

**AZƏRBAYCAN RESPUBLİKASI TƏHSİL NAZİRLİYİ**

**AZƏRBAYCAN DÖVLƏT İQTİSAD UNİVERSİTETİ**

**BEYNƏLXALQ MAGİSTRATURA VƏ DOKTORANTURA MƏRKƏZİ**

**“Azərbaycanda işçilərin təlim və inkişafının müəssisələrin  
səmərəliliyinə təsiri” mövzusunda**

**MAGİSTR DİSSERTASIYASI**

**Bəxtiyarlı İlahə Fəxrəddin**

**BAKI – 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 işçilərin təlim və inkişafının müəssisələrin  
səmərəliliyinə təsiri” mövzusunda**

**MAGİSTR DİSSERTASIYASI**

**İxtisasın şifri və adı: 060407 Menecment**

**İxtisaslaşma: Heyətin idarə edilməsi**

**Qrup: 202**

**Magistrant**

**Bəxtiyarlı İlahə Fəxrəddin qızı**

\_\_\_\_\_ **imza**

**Elmi rəhbər**

**i.ü.f.d., dos. Qasimov Raqif**

**Xanbala oğlu**

\_\_\_\_\_ **imza**

**Proqram rəhbəri**

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

\_\_\_\_\_ **imza**

**Kafedra müdiri**

**i.e.d., prof. Kəlbiyev Yaşar Atakişi oğlu**

\_\_\_\_\_ **imza**

**BAKI – 2019**



# **The Effect of the Training and Development to the Effectiveness of Institutions in Azerbaijan**

## **Summary**

**The relevance of the research:** Institutions that do not understand the importance of the training and development, they will face with a number of challenges in the competitive environment. The key problems in the institutions with the staff are the shortage of qualified staff, accidents at workplaces, and declining labor productivity.

**Purpose and objectives of the research:** The main purpose of the research is search for the importance of human resources, training and development in the institutions, observe how the process is implemented, analyze the problems and find the solutions of the process, and prepare the most optimal proposals for the implementation of the training.

**Research methods:** The data obtained from the initial source were obtained using the empirical and theoretical research methods to analyze the current situation during the study and the data collected were analyzed and systematised.

**Research information:** The literature on the topic and the information on the internet resources were used.

**Research restrictions:** The subject research has been conducted among the staff of public and private institutions in Azerbaijan.

**Research outcomes:** Training and development programs lead to staff motivation, career development, performance improvements. This, in turn, have a positive affect to the company's performance and increase effectiveness.

**Scientific-practical significance of the outcomes:** Prevent the approaching of the company to the staff as an element of cost, emphasizing the importance of creating the necessary conditions for their development, and demonstrating the dependance of the development of the institution on the development of the staff.

**Key words:** human resources management, human resources, training, development

## **İXTİSARLAR VƏ İŞARƏLƏR**

- ABŞ** – Amerika Birləşmiş Ştatları  
**İRİE** – İnsan Resurslarının İdarə Edilməsi  
**İR** – İnsan Resursları  
**SSRİ** – Sovet Sosialist Respublikaları İttifaqı  
**İEÖ** – İnkişaf Etmiş Ölkələr

## MÜNDƏRİCAT

	<b>GİRİŞ.....</b>	<b>7</b>
<b>I FƏSİL.</b>	<b>İNSAN RESURSLARI FUNKSİYALARI ARASINDA TƏLİM VƏ İNKİŞAFIN YERİ .....</b>	<b>10</b>
1.1.	İnsan resurslarının idarə edilməsinin inkişaf tarixi, tərfi və əhəmiyyəti.....	10
1.2.	İş analizi və onun təlim və inkişaf əlaqəsi .....	14
1.3.	İşçi seçmə ilə təlim və inkişaf arasındakı əlaqə.....	17
1.4.	Performans qiymətləndirmədə təlimin rolu.....	19
1.5.	Karyera planlamada təlimin rolu.....	22
1.6.	Təlim və inkişaf ilə əmək haqqı arasındakı əlaqə.....	24
<b>II FƏSİL.</b>	<b>İNSAN RESURSLARININ BİR FUNKSİYASI KİMİ TƏLİM VƏ İNKİŞAF.....</b>	<b>27</b>
2.1.	Təlim və inkişafın mahiyyəti .....	27
2.2.	Təlim və inkişafın əhəmiyyəti və məqsədi. Təlimə təsir göstərən amillər.....	29
2.3.	Təlim prosesi və onun mərhələləri .....	31
2.4.	Təlimin prinsipləri .....	36
2.5.	Təlim proqramının tətbiq edilməsi .....	37
2.6.	Təlim proqramlarının qiymətləndirilməsi.....	41
<b>III FƏSİL.</b>	<b>MÜƏSSİSƏLƏRDƏ TƏLİM VƏ İNKİŞAF: AZƏRBAYCAN NÜMUNƏSİ</b>	<b>44</b>
3.1.	Azərbaycanda insan resurslarının idarə edilməsinin inkişaf tarixi.....	44
3.2.	Dissertasiya işinin məqsədi və əhatə dairəsi.....	45
3.3.	Tədqiqat metodu .....	46
3.4.	Tədqiqat nəticəsində əldə edilmiş məlumatlar və onların şərh.....	46
3.4.1.	Tədqiqatda iştirak edən kadrların fəaliyyət göstərdikləri müəssisələr haqqında ümumi məlumat.....	46
3.4.2.	Tədqiqatda iştirak edən kadrların demografik xüsusiyyətləri.....	49
3.4.3.	Müəssisələrdə təlim və inkişaf proqramları.....	50
	<b>NƏTİCƏ VƏ TƏKLİFLƏR.....</b>	<b>58</b>
	<b>İSTİFADƏ EDİLMİŞ ƏDƏBİYYAT.....</b>	<b>60</b>
	<b>ƏLAVƏLƏR.....</b>	<b>62</b>
	Cədvəllərin siyahısı.....	68
	Sxemlərin siyahısı.....	68
	Şəkillərin siyahısı.....	68

## GİRİŞ

**Mövzunun aktuallığı:** Sürətlə dəyişən dünyamızda şirkətlər, geniş istehlakçı kütləsini cəlb etməyə imkan verəcək, davamlı rəqabət mühitində üstünlüyü ələ almağı təmin edəcək ən başlıca amilin, yaradıcı işçi kollektivinə sahib olmaq, onları əldə saxlamaq və müəssisənin hədəfləri istiqamətində ən düzgün şəkildə idarə etmək olduğunu dərk etməyə başlamışdır. Lakin, bunu həyata keçirmək üçün təşkilatlar günümüzün ən aktual məsələlərindən biri olan insan kapitalının inkişafına böyük diqqət ayırmalıdır. Bu inkişafa nail olmaq üçün atılacaq ən əsas addım təlim və inkişaf proqramlarını illik plana daxil etmək və mütəmadi olaraq həyata keçirməkdir. Təsadüfi deyildir ki, müasir dövrdə şirkətlər hər il büdcədən müəyyən qədər vəsaiti insan resurslarının təlim və inkişaf proqramlarına ayırır.

**Problemin qoyuluşu və öyrənilmə səviyyəsi:** Təlim və inkişafın əhəmiyyətini başa düşməyən və ona lazımi diqqəti göstərməyən müəssisələr rəqabət mühitində bir sıra problemlərlə qarşılaşacaqlar. İxtisaslı kadrların çatışmazlığı, iş yerlərində baş verən qəzaların artması, əmək məhsuldarlığının azalması, iş məmnuniyyətinin aşağı düşməsi müəssisələrdə kadrlarla bağlı yaranan əsas problemlərdir.

Son illərdə ölkəmizdə də insan kapitalının inkişaf etdirilməsi ilə bağlı məsələlər diqqət mərkəzindədir. Bu, müəssisənin idarəedilməsinə də öz müsbət təsirini göstərir.

**Tədqiqatın məqsəd və vəzifələri:** Dissertasiya işinin yazılmasında başlıca məqsəd Azərbaycanda fəaliyyət göstərən müəssisələrdə insan resurslarının təlim və inkişaf proqramlarının tətbiq səviyyəsini təhlil etmək, işçilərin belə proqrama olan marağını müəyyən etmək, həyata keçirilən təlimlərdə çatışmazlıqları aşkar etmək və bunların aradan qaldırılması üçün təkliflər irəli sürməkdən ibarətdir.

Tədqiqat zamanı cavab tapmalı olduğumuz əsas suallar bunlardır:

- Müəssisələrdə insan resurslarının təlim və inkişafının planlaşdırılması necə həyata keçirilir?

- Təlim prosesi necə tətbiq olunur?
- Təlim nəzarət və təlim nəticələrinin qiymətləndirilməsi hansı yolla həyata keçirilir?

Bu qeyd edilənləri nəzərə alaraq dissertasiya işində Azərbaycan müəssisələrində mövcud insan resurslarının təliminin planlaşdırılması, onun həyata keçirilməsi və qiymətləndirilməsi prosesinin təhlil edilməsi əsas hədəf olmuşdur.

**Tədqiqatın obyektı və predmeti:** Tədqiqatın obyektı dedikdə, İRİE-nin təlim və inkişaf funksiyası ilə bağlı sənədlər nəzərdə tutulur. Tədqiqatın predmetini isə kadrların təlim və inkişafı ilə bağlı məsələnin təhlil edilməsi və bu sahədəki əsas problemlərin aşkar edilməsi təşkil edir.

**Tədqiqatın metodları:** Tədqiqat zamanı mövcud vəziyyəti təhlil etmək üçün empirik və nəzəri tədqiqat metodlarından istifadə olunaraq ilkin mənbədən zəruri məlumatlar əldə edilmiş və toplanmış informasiya analiz edilərək sistemləşdirilmişdir.

**Tədqiqatın informasiya bazası:** Mövzu ilə bağlı ədəbiyyat təhlil edilmiş və internet resurslarındakı məlumatlardan istifadə edilmişdir.

**Tədqiqatın məhdudiyyətləri:** Mövzu ilə bağlı tədqiqatlar Azərbaycanda fəaliyyət göstərən dövlət qurumları və özəl müəssisələrin kadrları arasında aparılmışdır. Kadrların anket sorğuda iştirak etməkdə maraqlı olmamaları tədqiqat işində bir sıra məhdudiyyətlər yaratmışdır.

**Nəticələrin elmi və praktiki əhəmiyyəti:** Əldə edəcəyimiz nəticələrin əhəmiyyəti - kadrlara xərc ünsürü olaraq yanaşılmasının qarşısını almaq, onların inkişafı üçün lazım olan şəraitin yaradılmasının əhəmiyyətini vurğulamaq, müəssisələrin inkişafının kadrların inkişafından asılılığını göstərməkdən ibarətdir.

**Dissertasiya işinin strukturu və həcmi:** Dissertasiya işi ümumilikdə üç fəsildən ibarətdir. Həcmi 70 səhifədir.

Birinci fəsildə İRİE-nin inkişaf tarixi, müasir dövrümüzdə onun əhəmiyyəti, təşkilati struktur içərisindəki yeri, onun təlim və inkişaf funksiyasının digər



funksiyaları ilə qarşılıqlı əlaqəsi ilə bağlı fərqli mənbələrdən əldə edilmiş informasiya analiz edilərək sistemləşdirilmiş şəkildə qeyd olunmuşdur.

İkinci fəsildə İRIE-nin təlim və inkişaf funksiyası ayrılıqda təhlil edilmiş, onun mahiyyəti, əhəmiyyəti və metodları haqqında ətraflı qeyd edilmişdir.

Üçüncü fəsildə Azərbaycan müəssisələrində İRIE-nin inkişaf tarixi, tədqiqatın məqsədi, tədqiqat xarakterli hazırlanmış anket sorğusunun nəticələri şərh edilmişdir.

# I FƏSİL. İNSAN RESURSLARI FUNKSIYALARI ARASINDA TƏLİM VƏ İNKİŞAFIN YERİ

## 1.1. İnsan resurslarının idarə edilməsinin inkişaf tarixi, tərfi və əhəmiyyəti

Müasir mənada ilk İRİE-nin tətbiqi Sənaye inqilabının bir nəticəsi olaraq meydana gəlmiş iri miqyaslı istehsal vahidlərində çox sayda insanın məşğulluğu ilə başlamışdır. Sənaye inqilabına yol açan əsas faktorlar isə zavod tipli istehsal tərzi və avtomatlaşdırma olmuşdur. Zavod sistemi məşğulluğu müəyyən bir səviyyədə çox artırmamış və işçilərin şəxsi gəlirlərini yüksəltməmiş, ancaq həyat keyfiyyətini yaxşılaşdıran fundamental malların və xidmətlərin istehsalını artırmışdır. Bunun nəticəsində həm müəssisələrdəki iş şəraitinin yaxşılaşmaması, həm də işçilərin gəlirlərinin kifayət qədər artmaması mənfi reaksiyalara səbəb olmuş və XIX əsrin sonu-XX əsrin əvvəllərində işçi hərəkatları geniş vüsət almağa başlamışdır (Çetin C., 2018: s.3).

I Dünya müharibəsi müəssisələrdə kadrların idarə edilməsinin əhəmiyyətini artıran bir sıra yeniliklərə səbəb olmuşdur. Bu dövrə qədər kadrların idarə olunması bir ixtisas sahəsi kimi qəbul olunmamışdır. Müharibə ilə birlikdə artan istehsal həcmi iqtisadi canlanma meydana gətirmiş, artan kadr ehtiyacı isə xərclərin və işçilərin dövr nisbətinin yüksəlməsinə səbəb olmuşdur. Müəssisələr idarəetmə fəaliyyətinin məhsuldarlığını artırmaq və kadrlardan daha səmərəli istifadə etmək məqsədilə axtarırlara başlamış, nəticədə işçi seçmə və yerləşdirmə ilə bağlı bir sıra yeni üsulların hazırlanmasına şərait yaranmışdır. Hərbi hissələrdə ixtisaslı kadrlara olan ehtiyacın təmin edilməsi məqsədilə işə qəbul prosesində zəka testlərindən istifadə olunmağa başlanılmışdır. Bu dövrdə Rusiyada çar rejiminin dağılması nəticəsində baş vermiş Burjua-Demokratik inqilabı, sənaye əlaqələrində yeni bir səhifə açmışdır. İşəgötürən və işçi arasında yaranmağa başlayan münaqişələr işçilərə istiqamətlənən inkişafa təkan vermiş, bunun nəticəsində işçilər, milli və beynəlxalq səviyyədə öz haqlarını tələb etmə imkanını əldə etmişlərdir (Çetin C., 2018: s.4).

1900-cü illərin əvvəllərində Fredrix Taylor tərəfindən “Elmi Rəhbərlik Prinsipləri” adı altında yayımlanan əsər dünya elm tarixində qəbul edilmiş və “Kadrların idarə olunması” adlı yeni bir yanaşmanı meydana gətirmişdir. O, ilk dəfə bu yanaşmada məhsuldar işləyən kadrların qeyri-məhsuldar işləyənlərdən fərqləndirilməsi üçün təşviqedicə ödənış edilməsi üsulunu təklif etmişdir. Taylor işçilərlə bağı gündəlik işlərin icrası üçün kadrlar bölməsinin yaradılmasını, onların hədsiz dərəcədə yorulmalarının qarşısının alınmasını və təlimlə daha üst səviyyələrə yüksəldilməsini, kadrların fəaliyyətinin qiymətləndirilməsi üsullarının tətbiq olunmasını təklif etmişdir. Bütün bu təkliflərə baxmayaraq, Taylor insanı mərkəzi amil olaraq görməmişdir. Məhz bu səbəbdən, bu yanaşma, gündəlik işlərin təşkili və icrası ilə bağı işlərdən fərqlənməmiş, 1920-ci illərdə tədricən təsirini itirməyə başlamışdır. 1910-1920-ci illərdə Elton Mayo və yoldaşları Çikaqo yaxınlığındakı Hawthorn qəsəbəsindəki Western elektrik firmasında bir sıra tədqiqatlar həyata keçirmişlər. Bu tədqiqatlara əsasən, insan amili ön plana çəkilmiş və işçi məmnuniyyətinin təşkilatın məhsuldarlığında vacib rol oynaması vurğulanmışdır (<https://insankaynaklariyonetimim.wordpress.com/2014/09/25/isletmelerin-degerli-varligi-insan-kaynaklari-tarihi-gelisimi-hakkinda/>, 2014).

1930-cu illərdə iş qanununun qəbul olunması təşkilatların, həmkarlar ittifaqı ilə əlaqələrinin təşkil olunmasına diqqət ayırmalarında rol oynadı. Bu dövrdə kadrlar bölməsi həm işçilər, həm də həmkarlar ittifaqı ilə bağı işləri həyata keçirirdi. Bu işlər əsasən işə alma, əmək haqqının müəyyən olunması, işdən çıxartma, həmkarlarla bağı bir sıra vəzifələr olmuşdur.

II Dünya müharibəsindən sonra yaranmış iş gücü qıtlığı ilə başa çıxma bilmək, müharibə zamanı maddi və mənəvi sarsıntılara məruz qalan işçilərin məhsuldarlığını artırmaq üçün sənaye psixologiyası sahəsində bir sıra işlər həyata keçirilmiş və əldə olunmuş nəticələr tətbiq olunmağa başlanılmışdır. Sənaye əlaqələrinin kadrlar bölməsinin məsuliyyətinə verilməsi ilə, bu bölmə daha çox əhəmiyyət kəsb etmişdir.

Tarixi inkişaf prosesində kadrlar bölməsi sadəcə qeydiyyat işləri ilə məşğul olmuşdur. ABŞ-da 1960-cı illərin sonu və 1970-ci illərin əvvəllərində çıxan qanunlar, kadrlar bölməsinin əhəmiyyətini daha da artırmışdır. Eyni zamanda bir sıra müxtəlif qanunların qüvvəyə minməsi kadrlar üzrə rəhbərlərin üzərinə məsuliyyət yükləmişdir. Kadrlar bölməsi bu səlahiyyəti yerinə yetirmək üçün yeni mütəxəssisləri işə almağa başlamış və rəhbərlər rollarının dəyişməsi ilə bağlı olaraq yüksək bacarıqlara malik olan mütəxəssis olmaq məcburiyyətində qalmışdılar ( Benligiray S., 2016: s.22).

1980-ci illərdən etibarən yeni ehtiyacların ortaya çıxması və insana daha fərqli yanaşma baxımından kadrların idarə olunmasında baş verən müəyyən dəyişikliklər, təşkilati mədəniyyət sahəsindəki inkişaf, rəqabətin kəskinləşməsi, texnoloji yeniliklər, qloballaşma, beynəlxalq biznesin inkişafı klassik kadrların idarə edilməsini fərqli bir ifadə ilə əvəz etmişdir. Yeni yanaşma olan “İnsan Resurslarının İdarə Edilməsi” anlayışının gündəmə gəlməsi ilə təşkilatda çalışan insana ən az kapital və texnologiya qədər, hətta onlardan daha dəyərli bir resurs olaraq baxılmışdır. Bunun əsas səbəbi, müəssisələrin mövcud olması, rəqabətə davam gətirməsi, qarşıya qoyulan məqsədə istiqamətlənərək uzun müddət fəaliyyət göstərə bilməsi üçün maliyyə, vaxt, material və digər resurslara ehtiyacı olduğundan daha çox, bu resursların hər birindən istifadə edərək dəyər yaradan insana olan ehtiyacdır. Təşkilatda fəaliyyət göstərən hər bir fərd insan resursları ifadəsi altında birləşir. Bugün onların imkanlarından düzgün istifadə edərək təşkilatı gələcək hədəflərinə çatdırmaq mühüm vəzifələrdən biridir (Benligiray S., 2016: s.23).

1990-ci illərdə dünyada sosial və iqtisadi sahədə baş verən dəyişikliklər qlobal səviyyədə təsir gücünə malik olmuşdur. Bunun əsas səbəbləri kimi sürətlə artan inflyasiya və informasiya texnologiyalarının yayılması qeyd edilmişdir. İstehsal strukturundan sosial həyata, beynəlxalq əlaqələrdən təşkilatların idarə edilməsinə qədər bir sıra müxtəlif sahələrdə özünü göstərən bu dəyişiklikləri yaradan başlıca amil isə informasiya olmuşdur. Meydana gələn bu yeni iqtisadi

strukturda bazar iqtisadiyyatının yaranması ilə qlobal rəqabət get-gedə artmış, məhsul və xidmətlər bir-birinə bənzəməyə başlamışdır. Buna görə də davamlı rəqabət üstünlüyü əldə etmək və bazarda digərlərindən fərqlənmək istəyən müəssisələr insana müəssisənin ən dəyərli kapitalı olaraq yanaşmağa başlamışdır. Məhz bundan sonra “ İntellektual kapital” anlayışı istifadə olunmuşdur (Benligiray S., 2016: s.26).

İnsana istiqamətlənmiş idarəetmə anlayışı olan İRİE insanı psixoloji, sosial və mədəni tərəfdən ələ alaraq, onun məmnuniyyətinin artırılması ilə təşkilatı hədəflərə nail olması və eyni zamanda məhsuldarlığının artırılması, insanın bilik, bacarıq və qabiliyyətlərindən faydalanaraq onları inkişaf etdirməyə yönəlməsi baxımından digər idarəetmə anlayışlarından əhəmiyyətli dərəcədə fərqlənir (<https://insankaynaklariyonetimim.wordpress.com/2014/09/25/isletmelerin-en-degerli-varligi-insan-kaynaklari-tarihi-gelisimi-hakkinda/>, 2014).

İRİE ilə bağlı müxtəlif ədəbiyyatlarda fərqli yanaşmalar mövcuddur: İRİE- “insanı diqqət mərkəzində saxlayaraq, işçi əlaqələrini inzibati quruluş içində ələ alan, təşkilati mədəniyyətə uyğun kadrlar siyasətini formalaşdıran və bununla da, təşkilatın idarə olunmasında açar funksiya rolunu həyata keçirən prosesdir” (İ.Fındıkcı, 2012: s.13); “daha keyfiyyətli və məhsuldar bir nəticə əldə etmək üçün, rəhbərlərlə işçilər arasında etibarlı və effektiv bir uyğunluq təmin etməyi məqsəd qoyan təşkilati funksiyadır” (N.Tortop və başqaları, 2007: s.16); “insanların təşkilata, fərdə və ətraf mühitə faydalı olacaq şəkildə, etik qayda və qanunlara da əməl edilərək, təsirli bir şəkildə idarə edilməsini təmin edən funksiya və fəaliyyətlərin cəmidir” (S.Benligiray, 2016: s.38).

İRİE anlayışını kadrların idarə edilməsi ilə eyniləşdirmək düzgün deyildir. Onlar arasındakı fərqlərə cədvəl 1.-də (Əlavə 1.) nəzər salmaq.

Müasir dövrdə İRİE-nin effektiv şəkildə təşkil olunması təşkilatlar üçün böyük əhəmiyyət kəsb edir. Müəssisələr davamlı rəqabət şəraitində üstünlük əldə etmək və geniş kütləyə daha yaxşı xidmət göstərə bilmək üçün mövcud və potensial insan resurslarını effektiv idarə etməlidir. Əgər təşkilatlar buna lazım

olan diqqəti ayırmasalar, bir sıra çətinliklərlə üzləşəcəklər. Belə təşkilatlarda yanlış şəxslərin işə alınması, kadrların dövr nisbətinin gözlənilməyəcək dərəcədə yüksəlməsi, işçilərin səmərəsiz və aşağı performansla öz vəzifələrini yerinə yetirmələri kimi hallar baş verəcəkdir. Bununla yanaşı, müəssisələrdə qəza halları artacaq, düzgün əmək haqqı siyasəti həyata keçirilməyəcək və bu da öz növbəsində müəssisə daxili mübahisələrə səbəb olacaqdır. Nəticədə, təşkilatlarda işlər ləngiyəcək, xərclər yüksələcək və müəssisə haqqında ətraf mühitdə mənfi rəy formalaşacaqdır. Buradan görüldüyü kimi, yanlış kadr siyasəti həyata keçirən müəssisələrdə uğursuzluq qaçınılmazdır. Təşkilatlarda effektiv İRİE proqramları insan kapitalının meydana gəlməsini və təşkilati performansın artmasını təmin edən vacib göstəricidir.

Müəssisələrin İRİE-nə lazımı diqqəti ayırıb-ayırmadığını bilmək üçün bir sıra göstəricilərə fikir vermək lazımdır. Bu göstəricilərə aid olunur: müəssisələrdə İRİE-si ilə bağlı müstəqil bölmə yaradılması, bu bölmənin əhatə dairəsi, bölmə rəhbərinin digər rəhbərlərə tövsiyyə vermək bacarığı və onun strateji qərarların qəbulunda iştirakı və s (S.Benligiray, 2016: s.52).

Müasir dövrdə İRİE çərçivəsində həyata keçiriləcək işlər olduqca geniş perspektivi əhatə edir. Bunun əsas səbəbi isə, müəssisənin fəaliyyətini davam etdirməsi istiqamətində yerinə yetirdiyi vəzifələrin bütövlükdə insanlar tərəfindən icra edilməsidir. Buna görə də bir tərəfdən mövcud kadrların məhsuldarlığının yüksəldilməsi, digər tərəfdən isə təşkilatların insan resursları vasitəsilə qarşıya qoyulmuş məqsədlərə çatması İRİE baxımından böyük əhəmiyyət kəsb edir.

## **1.2. İş analizi və onun təlim və inkişaf əlaqəsi**

Müasir dövrdə yenilənmiş texnologiya və demək olar ki, hər sahədə kompüterlərdən istifadə olunması, əl əməyindən avtomatlaşdırmaya keçidin sürətlənməsi, bir çox sahələrdə ixtisaslaşmanın əhəmiyyətinin artması, insanların ehtiyac və gözləntilərindəki dəyişikliklər yeni işlərin və peşə sahələrinin yaranmasına yol açaraq işlərin yenidən layihələndirilməsini zəruri edir. Bu

dəyişikliklər davam etdiyi müddətdə təşkilatdakı işləri yenidən müəyyən etmək, işə uyğun kadrları seçmək və yerləşdirmək, onları lazımi şəkildə təlimləndirmək, əmək haqlarını müəyyən etmək, performanslarını qiymətləndirmək üçün rəhbərlərin hər işin xüsusiyyətini bilmələri vacib şərtidir. Günümüzdə texnologiya sürətlə dəyişərək daha da təkmilləşir və bunun nəticəsində, təşkilatlar öz təchizatlarını və bu təchizatların başındakı işçilərini belə innovativ dəyişikliklərə uyğunlaşdırmaq məcburiyyətində qalır ([http://sbedergi.erciyes.edu.tr/sayi\\_18/08\\_celikten.pdf](http://sbedergi.erciyes.edu.tr/sayi_18/08_celikten.pdf), 2005).

Təşkilatlarda insan resurslarından effektiv istifadəni təmin etmək məqsədilə bir sıra məlumatların öyrənilməsi böyük əhəmiyyət kəsb edir. Belə məlumatlar, iş analizinin həyata keçirilməsi yolu ilə əldə edilir. İş analizinin hər hansı bir işin xüsusiyyətlərini, iş şəraiti və bu işi yerinə yetirmək üçün lazım olan bacarıqları, məsuliyyət dərəcəsini, minimum müvəffəqiyyət standartlarını müəyyən etmək məqsədilə həyata keçirilən işlərdən ibarət olduğunu deyə bilərik.

“İş analizi - işlərin doğru və təsirli şəkildə qiymətləndirilməsi məqsədilə təşkilatda mövcud olan hər bir işin ayrı-ayrı xüsusiyyətləri, şərtləri, məsuliyyətini elmi metodlarla analiz edən və məlumat toplayan bir texnikadır” (Bingöl D., 2016: s.78).

İş analizi prosesində təşkilatdakı bütün işlərlə bağlı informasiya əldə edilir, qeydiyyatına alınır və sıralanır. Bu proses sadəcə təşkilatdakı işlərlə bağlı vəzifələrin müəyyən olunmasını deyil, həmçinin bu işlərin yerinə yetirilməsi üçün kadrlarda axtarılan xüsusiyyətləri və iş şəraiti ilə bağlı informasiyanın əldə olunmasını özündə birləşdirir.

İRİE-də iş analizləri vacib rol oynayır. İş analizi nəticəsində əldə olunan vəzifə təlimatları, iş tələbləri, iş standartları sənədləri İRİE-nin digər əsas funksiyaları ilə bağlı qərarlarda tətbiq olunur.

Vəzifə təlimatı- işin xüsusiyyəti, məzmunu, vəzifə və məsuliyyətlərlə bağlı izahların verildiyi sənəddir. Bu sənəd əsasən, iş analizinin nəticələrinə uyğun olaraq hazırlanır və təşkilatın idarə olunması baxımından əhəmiyyət kəsb edir.

Vəzifə təlimatını hazırlamağa başlamazdan öncə məzmunun necə olacağını müəyyən etmək lazımdır. İş analizi zamanı əldə olunan məlumatlar kifayət qədər əhatəli ola bilər, lakin bütün bu məlumatları vəzifə təlimatlarında qeyd etmək düzgün deyildir. Qısa və əsaslandırılmış şəkildə hazırlanan vəzifə təlimatları İRIE fəaliyyətlərinin məhsuldarlığının artırılmasına birbaşa təsir göstərir.

Standart vəzifə təlimatlarında əsasən qeyd edilən məlumatlar bunlardır (Bingöl D., 2016: s.78):

- işin adı və yeri; bu hissədə işin adı, işin həyata keçirildiyi bölmənin adı, kodu və təlimatın hazırlandığı tarix qeyd edilir.
- işin məqsədi və xülasəsi; bu başlıq altında işin niyə və necə yerinə yetirildiyi qısaca bildirilir.
- vəzifə və öhdəliklər; burada işçinin yerinə yetirməli olduğu işlər, onları necə yerinə yetirdiyi, nə üçün və nə zaman etdiyi, işi hansı hissədə öhdəliyinə aldığı, nə kimi fayda verdiyi, nə zaman işi təhvil verməsi kimi mövzulara yer ayrılır.
- əlaqələr; işin təşkilat daxilindəki yeri, digər işlərlə əlaqəsi ilə bağlı məlumatlar bu hissədə yer alır.
- səlahiyyət; bu, vəzifədən irəli gələn məhdudiyyətləri əks etdirir.
- işdə istifadə edilən vasitələr; işdə hansı avadanlıq, xammal və s. istifadə olunduğu qeyd edilir.

İş tələbləri- iş analizi nəticəsində əldə edilən informasiya əsasında hazırlanan və nəzərdə tutulan işi yerinə yetirəcək fərdlərin malik olmalı olduqları bilik, bacarıq və keyfiyyətləri göstərən bir sənəddir. İş tələblərini hazırlayarkən həmçinin keçmiş təcrübələrdən də faydalanmaq mümkündür. İş tələblərində əsasən bu məlumatlar qeyd olunmalıdır (<http://www.ozlukhaklari.com/is-analizi-2-bolum-is-analizinin-ciktilari/>, 2017):

- iş üçün lazım olan yaş həddi
- cinsiyyət



- təcrübə
- təhsil səviyyəsi
- zehni və fiziki xüsusiyyətlər
- sosial vəziyyət

İş standartları, bir işin müvəffəqiyyət dərəcəsini təyin etmək üçün istifadə edilən meyar olub, menecerlərə işçilərdən gözləntilərinin nə olduğunu aydınlaşdırmağa kömək edən bir vasitədir (<https://www.linkedin.com/pulse/i%C5%9F-analizleri-tan%C4%B1mlar%C4%B1-gerekleri-emin-bayrak>, 2017).

İş analizləri, təşkilatlardakı mövcud insan resurslarının təlim ehtiyaclarının müəyyən olunmasında ən vacib informasiya mənbəyidir. Bu baxımdan, təşkilatlar təlimin müvəffəqiyyətinin düzgün iş analizi nəticələrindən asılı olduğunu dərk etməlidir. İş analizləri əsasında həyata keçirilməyən təlim və inkişaf proqramları gözlənilən nəticənin əldə olunmasına maneə törədəcək, əmək, maliyyə və zaman itkisinə səbəb olacaqdır. Buna görə də təşkilatlar, rəqabət şəraitində ayaqda qala bilmək üçün mütəmadi olaraq ətraf mühitdə baş verən dəyişiklikləri izləməli və onlara uyğunlaşaraq iş analizlərinin davamlılığına diqqət yetirməli, təlim proqramlarını həyata keçirilən iş analizlərinin nəticələrinə uyğun hazırlamalıdır ([http://sbedergi.erciyes.edu.tr/sayi\\_18/08\\_celikten.pdf](http://sbedergi.erciyes.edu.tr/sayi_18/08_celikten.pdf), 2005: s.127-135).

### **1.3. İşçi seçmə ilə təlim və inkişaf arasındakı əlaqə**

İRİE-nin ən vacib funksiyalarından biri kadrların əldə edilməsi, bu funksiyanın ən əsas mərhələsi isə “işə qəbul” prosesidir. Çünki, insan resurslarını əldə etmək və inkişaf etdirmək üçün hər şeydən əvvəl onlara malik olmaq lazımdır. Burada əsas məsələ, uyğun işə uyğun işçinin yerləşdirilməsidir. Lakin bu zaman müəssisələr yaranacaq xərcləri nəzərə almalıdır. Bu xərclərə aid edilir (<http://acikerisim.pau.edu.tr/xmlui/bitstream/handle/11499/2545/Nezehat%20%C3%96zlem%20Nizamo%C4%9Flu.pdf?sequence=1&isAllowed=y>, 2018):

- işlə bağlı təlim xərcləri;

- işə uyğun olmayan kadrların qısa zaman ərzində işdən çıxarılmaları nəticəsində yaranan xərclər;

- müsahibə və seçmə xərcləri;
- elan xərcləri;
- yeni işçiləri təşkilata uyğunlaşdırmaq üçün çəkilən xərclər.

İşçi seçmə və yerləşdirmə prosesini Sxem1.-dən (Əlavə 2.) görə bilərik.

Sxem1.-də qeyd edildiyi kimi seçmə prosesi şirkətdə müəyyən bir mövqeyin boşalması ilə başlayır. Boş qalan pozisiyaya uyğun şəxsin tapılması məqsədilə həmin işlə əlaqədar olan vəzifə təlimatı və iş tələbləri analiz edilir. Bundan sonra, iş üçün elan hazırlanır və lazımi mənbələrə ötürülür. Müraciət edən namizədlər arasından ən uyğun olanını seçmək üçün bir neçə mərhələdən ibarət görüşlər təşkil edilir. Seçilmiş namizədlərlə bir neçə dəfə görüşmək onlar haqqında ilkin fikrin formalaşmasına kömək edir. Müsahibə və test üsullarından sonra namizədlər arasından vəzifəyə uyğun şəxs seçilir.

Sxemdən görüldüyü kimi (Sxem1.) şirkətlər işçi seçmə və yerləşdirmə prosesinin mərhələlərini sistemli şəkildə həyata keçirdiyi zaman daha səmərəli nəticələr əldə edəcəkdir.

Kadrların seçimi zamanı yaxşılar içərisindən ən yaxşısını seçmək üçün işçi seçmə prosesinə xüsusi diqqət ayırmalıdır. İlkin olaraq, işçilərin hansı mənbələrdən seçiləcəyi müəyyən edilməlidir. Bu zaman daxili və ya xarici mənbəyə müraciət edilə bilər. Bu mərhələ hər bir şirkətin öz kadr siyasətinə uyğun olaraq həyata keçirilir. Ümumi olaraq, prosesin düzgün gedişatı üçün vacib məsələlərdən ilki, işi yerinə yetirəcək şəxsin bu mövzudakı təlim və təcrübəsinin kifayət qədər yüksək olmasıdır. Yaxşı işçini ilk görüşdən müəssisəyə cəlb etmək həmin şəxsin peşəkarlığından xəbər verir (<https://dergipark.org.tr/download/article-file/105314>, 2010).

İşçi seçmə və yerləşdirmə zamanı təlimlərin əhəmiyyəti böyükdür. Belə ki, istər təşkilat daxilindən, istərsə də təşkilat xaricindən müraciət etmiş namizədlər bu işlə bağlı kifayət qədər biliklərə malik olarlarsa, işə qəbul mütəxəssislərinin

diqqətini daha çox cəlb edirlər. Bu isə, işə qəbul prosesini asanlaşdırır, həmçinin işçinin işə adaptasiya müddətini də olduqca qısaldır. Təlim və inkişafı bağlı həyata keçirilən proqramların nəticəsində işçilərin hansı işə daha çox uyğun olacağını da müəyyən etmək mümkün olur.

#### **1.4. Performans qiymətləndirmədə təlimin rolu**

“Performansın idarə edilməsi – bir təşkilatın davamlı inkişafını təmin edəcək fəaliyyətlərin planlanması, tətbiqi və nəzarət edilməsi prosesidir” (Benligiray S., 2016: s.191). Bu proses zamanı nəzarət mərhələsində insan resurslarının performansının əvvəlcədən nəzərdə tutulmuş şəkildə həyata keçirilib keçirilmədiyini aydın görmək məqsədilə bir sıra dəyərləndirmə fəaliyyətləri yerinə yetirilir.

Səmərəli performans qiymətləndirmə sistemi aşağıda qeyd olunanları yerinə yetirməlidir.

- təşkilatın gözləntilərini açıq-aydın aşkara çıxarmalıdır;
- işçilərinə performansları ilə bağlı məlumat verməlidir;
- ehtiyac yaranan inkişaf mərhələlərini müəyyən etməlidir;
- kadrların qeydiyyatı üçün performans məlumatlarını sənədləşdirməlidir.

“Performansın idarə edilməsinin üç əsas məqsədi vardır: təşkilati fəaliyyəti yaxşılaşdırmaq, işçiləri motivasiya etməklə yanaşı, təlim və inkişafı mükəmməl səviyyəyə çatdırmaq” (Bingöl A., 2003: s.275).

Performansın idarə edilməsi prosesi Sxem 2.-də (Əlavə 3.) təsvir olunmuşdur. Sxem 2.-yə əsasən, hər bir şirkət öz missiyasına uyğun olaraq strateji hədəfləri istiqamətində performans kriteriyalarını müəyyən edərək, bunun əsasında qiymətləndirməni həyata keçirməlidir.

Performansın idarə edilməsi prosesi təşkilatın gələcək hədəflərinin müəyyən edilməsi (fərdi, bölmə və təşkilat), bu hədəflər əsasında performans planlamasının həyata keçirilməsi və performans qiymətləndirmənin planlanan hədəflərə çatıb –

çatmayacağını test etmək məqsədilə həyata keçirilir. Bunun nəticəsində əldə olunan müvəffəqiyyətli və ya uğursuz nəticələr müzakirə edilərək performansın yaxşılaşdırılması ilə bağlı tədbirlər görülür və yeni hədəflərin müəyyən olunması ilə mütəmadi olaraq mükəmməlliyi axtaran tsiklik proses davam edir (Budak G., 2016).

Performansın idarə edilməsi ilə performans qiymətləndirmə bir-birindən fərqlənir. Belə ki, performansın idarə edilməsi işçilərin vəzifələrini düzgün yerinə yetirib yetirmədikləri barəsində məlumatın əldə olunması üçün əhəmiyyət kəsb edir. Performansın qiymətləndirilməsi isə, işçilərin müəyyən edilmiş standartlara əsasən, işlərini hansı səviyyədə yerinə yetirmələri ilə bağlı məlumatların əldə edilərək onlara bildirilməsi məqsədilə həyata keçirilir (Çetin C., 2018).

Performans qiymətləndirmənin həyata keçirilməsinin 2 əsas məqsədi vardır: Bunlardan birincisi, performans qiymətləndirmənin nəticələrinə uyğun olaraq bir sıra inzibati qərarlar qəbul etmək; ikincisi isə, kadrların performansını yüksəltmək və davamlı inkişaf etdirməkdir. Bundan başqa, təşkilatları performans dəyərləndirmə etməyə məcbur edən səbəbləri və ya bu dəyərləndirmə nəticəsində gözləntiləri belə sıralamaq mümkündür:

- əmək haqqı standartlarını təyin etmək və performans artımı olan işçiləri mükafatlandırmaq;
- işçilərin işlərində yüksəlməsi və ya başqa işə transferini təmin etmək məqsədilə bacarıqlı kadrların seçilməsi;
- işçinin işdən çıxarılması və ya hazırki vəziyyətinin gözdən keçirilməsi baxımından müvəffəqiyyətsiz olanların seçilməsi;
- işgücü planlaması üçün kadr inventarının hazırlanması;
- kadrların təlim ehtiyacının müəyyən olunması;
- təşkilat üzvləri arasındakı əlaqələrin nəzərdən keçirilməsi və komanda işinin təşkili;
- rəhbər ilə işçi arasındakı əlaqələrin tənzimlənməsi;

- işçilərin işlə bağlı maraq dairələrinin müəyyən edilməsi və bu maraqlarla təşkilatın məqsədləri arasında uyğunluğun təmin edilməsi;
- işçinin həyata keçirdiyi işdə hansı dərəcədə müvəffəqiyyətli olması barədə məlumatlandırılması.

Performans qiymətləndirmə sistemi bəzi səbəblərdən uğursuz ola bilər. Bu səbəblərə aid edilir:

- yuxarı rəhbərliyin performans qiymətləndirmə sistemini lazımi səviyyədə dəstəkləməməsi;
- rəhbər və işçiyə kifayət qədər təlim və davamlı təlimatların verilməməsi;
- proqram nəticələrinə əsasən sistem fəaliyyətinin ölçülməməsi və yenilənməməsi.

Performans qiymətləndirmənin, işçilərin, ümumilikdə təşkilatın performansının yaxşılaşdırılması, təşkilat üzvləri arasındakı əlaqələrin möhkəmləndirilməsi, kadrların zəif tərəflərinin müəyyən edilməsi, hazırda mövcud olan və ya gələcəkdə yarana biləcək problemlərin aşkar edilməsi, işçinin təlim ehtiyacının və inkişafı üçün lazım olan tələblərin müəyyən olunması kimi faydaları vardır (<https://www.mevzuatdergisi.com/2004/07a/05.htm>, 2004).

Performans qiymətləndirmədə təlimin əhəmiyyəti böyükdür. Təşkilatda çalışan hər bir işçinin göstərdiyi performans onun işi bilmə səviyyəsindən asılıdır. Təlim proqramları, işçinin bilik və bacarığını artırmaqla idarəetməyə istedadlı kadrlar qazandırır. Bunun nəticəsində, işçilərin inkişafı təmin edilir, yarana biləcək problemlərə qarşı tədbirlərin alınması daha asan olur. Performansı aşağı olan işçilərə isə ehtiyac olan təlimlər verilərək performans artımı mümkündür. Bununla yanaşı, işçinin davamlı inkişafına istiqamətlənmiş tədbirlər həyata keçirərək onun performans göstəricilərinin mütəmadi olaraq yüksək olmasına nail olmaq olar (Gökaslan S., 2000: s.107).

Nəticə olaraq, görə bilərik ki, kadrların performansları onların bilik səviyyəsindən asılıdır. Performans qiymətləndirmənin davamlılığı kadrların

inkişafına təkan verir. Çünki, vaxtaşırı həyata keçirilən bu proses kadrların yerinə yetirdikləri işlərlə bağlı zəif tərəflərini aşkar etməyə kömək edir, əksik tərəflərin aradan qaldırılması məqsədilə lazımı tədbirlər təşkil edilərək kadrlara tətbiq olunur və nəticədə davamlı inkişaf baş verir. Təlim və inkişaf tədbirlərində daha çox iştirak edən işçilərin performans qiymətləndirmə nəticələri də daha yüksək olur. Buna görə də, performans göstəriciləri kifayət qədər yüksək olmayan işçilərə zəruri təlimlərin tətbiq edilməsi məqsədə uyğundur.

### **1.5. Karyera planlamada təlimin rolu**

Karyera, fərdin iş həyatındakı fəaliyyət, məsuliyyət, mövqe və davranışlarının inkişafı olaraq ifadə edilən bir anlayışdır. İnsan iş həyatına başladığı gündən etibarən bəzi ehtiyaclarını təmin etmək məqsədilə işində iləri getmək və iyerarxik strukturda yüksəlmək istəyər. Fizioloji və təhlükəsizlik ehtiyacları, sosial məmnuniyyət, cəmiyyət içərisində hörmət görmək ehtiyacı və fərdin öz arzularını həyata keçirmək istəyi karyera faktının ən əsas səbəbləridir (Taşçı D. və Bilgin L., 2004: s.121).

Karyeranın idarə edilməsini düzgün şəkildə həyata keçirən şirkətlərdə işçilər öz karyera hədəflərini müəyyən edə bilir, bir neçə il sonra hansı mövqedə olacaqlarını planlamağı bacarırlar.

Karyeranın idarə edilməsi dedikdə, təşkilatın qarşıya qoyulmuş məqsədə çatması üçün mövcud kadrların öz potensiallarını aşkar etmələri və karyeralarını inkişaf etdirmələri istiqamətində həyata keçirdiyi tədbirlər nəzərdə tutulur. Bu ifadə təşkilat və fərdlərin ehtiyaclarını bir bütün olaraq ələ alır. Karyeranın idarə edilməsi prosesində əsas mərhələ karyera planlamasıdır (Michael A., 2009: s.591).

Karyera planlaması ilə bağlı müxtəlif təriflər mövcuddur: “fərdin təşkilat daxilindəki yüksəlişinin mərhələ-mərhələ əldə oluna bilən hədəflər qoyularaq, təşkilat və fərdin birlikdə işləməsi ilə tənzimlənməsi prosesidir” (Budak G., 2016: s.320); “işçinin malik olduğu bilik, bacarıq və motivasiyanın inkişafı ilə, fəaliyyət

göstərməkdə olduğu təşkilat daxilindəki irəliləyişinin və ya yüksəlişinin planlanmasıdır” (Şimşək Ş. və Öge S., 2004: s.90 ).

Müasir dövrdə texnologiya sahəsindəki inkişaf, qloballaşma kimi səbəblərdən irəli gələrək iş keyfiyyətinin dəyişməsi və müəssisələrin gələcəkdə yaranacaq ehtiyacları kimi təsirlər, şirkətləri karyera planlaması və inkişaf fəaliyyətlərinə daha çox əhəmiyyət verməyə istiqamətləndirir. Karyera planlamasını həyata keçirməkdə bir sıra məqsədlər vardır:

- insan resurslarından effektiv istifadə olunması: işçi baxımından yaxşı iş şəraitinin təmin olunması, təşkilat baxımından isə məhsuldarlıq və mənfəətin artırılması nəzərdə tutulur;

- iş yerində yüksəlmə istəyinin təmin olunması üçün işçilərin qiymətləndirilməsi;

- yeni və fərqli sahələrdə fəaliyyətə başlayanların qiymətləndirilməsi;

- təşkilat daxilində təlim və inkişaf imkanlarının yaradılması ilə performansın artırılması;

- işçilərin iş məmnuniyyətinin artırılması ilə işə bağlanmalarını təmin etmək;

- fərdi təlim və inkişaf proqramlarının düzgün müəyyən olunması.

- karyera planlamasının təşkilat üçün təmin etdiyi faydalar:

- işgücü müxtəlifliyinə kömək edir;

- beynəlxalq təşkilatlarda işləyən kadrların başqa ölkələrə istiqamətləndirilmələrində vacib rol oynayır;

- işə olan bağlılığı artırır;

- üst səviyyəyə yüksəldiləcək işçilərin müəyyən olunmasını asanlaşdırır;

- işçilərin ixtisaslarının artırılması üçün xəbərdar edici rol oynayır;

- işçi ehtiyaclarının müəyyən olunmasında idarəçilərə rəhbərlik edir;

- gələcəyə istiqamətlənmiş planlama etməyi asanlaşdırır;

- təlim və inkişaf, əmək haqqı kimi vacib məsələlərdə rəhbərliyə istiqamət göstərir.

Karyera planlamasının işçilər üçün təmin etdiyi faydalar:

- təşkilat daxilində yüksəlmə imkanı təmin edir;
- müxtəlif təcrübə və təhsilləri olan işçilərə karyera planlama dəstəyi verilərək təşkilat ilə bütünləşmələri təmin edilir.

Təlim proqramları, təlim prosesinə daxil edilən işçiləri əvvəlcədən müəyyən olunmuş məqsədlərə çatdırmaq üçün həyata keçirilən fəaliyyətləri özünə daxil edir. Təşkilatlarda müxtəlif təlim proqramlarından istifadə olunur. Kadrların fərdi inkişaf ehtiyacları, karyera planlama prosesində müəyyən olunur. Qarşıya qoyulmuş karyera hədəfləri istiqamətində işçilər, məsləhətçi və karyera inkişafı üzrə mütəxəssislər müttəfiq olaraq karyera planlarını hazırlayırlar. İşçilər ayrı-ayrı qiymətləndirilib karyera məqsədlərə nəzərə alınaraq, tətbiq olunacaq təlimin növü, müddəti və məzmunu təyin edilir (Akgeyik T. və başqaları, 2012: s.145,157).

### **1.6. Təlim və inkişaf ilə əmək haqqı arasındakı əlaqə**

Əmək haqqı, ölkələrin iqtisadi, sosial və siyasi inkişafında əhəmiyyətli rola malikdir. Buna görə də, əmək haqqı ilə bağlı qərarlar üzərində çox diqqətlə düşünülməlidir. Müasir dövrdə bu məsələ daha çox gündəmədədir, hətta müxtəlif ölkələrdə aparılan bir sıra tədqiqatların mövzusunun əmək haqqı təşkilidir. Bunun əsas səbəbi, kadrların tələb ilə təklifi arasındakı tarazlıq və dövlətin bu sahəyə müdaxiləsidir (Akgeyik T. və başqaları, 2012: s.200).

Bugün hər hansı bir təşkilatın yüksək məhsuldarlıqla fəaliyyət göstərməsi və rəqabət şəraitinə uyğunlaşa bilməsi üçün insan resurslarını düzgün idarə etməsi vacibdir. Sürətlə dəyişən əmək bazarında şirkətlərin düzgün işçini tapması, motivasiya etməsi və əldə tutması üçün ədalətli əmək haqqı sisteminin qurulması çox böyük əhəmiyyət kəsb edir. Bu baxımdan, əmək haqqı həm işəgötürən, həm də işçilər üçün vacib rola malikdir (Budak G., 2016: s.511).

Əmək haqqının işçilər baxımından faydalarına aid etmək olar: əmək haqqının ödənilməsi zamanı işçilər arasında bəbərlilik prinsipinə əməl olunmalıdır; daha çox



məsuliyyət, qabiliyyət tələb edən işlər üçün, həmçinin ağır iş şəraitindən dolayı daha yüksək əmək haqqı ödənilməlidir; dövlət minimum əmək haqqı məbləğini müəyyən etdiyi üçün işçiləri bu məbləğdən daha az əmək haqqı ilə çalışdırmağa icazə verilmir; işçilər öz öhdəliklərini düzgün yerinə yetirərlərsə, müəssisədə məhsuldarlıq yüksələcəkdir. Buna görə də, bir çox müəssisələrdə maddi həvəsləndirmədən istifadə edərək işçinin performansının artırılmasına nail olunur.

“Düzgün əmək haqqı siyasəti rəhbərlərə geniş fayda təmin edir: ədalətli əmək haqqı sistemini quran təşkilatlarda münaqişələr azalır; təşkilatın düzgün əmək haqqı siyasəti ixtisaslı kadrların cəlb olunmasına təsir göstərir.” (Həmidov Həmid, 2002: s.151).

“Əmək haqqı, mal və ya xidmət istehsalına birbaşa ya da dolayı yolla töhfə verən bütün zehni və fiziki əməyin qarşılığı olaraq ödənilən dəyərdir. Bundan başqa, bir işçinin əldə etdiyi əmək haqqı, həmin işçinin səylərinin dəyərinin göstəricisidir” (Benligiray S., 2016: s.225).

Müəssisələr ədalətli əmək haqqı sistemini qurmaq üçün daxili və xarici tarazlığa uyğunlaşmalı, eyni zamanda mövcud sistem qeyd olunan xüsusiyyətləri özündə birləşdirməlidir (Tortop N və başqaları, 2007: s.260):

- aylıq əmək haqqı qanunvericilikdə nəzərdə tutulmuş minimum əmək haqqından yüksək olmalıdır;
- əmək haqqı bazardakı qiymət dəyişikliklərini izləməlidir;
- işçilərə əmək haqqı verilərkən daxili tarazlıq tənzimlənməlidir;
- əmək haqqı iş şəraitinə (dəniz, mədən, qapalı məkan və s.) görə fərqləndirilməlidir;
- əmək haqqı verilərkən işçilərin sosial vəziyyəti nəzərə alınmalıdır.

Müəssisələrdə işçilərin əmək haqqının hesablanması təlimin əhəmiyyəti böyükdür. Belə ki, işçilər öz işlərinə uyğun hazırlanmış təlimlərdə zaman-zaman iştirak edərək peşə biliklərini artırır və bu da bilavasitə onların performanslarına müsbət təsirini göstərir. Yüksək performans göstəricilərinə malik kadrlar isə daha

yüksək əmək haqqı alırlar. Bunun nəticəsində işçilər maddi motivasiya olunur və daima inkişafa meyilli olurlar.

Təşkilatlar əmək haqqı vasitəsilə işçilərin inkişaf fəaliyyətlərini ölçməyə nail olur. Bu halda işçilər, daha çox səy göstərərək, daha çox gəlir əldə etməyin mümkünlüyünü anlayarlarsa, bu onların işinə müsbət təsir göstərəcəkdir. Ancaq bir işçini motivasiya etmək üçün seçilən əmək haqqı növü, miqdarı, digər işçini motivasiya etməyə bilər. Məhz buna görə də, işçilərə fərdi yanaşaraq, onların əməyini düzgün qiymətləndirmək müəssisələr üçün prioritet olmalıdır (Bayraktaroğlu S., 2011: s.202).

## II FƏSİL. İNSAN RESURSLARININ BİR FUNKSİYASI KİMİ

### TƏLİM VƏ İNKİŞAF

#### 2.1. Təlim və inkişafın mahiyyəti

Müasir dövrdə təşkilatların fəaliyyətinə təsir göstərən daxili və xarici mühit dinamik və rəqabətçil struktura malikdir. Bu səbəbdən müəssisələr uzun müddət ayaqda qala bilmək, rəqabət qabiliyyətini qoruyub saxlamaq, qarşıya qoyulmuş hədəflərə istiqamətlənərək fəaliyyətini davam etdirmək məqsədilə ətraf mühitə uyğunlaşmalıdır. Günümüzün iş dünyası şirkətləri yaradıcılığa, məsələlərə daha innovativ yanaşmağa, yeniliyə qarşı elastik olmağa sövq edir. Müəssisələr qoyulan tələbləri yerinə yetirmək məqsədilə idarəetmə fəlsəfəsi, təşkilati mədəniyyət, kadr siyasəti kimi köklü məsələlərdə yeni yanaşmaları nəzərə alaraq müəyyən dəyişikliklər etməli olur (Benligiray S., 2016: s.161).

Günümüzdə bazara geniş çeşiddə məhsul və xidmət təklifi istehlakçı tələbatının artmasına səbəb olur və bu tələbatı qarşılamaq üçün şirkətlər inkişaf etməyə meyil edir. İnkişaf mərhələsində təlimlərə xüsusi diqqət ayrılması effektiv nəticələrin əldə olunmasına gətirib çıxaracaqdır. Müəssisələr təlimin mahiyyətini anlamalı, yaranmış situasiyalarda hansı təlimlərin daha faydalı olacağını öncədən planlaşdırmalıdır. Təlim, iş performansının artırılması məqsədilə hər hansı bir vəzifə üçün lazım olan bilik və bacarıqların o iş üzrə mütəxəssis olan şəxslərdən yeni kadrlara ötürülməsi kimi ifadə oluna bilər. Bu baxımdan yanaşdıqda təlim, planlı şəkildə təşkil edilən tədbirlərin nəticəsində bilik, bacarıq və qabiliyyətlərin artırılması ilə xarakterizə olunan öyrənmə prosesini əhatə edir. İR proqramları çərçivəsində hazırlanan təlimlər ilə təşkilati performansın artırılması qarşıya qoyulmuş əsas vəzifədir (Akgeyik T. və başqaları, 2012: s.117).

“Təlim, kadrlara işlə əlaqədar səlahiyyətlərin öyrədilməsini asanlaşdırmaq məqsədilə şirkətlər tərəfindən planlanmış şəkildə həyata keçirilən tədbirlərin məcmusudur. Bu səlahiyyətlər iş performansının artırılması üçün lazım olan bilik, bacarıq və qabiliyyətləri özündə birləşdirir” (Raymond A. N., 2008 s.4). Xüsusi olaraq

dövrümüzdə sürətlə dəyişən və yenilənən texnologiyalar kadrların bilik və bacarıq səviyyəsinin artırılmasını tələb edir ki, bu da öz növbəsində təlimin ənənəvi proqramlarla məhdudlaşdırılmamasını zəruri edir. Davamlı olaraq fərd, bu dəyişikliklərə uyğunlaşmaq və lazımi təlim şərtlərini yerinə yetirmək üçün bütün həyatı boyu təlim prosesində iştirak etməlidir (Bilgin Leman və başqaları, 2004: s.9).

Kadrlar onlara verilən təlimlərin nəticəsində işin tələblərinə uyğun keyfiyyətlərə sahib olduqları zaman iş performanslarını artıraraq qısa zaman ərzində yüksək məhsuldarlıq əldə edirlər. İR üzrə mütəxəssislər müəssisələrin gələcək hədəflərinə istiqamətlənərək daima günün tələblərinə uyğun yeni mövzularda təlimlər təşkil edirlər. Bu isə öz növbəsində kadrların inkişafına gətirib çıxarır. Başqa sözlə, inkişaf o zaman baş verir ki, təcrübədə əldə olunmuş qazanc onu yaradan konseptual anlayışla birləşir, hərəkətin nə qədərini qarşıya qoyulmuş məqsədə uyğun olduğunu görmək şansını verir. İnkişaf, şüurlu və qeyri-şüurlu öyrənmə yolu ilə şəxslərin bilik, bacarıq və qabiliyyətlərinin təkmilləşdirilməsidir (John P. W., 2005).

Təlimdən fərqli olaraq inkişaf, daha çox fərdin bilik və bacarıqlarını, potensialını; öz təcrübələri və ya öz-özünü idarə edərək davamlı öyrənməni həyata keçirməsi yolu ilə təmin etməsi ilə bağlı olan bir anlayışdır. Kadrları inkişaf etdirmək; bir çox müəssisələr üçün təşkilati mədəniyyətin başlıca komponentlərindən biri olub, təşkilat missiyasının vacib hissəsidir. Bu, şirkətin uğur əldə etməsi baxımından olduqca böyük əhəmiyyət kəsb edir. İnkişaf sadəcə kadrların indiki işi ilə əlaqəli olmayıb, gələcəklə bağlı fəaliyyətlərinə birbaşa təsir göstərir. Ənənəvi olaraq təlim isə, kadrların hazırki işlərində performanslarını inkişaf etdirməyə istiqamətlənmiş tədbirləri özündə birləşdirir. Bundan başqa inkişaf, kadrları, mövcud işlərindəki yeni texnologiyalar, iş tələbləri, müştərilər və ya məhsul bazarları ilə əlaqədar yarana biləcək dəyişikliklərə hazırlamağa kömək edir (Çetin C. və başqaları, 2018: s.97).

Bütün bu fikirləri nəzərə alaraq deyə bilərik ki, təlim qısa müddət ərzində işçilərin mövcud işlərində yarana biləcək problemlərin qarşısını almaq məqsədilə

həyata keçirilir. İnkişaf isə, uzun müddətli dövr üçün kadrların təkmilləşdirilməsi prosesini əhatə edir.

## **2.2. Təlim və inkişafın əhəmiyyəti və məqsədi. Təlimə təsir göstərən amillər**

Müasir dövrün tələblərinə uyğun olaraq, şirkətlər amansız rəqabət şəraitinə davam gətirə bilmək və inkişaf etmək məqsədilə ixtisaslı, yaradıcı, dərin biliklərə malik olan insan gücünə ehtiyac duyur. Bu səbəbdən, kadrların təlimləndirilməsi məcburi vəziyyət almışdır. Günümüzdə müəssisələr öz büdcələrindən təlim və inkişafba bağlı fəaliyyətlərə müəyyən qədər vəsait ayırırlar. Ayrılan vəsait ilə təmin edilən fayda arasında uzlaşmanın olması bu prosesin düzgün həyata keçirilməsinin bir göstəricisidir (<http://dergisosyalbil.selcuk.edu.tr/susbed/article/view/472/454>, 2007).

Bugün şirkətlərdə təlim proqramlarının həyata keçirilməsi ilə mövcud və ya yarana biləcək performans çatışmazlıqları aradan qaldırılır. Müəssisələrdə məhsuldarlıq səviyyəsi aşağı düşdüğü zaman həyata keçirilən təlim proqramları böyük əhəmiyyət kəsb edir. Bu proqramlar, təşkilatlara sürətlə dəyişən daxili və xarici mühitə uyğunlaşmaqda kömək etməklə yenilənməni təmin edir, mövcud işgücünü daha elastik və innovativ edir. Bir təşkilat ətraf mühitə nə qədər sürətlə uyğunlaşmanı təmin edirsə, bir o qədər də bazarda güclü mövqeyə sahib olur və mənfəətini artırır. Bundan başqa, həyata keçirilən təlim proqramları işçilərdə müsbət rəy formalaşdırır və onların təşkilata bağlılığının artırılmasını təmin edir. Şirkətə bağlılıq dərəcəsi yüksək olan kadrların işdən çıxma halları azalır, beləliklə də, təşkilatda məhsuldarlıq səviyyəsi yüksəlir (Çetin C. və başqaları,2018: s.99).

Təşkilatlarda kadrlara verilən təlim proqramlarının təməl məqsədlərini işçilərin məhsuldarlığının artırılması, iş məmnuniyyətinin yüksəldilməsi, məhsul və xidmət keyfiyyətinin artırılması, təşkilati tarazlığın təmin olunması, komanda ruhunun formalaşdırılması, iş qəzalarının azaldılması, təftişin ən aza endirilməsi, ixtisaslı kadr sayının artırılması, işçi dövr nisbətinin aşağı salınması, öyrənmə vaxtının qısaldılması və dəyişikliklərin effektiv idarə olunmasının təmin edilməsi kimi təsnifləşdirmək mümkündür. Təlim proqramları vasitəsilə fərdlərin potensialı

aşkar olunur, iş performansını artırılır və bunun nəticəsi olaraq karyera inkişafı təmin olunur (Kaptangil K., 2012: s.25-44).

Təlim proqramları nəticəsində həm şirkət, həm də işçilər müəyyən qədər fayda əldə etmiş olur. Təlim proqramlarının şirkət baxımından faydalarına aid edilir (Çetin C. və başqaları, 2018: 99-100):

- şirkətin rəqabət üstünlüyü əldə etməsini təmin edir;
- şirkət üçün müsbət imic formalaşdırır;
- məhsuldarlığı artırır;
- keyfiyyət anlayışını inkişaf etdirir;
- təşkilati inkişafa təkan verir;
- təşkilat daxili münasibətləri artırır.

Kadrlar baxımından faydalarına isə bunlar aid edilir:

- kadrların problem həll etmə və qərar qəbulunda iştirakını təmin edir;
- məsuliyyət və vəzifə öhdəliklərini başa düşməyə kömək edir;
- karyera inkişafına yol açır;
- iş məmnuniyyətini artırır;
- təşkilata bağlılıq və komanda ruhunu inkişaf etdirir.

Yuxarıda qeyd edildiyi kimi təlim bütünlükdə şirkət üçün olduqca əhəmiyyətli rola sahibdir. Hər bir şirkət bu faydaları göz önünə alaraq təlim proqramlarını öz fəaliyyətinə daxil etməlidir.

Təlim və inkişaf proqramlarının uğurla həyata keçirilməsinə təsir göstərən bir sıra amillər vardır. Bunlardan bir neçəsi daha əsasdır. Onlara qısaca nəzər salaq:

- rəhbərliyin bu prosesə kömək göstərməsi; əgər rəhbərlik təlim və inkişaf proqramlarına dəstək göstərmirsə, o zaman müvəffəqiyyət əldə etmək çətin olacaqdır;

- texnologiyada baş verən inkişaf; texnologiyanın günümüzdəki yerini nəzərə alaraq deyə bilərik ki, bu inkişafın təlim və inkişaf proqramlarına təsiri danılmaz faktdır;

- İRİE digər funksiyaları; İRİE-nin digər funksiyalarının düzgün yerinə yetirilməsi təlim və inkişaf fəaliyyətlərinin də effektiv həyata keçirilməsini təmin edəcəkdir. Çünki, bütün funksiyalar bir-biri ilə qarşılıqlı əlaqədə fəaliyyət göstərir.

### 2.3. Təlim prosesi və onun mərhələləri

Təlim prosesi - həyata keçirilən təlim proqramlarını təkmilləşdirmə istiqamətində sistemli şəkildə atılan addımlardan ibarətdir. Təlim prosesi adətən 5 əsas başlıq altında həyata keçirilən fəaliyyətlərdən ibarətdir:

1. Təlim ehtiyacının müəyyən edilməsi;
2. Təlim planlamasının həyata keçirilməsi;
3. Təlim büdcəsinin hazırlanması;
4. Təlim proqramının tətbiq olunması;
5. Təlim nəticələrinin qiymətləndirilməsi.

Təlim ehtiyac analizi təlim və inkişaf prosesinin təməlini qoyur. Ehtiyac analizi təşkilati və ya fərdi performansdakı çatışmazlıqların təyin olunması ilə tərtib olunur. Təlim ehtiyacı mövcud performans ilə arzu olunan arasındakı fərqlə ifadə olunur (Alan M. S. və Robert R. H., 2010: s.100).

$$\text{Təlim Ehtiyacı} = \text{Nail olunmalı nəticələr} - \text{Mövcud nəticələr}$$

Şirkətlərdə təlimə olan ehtiyac müəyyən edilərkən bir sıra amillər analiz olunmalıdır. Bunlar təşkilati analiz, fərdin analizi və vəzifə analizidir (Çetin C. və başqaları, 2018: s.106).

**Şirkət analizi.** Müəssisə səviyyəsində həyata keçirilən təlim ehtiyac analizi başlıca olaraq strateji planlama ilə təşkilati ehtiyac və hədəflərə fokuslanır. Bu analizlər təşkilat daxili siyasət, güclü və zəif tərəfləri aşkar edən təşkilat daxili

analiz və bununla yanaşı, imkan və təhlükələri özündə birləşdirən təşkilat xarici analizdən ibarətdir (Taşkıran E., 2011: s.214).

**Vəzifə analizi.** Bu analiz iş tələbləri ilə başlayır və kadrların bilikləriylə bacarıqları qarşılaşdırılaraq təlim ehtiyacları müəyyən edilir. Vəzifə təlimatları və iş tələblərini qiymətləndirmək isə idarəediciləri arzu edilən performans və işçilərin vəzifələrini daha yaxşı yerinə yetirmələri üçün ehtiyac duyulan keyfiyyətlər haqqında informasiya ilə təmin edir. Vəzifə analizini düzgün həyata keçirmək üçün proqramda bu mövzuları əhatə etmək lazımdır (Yalçın M. ve Özdemir E. G., 2014: s.199):

- məcburi yerinə yetirilməli olan vəzifələr;
- vəzifələr yerinə yetirilən zaman yaranan şərtlər;
- vəzifələrin sıxlığı və zamanı;
- kəmiyyət və keyfiyyət baxımından lazımi performans səviyyəsi;
- vəzifələr yerinə yetirilərkən lazım olan bilik və bacarıqlar;
- bu bacarıqların ən yüksək səviyyədə harada və necə istifadə olunacağı.

**Fərdin analizi.** İşçinin təlim ehtiyacı, işi yerinə yetirmək üçün arzu olunan performans səviyyəsi ilə mövcud performans arasındakı fərq əsasən təyin edilir. İş analizləri nəticəsində müəyyən edilmiş performans standartları, arzu edilən performansı yaradır. Fərdi performans hədəfləri isə işçilərin hədəflərinə çatma dərəcələri, idarəedicilərin müxtəlif performans göstəricilərinə əsasən etdikləri qiymətləndirmələr, gündəlik qeyd edilən performans, testlər və müsahibələr yolu ilə əldə edilən informasiyadır. Fərdin analizi zamanı, əldə edilən informasiya əsasında standart performansla mövcud performans qarşılaşdırılaraq, nə kimi fərqlərin olduğu aydınlaşdırılır (Özçelik A.O., Sadullah Ö. və Uyargil C., 2018: s.185).

Fərdi analizi həyata keçirərkən aşağıdakı mərhələləri izləmək daha səmərəli nəticələrin əldə edilməsinə səbəb olacaqdır:

- Fərdin malik olduğu keyfiyyətlər müəyyən edilir;
- Şəxsin ehtiyacları təyin edilir;



- Bilik, bacarıq və qabiliyyətləri analiz edilir;
- Şəxsi karyera planı analiz edilir;
- Mövcud işində göstərdiyi performans ölçülür;
- Fərdin mövcud performansı ilə arzu olunan performans göstəriciləri müqayisə edilir;
- Əgər performans göstəriciləri standartların aşağısındadırsa, performans əksikliyinə təlim köməyi ilə aradan qaldırılmasının mümkünlüyü araşdırılır;
- Son mərhələdə təlim ehtiyacı detallı şəkildə müəyyən edilir.

Əgər kadrlar işi yerinə yetirmək üçün kifayət qədər məlumatla sahib deyillərsə, bu zaman təlim şərtidir. Bunun əksinə olaraq, lazımi bilik və bacarıqlara malik kadrlar bəzi səbəblərdən aşağı performans sərgiləyə bilərlər. Məsələn, performans əksikliyinə mənbəyi təchizatda yaranmış problemlərdən irəli gəlsə, bunu təlimlə həll etmək mümkün olmayacaqdır (Raymond A. N., 2008: s.109).

Təlimə olan ehtiyacın müəyyən edilməsi zamanı zəruri məlumatları əldə etmək üçün bir neçə üsul və vasitələrdən istifadə edilir. Bunlardan ən geniş yayılanları aşağıda qeyd edilmişdir (Sabuncuoğlu Z., 2013):

- Təlim ehtiyacı bildirişi; bu üsuldan istifadə edən rəhbərlər, mütəmadi olaraq işçiləri müşahidə edir, onların işlərindəki çatışmayan cəhətlərini təlim fəaliyyətlərinin həyata keçirildiyi şöbəyə bildirir. İstifadə edilən təlim ehtiyac bildirişi kadrlar tərəfindən ayrı-ayrılıqda doldurulur və təhlil edilməsi üçün İR şöbəsinə təhvil verilir.
- Təlim cədvəli; yerinə yetirilən iş və işi həyata keçirən şəxs birlikdə qiymətləndirilməklə onların hər biri üçün xüsusi simvollarla istifadə edilir.
- Psixoloji test; təlim proqramının hazırlanması üçün ilk olaraq, fərdlərdə olmalı olan keyfiyyətlər müəyyən edilir, bundan sonra onlar bir sıra testlərdən istifadə edilərək qiymətləndirilir və topladıqları ballara uyğun olaraq təlim qərarı verilir.

- Müsahibə; təlim təşkilatçıları digər şöbə rəhbərlərinin hər biri ilə görüşərək təlimə ehtiyacı olan kadrlara hansı mövzularda təlimlərin keçiriləcəyini müzakirə edirlər. Müsahibə fərdi və ya qrup şəklində təşkil edilə bilər.

- Anket; ən çox istifadə edilən üsuldur. Bu zaman həm işçilərin, həm də rəhbərlərin fikirləri toplanılır. Hər iki tərəfin düşüncələrini öyrənməklə daha real nəticələr əldə etmək mümkündür.

- Bacarıqların müqayisəli şəkildə qiymətləndirilməsi; rəhbər, işçiləri müqayisəli olaraq qiymətləndirir və əldə etdiyi nəticələrin hesabatını təlim orqanlarına təqdim edir. Bilik və bacarıqları digərlərinə nisbətən daha aşağı olan kadrlar üçün müəyyən təlimlər həyata keçirilir.

Bu üsullardan heç biri digərindən üstün olmadığı üçün hər birinin müsbət tərəflərini ümumiləşdirib istifadə etmək mümkündür.

Tətbiq edilən təlim proqramlarından effektiv nəticələr əldə etmək üçün təlim planlaması vacib şərtidir. Adətən, şirkətlərdə illik təlim proqramları hazırlanır. Belə təlim proqramlarının planlaması zamanı aşağıda qeyd edilən mövzular aydınlaşdırılmalıdır (Sabuncuoğlu Z., 2011: s.141-143).

- Təlimin məqsədi: Məqsədlər proqramın istiqamətləndirilməsi və qiymətləndirilməsində istifadə olunur, buna görə də ölçüləbilən olması vacibdir. Məsələn, təlimin sonunda hədəflənən müştəri sayı, satış payı, xərclər, məmnuniyyət səviyyəsi, qəza dərəcəsi və s. kimi məqsədlər müəyyən edilməlidir.

- Təlim mövzusunun müəyyən edilməsi: Təşkilat daxilində fəaliyyət göstərən işçilərin mövcud işlərində daha müvəffəqiyyətli olmaları, işlərini düzgün və sürətli şəkildə yerinə yetirmələri üçün lazım olan mövzularda təlimlərin təşkili insan resurslarının bilik və bacarıqlarının düzgün istiqamətdə artırılmasını təmin edəcəkdir. Təlim mövzularının yanlış seçilməsi zaman və maliyyə itkisinə, məhsuldarlığın azalmasına səbəb olacaqdır (Bayraktaroğlu S., 2011).

- Təlim verəcək orqanların müəyyən edilməsi: Bu zaman təlim proqramlarından asılı olaraq bir neçə seçim mövcuddur. Müəssisələrdə təlimlər

şirkət daxili orqanlar tərəfindən həyata keçiriləcəyi kimi, həmçinin, şirkət xaricində təşkil edilə və ya xaricdən mütəxəssis təlimçilər cəlb oluna bilər.

- Pedaqoji metodun seçilməsi: Təlim proqramlarının tətbiqi zamanı müxtəlif pedaqoji üsullardan istifadə oluna bilər. Məsələn, məlumatların ötürülməsi məqsədilə həyata keçirilən konkret metod seçimilə yanaşı, işi məmnuniyyətlə yerinə yetirmə vərdişlərini aşılamaq metodlarından da istifadə oluna bilər.

- Təlim metodunun təyin olunması: Təlim proqramlarının tətbiqi zamanı işbaşı və işdən kənar metodlardan istifadə olunur. Metodların seçimi işin növündən və proqramın istiqamətindən asılı olaraq dəyişə bilər.

- Təlimdə iştirak edəcək şəxslərin seçilməsi: Təlim ehtiyacı müəyyən edildikdən sonra təlimdə kimlərin iştirak edəcəyi təyin olunur. Bu mərhələdə, kimlərə üstünlük verilməsi ilə bağlı qiymətləndirmə və sıralama edilir. Bu zaman yaş, təhsil səviyyəsi, peşə biliyi, potensial, yerinə yetirilən işin xüsusiyyəti kimi meyarlar əsas götürülür.

- Təlimin tarixi və müddəti: Təşkilat baxımından təlim əhəmiyyətli xərc mənbəyi olaraq hesab olunur, ona görə də təlim proqramlarının mümkün olduğu qədər qısamüddətli olmasına diqqət yetirilməlidir. Xüsusilə, işdən kənar həyata keçirilən təlim proqramları istehsalı ləngidə bilər və nəticədə, xərclər artaraq məhsuldarlığa mənfi təsir göstərir.

- Təlim keçiriləcək məkanın müəyyən edilməsi: Təlim tətbiq olunacaq şəxslərin sayı və onlara qazandırılacaq qabiliyyətlərin növü təlimin təşkil olunacağı məkanın seçilməsinə təsir göstərir. Bununla yanaşı, yer seçiminə təşkilati struktur, büdcə, təlim metodu da nəzərə alınaraq qərar verilir.

Təlim prosesinin digər vacib mərhələsi təlim büdcəsinin müəyyən edilməsidir. Şirkət rəhbərləri öz maddi imkanlarını nəzərə alaraq təlim proqramlarını həyata keçirmək üçün rəşional büdcə hazırlamalıdır. Təlim proqramlarına çəkilən xərclər dolayı və birbaşa olaraq 2 yerə ayrılır. Birbaşa xərclərə aid edilir (Benligiray S., 2016: s.174-175):

- Analiz xərcləri - təlimə olan ehtiyacın müəyyən edilməsinə sərf edilən xərclərdir;
- Tərtib etmə xərcləri - analizin nəticələrinə əsasən təlim proqramlarının tərtib edilməsinə sərf edilən xərclərdir;
- Təkmilləşdirmə xərcləri - təşkil edilmiş proqramın təlim texnikaları və strategiyaları ilə əlaqələndirilməsi, qiymətləndirmə üçün müəyyən meyarların inkişafı, texnoloji dəstək təmin edilməsi və s. üçün nəzərdə tutulan xərclərdir;
- Tətbiq xərcləri - təlimin tətbiq edilməsi üçün yer, təlimçi, iştirakçıların səyahət, qidalanma, yerləşmə xərcləri, dəftərxana ləvazimatları və s. üçün çəkilən xərclərdir;
- Qiymətləndirmə xərcləri - təlim nəticələrini qiymətləndirmək üçün hansı metodlardan istifadə ediləcəyi ilə bağlı tədqiqatın aparılması, ölçmə və qiymətləndirmə vasitələrinin inkişafı, dataların toplanması, analiz edilməsi və hesabatı üçün lazım olan müddət, əmək, xammal, poçt, məsləhət xidmətlərinə çəkilən xərclərdir.

Dolayı xərclər isə ümumilikdə, təşkilatın idarəedilməsi ilə bağlı çəkilən xərclərlə yanaşı, təlimə qatılan kadrlara çəkilən xərclərdir.

Təlim xərcləri əldə ediləcək faydaya təsir etməyəcək səviyyədə azaldıla bilər. Bu, iştirakçı sayını azaltmaqla, zamandan qənaət etməklə, kənardan xidmət alışı minimuma endirməklə, texnologiyadan istifadəni artırmaqla və başqa yollarla mümkündür.

## 2.4. Təlimin prinsipləri

Müasir dövrdə şirkətlər həyata keçirdikləri təlim və inkişaf proqramlarından daha təsirli nəticə əldə etmək məqsədilə bir sıra qaydalara əməl etməlidir. Bu prinsipləri aşağıdakı şəkildə sıralamaq mümkündür (Benligiray S., 2016: s.171):

**Davamlılıq:** Təlim vaxtaşırı təkrarlanmalı olan bir fəaliyyətdir. Bunun əsas səbəblərindən biri yeniliklərin meydana gəlməsi ilə daima təlimə ehtiyacın yaranmasıdır. Bununla yanaşı, təlim müddətində öyrədilən mövzular kadrlar

tərəfindən unudula bilər. Təlimin davamlılığını təmin etmək, innovasiyaların tez bir zamanda mənimsənilməsinə və nəticədə, şirkət məhsuldarlığının artmasına kömək edir.

**Faydalılıq:** Şirkətlərdə zaman, maliyyə, xammal və s. kimi resurslar məhduddur. Belə məhdud resurlardan hər bir zaman effektiv istifadə etmək vacibdir. Əldə edilmiş nəticələrin faydalılığı sərf olunmuş resurslardan daha artıq olmalıdır. Zaman və maliyyə sərf edilərək həyata keçirilən təlim proqramları, hədəflənən faydanın təmin edilməsi üçün diqqətlə planlanmalı, bu plana uyğun həyata keçirilməli və nəzarət olunmalıdır.

**Bərabər imkanlar:** Bu prinsip, bilik, bacarıq və qabiliyyətləri əsas götürərək siyasi, iqtisadi və sosial vəziyyətə əhəmiyyət vermədən hər bir kəsin bərabər öyrənmə bilməsi üçün şəraitin yaradılmasını tələb edir.

**Planlılıq:** Hər bir təlim proqramı tətbiq olunmazdan öncə diqqətlə planlanmalıdır. Düzgün planlanmış və bu plana uyğun yerinə yetirilən təlim proqramlarının nəticələri daha uğurlu olur.

**Aktiv iştirakı təmin etmə:** Təlim prosesində əlaqədar tərəflərin iştirakı təmin edilməlidir. Bu tərəflərə üst rəhbərlik, idarə heyəti, təlim alacaq və təlim verəcək şəxslər, insan resursları mütəxəssisləri şamil olunur. Bunların hər birinin təlimlərdə iştirakı keyfiyyətli təlimlərin həyata keçirilməsini və nəticədə, yüksək səviyyədə fayda əldə olunmasını təmin edəcəkdir.

## 2.5. Təlim proqramının tətbiq olunması

Təlim planlaması ilə hazırlanan təlim proqramlarının tətbiqi təşkilat daxili və təşkilat xarici metodların köməyi ilə həyata keçirilir. Bundan başqa, son dövrlərdə texnologiyanın sürətlə inkişaf etməsi nəticəsində texnoloji yönümlü təlimlərin tətbiqi də geniş yayılmışdır.

Təşkilat daxili təlim işçinin işinin ləngiməsinə səbəb olmur və onun tabe olduğu şəxsin nəzarəti altında həyata keçirilir. Tətbiqi ucuz və asandır.

Təşkilat daxili təlimlərə aşağıdakılar aid edilir (Budak G., 2016: s.283):

- **Orientalasiya**; fərdin işinə, iş yerinə və iş yoldaşlarına uyğunlaşması üçün təşkil edilən təlim proqramıdır. Xüsusilə, təhlükəli işlərdə olduqca əhəmiyyətlidir. Çünki, məlumatsızlıq səbəbindən işçi, özünə və iş yoldaşlarına zərər verə bilər. Bu təlim əsasən, işə yeni daxil olanlara və fərqli işə transfer edilən işçilərə tətbiq edilir.

- **Rəhbərin nəzarəti altında işləmək**; rəhbər işçini vəzifəsini icra edərkən müşahidə edir və lazım olduğu təqdirdə, müəyyən müdaxilələr edərək işin ən yaxşı şəkildə yerinə yetirilməsini təmin edir. Belə mühitin yaradılması üçün rəhbərlə işçi arasındakı ünsiyyətin düzgün qurulması şərtidir. Bunun nəticəsində, işçi çətinliklə qarşılaşdığı zaman rəhbərindən məsləhət ala biləcək, işi daha tez öyrənəcək, motivasiyası və performansы yüksələcəkdir.

- **Səlahiyyətlərin ötürülməsi**; rəhbərin sahib olduğu həvalə edilməsi mümkün səlahiyyətlərdən bəzilərini təlim vasitəsilə təbəçiliyində olan işçilərə ötürməsiylə həyata keçirilir. Uğursuzluqla nəticələnmə ehtimalı yüksək olan təlim metodudur. Məsələn, rəhbərlik təbəçilərə təzyiq altında səlahiyyətləri həvalə edərsə, onların maraq dairəsi, bilik, qabiliyyət və əxlaq hədlərini keçən səlahiyyətlər ötürərsə, əlavə olaraq, təbəçilər tənbel və məsuliyyətsiz olarsa, uğursuz nəticələr əldə olunur.

- **Rotasiya**; bu metod vasitəsilə işçi öz işindən əlavə işləri öyrənərək bilik və bacarığını artırır. Bundan başqa, iş yerində yadlaşmanın qarşısı alınır, digər bölmələrlə bütünləşmə təmin edilərək, iş məmnuniyyəti artırılır. Əldə olunan faydalarla yanaşı, rotasiya düzgün başa düşülmədikdə, vəzifə dəyişikliyi işə uyğunlaşmada çətinliyə və həvəssizlik kimi problemlərə yol açır. Müvəffəqiyyətli rotasiyanın həyata keçirilməsi üçün kadrlar bu tətbiqə yüksək səviyyədə hazırlanmalıdırlar.

- **Praktika yolu ilə verilən təlimlər**; praktikantlar müəyyən müddət ərzində nəzəri biliklərini təcrübədə istifadə edərək işi öyrənirlər.

- **Layihə işləri**; yüksəlmə potensialına malik işçilərə tətbiq edilən bir metoddur. Bu işçilərdən komitələr yaradılır və ya zəruri sahələrlə bağlı layihə

qruplarına göndərilə bilər. Bunun nəticəsində, iştirakçılar yaradıcı fəaliyyətlə məşğul olacaqları üçün vizyonları inkişaf edər, yaradıcılıqları artar, qərar vermə, problem həll etmə, fikrini düzgün ifadə etmə kimi bacarıqlara yiyələnərlər.

Təşkilat xarici təlimlər daha çox biliklərin artırılmasını dəstəkləmək, müxtəlif bacarıqlar qazandırmaq, səlahiyyətləri artırmaq üçün şirkətdən kənar təşkil olunur. Belə təlim metodlarına aid edilir:

- Konfrans; kadrların bilik səviyyəsinin artırılması məqsədilə istifadə edilən bu metoddə əvvəlcədən müəyyən edilmiş mövzular mütəxəssislər tərəfindən qrupa ötürülür.

- Seminarlar; seminarlar bir mövzu haqqında informasiya vermək və bu mövzu ətrafında mübahisələr etmək məqsədilə həyata keçirilir.

- Konqreslər; konqres- milli və ya beynəlxalq xarakterli elmi iclaslardır. Belə icaslarda əsasən elmi məsələlər müzakirə edilir.

- Nümunə hadisələr yolu ilə təlim; əsas məqsədi təlimdə iştirak edən qrup içində mübahisə mühiti formalaşdırmaqla qrupa faktiki, maraqlı və öyrədici xarakter daşıyan bir vəziyyəti və ya problemi bütün detalları ilə analiz etməyə imkan yaratmaqdır. Bunun nəticəsində, iştirakçılarda şüurlu düşünmə, effektiv həll yolu tapmaq və qərar qəbul etmək bacarıqları inkişaf edir.

- Rol oynama yolu ilə təlim; həqiqətə uyğun vəziyyətlə bağlı hər kəsə müəyyən bir rol verilərək özlərini ifadə etmələrinə imkan yaradılır.

- Qrup mübahisələri yolu ilə təlim; təlimçilərin mentorluğu əsasında müəyyən mövzuların müzakirə edilməsiylə yanaşı, hər kəsin öz baxış mövqeyinə uyğun fikirlərini əsaslandırmasına imkan yaradılır və sonda, nəticə əldə edilir.

- Həssaslıq təlimi; əsasən 15-20 nəfərin iştirak etdiyi, bir neçə həftə davam edən və qrup daxilində davranışların və qarşılıqlı təsirlərin öyrənilməsi bir üsuldur. Qrup daxilindəki mübahisə və fikir ayrılıqları sayəsində iştirakçılar həm özlərinin, həm də digərlərinin davranışlarına qarşı həssaslıq qazanırlar.

- Gözlənilən problemlər (in-basket) metodu ilə təlim; təlim veriləcək kadrların ehtiyacı olan hər növ sənəd iş masasının üzərində yerləşdirilir. Təlimə

qatılanlara sənədlərlə bağlı tapşırıqlar verilir. Qrup tapşırıqları həll etdikdən sonra müzakirə başlanılır. Bu metod, xüsusilə, gündəlik işlərin necə icra ediləcəyinin öyrədilməsi baxımından faydalıdır.

- Ekskursiya, müşahidə, bilik və mədəniyyət artırma yolu ilə inkişaf; fərqli ölkələrə, şəhərlərə və ya oradakı şirkətlərə və s. təşkil edilən səyahətlər kadrların dünyagörüşünü artırmaqda olduqca vacib rol oynayır.

- Açıq hava (outdoor) təlimləri; belə təlimlər işçilər arasındakı ünsiyyətin formalaşmasına, komanda ilə çalışma bacarığının inkişaf etdirilməsinə, motivasiyanın artırılmasına istiqamətlənir.

Texnoloji yönümlü təlimlər texnoloji imkanların faydalarından istifadəyə yönəlmişdir. Belə təlimlərə aid etmək olar:

- Multimedia təlimi; bu təlimlər kadrları motivasiya edərək dərhal rəy formalaşdırmağı təmin edir.

- Kompüter köməyi ilə təlim; təlim müddətində maarifləndirici məzmunun və ya digər fəaliyyətlərin kompüter vasitəsilə həyata keçirilməsini ifadə edir. Günümüzdə texnologiyanın inkişafını nəzərə alaraq əksər təlimlərdə kompüterlərdən istifadə qaçınılmazdır.

- Simulyasiya (bənzətmə); Nəzəri olaraq həqiqi hadisənin kompüter köməyi ilə modelinin yaradılmasını ifadə edir. Bu model vasitəsilə sistemin xüsusiyyətlərini daha yaxşı başa düşmək mümkündür. Məsələn, pilotlar ilk öncə uçuş simulyasiyası vasitəsilə ekrandakı məlumatları istifadə etməyi və uçuşu idarə etməyi öyrənirlər.

- Təşkilat oyunları; kadrların həqiqi iş mühitində rastlaşacağı ehtimal olunan vəziyyətlərin modelinin yaradılması və müxtəlif qərarlara əsasən fərqli nəticələrin əldə edildiyi oyunlardır. Belə oyunlarda qərar qəbul etmək müddəti, eynən real həyatda olduğu kimi strateji yanaşma tələb edir. Bu metod işçilərə səhv qərarlar qəbul etdikdə yaranacaq mənfi halları öncədən görməyə imkan yaradır.

- Virtual təlim; belə təlimlər müəyyən məsafədən yalnız komputer və informasiya texnologiyalarının təmin etdiyi imkanlar əsasında həyata keçirilir.



Yuxarıda qeyd edilən faydalara baxmayaraq, bu metoddan həddindən artıq istifadə sosyo-psixoloji problemlərin yaranmasına səbəb ola bilər. İnsanların bir-biri ilə uzun müddət ərzində cihazlarla ünsiyyət qurması sosial və psixoloji olaraq mənfi təsirlər yarada bilər, bundan başqa, müəyyən məsələlərdə kadrların yaradıcılığına mane ola bilər.

## 2.6. Təlim proqramlarının qiymətləndirilməsi

Şirkətlər bazarda davamlı olaraq artan rəqabət şəraitinə uyğunlaşmağa kömək edən təlim proqramlarının həyata keçirilməsinə xeyli miqdarda vəsait sərf edirlər. Bunun nəticəsində əldə edilmiş faydanın ölçülməsi vacib amil olaraq ortaya çıxır. Məhz buna görə də təlim proqramlarının sonunda qiymətləndirmə aparılır. Təlim nəticələrinin qiymətləndirilməsi bu prosesə qoyulan investisiyaların həcmi aydınlaşdırmağa, təlim proqramlarının zamanla daha da təkmilləşdirilməsinə kömək edir, bununla yanaşı, təlimin şirkətə nə dərəcədə əhəmiyyətli olduğunu göstərən informasiyanın da əldə olunmasını, təlimdən əvvəl müəyyən olunmuş məqsədə nail olunub-olunmadığının öyrənilməsinə təmin edir.

Təlim proqramlarının qiymətləndirilməsi zamanı təlim meyarlarını müəyyən etmək lazımdır.

**Cədvəl 2: Kirkpatrick'in dörd mərhələli qiymətləndirmə meyarları cərcivəsi**

Səviyyə	Meyarlar	Diqqət mərkəzi
4	Nəticələr	Təlim verilən şəxslərin iş nəticələri
3	Davranış	İşdəki davranışların təkmilləşməsi
2	Öyrənmə	Bilik, bacarıq və qabiliyyətlərin qazanılması
1	Reaksiya	Təlim görənlərin məmnuniyyəti

**Mənbə:** Raymond A. N., 2009

Cədvəl 2.-dən göründüyü kimi 1 və 2 səviyyədə olan meyarlar (Öyrənmə və reaksiya) təlim görən şəxslərin işlərinə qayıtmasından öncə toplanılır. 3 və 4 səviyyədəki meyarlar (davranış və nəticə) isə, təlim görənlərin öyrəndiklərini iş zamanı nə dərəcədə istifadə etdiklərini ölçmək üçün istifadə olunur. Bu meyarlar

bir-birindən asılıdır və qiymətləndirmədə istifadə olunur. Belə ki, alt səviyyədəki meyarlarda mənfə hallar aşkarlanarsa, üst səviyyədəki meyarların da ölçülməsi zamanı yüksək nəticələr əldə olunmayacaqdır və əksinə (Raymond A. N., 2008: s.199).

Təlim proqramlarının qiymətləndirilməsi zamanı bir neçə metoddan istifadə olunur. Bunlara təkrar test, təcrübə-yoxlama qrupu, vaxtaşırı testlər kimi metodlar aid edilir (Raymond A. N., 2008: s.212).

**Təkrar test metodu.** Bu metodun tətbiqi zamanı təlim iştirakçılarının proqrama başlamazdan əvvəl test tətbiq olunur. İştirakçılara təlim proqramını bitirdikdən sonra yenidən həmin testlərlə imtahan keçirilir. Keçirilən test nəticələrinə uyğun olaraq iştirakçıların öyrənmə səviyyəsi yoxlanılır.

**Təcrübə-yoxlama qrupu.** Bu metodda, təlimə məruz qalan işçilərlə (təcrübə qrupu) birlikdə, oxşar xüsusiyyətlərə malik işçilərdən (yoxlama qrupu) ibarət qrup da qiymətləndirmə fəaliyyətində iştirak edir. Bu zaman sadəcə yoxlama qrupundakılar təlim keçirlər. Təlimin əvvəlində, hər iki qrupun iştirakçıları bilik, bacarıq, performans cəhətdən qiymətləndirilir və müqayisə edilir. Təlimin sonunda yenidən qiymətləndirmə aparılır. Təcrübə qrupundakıların nəticələri yoxlama qrupunun iştirakçılarından yüksək olarsa, təlimi müvəffəqiyyətli hesab etmək olar (Özçelik A. O., Sadullah Ö. və Uyargil C., 2018: s.196).

**Vaxtaşırı testlər metodu.** Bu, təlim nəticələrinin vaxtaşırı ilk və son test üsulları ilə əldə edilməsini təmin edən qiymətləndirmə metodudur. Bunun nəticəsində təlim nəticələrinin zamanla necə dəyişdiyini ölçmək mümkün olur. Vaxtaşırı testlər qiymətləndirmə metodu qəza dərəcəsi, məhsuldarlıq, iş davamsızlığı kimi müşahidə oluna bilən nəticələrin təkmilləşdirilməsinə istiqamətlənmiş təlim proqramlarının qiymətləndirilməsi üçün əksər hallarda istifadə olunur (Raymond A. N., 2008:s.213).

Təlim proqramları başa çatdıqdan sonra fərdin bu proqram müddətində əvvəlcədən müəyyən edilmiş hədəflərə nail olması, müvəffəqiyyət dərəcələrinin ölçülməsi və nəticələr barəsində məlumatlandırılması öyrənmə prosesinə müsbət təsir göstərir. Çünki, təlim davam etdiyi müddətdə iştirakçılar vaxtaşırı olaraq

öyrəndikləri mövzuları nə dərəcədə mənimsədiklərini bilmək ehtiyacı duyurlar. Bunun nəticəsində, kadrlar təlimə daha həvəslə yanaşaraq onlar üçün müəyyən edilmiş standartlara çatmağa çalışırlar.

## III FƏSİL. MÜƏSSİSƏLƏRDƏ TƏLİM VƏ İNKİŞAF: AZƏRBAYCAN NÜMUNƏSİ

### 3.1. Azərbaycanca İnsan Resurslarının idarə edilməsinin inkişaf tarixi

İRİE Azərbaycanda son dövrlərdə daha qabarıq şəkildə gündəmə gələn bir anlayışdır. Ölkəmizdə əsasən iri şirkətlərdə İRİE başlığı altında şöbələr fəaliyyət göstərir. Günümüzdə getdikcə daha çox yayılan və tədqiq edilən bu sahə Azərbaycanda müstəqillikdən əvvəl də mövcud olmuşdur. Ölkəmiz müstəqillik əldə etdikdən sonra iqtisadiyyatdakı canlanma yeni müəssisələrin yaranmasına səbəb olmuş, bunun nəticəsində şirkətlər arasında rəqabət artmışdır. Artan rəqabət şəraitində fəaliyyət göstərə bilmək üçün insan amili ön plana çıxmış və bununla da, İRİE şirkətlərdə bir şöbə kimi öz yerini almışdır. Lakin, hələ də bu sahədə sovet dövründəki funksiyalara rast gəlinir.

Sovet dövründə böyük şirkətlərdə kadrlarla bağlı işləri həyata keçirən dörd bölmə olmuşdur. İlk olaraq işçilərin işə qəbulu, işdən çıxarılması kimi hüquqi işləri həyata keçirən kadrlar bölməsi; ikincisi sosial həyatın təşkil edilməsi üçün məsuliyyət daşıyan həmkarlar ittifaqı; tətill zonaları, məktəblər, idman və sosial fəaliyyətlər və ən vacibi olan, işçilərin mənzil sahibi olmaları üçün lazım olan fəaliyyətləri həyata keçirmişdir. Başqa bir bölmə olan əmək haqqı şöbəsi, əmək haqqı ilə bağlı fəaliyyətləri yerinə yetirmişdir. İşlərin təşkili və işin təhlükəsizliyi ilə məşğul olan bölmə isə baş mühəndis tərəfindən idarə edilmişdir. Bu bölmələr və yerinə yetirdikləri fəaliyyətlərdən də görüldüyü kimi sovet dövründə müəssisə səviyyəsində müəyyən edilmiş bir İRİE strategiyası mövcud olmamışdır (Qasimov R., 2011: s.106).

1990-cı illərdən etibarən Keyfiyyətin İdarə Edilməsi Sistemi anlayışı nəticəsində müəssisələrdə insana daha çox əhəmiyyət verilməyə başlanılmış, performans qiymətləndirmə, karyeranın idarə edilməsi, mükafatlandırma kimi funksiyalar tətbiq edilmişdir. İşçilər üçün ayrılan investisiyaların müəssisənin hədəfləri istiqamətində məhsuldarlığı artırdığını başa düşən idarəçilər bu

istiqamətdə tədbirlər görməyə başlamışdılar. Bundan sonra, bəzi iri təşkilatlarda təlim və inkişaf şöbəsi daha da təkmilləşdirilmişdir (Aliyeva F., 2015: s.92).

Bugün ölkəmizdə bir çox şirkətlərdə İRİE bölməsi kadrlar bölməsindən ayrılrsa belə, hələ də İRİE başlığı altında kadr işlərini həyata keçirən müəssisələr mövcuddur. Nəticə etibarilə, Sovet rejimi hələ də müəssisələrdə öz əksini tapmaqdadır.

### **3.2. Dissertasiya işinin məqsədi və əhatə dairəsi**

Bildiyimiz kimi insan resurslarının təlim və inkişafı İRİE-sinin əsas funksiyalarından biridir. Bu funksiyanın yüksək səviyyədə həyata keçirilməsi ilə şirkətlər uzunmüddətli dövrdə rəqabətqabiliyyətliyini artırma və bazarda arzuladığı mövqeyə sahib ola bilər. Yəni, işçilərin düzgün şəkildə təlimləndirilməsi işlərin yüksək səviyyədə həyata keçirilməsini təmin edərək müəssisənin səmərəliliyinə birbaşa təsir göstərir.

Dissertasiya işinin əsas məqsədi Azərbaycanda fəaliyyət göstərən şirkətlərdə insan resurslarının təlimi və inkişafına nə dərəcədə əhəmiyyət verildiyini araşdırmaq, bu proqramların işçilər üzərində müsbət təsirlərini müəyyən etmək, prosesin necə həyata keçirildiyini müşahidə etmək, prosesin gedişatı zamanı yaranan problemlər və onların həll yollarını təhlil etmək, təlimin həyata keçirilməsi üçün ən optimal təkliflərin hazırlanmasından ibarətdir.

Təlim və inkişaf proqramlarının işçilərin bilik və bacarıqlarının artırılması, iş qəzalarının sayının azalması, işçilərin gələcək karyera inkişafı və müəssisələrin ümumi məhsuldarlıq səviyyəsinin artırılmasında rolu böyükdür. Bütün bunları nəzərə alaraq, tədqiqat çərçivəsində Azərbaycanda fəaliyyət göstərən müxtəlif şirkətlərdə çalışan işçilərə anket tətbiq edilmişdir. Burada əsas məqsəd insan resurslarının təlim və inkişaf sahəsindəki problemləri aşkar etmək və aşkar edilmiş problemlərin həlli üçün təkliflər hazırlamaqdan ibarətdir.

### **3.3. Tədqiqat metodu**

Tədqiqat zamanı mövcud vəziyyəti təhlil etmək üçün empirik və nəzəri tədqiqat metodlarından istifadə olunaraq ilkin mənbədən lazımi məlumatlar əldə edilmiş və toplanmış məlumatlar analiz edilərək sistemləşdirilmişdir.

Tədqiqatın aparılması üçün lazım olan informasiya anket vasitəsilə əldə edilmişdir. Tədqiqat məqsədilə 24 sualdan ibarət anket sorğu hazırlanmış, işçilərin özləri və fəaliyyət göstərdikləri müəssisələr haqqında, həmçinin, təlimin əhəmiyyəti, müddəti və metodları barəsində sualları əhatə etmişdir. Anket sorğu sosial şəbəkə və e-mail vasitəsilə paylaşılmışdır. Sorğuda müxtəlif yaş kateqoriyasına mənsub, fərqli iş təcrübələrinə sahib olan kadrlar, insan resursları üzrə mütəxəssislər iştirak etmişdir.

### **3.4. Tədqiqat nəticəsində əldə edilmiş məlumatlar və onların şərh**

Tədqiqat zamanı Azərbaycanda fəaliyyət göstərən 110 şirkətə anketi cavablandırması üçün müraciət edilmiş, onlardan yalnız 78-i müsbət cavab vermişdir. Digərləri isə, müxtəlif səbəblərdən ( rəhbərliyin icazəsi olmadığı üçün, vaxt olmadığı üçün və s.) sorğuda iştirak etməyiblər. Beləliklə, 78 işçiyə tətbiq edilən anket (əlavə 6.) sorğunun nəticələrinə əsasən aşağıdakı məlumatlar əldə edilmişdir.

#### **3.4.1. Tədqiqatda iştirak edən kadrların fəaliyyət göstərdikləri müəssisələr haqqında ümumi məlumat**

Anketdə ilk olaraq sorğuda iştirak edən kadrların fəaliyyət göstərdikləri müəssisələrin hansı bazara xidmət göstərməsi, işçilərin sayı, şirkətin fəaliyyət sahəsi, yaranma tarixi, mülkiyyət forması kimi məlumatların əldə edilməsi üçün suallar nəzərdə tutulmuşdur. Toplanmış informasiyaya əsasən müəssisələrin xidmət göstərdikləri bazar üzrə bölgüsü cədvəl 3.-dəki kimidir.

**Cədvəl 3. Sorğuda iştirak edən müəssisələrin xidmət göstərdiyi bazarlar üzrə bölgüsü**

Müəssisələrin xidmət göstərdiyi bazarlar	Say	Faizlə(%)
Yerli	46	59
Xarici	12	15,4
Hər ikisi	20	25,6
Ümumi	78	100

**Mənbə:** Müəllif tərəfindən hazırlanmış anket sorğuya əsasən hazırlanmışdır

Cədvəl 3. - ə əsasən deyə bilərik ki, sorğuda yerli bazara xidmət edən müəssisələr 59%-lə üstünlük təşkil edir. Buna əsasən, əldə edilmiş sorğu nəticələrini yerli bazara xidmət göstərən müəssisələrə daha çox şamil etmək olar.

Müəssisə ilə bağlı digər sual isə işçilərin sayı ilə əlaqədardır.

**Cədvəl 4: Sorğuda iştirak edən müəssisələrdəki işçi sayı**

Müəssisələrdəki işçi sayı	Say	Faizlə(%)
1-9	10	12,8
10-49	29	37,2
50-249	19	24,4
250-499	11	14,1
500+	9	11,5
Ümumi	78	100

**Mənbə:** Müəllif tərəfindən hazırlanmış anket sorğuya əsasən hazırlanmışdır

Yuxarıdakı cədvəldən görüldüyü kimi, sorğuda iştirak edən müəssisələr arasında 37,2% -lə işçi sayı 10-49 olanlar əsas yeri tutur. İkinci yeri 50-249 işçi sayı olan müəssisələrin tutduğunu nəzərə alaraq deyə bilərik ki, Azərbaycanda iri və orta müəssisələrdə İRIE daha çox tətbiq olunduğu halda, kiçik müəssisələrdə bu məsələyə elə də böyük əhəmiyyət verilmir və nəticə etibarilə, təlim və inkişaf proqramlarına da yetərinə diqqət ayrılır.

Sorğuda iştirak edən müəssisələrin fəaliyyət sahəsi ilə əlaqədar bölgü cədvəl 5.- də öz əksini tapmışdır.

**Cədvəl 5: Sorğuda iştirak edən müəssisələrin fəaliyyət sahəsi**

Müəssisələrin fəaliyyət sahəsi	Say	Faizlə(%)
Sənaye	8	10,3
İstehsalat	12	15,4
Xidmət	52	66,7
Digər	6	7,6
Ümumi	78	100

**Mənbə:** Müəllif tərəfindən hazırlanmış anket sorğuya əsasən hazırlanmışdır

Cədvəl 5. - də qeyd olunan məlumatlara əsasən, sorğuda iştirak edən müəssisələrin əsas hissəsi xidmət sahəsində fəaliyyət göstərir. Nəticələrə görə, 7,6% digər bölməsini seçmişdir, buraya mədəniyyət, təhsil, elektronika, inşaat sahələri aiddir.

Anketin digər sualına əsasən müəssisələrin yaranma tarixinə görə bölgüsü cədvəl 4. - də əks edilmişdir.

**Cədvəl 6: Sorğuda iştirak edən müəssisələrin yaranma tarixi**

Müəssisələrin yaranma tarixi	Say	Faizlə(%)
1990-dan əvvəl	11	14,1
1990-2000	18	23,1
2000-dən yuxarı	49	62,8
Ümumi	78	100

**Mənbə:** Müəllif tərəfindən hazırlanmış anket sorğuya əsasən hazırlanmışdır

Yuxarıdakı cədvəldən aydın görünür ki, sorğuda iştirak edən müəssisələrin əksər hissəsi (62,8% - i ) 2000-ci ildən sonra yaranmışdır. 1990-cı ildən əvvəl yaranan müəssisələrin azlıq təşkil etməsinin əsas səbəbi kimi, Azərbaycanın SSRİ tərkibində olmasını göstərmək olar. Dövlətimiz müstəqillik əldə etdikdən sonra isə, iqtisadiyyatda baş verən canlanma yeni şirkətlərin yaranmasına səbəb olmuşdur. Artıq 2000-ci ildən başlayaraq, texnologiyanın inkişafı çox sayda yeni şirkətlərin fəaliyyətə başlamasına təkan vermişdir.

Anketin daha bir sualı isə müəssisələrin mülkiyyət forması ilə əlaqədardır.



**Cədvəl 7: Sorğuda iştirak edən müəssisələrin mülkiyyət forması**

Müəssisələrin mülkiyyət forması	Say	Faizlə(%)
Dövlət	21	26,9
Özəl	57	73,1
Ümumi	78	100

**Mənbə:** Müəllif tərəfindən hazırlanmış anket sorğuya əsasən hazırlanmışdır

Cədvəldən görüldüyü kimi, sorğuda iştirak edənlər arasında çoxluq (73,1%) özəl müəssisələrin kadrlarıdır.

### 3.4.2. Sorğuda iştirak edən kadrların demoqrafik xüsusiyyətləri

Anket sorğuda müəssisələrlə bağlı suallardan sonra orada fəaliyyət göstərən kadrlar barəsində məlumat əldə etmək üçün suallar tərtib edilmişdir.

**Cədvəl 8: Sorğuda iştirak edən kadrların demoqrafik xüsusiyyətləri**

Cinsiyyətiniz	Say	Faizlə(%)	Vəzifəniz	Say	Faizlə(%)
Kişi	41	52,6	İdarə heyyyəti	23	29,5
Qadın	37	47,4	İşçi heyyyəti	55	70,5
Ümumi	78	100	Ümumi	78	100
Yaşınız	Say	Faizlə(%)	İş təcrübəniz	Say	Faizlə(%)
18-24	23	29,5	1-3	32	41
25-31	32	41	3-6	20	24,4
32-38	10	12,8	6-10	10	12,8
39-45	9	11,5	10-15	10	12,8
46+	4	5,2	15+	6	9
Ümumi	78	100	Ümumi	78	100
Təhsil səviyyəniz	Say	Faizlə(%)	Siz İR departamentində işləyirsiniz?	Say	Faizlə(%)
İbtidai	-	-	Bəli	21	26,9
Orta ixtisas	5	6,4	Xeyr	57	73,1
Ali	40	51,3	Ümumi	78	100
Magistr	27	34,6			
Doktorant	6	7,7			
Ümumi	78	100			

**Mənbə:** Müəllif tərəfindən hazırlanmış anket sorğuya əsasən hazırlanmışdır

Kadrların demoqrafik xüsusiyyətlərinə nəzər saldıığımız zaman görə bilərik ki, sorğu iştirakçılarının əksəriyyəti kişi (52,6%), 25-31 yaş arası (41%), ali təhsillidir

(51,3%). Sorğuda həmçinin, 3-6 illik iş təcrübəsinə malik olan respondentlər (24,4%) çoxluq təşkil edir. Onların bir qisminin (29,5%) idarə heyyyəti qismində fəaliyyət göstərdiyini nəzərə alaraq deyə bilərik ki, sorğuda işçi heyyyəti ilə yanaşı (70,5%) müəssisə rəhbərləri, şöbə müdürləri və s. də iştirak edərək, mövzu haqqında fikirlərini bildırıblər.

Anketi cavablandıranların arasında İR departamentində çalışanlar isə 26,9% təşkil edir. Bu o deməkdir ki, təqribən hər 10 nəfərdən 3-ü İR departamentində müxtəlif vəzifələrdə fəaliyyət göstərir.

### 3.4.3. Müəssisələrdə təlim və inkişaf proqramları

Azərbaycanda fəaliyyət göstərən şirkətlərdə təlim və inkişaf proqramlarının tətbiq səviyyəsinin ölçülməsi məqsədilə ilk olaraq, təlimlərin keçirilmə müddəti analiz edilmişdir.

**Cədvəl 9: Sorğuda iştirak edən müəssisələrdə təlimlərin keçirilmə müddəti**

Müəssisənidə təlimlərin keçirilmə müddəti necədir	Say	Faizlə(%)
Tez-tez	22	28,2
Qismən	24	30
Nadir hallarda	23	29,5
Keçirilmir	9	11,5
Ümumi	78	100

**Mənbə:** Müəllif tərəfindən hazırlanmış anket sorğuya əsasən hazırlanmışdır

Cədvəldən görüldüyü kimi, Azərbaycan müəssisələrinin əksəriyyətində (30%) təlimlər qismən, 29,5% -ində nadir hallarda, 28,2%-ində isə tez-tez həyata keçirilir. Buna baxmayaraq, nəticələrə əsasən təqribən hər 10 müəssisədən 1-ində təlimlər ümumiyyətlə keçirilmir. Sorğuda iştirak edən kiçik müəssisələrində təqribən eyni sayda olduğunu nəzərə alaraq deyə bilərik ki, işçi sayı 1-9 olan müəssisələrdə təlimlərin həyata keçirilməsinə elə də əhəmiyyət verilmir.

Sonrakı mörhölödö müössisölördö kadrların tölüm ehtiyacının müəyyən edilməsi zamanı hansı amillərin əsas götürülməsi təhlil edilmişdir. Bu, cədvəl 10.-də qeyd edilmişdir.

**Cədvəl 10. Sorğuda iştirak edən müəssisələrdə kadrların təlüm ehtiyacının müəyyən edilməsində əsas amillər**

<b>Kadrların təlüm ehtiyacı müəyyən edilərkən hansı amillər əsas götürülür</b>	Say	Faizlə (%)
Performans göstəricilərinin aşağı olması	53	69,7
İş qəzalarının artması	18	23,7
Digər	7	6,6
Ümumi	78	100

**Mənbə:** Müəllif tərəfindən hazırlanmış anket sorğuya əsasən hazırlanmışdır

Nəticələrə əsasən əksər müəssisələrdə (69,7%) kadrların təlüm ehtiyacı müəyyən edilərkən əsas səbəb kimi performans göstəricilərinin aşağı olması göstərilir. İş qəzalarının artması 23,7%, digər hallar (yeniliklərin tətbiqi, yenilənən sistemlər və qurğuların idarə olunması, iş standartları ilə bağlı təlimlər, biliklərin artırılması, təlimlər keçirilmir) isə 6,6% təşkil edir. Məlumatlara əsasən deyə bilərik ki, əksər vaxtlarda performans göstəricilərinə əsasən təlimlərin təşkilində səmərəli nəticə əldə olunur. Çünki, işçinin performans göstəricilərinin aşağı olması təlüm ehtiyacını doğurur. Bu zaman əsas məsələ, problemi düzgün müəyyən etmək və həlli üçün zəruri tədbirləri yerinə yetirməkdən ibarətdir.

Anketin digər sualı isə kadrların təlimlərdə iştirak səviyyəsi müəyyən etmək üçün hazırlanmışdır.

**Cədvəl 11: Kadrların təlüm proqramlarında iştirakı**

<b>Fəaliyyət göstərdiyiniz müəssisə tərəfindən həyata keçirilən təlüm proqramlarında iştirak edirsiniz</b>	Say	Faizlə(%)
Tez-tez	35	44,9
Nadir hallarda	27	34,6
İştirak etməmişəm	16	20,5
Ümumi	78	100

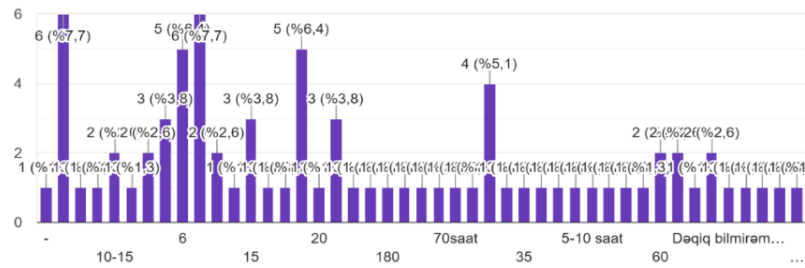
**Mənbə:** Müəllif tərəfindən hazırlanmış anket sorğuya əsasən hazırlanmışdır

Cədvəl 11. - dən göründüyü kimi təlimlərdə tez-tez iştirak edənlər ümumiyyətlə iştirak etməyənlərdən təqribən 2 dəfə çoxdur, 34,6% isə nadir hallarda iştirak edir. Tez-tez iştirak edənlərin sayının çox olmasına baxmayaraq, nəticəni qənaətbəxş hesab etmək olmaz, çünki nəticələr bir-birindən cüzi fərqlənir.

Şəkil 1. - də tədqiqatda iştirak edən müəssisələrin il ərzində təlimlərə ayırdığı vaxt təyin edilmişdir.

**Şəkil 1: İl ərzində təlimlərin keçirilmə müddəti**

15) Sizə il ərzində ümumilikdə neçə saat təlim keçirilir?  
78 yanıt



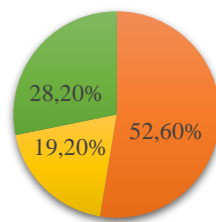
**Mənbə:** Müəllif tərəfindən hazırlanmış anket sorğuya əsasən hazırlanmışdır

Şəkil 1. - dən göründüyü kimi təlimə ayrılan illik saatlar müxtəliflik təşkil edir. Hətta, bəzi müəssisələrdə ümumiyyətlə təlimə zaman ayrılır. Sorğunun nəticələrinə əsasən, il ərzində daha çox ortalama 10 saat təlim keçirilir.

Anket sorğunun digər sualı isə təlimçilərlə əlaqədardır (Şəkil 2.).

**Şəkil 2: Təlimçilərin seçimi**

Təlimçilər əsasən necə seçilir?



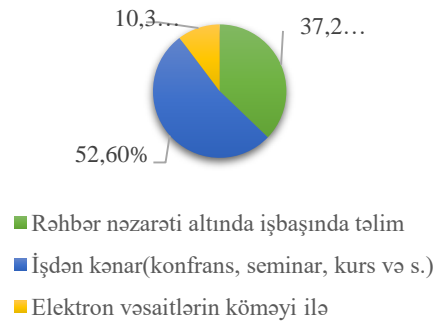
■ Müəssisə daxilindən ■ Xaricdən cəlb olunur ■ Hər ikisinin iştirakı ilə

**Mənbə:** Müəllif tərəfindən hazırlanmış anket sorğuya əsasən hazırlanmışdır

Yuxarıda qeyd olunan göstəricilərə əsasən, müəssisələr təlimçiləri seçərkən daha çox (52,6%) daxili resurslara müraciət edir. Bu, vaxta və maddi resurslara qənaət etməyə kömək edir. Əlavə olaraq, 19,2% xaricdən, 28,2% isə hər ikisinin iştirakı ilə seçilir. Təlimin növündən asılı olaraq, bu seçim dəyişə bilər.

**Şəkil 3: İstifadə edilən təlim metodları**

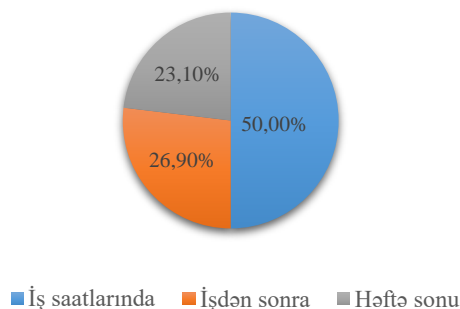
**Hansı təlim metodlarından daha çox istifadə olunur?**



**Mənbə:** Müəllif tərəfindən hazırlanmış anket sorğuya əsasən hazırlanmışdır

Göstəricilərə əsasən, elektron vəsaitlərin köməyi ilə həyata keçirilən təlimlər ən az (10,3%) istifadə edilən metoddur. Müasir dövrdə İEÖ – də fəaliyyət göstərən müəssisələrdə texnologiyadan geniş istifadə edilir. Həmçinin, ölkəmizdə fəaliyyət göstərən şirkətlər də öz fəaliyyətində belə imkanlardan düzgün istifadə edərsə, məhsuldarlıq yüksələr, vaxta və maddi vəsaitlərə qənaət edilmiş olar. Təlimlərin elektron formada tətbiqindən geniş istifadə daha məqsəduyğundur. Lakin, ölkəmizdə bu təlim metodundan istifadə səviyyəsi aşağıdır.

**Şəkil 4: Təlimlərin keçirilmə vaxtı**

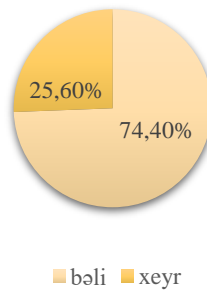


**Mənbə:** Müəllif tərəfindən hazırlanmış anket sorğuya əsasən hazırlanmışdır

Şəkil 4.-dən görüldüyü kimi, iştirakçıların yarısının (50%) fikrincə, təlimlər həftə sonu və işdən sonra təşkil edilir. İşdən sonra insanların yorğun və həvəssiz olduqlarını nəzərə alarsaq, bu zaman həyata keçirilən təlimlər (26,9%) effektiv olmayacaqdır. Təlimləri iş saatlarında təşkil edən müəssisələr daha çox məhsuldarlıq əldə edəcəkdir.

**Şəkil 5: Təlim nəticələrinin qiymətləndirilməsi**

Fəaliyyət göstərdiyiniz müəssisə tərəfindən həyata keçirilən təlim proqramları sistemli şəkildə qiymətləndirilir mi?

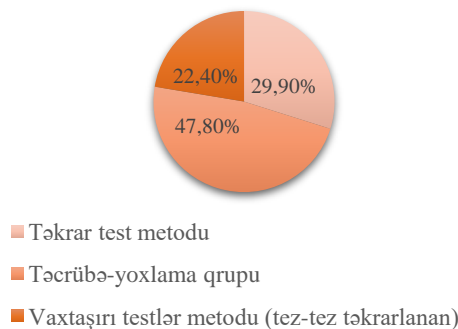


**Mənbə:** Müəllif tərəfindən hazırlanmış anket sorğuya əsasən hazırlanmışdır

Tədqiqatın iştirakçılarının əksəriyyətinin (74,4%) fikrinə görə, təlim proqramlarının nəticələri sistemli şəkildə qiymətləndirilir. Digərlərinə görə isə (25,6%) nəticələr qiymətləndirilmir. Yəni, hər 10 nəfərdən 3-ü bu sualı xeyr deyə cavablandırmışdır. Bu nəticə isə qənaətbəxşdir.

**Şəkil 6: İstifadə edilən qiymətləndirmə metodları**

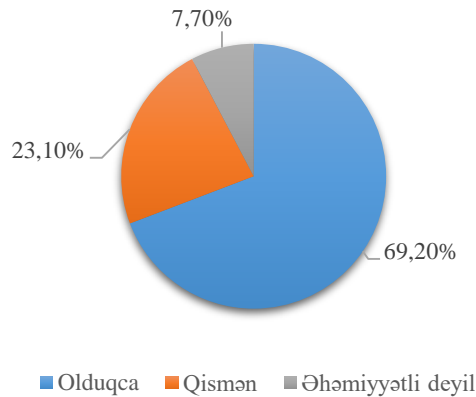
Cavabınız bəlidir, hansı qiymətləndirmə metodlarından daha çox istifadə olunur?



**Mənbə:** Müəllif tərəfindən hazırlanmış anket sorğuya əsasən hazırlanmışdır

Təlim nəticələrinin qiymətləndirilməsində əsasən şəkil 6.-da göstərilən metodlardan istifadə olunur. Bunlardan daha çox istifadə ediləni isə, anket nəticələrinə əsasən təcrübə-yoxlama qrupudur.

**Şəkil 7: Təlimin inkişaf üçün əhəmiyyəti**

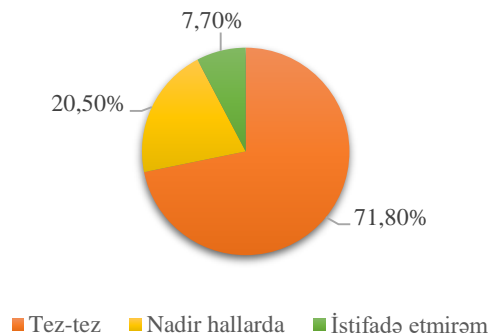


**Mənbə:** Müəllif tərəfindən hazırlanmış anket sorğuya əsasən hazırlanmışdır

Respondentlərin 69,2%-i təlimlərin olduqca, 23,1%-i qismən əhəmiyyətli olduğunu, 7,7%-i isə əhəmiyyətli olmadığını düşünür. Negativ fikirdə olanların azlıq təşkil etməsinə baxmayaraq, deyə bilərik ki, belə fikirlərin mövcudluğunun əsas səbəbi, onların fəaliyyət göstərdikləri müəssisələrin təlim və inkişaf proqramlarının mahiyyətini işçilərinə düzgün çatdırmamasıdır.

**Şəkil 8: Təlimin işçilərin məhsuldarlığına təsiri**

**Təlim nəticəsində əldə etdiyiniz bilik və bacarıqları öz işinizdə istifadə edirsiniz mi?**

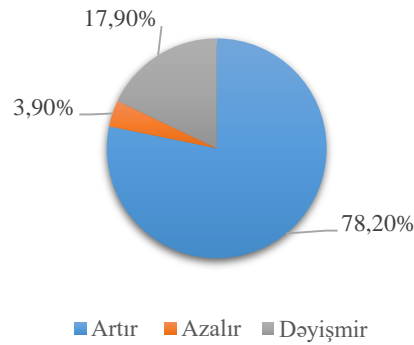


**Mənbə:** Müəllif tərəfindən hazırlanmış anket sorğuya əsasən hazırlanmışdır

Sorğuda iştirak edən respondentlərin əksəriyyəti (71,8%) tez-tez təlimdən əldə etdiyi yeni bilikləri öz işinə tətbiq edir. 20,5% öyrəndiklərini nadir hallarda istifadə edir, 7,7% isə ümumiyyətlə istifadə etmir. Əldə edilən biliklərin istifadə edilmədiyi müəssisələrdə keçirilən təlimlər düzgün yerinə yetirilmir. Bunun əsas səbəbi, işçinin yanlış təlimə yönləndirilməsi ola bilər. Bu zaman öyrədilən informasiya iş ilə əlaqəli olmur və ya düzgün öyrədilmir.

### Şəkil 9: Təlimin işin səmərəliliyinə təsiri

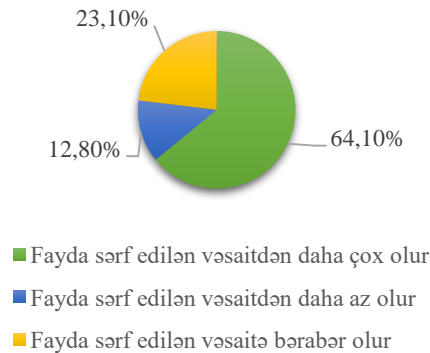
Keçirilən təlim proqramları nəticəsində işin səmərəliliyi necə dəyişir?



**Mənbə:** Müəllif tərəfindən hazırlanmış anket sorğuya əsasən hazırlanmışdır

Əksər respondentlərin fikrinə görə, təlim proqramları nəticəsində işin səmərəliliyi artır. Lakin, bu proqramların işin səmərəliliyinə təsir etmədiyini, hətta, səmərəliliyi azaltdığını düşünənlər də var. Aydındır ki, belə fikirdə olan kadrlara düzgün təlimlər keçirilmir.

### Şəkil 10: Təlimdən əldə edilən fayda ilə ona çəkilən xərclər arasındakı əlaqə



**Mənbə:** Müəllif tərəfindən hazırlanmış anket sorğuya əsasən hazırlanmışdır



Sorğuda iştirak edənlərin 64,1%-i faydanın təlim üçün sərf edilən xərclərdən daha çox olduğunu düşünür. Bəziləri (23,1%) faydanın xərclərə bərabər olduğunu, yerdə qalanları isə (12,8%) əldə edilən faydanın xərclərdən daha az olduğunu düşünür. Təlim prosesinin düzgün tətbiq edildiyi hər bir şirkətdə əldə edilən fayda daha yüksək olmalıdır.

## NƏTİCƏ VƏ TƏKLİFLƏR

Tədqiqatda ilk olaraq, İRİE-nin əhəmiyyəti vurğulanmış və Azərbaycanda fəaliyyət göstərən şirkətlərdə İR-nın bir funksiyası kimi təlim və inkişafın analizi aparılmışdır. Günümüzün rəqabət mühitində şirkətlərin uzun müddət fəaliyyət göstərməsi üçün təlim və inkişaf proqramlarına kifayət qədər diqqət ayırması vacib faktordur.

Tədqiqatın nəticəsində deyə bilərik ki, Azərbaycan şirkətlərində qismən (30%) təlimlər keçirilir. Kadrların təlim ehtiyacı müəyyən edilərkən, əsas səbəb kimi performans göstəricilərinin aşağı olması (69,7%) götürülür. Performans əksikliyinə işlə bağlı biliklərin kifayət qədər olmamasından qaynaqlandığını nəzərə alsaq, ehtiyac analizi zamanı bu göstəricinin daha əsas götürülməsinin səbəbi aydın olur. Bununla yanaşı, təlim ehtiyacı müəyyən edilərkən kadrların inkişafını əsas götürməklə şirkətlər uzunmüddətli dövrdə yüksək məhsuldarlıq əldə edə bilər.

Kadrların əksəriyyəti tez-tez (44,9%) təlimlərdə iştirak edirlər. Əgər şirkətlər kadrlar üçün faydalı və səmərəli təlimlər təşkil edərsə, iştirak səviyyəsi daha çox artar. Ölkəmizdə işçilərin təlimlərə olan marağı yüksək səviyyədə deyil. Buna əsas səbəb kimi düzgün planlanmamış təlimləri göstərmək olar. Çünki, bu zaman həm işçilər, həm də müəssisələr boşuna zaman itirir və hər iki tərəfdə səmərəlilik aşağı düşür.

Əksər şirkətlərdə il ərzində ortalama 10 saat təlim keçirilir. Bu göstərici elə də qənaətbəxş sayılmır. Təlim proqramlarına daha çox diqqət ayrılması, həm işçi, həm də müəssisələr baxımından daha faydalı olar.

Təlimçilər əsasən, müəssisə daxilindən (52,6%) cəlb edilir və bu, vaxta və pula qənaət etməyə imkan yaradır.

Təlimlərin həyata keçirilməsində ən çox istifadə edilən metod işdən kənar (52,6%) təlim metodlarıdır. Təlimlərin keçirilməsində müəssisələr, daxildən

təlimçilərin cəlb olunmasında maraqlı olsalar belə, işdən kənar təlim metodlarına (seminar, kurs və s.) üstünlük verirlər.

Təlimlərin əsasən iş saatlarında (50%) həyata keçirilməsi müsbət haldır və təlimlərdə iştirak səviyyəsinə də müsbət təsir göstərir. Lakin, bu göstərici kifayət qədər yüksək deyil.

Əksər müəssisələrdə (74,4%) təlim nəticələri sistemli şəkildə qiymətləndirilir. Qiymətləndirmə üçün ən çox istifadə edilən metod təcrübə-yoxlama qrupu metodudur (47,8%). Kadrların 71,8%-i təlim nəticəsində əldə etdikləri yeni bilikləri tez-tez istifadə edirlər. 78,8% respondentin fikrinə əsasən, təlim işin səmərəliliyini artırır.

Şirkətlərdə təlimə çəkilən xərclər fayda olaraq şirkətə geri dönür (64,1%). Bu isə, şirkətləri yeni təlimlər həyata keçirməyə sövq edir.

Sorğu nəticələrinə əsasən, cavablar bir-birini təkzib edir. Nəticə olaraq deyə bilərik ki, tədqiqatda iştirak edən şirkətlərin təmsalında ölkəmizdə təlim proqramlarının planlanması, tətbiqi və qiymətləndirilməsi orta-aşağı səviyyədədir. Ümumilikdə isə, Azərbaycanda fəaliyyət göstərən iri şirkətlərdə təlim proqramlarına daha çox, orta və kiçik müəssisələrdə isə az əhəmiyyət verilir. Belə olduğu təqdirdə isə, kiçik şirkətlər böyüyə bilmir və bazar rəqabətinə davam gətirə bilmədiyi üçün fəaliyyətini dayandırır. Orta ölçülü şirkətlərdə nisbətən, təlimlərə yer ayrılır. Lakin, planlamada problemlər yaranır. Əsasən, xarici təcrübəni özünə prioritet seçən təşkilatlar bu sahədə daha çox inkişaf edib. Belə şirkətlər işçiyə investisiya sərf etməyin uzunmüddətli dövrdə fayda olaraq geri dönəcəyini dərk edir və insan kapitalına böyük əhəmiyyət verir.

## İSTİFADƏ EDİLMİŞ ƏDƏBİYYAT

### Azərbaycan dilində

1. Həmidov Həmid, Əliyev Məhəmməd, İnsan Resurslarının İdarə Edilməsi, Nurlan nəşriyyat, Bakı-2002, s.151

### İnglis dilində

1. Michael Armstrong, Armstrong's Handbook of Human Resources Management Practice, 11.Baskı, London: Kogan Page 2009, p.591
2. John P Wilson, Human Resource Development: Learning&Training for Individuals&organizations, 2<sup>nd</sup> edition, Kogan Page, London-2005, p.6
3. Alan M. Saks, Robert R. Haccoun, Managing Performance Through Training and Development, Nelson Education, USA-2010, s.100

### Türk dilində

1. Benligiray Serap, İnsan Kaynakları Yönetimi, Nisan Kitabevi, Eskişehir-2016, s.374
2. Fındıkcı İlhami, İnsan Kaynakları Yönetimi, Alfa Yayınları, 8.Baskı, İstanbul-2012, s.412
3. Tortop Nuri ve başkaları, İnsan Kaynakları Yönetimi, Nobel Yayınları, 2.Baskı, Ankara-2007 , s.576
4. Bingöl Dursun, İnsan Kaynakları Yönetimi, Beta Yayınları, Güncellenmiş 10. Baskı, İstanbul-2016, s.726
5. Budak Gönül, Yetkinliğe Dayalı İnsan Kaynakları Yönetimi, Nobel Yayınları, 3.Basım, Ankara-2016, s.608
6. Çetin Canan, Esra Dinç Elmalı, Mehmet Lütfi Arslan, İnsan Kaynakları Yönetimi, Beta Yayınları, 7.Baskı, İstanbul-2018, s.290
7. Taşçı D. və Bilgin L., İnsan Kaynakları Yönetimi, Anadolu Üniversitesi, Eskişehir 2004
8. Gökaslan, Selim, Performans Değerlemesinin TKY deki Rolü, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, İzmir-2000
9. Şimşek Ş. ve Öge S., İnsan Kaynakları Yönetimi ders notları, 2004, s.238
10. Akgeyik Tekin ve başkaları, İnsan Kaynakları Yönetimi, Geliştirilmiş 3. Baskı, İstanbul-2012, s.145-157
11. Bayraktaroğlu Serdar, İnsan Kaynakları Yönetimi, Sakarya Yayıncılık, 4.Baskı, Sakarya-2011, s.202
12. Raymond A. Noe, Employee Training & Development, McGraw Hill Irwin, Fourth Edition, 2008, Editor ve çeviren Çetin Canan, Beta Yayınları, İstanbul-2009, s.4-25
13. Bilgin Leman ve başkaları, İnsan Kaynakları Yönetimi, 1.Baskı, Anadolu Univeritesi, Eskişehir-2004, s.9-30

14. Taşkiran Erkan, Eğitim İhtiyaç Analizi, İşkur Yayınları, Ankara-2011, s.214-216
15. Yalçın Mustafa ve Erel Özdemir Gaye, İletişimci Gözüyle İnsan Kaynakları Yönetimi, Yıkılmazlar Basın Yayınları, 3.Baskı, İstanbul-2014, s.424
16. İ.Ü.İşletme Fakültesi, İnsan Kaynakları Yönetimi, Beta Yayınları, Yenilenmiş 8. Baskı, İstanbul-2018, s.185-188
17. Sabuncuoğlu Zeyyat, İnsan Kaynakları Yönetimi: Uygulama örnekleriyle, Beta Yayınları, İstanbul-2011, s.141-143
18. Kasımov Raqif, Azerbaycandaki İşletmelerde İKY Uygulamaları Ulusal Düzeyde Çözüm Önerileri, Doktora Tezi, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya-2011, s.223
19. Aliyeva Fatime, Azerbaycandaki İşletmelerde Eleman Seçme Ve Yerleştirme Uygulamaları, Yüksek Lisans Tezi, Azerbaycan Devlet İktisat Üniversitesi, Bakü-2015, s.127

### İnternet resursları

1. <https://insankaynaklariyonetimim.wordpress.com/2014/09/25/isletmelerin-en-degerli-varligi-insan-kaynaklari-tarihi-gelisimi-hakkinda/> 25Sentyabr, 2014
2. [http://sbedergi.erciyes.edu.tr/sayi\\_18/08\\_celikten.pdf](http://sbedergi.erciyes.edu.tr/sayi_18/08_celikten.pdf), Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi Sayı : 18 Yıl : 2005/1 (127-135 s.)
3. <http://www.ozlukhaklari.com/is-analizi-2-bolum-is-analizinin-ciktilari/>, 24 İyul 2017
4. <https://www.linkedin.com/pulse/i%C5%9F-analizleri-tan%C4%B1mlar%C4%B1-gerekleri-emin-bayrak> , 12Avqust 2017
5. <http://acikerisim.pau.edu.tr/xmlui/bitstream/handle/11499/2545/Nezhat%20%C3%96zlem%20Nizamo%C4%9Flu.pdf?sequence=1&isAllowed=y>, NİZAMOĞLU Nezahat Özlem, Denizli-2018
6. <https://dergipark.org.tr/download/article-file/105314>, Çavdar Mehmet, İŞLETMELERDE İŞGÖREN BULMA VE SEÇME AŞAMALARI, İstanbul-2010, s.81-82
7. <https://www.mevzuatdergisi.com/2004/07a/05.htm> , iyul 2004
8. Hafizullah Bek, İnsan Kaynakları Yönetiminde Eğitim Ve Geliştirme Etkinliği, (Örnek Bir Uygulama), Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 17 Sayı, 2007, <http://dergisosyalbil.selcuk.edu.tr/susbed/article/view/472/454>

## ƏLAVƏLƏR

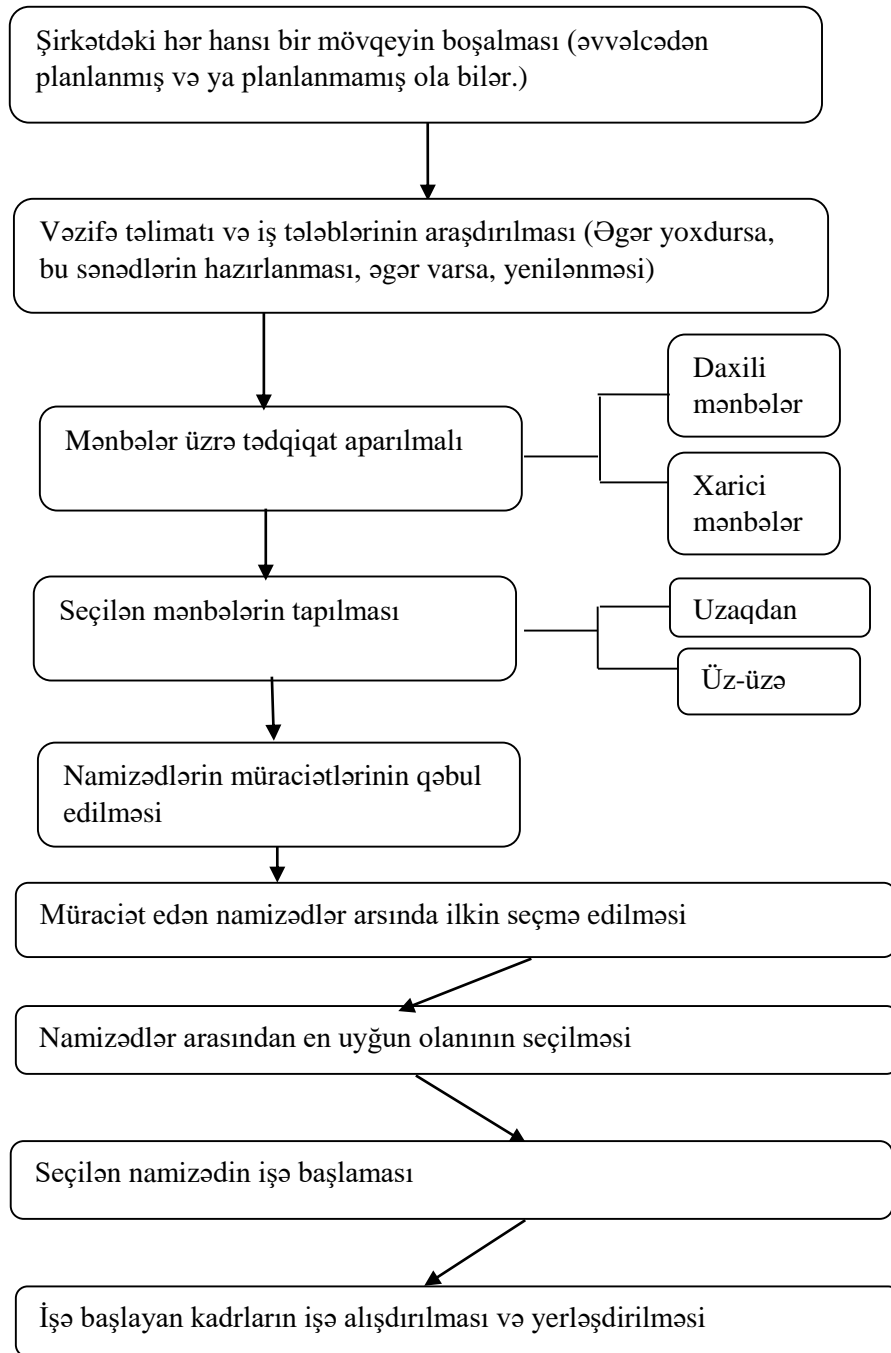
### Əlavə 1.

Cədvəl 1. Kadrların idarə edilməsi ilə İRIE arasındakı fərqliliklər

<b>Kadrların idarə edilməsi</b>	<b>İnsan Resurslarının İdarə edilməsi</b>
Taktika yönümlüdür.	Strateji yönümlüdür.
Qısa müddətlidir və təşkilatın digər sahələrində yerinə yetirilən proseslərə qarşılıq verir.	Uzun müddətlidir və təşkilatın digər sahələrində yerinə yetirilən prosesləri idarə edir.
Problemləri ümumi bir çərçivə olmadan ayrı-ayrı ələ alır.	Problemləri təşkilatın xeyri üçün aydın şəkildə təyin edir və bütün təşkilatla əlaqəli şəkildə çərçivəyə salır.
İşçilərin qərar qəbulunda çox az iştirak etdikləri, əhəmiyyətli iş üsulları olan təşkilatlarda rast gəlinir.	İşçilərin qərar qəbulunda iştirakının əhəmiyyəti üzərində dayanır.
Fərdi qruplara eyni mükafatları və şəraiti təmin etməyə əsaslanır.	Mükafatlandırma sistemində fokuslanır.
Həmkarlar ittifaqı təşkilatlarda ön plana çıxır.	Fərdi və müstəqil müqavilələri təşviq edir və həmkarlar ittifaqı üzərində daha az durur.
Kadrların öz fəaliyyətlərinin- işə alma, seçmə və təlim və s. hər birində ixtisaslaşmasına çalışır.	Daha çox siyasət, planlama, nəzarət və qiymətləndirməyə fokuslanmaq üçün işə alma, seçmə və yerləşdirmə və s. kadr yönümlü fəaliyyətləri bölmə rəhbərlərinin məsuliyyətinə verir.

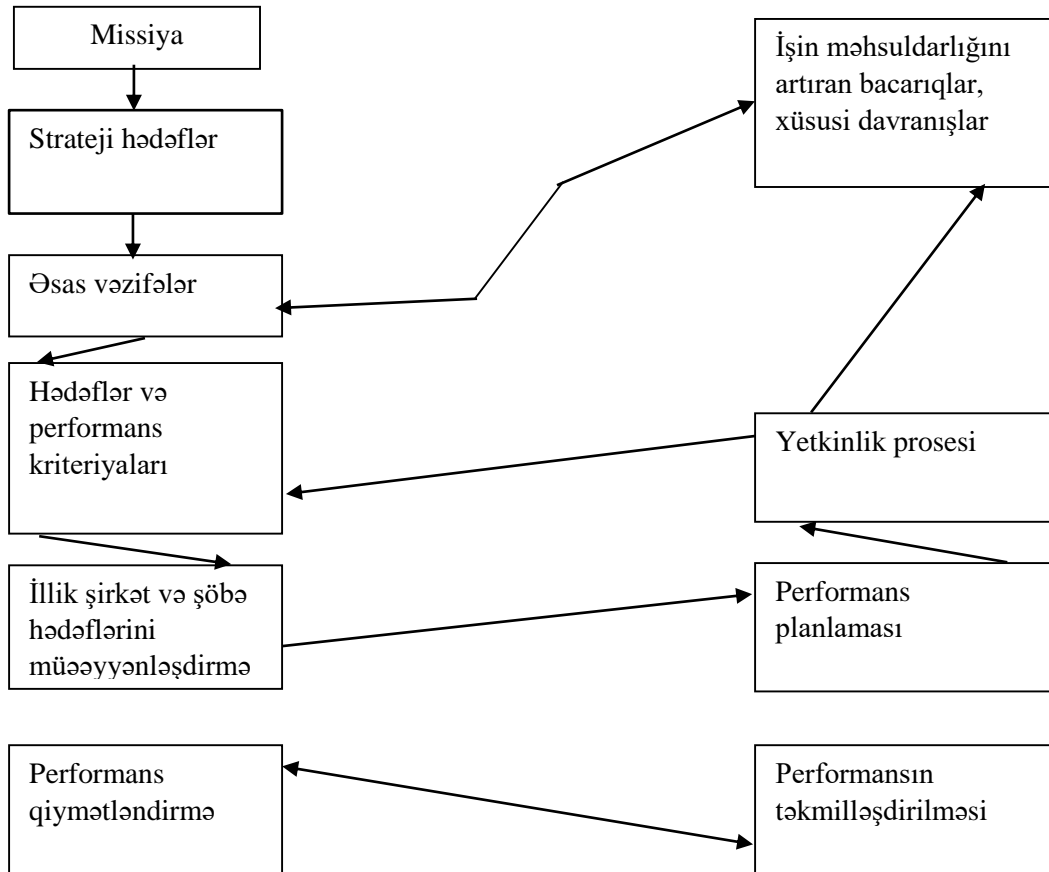
**Mənbə:** Canan Çetin, 2018

**Sxem 1: İşçi seçmə və yerləşdirmə prosesi**



**Mənbə:** Serap Benligiray, 2016

**Sxem 2. Performansın idarə edilməsi prosesi**



**Mənbə:** Gönül Budak, 2016



#### Əlavə 4.

“Azərbaycanda fəaliyyət göstərən şirkətlərdə insan resurslarının təlim və inkişaf proqramlarının tətbiq səviyyəsinin ölçülməsi” anketi

Hörmətli respondent, bu anket ADİU-nin dosenti Rəqif Qasimovun elmi rəhbərliyi altında həmin kafedranın magistrantı Bəxtiyarlı İlahə ([ilaha.bextiyarli14@gmail.com](mailto:ilaha.bextiyarli14@gmail.com)) tərəfindən “Azərbaycanda işçilərin təlim və inkişafının müəssisələrin səmərəliliyinə təsiri” adlı dissertasiya işinin tədqiqat bölməsi üçün lazımı məlumatların toplanması məqsədilə hazırlanmışdır.

Araşdırmanın əsas məqsədi;

a) Şirkətlərdə təlim və inkişaf proqramlarının hansı səviyyədə həyata keçirildiyini müəyyən etmək;

b) Şirkət məhsuldarlığının artırılmasında təlim və inkişaf proqramlarının rolunu müəyyən etmək

c) Təlim və inkişaf proqramlarının işçi məmnuniyyətinə təsirlərini müəyyən etmək

Araşdırma tamamilə elmi məqsədlə hazırlandığı üçün cavablarınız heç bir halda üçüncü şəxslərlə bölüşdürülməyəcəkdir. Anketi cavablandırıdığınız üçün əvvəlcədən təşəkkür edirik.

MÜƏSSİSƏ MƏLUMATLARI						
1	Müəssisəniz hansı bazara xidmət göstərir	Yerli ( )	xarici ( )	Hər ikisi ( )		
2	Müəssisənizdəki işçi sayı	1-9 ( )	10-49 ( )	50-249 ( )	250-499 ( )	500+ ( )
3	Müəssisənizin fəaliyyət göstərdiyi sahə:	Sənaye ( )	İstehsalat ( )	Xidmət ( )	Digər ( )	
4	Müəssisənizin yaranma tarixi	1990-dan əvvəl ( )	1990-2000 ( )	2000-dən yuxarı ( )		
5	Müəssisənizin mülkiyyət forması:	Dövlət ( )	Özəl ( )			

ŞƏXSİ MƏLUMATLAR						
6	Cinsiyətiniz	Kişi ( )	qadın ( )			
7	Yaşınız	18-24 ( )	25-31 ( )	32-38 ( )	39-45 ( )	46 + ( )
8	Təhsil səviyyəniz	ibtidai ( )	orta ixtisas ( )	ali ( )	magistr ( )	Doktorant ( )
9	Vəzifəniz	İdarə heyyyəti ( )	İşçi heyyyəti ( )	Digər ( )		
10	İş təcrübəniz	1-3 ( )	3-6 ( )	7-10 ( )	10-15 ( )	15 + ( )

11) Siz İR departamentində işləyirsiniz?

( ) bəli ( ) xeyr

#### İR DEPARTAMENTİNDƏ TƏLİM VE İNKİŞAF PROQRAMLARI

12) Müəssisənizdə təlimlərin keçirilmə müddəti necədir?

- ( ) Tez-tez
- ( ) Qismən
- ( ) Nadir hallarda
- ( ) Keçirilmir

13) İşçilərin təlim ehtiyacı müəyyən edilərkən hansı amillər əsas götürülür?

- ( ) Performans göstəricilərinin aşağı olması
- ( ) İş qəzalarının artması
- ( ) digər

14) Fəaliyyət göstərdiyiniz müəssisə tərəfindən həyata keçirilən təlim proqramlarında iştirak edirsiniz mi?

- ( ) Tez-tez
- ( ) Nadir hallarda
- ( ) İştirak etməmişəm

15) Sizə il ərzində ümumilikdə neçə saat təlim keçirilir?

16) Təlimçilər əsasən necə seçilir?

- ( ) Müəssisə daxilindən mütəxəssis
- ( ) Xaricdən cəlb olunmuş mütəxəssis

- Hər ikisinin iştirakı ilə
- 17) Hansı təlim metodlarından daha çox istifadə olunur?  
 Rəhbər nəzarəti altında işbaşında təlim  
 İşdən kənar ( konfrans, seminar, kurs və s.)  
 Elektron vəsaitlərin köməyiylə (internet vasitəsilə)
- 18) Şirkətiniz tərəfindən təşkil edilən təlimlər əsasən hansı vaxtlarda həyata keçirilir?  
 İş saatlarında  
 İşdən sonra  
 Həftə sonu
- 19) Fəaliyyət göstərdiyiniz müəssisə tərəfindən həyata keçirilən təlim proqramlarının nəticələri sistemli şəkildə qiymətləndirilir mi?  
 bəli  xeyr
- 20) Cavabınız bəlidirsə,hansı qiymətləndirmə metodlarından daha çox istifadə olunur?  
 Təkrar test metodu ( təlimdən öncə və sonra)  
 Təcrübə-yoxlama qrupu  
 Vaxtaşırı testlər metodu ( tez-tez təkrarlanan)
- 21) Təlimlərin sizin inkişafınız üçün nə dərəcədə əhəmiyyətli olduğunu düşünürsünüz?  
 Olduqca  
 Qismən  
 Əhəmiyyətli deyil
- 22) Təlim nəticəsində əldə etdiyiniz bilik və bacarıqları öz işinizdə istifadə edirsiniz mi?  
 Tez-tez  
 Nadir hallarda  
 İstifadə etmirəm
- 23) Keçirilən təlim proqramları nəticəsində işin səmərəliliyi necə dəyişir?  
 Artır  
 Azalır  
 Dəyişmir
- 24) Təlimə sərf edilən vəsaitin uzunmüddətli dövrdə fayda olaraq şirkətə geri dönməsi barəsində nə düşünürsünüz?  
 Fayda sərf edilən vəsaitdən daha çox olur  
 Fayda sərf edilən vəsaitdən daha az olur  
 Fayda sərf edilən vəsaitə bərabər olub

## **Cədvəllərin siyahısı**

Cədvəl 1:	Kadrların idarə edilməsi ilə İRIE arasındakı fərqliliklər	62
Cədvəl 2:	Kirkpatrick'in dörd mərhələli qiymətləndirmə meyarları çərçivəsi	41
Cədvəl 3:	Tədqiqatda iştirak edən müəssisələrin xidmət göstərdiyi bazarlar üzrə bölgüsü	47
Cədvəl 4:	Tədqiqatda iştirak edən müəssisələrdəki işçi sayı	47
Cədvəl 5:	Tədqiqatda iştirak edən müəssisələrin fəaliyyət sahəsi	47
Cədvəl 6:	Tədqiqatda iştirak edən müəssisələrin yaranma tarixi	48
Cədvəl 7:	Tədqiqatda iştirak edən müəssisələrin mülkiyyət forması	49
Cədvəl 8:	Tədqiqatda iştirak edən kadrların demoqrafik xüsusiyyətləri	49
Cədvəl 9:	Tədqiqatda iştirak edən müəssisələrdə təlimlərin keçirilmə müddəti	50
Cədvəl 10:	Tədqiqatda iştirak edən müəssisələrdə kadrların təlim ehtiyacının müəyyən edilməsində əsas amillər	51
Cədvəl 11:	Kadrların təlim proqramlarında iştirakı	51

## **Sxemlərin siyahısı**

Sxem 1:	İşçi seçmə və yerləşdirmə prosesi	63
Sxem 2:	Performansın idarə edilməsi prosesi	64

## **Şəkillərin siyahısı**

Şəkil 1:	İl ərzində təlimlərin keçirilmə müddəti	52
Şəkil 2:	Təlimçilərin seçimi	52
Şəkil 3:	İstifadə edilən təlim metodları	53
Şəkil 4:	Təlimlərin keçirilmə vaxtı	53
Şəkil 5:	Təlim nəticələrinin qiymətləndirilməsi	54
Şəkil 6:	İstifadə edilən qiymətləndirmə metodları	54
Şəkil 7:	Təlimin inkişaf üçün əhəmiyyəti	55
Şəkil 8:	Təlimin işçilərin məhsuldarlığına təsiri	55
Şəkil 9:	Təlimin işin səmərəliliyinə təsiri	56
Şəkil 10:	Təlimdən əldə edilən fayda ilə ona çəkilən xərclər arasındakı əlaqə	56