq mövcud imkanların artırılmasıdır. Yetiştirme zaman sərhədləri müəyyənləşdirilmiş bir müddətdə edilməsinə qarşı, inkişaf: müəyyən bir zamanda bitməyən sərhədləri naməlum bir işdir.

İnsan qaynaqları bir müəssisədəki ən qiymətli sərmayə olaraq qəbul edilməkdədir. Bu səbəbdən bu sərmayədən ən yaxşı şəkildə faydalanmaq və onu boş istifadə etməmək lazımdır.

Dəyəri milyardlarla dollar dəyərində olan müasir texnikanı istifadə edəcək olan qüvvə işçi qüvvəsidir. Müəssisələrin səmərəli və sərfəli əməliyyatları üçün əməyin davamlı təhsili tələb olunur. İşçi qüvvəsinin təhsili məhsuldarlığı artırmaq,

keyfiyyətini artırmaq, təhlükəsiz iş və istehsalını mümkün qədər qısa müddətdə təmin etmək üçün tələb olunur.

Əmək təhsili dəyişiklik, inkişaf və tərəqqi üçün ilkin addımdır. Tarixin başlanğıcından etibarən peşə qruplarının sayı, əmək bölgüsü və ixtisaslaşma artmışdır. Uğurlu bir müvəffəqiyyət tələbi bu iş üçün tələb olunan təlimlə mütənasibdir. Təhsilsiz bir iş gücünün işə motivasiyasını təmin etmək çox çətindir.

İşçi qüvvəsinin təhsil ehtiyaclarının başlıcaları, əhəmiyyət sırasına görə bu şəkildə sıralana bilər:

- İş və işi barədə texniki məlumat
- Praktiki məlumatlar
- Peşə ilə bağlı yeni inkişaf
- Sənaye və biznesə dair xüsusi məlumatlar
- Məhsuldarlıq
- Ergonomik
- Mülki müdafiə, yanğın, ümumi mədəniyyət
- Üst rəhbərlər və subordinatlarla münasibətlər
- Öz səlahiyyət və məsuliyyətini bilmək

Ümumiyyətlə, əmək təhsili ehtiyaclarının səbəbləri bunlardır:

- Yeni texnologiya
- Əvvəlki təhsilində peşəsinə tam öyrənməmiş olmaq
- Texnoloji inkişaf və zamanla yeni problemlərin yaranması
- əvvəlki məlumatları unutmaq, yanlış xatırlama
- Peşəsindən başqa bir işlə məşğul olma

Təhsilin məqsədləri işə alınan işçi qüvvəsi və müəssisə baxımından olmaqla iki qrupda araşdırıla bilər.

İşə alınan adam baxımından:

- İşə yeni alınan şəxsi işə alışdırmaq, özünə güvən qazanmasını təmin etmək.
- İş yerinə bağlılığının və məhsuldarlığının artırılması, çalışana rahat bir mühit

hazırlamaq və bunu hiss etdirmək.

Biznes baxımından:

İşgüzar dövrüyyəsini azaltmaq və müəssisənin rentabelliğini artırmaq.

İşçilərin məsuliyyətlərini bildirmək və lazımsız vaxt itkisi ilə əlaqədar problemləri aradan qaldırmaq.

Peşə Orientasiya Təhsili daxilində iştirak edən mövzular bunlardır:

-İş saatları-fasilələr-yemək saatları-istirahət salonu-yeməxana-səhiyyə kabini-üst rəhbərlik kimi personalın bilməsi lazım olan fiziki mühitlərin təqdimatı,

- Fəaliyyəti müəyyən olunması, xüsusilə fərdin iş yerinin müəyyənləşdirməsi, müəssisə qaydaları haqqında qısa da olsa məlumat.

Müəssisələr professional yönümlü təlim keçmək üçün bir çox üsul tətbiq edirlər. Təhsilə dünyagörüşü, miqyası və ya maliyyə quruluşu, insan qaynaqları siyasəti kimi dəyişənlər müəssisədən müəssisəyə fərqlilik ərz etdiyi üçün tətbiq olunan üsullar da fərqli olmaqdadır. Bu üsullar aşağıdakılardır:

- Təşkilat tanıtıcı nəşrlər, konfranslar, açıq iclaslar, qrup toplantıları,
- Vizual texnika (video-slide-foto ...), Manual
- İşgüzar səfərlər və mütəxəssislər tərəfindən həyata keçirilən təqdimat fəaliyyətləri

(<http://emrebahar.blogspot.com>).

Peşə Orientasiya Təhsili, fərdə müəssisə tərəfindən dəyər verildiyi təəssüratı verdiyi üçün, fərdin iş motivasiyasını səbəbindən məhsuldarlığını sürətlə artırmaqdadır. İşçilərin məhsuldarlığının artması ilə əməliyyat səmərəliliyi artır.

Müştəri məmnuniyyətini artırmaq üçün xidmət sektorunda fəaliyyət göstərən şirkətlər insan resurslarının idarə edilməsi sahəsində nələri etməlidirlər?

1. İlk və ən önəmli məsələ işə qəbul prosesinə diqqətin verilməsidir. Müştərilərlə işləmək bacarığı olmayan şəxsin işə götürülməsi problemlərin başlanğıcıdır. Şirkətə onları inkişaf etdirəcəyinizlə bağlı təsəlli verməməyi daha doğrudur. Onların inkişaf etdirilməsinə daha çox enerji və resurs sərf ediləcək nəinki düzgün insanın seçiminə, bu səbəbdən tövsiyə olunur ki, diqqət minimum səviyyədə müştərilərlə iş sahəsinin səriştəliklərinə cavab verən insanların seçiminə diqqət verilsin.

Bu prosesdə ilk növbədə şirkət özünə vacib olan və işçilərdə görməsini istədiyi səriştəlikləri müəyyən etməlidir. İşçilərimiz necə olmalıdır ki müştərilər məmnun olsun? Bu sualşirkət rəhbərliyi tərəfindən cavablandırılmalıdır. Cavablandırmayana kimi başqa fəaliyyətlərə keçməməlidir. Nümunə olaraq, "ünsiyyət" və ya "konfliktləri idarə etmək" səriştəlikləklərinə fokuslanmaq olar və ya "eyni anda bir neçə tapşırığı" yerinə yetirməyə diqqət ayrıla bilər. Bu kimi səriştəliklərin sayı çoxdur, zəruri olan şirkət tərəfindən onların hansının önəmli olmasının müəyyən edilməsidir. Daha sonradan isə işə qəbul zamanı bu səriştəliklərə cavab verən işçilərin seçilməsidir.

2. İkinci mərhələdə mütləq şəkildə işçilərə onlardan tələb olunan davranışlar haqqında məlumatın mütəmadi olaraq bildirilməsidir. İşçi onun müştəri ilə hansı tərzdə davranmalı olduğunu, hansı ifadələrdən istifadə etməli olduğunu, suallara necə cavab verməli, necə sual verməli, əsəbi müştəri ilə necə danışmalı olduğunu və bu kimi vacib məsələləri əzbərdən bilməlidir. Bu kimi davranışlar işçilərdə "vərdiş" halına gətirilməlidir ki, onlar avtomatik olaraq uyğun situasiyada intuitiv olaraq zəruri davranışları nümayiş etdirlərlər.

3. Səriştəliklərin müəyyən edilməsindən, davranışların formalaşdırılmasından sonra əhəmiyyətli olan məsələ işçinin müştərilərlə müəyyən edilmiş tələblərə uyğun olaraq davrandığının ölçülməsidir. Bu səbəbdən üçüncü addımda fəaliyyətin qiymətləndirilməsi aparılır. Təvsiyyə olunur ki, işin qiymətləndirilməsini işçinin rəhbəri yox, şirkətin xidmətləri əgər müştəri üçün nəzərdə tutulubsa, o zaman onların hansı səviyyədə olduğunu da deyə biləcək yeganə tərəf də müştəridir. Elə bir qiymətləndirmə sistemi qurulmalıdır ki, müştəridən maksimum dərəcədə faydalı məlumat əldə edə bilinsin və qiymətləndirmə prosesində bu məlumatlara əsaslanılsın.

Nəticədə nə əldə olunur? İşçinin diqqətini müştəriyə doğru yönəldilməsi. Ona bildirilir ki, onu müştəri qiymətləndirəcək, əmək haqqı da, inkişafı da müştəridən, onun məmnuniyyətindən asılı olacaq. Buyurub tələblərə uyğun şəkildə davranışları nümayiş olunur və yüksək dəyərləndirmə əldə edilir.

4. Növbəti addımdamükafatlandırma bölgüsünü işi qiymətləndirməyə bağlamaq daha effektiv nəticələr verir. Bu zaman müştərinin fikrini nəzərə almaqla işçinin bonuslarını hesablanır, əmək haqqısını müəyyən edilir və qiymətləndirmə prosesi ilə mükafatlandırma arasında bağlılığı təmin olunur.

5. Təvsiyyə olunur ki, işçilərin hətta müəyyən edilmiş tələblərə tam olaraq cavab verdikləri halda belə onların inkişafına diqqət ayrılmalıdır. Fərq etməz müştəri məmnuniyyətində nə qədər irəliyə getmişdir, işçilərin inkişafına önəm verilmədiyi halda rəqiblər bunu edəcək və müəyyən müddətdən sonra bu meyar üzrə üstələyəcək. Ona görə işçilərin xüsusiyyətlərindən, şirkətin hədəflərin əsli olaraq öyrənmə və inkişaf üzrə fəaliyyətləri mütəmadi olaraq tətbiq etmək lazımdır.

Bütün bunların səmərəli şəkildə yerinə yetirilməsi üçün əməkdaşların təlimləndirilməsi vacib məsələdir.

NƏTİCƏ VƏ TƏKLİFLƏR

Xarici təcübəyə nəzər salsaq görürük ki, Əsas diqqət insan resurslarına yönəlib, bunu xüsusilə xidmət sektorunda daha açıq aydın görmək mümkündür, səbəbi odur ki , istehsal sektorunda işin müəyyən hissəsini dəzgahlar görürsə xidmət sektorunda bunun əsas yükü insan resurslarının üzərinə düşür. Dünyanın qabaqcıl xidmət sahəsi nümayəndələri də bu hadisəni nəzərə alaraq daha effektiv xidmət göstərməyə çalışmışdır. Daha motivasiyalı, özünü şirkətin yalnız işçisi kimi deyil , həm də komandanın dəyərli üzvü hesab edən, bir sözlə dəyərləndirilən insan resursu ilə xidmət göstərmək bu xidmətin keyfiyyətini də yüksəldir.

Dövlət orqanı olan Vergilər nazirliyində insan resurslarının tərkibi gəncləşdirilməyə yönəlmişdir. Bu siyasət yeni kadrlara uğur qazana bilməyə inam yaradır. Hansı ki , ölkəmizdə universiteti yeni bitirmiş tələbələrin böyük əksəriyyəti dövlət sektoruna maraq göstərir və belə bir dövlət orqanında bu siyasətin yeridilməsi də sahəyə marağı artırır.

AGBank , NBC bank, Bakı Metro Politeni , ASAN xidmət və digər xidmət müəssisələrində insan resurslarına xüsusi diqqət ayrılır. Bu da öz növbəsində rəqabətli şərait və inkişaf yaradır. Ölkədə bacarıqlı gənclərin əsas seçiminin nüfuzlu xidmət müəssisələri olduğunu nəzərə alsaq bu müəssisələrə seçilmək üçün ciddi rəqabət yaranacağını, həm müəssisə daxili həm də ölkədə insan resurslarının inkişafını görmək olur.

Əsas məsələlərdən biri də dünya təcrübəsində geniş istifadə olunan işçiyə dəyər vermə məsələsi və sistemli hərəkətdir. Bu zaman işçi özünü işçidən daha çox şirkətin nümayəndəsi kimi hiss edəcək və onun özünün və gördüyü işin əhəmiyyətli olması onu daha çox sevgilə bu işi görməyə təhrik edəcək. Xidmət sahəsi elə bir sahədir ki , burada komanda işindən daha çox fərdi , yəni müştəri və xidmət göstərən işçi münasibətləri təşkil edir. Müştəriylə bir başa ünsiyyətdə olan işçinin ünsiyyət qurma bacarıqlarının inkişaf etdirilməsi vacib məsələlərdən biridir. Xidmət sahələrində komanda işi daha çox əlaqəli xarakter daşıyır, biz eyni işi gören işçilərin istiqamətini üfüqi , fərqli işləri yerinə yetirən işçilərin istiqamətini

isə şaquli adlandırsaq o zaman komanda işinin üfüqi istiqamət arasında deyil , şaquli istiqamət arasında ortaya çıxdığını görürük. Bu o deməkdir ki , xidmət müəssisəsində arxa planda (müştərilərlə birbaşa əlaqədə olmayan) işçilərlə müştərilərlə bir başa ünsiyyətdə olan işçilər arasındakı bağı gücləndirmək lazımdır. Və burada arxa ofis işçiləri daha çox işə meyilli şəxslərdən ön ofis işçiləri isə ünsiyyətə meyilli, görünüşü xoş insanlardan seçilməlidir. Ön ofis işçilərinə bədən dili , ünsiyyət, satış təlimləri tez tez keçirilməlidir, arxa ofis işçilərinin isə daha çox işi daha dəqiq və sürətli görməsinə diqqət ayrılmalıdır, bu zaman , vaxtın idarə olunması, stressin idarə olunması, mühasibatlıq, və müəssisənin göstərdiyi xidmətə uyğun təlimlərin keçirilməsi vacibdir. İşçilər seçilərkən onların şəxsiyyət tipləri də mütəxəssislər vasitəsiylə müəyyənləşdirilməlidir. Yəni arxa ofisin işi dəqiq , düzgün vaxtında yerinə yetirməsi, ön ofis işçilərinin isə bu xidməti sata bilməsi xidmət sektorundakı insan resurslarının əsas istiqamətini təşkil edir. Məsələn bir restoranda arxa cəbhədə olan işçilərin yeməyin daha dadlı və vaxtında bişirməsi, öndə olan işçilərin isə bu yeməyi müştəriyə öz təqdimatıyla satması lazımdır, yemək dadlı, onu təqdim edən personal kobud olarsa və ya personal gülürüz yemək isə dadsız olarsa müştəri hər iki halda itiriləcəkdir. Digər misal, bank sektorunda (faizlərin dəyərini nəzərə almazsaq) ön ofis və arxa ofis işçilərində hər hansı biri öz üzərinə düşən vəzifəni laqincə yerinə yetirməzsə müştəri itirilmiş olur.Bütün bunları nəzərə alaraq , xidmət müəssisələrində şaquli komanda işini qurmaq, motivasiyanı yüksək vəziyyətdə saxlamaq lazımdır. Yüksək motivasiya yüksək xidmət göstərməyin əsas şərtlərindən bəlkə də ən birincisidir. Buna görə də işi bir başa satışla bağlı olan işçilərin motivasiyasını artırmaq üçün bonus sistemindən faydalanmaq lazımdır. Bu zaman işçi anlayır ki gördüyü hər işə , göstərdiyi hər xidmətə görə öz haqqını alacaqdır.

İSTIFADƏ EDILMIŞ ƏDƏBİYYAT SIYAHISI

Azərbaycan dilində

1. Azərbaycan Respublikasında peşə təhsili və təliminin inkişafına dair Strateji Yol Xəritəsi, Azərbaycan Respublikası Prezidentinin 2016-cı il 6 dekabr .
2. Allahverdiyeva M., (2010) Beynəlxalq marketinq. Bakı.
3. İnsan Resursları və Riayət Olunma Standartı. Azərbaycan Mərkəzi Bankı.
4. Kazımov A.N., (2008) İnsan resurslarının idarə edilməsi, Bakı.
5. Quliyev T., (2013) İnsan resurslarının idarə edilməsi (insan naminə), Bakı.
6. Nümunəvi peşə standartı Peşə standartı üzrə qiymətləndirmə nümunəsi Müəssisələr üçün nümunəvi təlim standartı ,İR üzrə menecer, Azərbaycan Respublikasının Əmək və Əhalinin Sosial Müdafiəsi Nazirliyi və Dünya Bankının birgə həyata keçirdiyi “Sosial Müdafiənin İnkişafı” layihəsinin “ISCO 88/08-ə uyğun təkmilləşdirilmiş peşə standartlarının və əlaqədar təlim standartlarının hazırlanması” tapşırığı çərçivəsində “GOPA Consultants” və “SEFT Consulting” tərəfindən hazırlanmışdır. Bakı İyul, 2012.

Xarici dildə

1. Bruce E. Kaufman, (2001) Human resources and industrial relations Commonalities and differences, 339–374.
2. Bruce E. Kaufman , (2007)Theorizing Human Resource Management and the Firm’s Demand for HRM Practices.
3. Ewan McGaughey, (2018) A human is not a resource
4. Jay B. Barney and Patrick Wright (1998) “On Becoming a Strategic Partner: The Role of Human Resources in Gaining Competitive Advantage,” Human Resource Management, 37: 31-46.
5. John W. Budd, (2007) A metaparadigm for revitalizing industrial relations Industrial Relations Center University of Minnesota 3-300 Carlson School of Management 321 19th Avenue South Minneapolis.

6. Kaufman, Bruce E., (2008) *Managing the Human Factor: The Early Years of Human Resource Management in American Industry*. Ithaca, New York: Cornell University Press.

7. M. Armstrong, (2013) *How to manage people*, London.

8. Maugans, Chris.(2015) "21St Century Human Resources: Employee Advocate, Business Partner, Or Both?." *Cornell HR Review* (2015): 1-4. Business Source Complete. Web.

9. Mathis, R.L; Jackson, J.H., (2003) *Human Resource Management*. Thomson.

1. Emine Tuncay KAPLAN, Bülent BAYAT; (2003),Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri: Seçme Yazılar; Ed: G.Ü. İ.İ.B.F. İktisadi Vakfı, Hazar yayıncılık, Ankara, (ss: 151-200) .

2. İnsan kaynaklari ve yetenek yönetimi ilişkisiyavuz Demirel,Emrah Yaşarsoy

3. İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarıyla Örgütsel Performans Arasındaki İlişki Üzerine Bir Araştırma : Özden AKIN, Hayat Ebru ERDOST ÇOLAK

4. Levent Bayram,yönetimde yeni bir paradigma: örgütsel bağlılık

5. Prof. Dr. Dursun BİNGÖL, (2013)İnsan KaynaklarıYönetimi, 8. Baskı – Şubat – İSTANBUL

6. Yrd. Doç. Dr. Kamil Orhan,(2010) Pamukkale Üniversitesi, amerika birleşik devletlerinde ve avrupa'da insan kaynakları yönetimi yaklaşımlarının bir karşılaştırılması: avrupalı insan kaynakları yaklaşımı mümkün müdür?, Ege Akademik Bakış: 271-30

İnternet resursları

1. <https://onlineprograms.smumn.edu/hr/masters-in-human-resources/resources/managing-generational-differences-in-hr>

2. <https://www.thebalancecareers.com/use-coaching-to-improve-employee-performance-1918083>
3. <https://banker.az/hazirda-insan-resurslarinin-idarə-edilməsində-bosluqlar-var/>
4. <http://www.taxes.gov.az/vn/metbuat/chixish/2017/31052017.pdf>
5. <http://iibfdergi.sdu.edu.tr/assets/uploads/sites/352/files/yil-2018-cilt-23-sayi-4-yazi13-26112018.pdf>
6. <https://thenesshotel.com.tr/insan-kaynaklari>
7. <https://www.voyagehotel.com/Insan-Kaynaklari>
8. <https://www.elemanuzman.com/zara-is-ilanlari-is-basvurusu/>
9. <https://www.ozgecmis.gen.tr/dedeman-otel-is-basvurusu.html>
10. <http://www.isbasvurufomu.gen.tr/swiss-otel-is-basvuru-formu.html>
11. <http://dd.com.tr/index.php/maklearastirmaroportaj/makaleler/yenilikcilik-inovasyon/>
12. <http://www.zohreanaforum.com/insan-kaynaklari/14880-motivasyon-ve-motivasyon-sureci.html>
13. <https://dergipark.org.tr/download/article-file/154446>
14. <https://www.wikitarih.com>
15. <http://sosyolojisi.com/bilimsel-yonetim-frederic-winslow-taylor/5779.html>
16. <https://www.elektrikport.com/makale-detay/bilimsel-yonetimin-yaraticilari-serisi-2-henry-fayol-1841-1925/3925#ad-image-0>
17. <http://www.hrdergi.com/Upload/Data/File/Mayis2013/humangroup.pdf>
18. <https://arastirmax.com/tr/system/files/dergiler/91826/makaleler/12/2/arastirmax-azerbaycan-isletmelrinde-personel-yonetiminden-insan-kaynaklari-yonetimine-gecis.pdf>
19. <http://www.okyanusbilgiambari.com/bilgiambari/Yalin/Okyanus.Yalin/Okyanus-YalinUretimSistemi-Deming.pdf>
20. <https://kisiselbasari.com/motivasyon-kavrami-ve-motivasyon-teorileri.html>
21. <http://dd.com.tr/index.php/maklearastirmaroportaj/makaleler/yenilikcilik-inovasyon/>

22. <http://emrebahar.blogspot.com/2012/03/insan-kaynaklari-yonetiminde-egitim-ve.html>
23. <http://emrebahar.blogspot.com/2012/03/insan-kaynaklari-yonetiminde-egitim-ve.html>
24. <https://docplayer.biz.tr/39653520-Personel-yonetiminden-insan-kaynaklari-yonetimine-gecis-yazar-dr-ikram-cinar-okunma-sayisi-235.html>
25. <https://www.managementstudyhq.com/hrm-models.html>
26. <https://arxiv.mtk.az/content/index25b2.html?i=43&title=menecmentin-esaslari-ilyasova-ulviyye>

Cədvəllərin siyahısı

Cədvəl 1. İnsan Resursları İdarəetmə və Kadr İdarəetmə xüsusiyyətləri.....15

Şəkillərin siyahısı

Şəkil 1. İnsan resurslarının idarə edilməsinin xüsusiyyətləri.....14

Şəkil 2. HRM modelləri.....22

Şəkil 3. Əsas motivasiya nəzəriyyələri.....23

Şəkil 4. Motivasiyaya təsir edən daxili və xarici faktorlar.....24

Şəkil 5. Əsas motivə edici faktorlar.....56