

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

AZƏRBAYCANDA İNSAN RESURSLARININ STRATEJİ İDARƏ
EDİLMƏSİNİN ƏSAS MƏSƏLƏLƏRİ
mövzusunda

MAGİSTR DİSSERTASİYASI

Bağışov Cahangir Arif oğlu

BAKİ – 2019

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

BMDM-in direktoru

i.ü.f.d., dos. Əhmədov Fariz Saleh oğlu

_____ **imza**

“ ____ ” _____ **20__-cu il**

AZƏRBAYCANDA İNSAN RESURSLARININ STRATEJİ İDARƏ
EDİLMƏSİNİN ƏSAS MƏSƏLƏLƏRİ

mövzusunda

MAGİSTR DİSSERTASİYASI

İxtisasın şifri və adı: Menecment_ 060407

İxtisaslaşma: Strateji idarəetmə

Qrup: 212

Magistrant

Bağışov Cahangir Arif oğlu

_____ **imza**

Elmi rəhbər:

i.e.n., dos. İbrahimli Zülfüqar
Hüseyn oğlu

_____ **imza**

Program rəhbəri

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

_____ **imza**

Kafedra müdiri

i.e.d., prof. Kəlbəyev Yaşar Atakişi oğlu

_____ **imza**

BAKİ – 2019

MAIN ISSUES OF STRATEGIC HUMAN RESOURCES MANAGEMENT IN AZERBAIJAN

Summary

Actuality of research: Establishing effective management in human resources management remains the main goal of any company. Achieving this goal is possible with the company's full and effective use of resources, especially human resources.

Research goals and objectives: The main goal of the research is to analyze the existing situation in our country on the basis of realistic indicators and applied rates. Objectives targeted at the goal of achieving the goals are:

- ✓ Disclosure of the importance of transition to strategic management, the final stage of human resource management;

- ✓ Exploring some countries' experiences;

- ✓ Analyze the results of performance which is one of the most important management functions in Azerbaijani companies, especially the State Oil Company (SOCAR);

Used research methods: In research several methods like analysis, synthesis, comparison, questionnaire methods were used.

Research data base: The database consists of local and foreign authors' works, documents on the legislative system, development strategies, reports of international organizations, annual reports on SOCAR activity, and internet resources.

Research restrictions: During the survey, several organizations refused to answer some of the most important questions, and they did not comment because these questions were internal issues.

Research results: As a result of the research, it has been discovered that human resources management at Azerbaijani enterprises is insufficient and needs to be developed.

Scientific-practical significance of results: The results of the research can play an important role in defining weaknesses in human resources management at Azerbaijani companies.

Key words: personnel management, human resources management, strategic planning

İXTİSARLAR

HİE	Heyətin idarə edilməsi
İR	İnsan resursları
İRİE	İnsan resurslarının idarə edilməsi
İRSİE	İnsan resurslarının strateji idarə edilməsi

MÜNDƏRİCAT

GİRİŞ.....	7
I FƏSİL. İNSAN RESURSLARI SAHƏSİNDƏ İDARƏETMƏNİN İNKİŞAFI VƏ ƏSASLARI.....	11
1.1. Heyətin idarə edilməsi konsepsiyasının inkişaf tarixi	11
1.2. İnsan resurslarının idarə edilməsinə keçid zərurəti və nəzəri metoloji əsasları	14
1.3. İnsan resurslarının strateji cəhətdən idarə olunmasının mahiyyəti və əsasları	24
II FƏSİL. AZƏRBAYCANDA İNSAN RESURSLARININ İDARƏ EDİLMƏSİNİN ƏSASLARI.....	34
2.1. Dünya ölkələrində insan resurslarının idarə edilməsi təcrübələri.....	34
2.2. Azərbaycan müəssisələrində insan resurslarının idarə olunmasının tarixi inkişafı və tətbiqi.....	46
2.3. Azərbaycan Respublikası Dövlət Neft Şirkətində kadr idarəçiliyi üzrə həyata keçirilən tədbirlər	56
III FƏSİL. AZƏRBAYCANDA İNSAN RESURSLARININ STRATEJİ İDARƏ OLUNMASINDA ƏSAS PROBLEMLƏR.....	63
3.1. Tədqiqatın məqsədi	63
3.2. Tədqiqat obyekti.....	64
3.3. Anket məlumatlarının təhlili	66
NƏTİCƏ VƏ TƏKLİFLƏR.....	71
İSTİFADƏ EDİLMİŞ ƏDƏBİYYAT SİYAHISI.....	73
ƏLAVƏLƏR.....	76
Cədvəllərin siyahısı	81
Qrafiklərin siyahısı.....	82

GİRİŞ

Mövzunun aktuallığı: Müasir dövrdə insan kapitalının önəmi gündən-günə artmaqda davam edir. Ölkələr səviyyəsində müxtəlif proqramlar, inkişaf strategiyaları qəbul edilir, bu sahədə müvafiq siyasət formalaşdırılır. Bazar iqtisadiyyatının hökm sürdüyü bir zamanda firmalar, şirkətlər prizmasından onların rəqabət qabiliyyətini müəyyənləşdirən başlıca faktor işçi qüvvələri, yaxud çağdaş dövrün təbiri ilə vurğulasaq insan resurslarıdır.

Hazırkı dövəmdə iki əsas tendensiyanın təsiri altında müəssisələrin fəaliyyətlərinin əsasları müəyyənləşir: qloballaşma və rəqabət. Qeyd olunan tendensiyaların effekti nəticəsində fəaliyyətlərini stimullaşdırmağa çalışan firmalar mövcud kadr potensialının səmərəli idarə olunmasının yollarını axtarırlar. Məhz buna görə İR idarəçiliyi, xüsusilə strateji çərçivədə idarə edilməsi hər bir təşkilat üçün aktual sayılır.

İnsan resurslarının strateji cəhətdən idarə edilməsi Azərbaycanda idarəetmənin yeni bir sahəsi olmasına baxmayaraq qabaqcıl ölkələrin təcrübələri, ixtisaslı kadrların zamanla sayının artması, beynəlxalq səviyyəli təlim proqramlarının təşkilinin məntiqi nəticəsi olaraq firmaların, ələlxüs, dövlətin bu sahəyə qayğısı ilə yeni hal almaqla aktual məsələyə çevrilir. İstər dövlət, istərsə də özəl sektora daxil olan təşkilatlarda işçi kollektivin effektiv çalışmaları rəhbərlik tərəfindən stimullaşdırılır, motivə edilir.

XXI əsrin idarəçilik standartlarına cavab verən təşkilati idarəetmənin yaradılması istənilən şirkətin başlıca məqsədi olaraq qalmaqdadır. Məqsədə nail olmaq isə şirkətin resurslardan, xüsusən İR-dən tam və səmərəli istifadəsiylə mümkündür. Ölkəmizdəki aparıcı təşkilatlarda və firmalarda tətbiq edilən strateji planlaşdırmaya yönəlmiş idarəçilik uzun müddətli dövrü əhatə etməklə bərabər firmaların çalışma sahələrinin gələcəyini də təyin etməkdə müstəsna rola malikdir.

Problemin qoyuluşu və öyrənilmə səviyyəsi: Aparılan tədqiqatda Azərbaycanda kadr idarəçiliyinin müasir vəziyyəti araşdırılmış, eyni zamanda haqqında danışılan sahənin global arenada fərqlənən ölkələrin həm dövlət, həm də özəl sektora aid təcrübələri barədə məlumatlar əldə edilmişdir. Xüsusən də insan

faktorunun ön sırada olduğu Yaponiya və Türkiyə şirkətlərində kadrların idarəçiliyi prosesi ətraflı izah edilmiş, ölkəmizdəki vəziyyətlə müqayisəsi aparılmışdır. Araşdırmada beynəlxalq səviyyəli təşkilatların hesabatlarına, kadr idarəçiliyi funksiyaları ilə bağlı baza informasiyalarına geniş yer verilmiş, menecmentin inkişafında rolu olan məşhur alimlərin düşüncələri, fikirləri əks edilmişdir.

Tədqiqatın məqsəd və vəzifələri: Tədqiqatın əsas məqsədi ölkəmizdə qeyd olunan idarəçilik prosesinin real göstəricilər, həyata keçirilən funksiyaların tətbiqi dərəcələri əsasında mövcud vəziyyətini təhlil etməkdir. Alt məqsədlər isə strateji kadr idarəçiliyinin tarixi inkişafını, tətbiqinin səbəblərini araşdırmaq, həmçinin onun hazırda müəssisələrdə əməyin təşkilindəki rolunu müəyyənləşdirməkdir. Məqsədlərə nail olmaq yolunda aparılan araşdırmanın qarşısında duran, yerinə yetirilməsi hədəflənmiş vəzifələr bunlardır:

- ✓ Heyətin idarə edilməsinin tarixi mərhələlərini və konsepsiyalarını araşdırılması;
- ✓ İşçi qüvvəsinin idarəçiliyindən İR-da idarəetməyə keçidin əsas səbəbləri və ona təsir göstərən amillərin tədqiqi;
- ✓ Kadr idarəçiliyinin son mərhələsi olan strateji idarəçiliyə keçidin önəminin açıqlanması;
- ✓ Dünya ölkələrindən bir neçəsinin bu sahədə təcrübələrinin öyrənilməsi;
- ✓ Azərbaycan şirkətlərində, xüsusən Dövlət Neft Şirkətində (SOCAR) işçilərin idarəçiliyində mühüm funksiyaların yerinə yetirilməsinin nəticələrinin təhlili;
- ✓ Müxtəlif şirkətlərdə, qurumlarda aparılmış sorğular nəticəsində real vəziyyətin qiymətləndirilməsinin həyata keçirilməsi

Tədqiqatın obyektı və predmeti: Tədqiqat obyektı kimi ölkədəki bir sıra dövlət orqanları, büdcə təşkilatları, özəl şirkətlər və banklar seçilmişdir. Obyektlərlə aparılan tədqiqatın predmetini isə rəqabət şəraitində qloballaşan cəmiyyətlərdə idarəetmənin xüsusi sahəsi olan İR-nin idarə olunması, nəzəri-metodoloji əsasları təşkil edir.

Tədqiqat metodları: Tədqiqatın gedişatında anket sorğusu, müsahibə, analiz, sintez, müqayisə kimi elmi-tədqiqat metodlarından istifadə edilmiş, araşdırmalarda toplanılan informasiyalardan metodlar əsasında nəticələr əldə edilmişdir.

Tədqiqatın informasiya bazası: Məlumat bazasını yerli və əcnəbi müəlliflərin dəyərli əsərləri, dərs vəsaitləri, qanunvericilik sisteminə dair sənədlər, inkişaf strategiyaları, beynəlxalq təşkilatların hesabatları, SOCAR-ın fəaliyyətinə dair illik hesabatlar, statistik göstəricilər, mövzu üzrə bir sıra internet resurslarının məcmusu təşkil edir.

Tədqiqatın məhdudiyyətləri: Araşdırmada istifadə olunan sorğu zamanı xüsusən banklar olmaqla bir neçə təşkilat bəzi vacib sualların cavablandırılmasından imtina etmiş, səbəbini isə daxili məsələ olduğundan cavablarını açıqlamamışlar.

Nəticələrin elmi-praktiki əhəmiyyəti: Tədqiqatın nəticələri Azərbaycan şirkətlərində, dövlət qurumlarında kadrların idarəçiliyi sahəsindəki zəif cəhətləri, nöqsanları, çatışmazlıqları müəyyən etməkdə, problemlərin aradan qaldırılmasında, yeni istiqamətlərin seçilməsində önəmli rol oynaya bilər.

Dissertasiya işinin strukturu və həcmi: Dissertasiya işi giriş, üç fəsil, nəticə və təkliflərdən, istifadə edilmiş ədəbiyyat siyahısından ibarət olmaqla həcmi 81 səhifədir.

Birinci fəsil üç paragrafdan ibarət olmaqla heyətin idarə edilməsi anlayışının şərhini, onun konsepsiyalarını, İR-nin idarə olunmasına keçidi zəruri edən amilləri, bu sahədə son dövrlərin əsas tələbi olan strateji idarəçilik və planlaşdırma məsələlərini araşdıran tədqiqatları əks etdirir.

İkinci fəsil üç paragrafdan ibarətdir və fəsildə mövzu ilə əlaqədar dövlət, özəl sektor olmaqla dünya ölkələrindən bir neçəsinin təcrübəsi qeyd olunmuş, Azərbaycan müəssisələrində kadr idarəçiliyinin funksiyaları üzrə əsas məsələlər, həyata keçirilməsi metodları, eləcə də SOCAR-da qeyd olunan fəaliyyətlə bağlı yerinə yetirilən funksiyalar, həyata keçirilən tədbir və proqramlar öz əksini tapmışdır.

Üçüncü fəsildə tədqiqatla bağlı keçirilən anket sorğusunun, eləcə də fərdi müsahibələrin nəticələri əks olunmuş və təhlili aparılmış, Azərbaycanda kadrların strateji idarə olunmasının əsas məsələləri üzrə real vəziyyət göstərilmişdir.

I FƏSİL. İNSAN RESURSLARI SAHƏSİNDƏ İDARƏETMƏNİN İNKİŞAFI VƏ ƏSASLARI

1.1. Heyətin idarə edilməsi konsepsiyasının inkişaf tarixi

Tarixi inkişafın hər bir dönməsində insan faktoru müəssisələrin başlıca hərəkətverici qüvvəsi olmuşdur. Həm istehsal, həm də xidmət sahələrində təşkilatın fəaliyyətinin nəticəsində müvəffəqiyyətlərin əldə olunması insanın rolunu danılmaz etmişdir. Bu isə öz növbəsində idarəetmədə yeni bir sahənin müəssisənin işçi heyətinin idarə edilməsinin formalaşdırılması məsələsini aktuallaşdırmışdır.

Müasir çağda informasiya dövrünü yaşayan cəmiyyətlərdə müəssisələrin işçi qüvvələri “aktiv insan” anlayışı ilə ekvivalent olduğu halda, heyətin idarə edilməsinin (HİE) ilk dövrlərində “passiv insan” kimi tanınırdı. İşçi heyətinin idarə olunmasına diqqət ilkin olaraq qərbi ölkələrində 1860-cı illərdə sənayeləşmənin, sənaye dövrünün başlanması ilə artmışdır. Avropa ölkələri ilə müqayisədə ABŞ-da bu sahəyə keçid daha tez başlamışdır. Belə ki, 1786-cı ildə Filadelfiya ərazisində fəaliyyət göstərən nəşriyyat işçilərinin maaşların artırılması üçün başladığı etiraz aksiyaları, eləcə də 1794-cü ildə Amerika firmalarından biri tərəfindən mənfəətin bölüşdürülməsi planlarının tətbiq edilməsi və bir sıra fəaliyyət sahələrində tənzimləyici aktların, qanunların qəbul edilməsi ABŞ-da bu prosesi sürətləndirmişdir. İngiltərədə 1800-cü illərin birinci yarısında işçilərin idarəçiliyi sahəsində tənzimləmələrin tətbiqi, xüsusilə, Londonda 1850-ci ildə keçirilmiş sənaye sərgisi sonrakı dövrlərdə Avropada HİE-nin yaranması və inkişafına təkan vermişdir.

İlk mərhələdə heyətin idarə olunması müəssisələrdə hər struktur vahidə rəhbərlik edənlərin məsuliyyətində olmaqla, işə qəbul, işdən kənarlaşdırılma, işçilər haqqında arxiv məlumatlarının saxlanması kimi az sayda fəaliyyətdən ibarət idi. Zaman keçdikcə böyüyən firmalardakı işçilərin artan sayı, sosial yönümlü rəhbərlərin işçilərlə yaxın əlaqə saxlaması istəyi ilə nəticələnmiş və ABŞ-dakı Amerika Sosial Xidmətlər İnstitutu tərəfindən məsləhət görülən, ilkin olaraq ixtisaslaşmış personal məqsədlərindən birini formalaşdıran “sosial xidmət üzrə

məsul şəxs” fikri 1889-cu ildə tətbiq edilməyə başlamışdır. İngiltərə nümunəsində qeyd edilən vəzifəni icra edənlər ilk dəfə 1896-cı ildə işçilərlə əlaqələrdə yeniliklərə yol açan və lider mövqedə olan Rowntrees firmasında işə başlamışdır. 1913-cü ildə isə İngiltərədə Sosial Xidmət İşçiləri Dərnəyi təsis edilmiş və 1916-cı ildən isə yeniyetmələrin və qadınların çalışdığı fabriklərdə sosial xidmət işçisi vəzifəsi mütləq qaydada yaradılmışdır.

Taylorun 1881-ci ildə başlatmış olduğu və 1914-cü ildə konqreslərin birində böyük kütlələrə açıqladığı elmi idarəetmə, həmçinin H. Münsterberg-in bu sahədə kitabının nəşr edilməsi HİE tətbiq və fəaliyyətlərinə əhəmiyyətli dərəcədə təsir göstərə bilmişdir. Qeyd etmək lazımdır ki, 1917-ci ildə işçi qüvvələrinin idarə edilməsi mövzusunda kitabın kütləvi nəşri, Hawthorne tədqiqat və araşdırmaları həm bu sahədə, həm də sonrakı dövrlərdə İR-nın idarəçiliyi sahəsində mühüm önəmə malikdir.

İdarəetmə elminin xüsusi bir sahəsi olan HİE sahəsində kollektivin fəaliyyətinə təsir vasitəsi kimi rəhbərlik tərəfindən bir sıra metodlardan istifadə edilir. Həmin metodları aşağıdakı kimi qruplaşdırmaq olar:

İqtisadi metod: Heyətin maddi təminatının yaxşılaşdırılması, əməyin ödənişinin maliyyələşdirilməsi, əməkdaşların sosial ehtiyaclarının qarşılınması, motivasiya tədbiri kimi iqtisadi baxımdan həvəsləndirici sistemlərin tətbiqi kimi təsir vasitələri iqtisadi metodda əks olunmuşdur;

İnzibati metod: Təşkilatda kadrların idarə edilməsinə birbaşa təsiredici vasitə olan bu metod kollektiv tərəfindən məcburi qəbul edilən, yüksək səviyyədə tələbkarlıqla həyata keçirilən, işçiləri nizam-intizam qaydalarına əməl etməyə, fəallığa sövq edən inzibati tədbir və üsulların məcmusudur. Rəhbərlik tərəfindən verilən əmr, göstəriş və tapşırıqların verilməsi ilə kollektivin məhsuldarlığı və ona nəzarət artır (Quliyev T.Ə., 2013);

Sosial-psixoloji metod: İdarə olunan heyətin mənəvi-psixoloji keyfiyyətlərinin artırılmasına yönəldilmiş qeyd edilən metod bir sıra sosial, eləcə də psixoloji təsir və vasitələrinin köməkliyi ilə heyətdə sağlam iş mühitinin

yanarına, davamlılığına, həmçinin kollektivin şəxsi inkişafı, təşkilatdakı qayda, kodekslərə riayət etmək kimi məsələləri özündə ehtiva edir.

Birinci Dünya Müharibəsinin baş verdiyi müddətdə (1914-1918-ci illər) müəssisələrin işçi seçimlərində test üsulunun tətbiqi, İkinci Dünya Müharibəsindən sonrakı dövrdə isə kadrların idarə olunmasında təlim proqramlarının ön plana çıxması HİE-nin önəmini daha da artırmışdır. 1940-cı illərdə ABŞ-da təlim, işə qəbul, yerləşdirmə, sığorta kimi məsələlərdə ixtisaslaşmış şəxslərin “heyətin idarəedicisi” kimi tanınması HİE-nin tarixi inkişafına nümunədir. İngiltərədə isə 1946-cı ildə “Əməyin İdarəsi İnstitutu” “Heyətin İdarə edilməsi İnstitutu”na çevrilmişdir.

Zaman keçdikcə HİE konsepsiyası tarixi inkişaf nəticəsində yerini İR idarəçiliyinə vermişdir. Bu prosesin təməli 1950-ci ildən etibarən müəssisələrdə HİE ilə məşğul olan bölmələrin dövrün tələblərinə uyğun olaraq həyata keçirdiyi funksiya və fəaliyyətlərin artması ilə qoyulmuşdur. Sonrakı dövrlərdə - 1970- ci ildən başlayaraq qlobal rəqabətin artması, firmaların fəaliyyətlərinin lokal miqyasdan regional və daha geniş ərazilərə yayılması inkişaf edən biznes mühitinin dinamik tələblərinə cavab verməyən HİE konsepsiyasının əhəmiyyətini itirməsinə səbəb olmuşdur. Bunlarla bərabər aşağıdakı bir sıra səbəbləri də sadalamaq mümkündür:

- 1960- cı illərdən başlayaraq keyfiyyətə nəzarət fəlsəfəsinin önəminin artması, həmçinin bu sahədə Yaponiyanın nail olduğu uğurlar;
- 1980- ci ildən etibarən insan amilinə yeni baxışın yaranması;
- İR fəaliyyətinin koordinasiya olunmuş halda inkişafı;
- Məhsuldarlıq və inkişaf fonunda yeni bir dövrün başlaması, məhsuldarlıq kriteriyalarının İR nöqtəyi nəzərindən yenilənməsi, tətbiqi;
- Rəqabət qabiliyyətini artırmaq istəyən firmalarda İR sahəsində yeni idarəçilik formasının tətbiqinə zərurətin yaranması;
- Ölkələr arasında integrasiyanın, iqtisadi əlaqələrin güclənməsi və inkişaf etdirilməsi;
- Qabaqcıl ölkələr tərəfindən yeni idarəçilik standartlarının qəbulu

1.2. İnsan resurslarının idarə edilməsinə keçid zərurəti və nəzəri metoloji əsasları

Sənaye cəmiyyətindən informasiya cəmiyyətinə keçid, kommunikasiya texnologiyalarındakı irəliləmələr, dövlətlərarası əlaqələrdə inkişaf, insan hüquqlarının təmin edilməsi tələbləri yeni bir idarəetmə formasının ortaya çıxmasını və firmalarda struktur dəyişikliklərinin önəmini gündəmə gətirirdi. Yeni idarəçilik düşüncəsini meydana çıxaran amillər eyni zamanda firmaların mütəmadi olaraq yenilənmələrinə, əvvəlki idarəçiliyə nəzərən təkmilləşdirilmiş formada idarə edilmələrinə, bir müddətdən sonra İRIE-nə diqqət yetirmələrinə səbəb olmuşdur.

Müasir zamanda gündən-günə İRIE-nin önəminin artması müşahidə edilir. İRIE insan kapitalı amilini önə çıxarmış, onu firmanın mərkəzində görən, HİE-ə çağdaş baxış bucağıdır. Bəzi alimlər vurğulayırlar ki, İRIE tamamilə yenidir. Əslində isə bu HİE-nin inkişaf etmiş bir üst səviyyəsidir. Kadr fəaliyyətinin idarə edilməsinə yeni baxış bucağı olan konsepsiya hələ də əksər ölkələrdə inkişaf dövrünü keçirdiyi üçün yekun tərfi mövcud deyil. Lakin İRIE-nin məğzini anlamaq üçün ona belə bir açıqlama verilə bilər: İRIE müəssisələrin məqsədlərinə, hədəflərinə çatması üçün ehtiyac duyulan işləri yerinə yetirən kifayət edəcək səviyyədə işçilərin işəqəbulunu, ixtisaslaşdırılmasını, motivə edilməsini, icra etdikləri tapşırıqlar əsasında qiymətləndirilməsini yerinə yetirən idarəçilik növüdür. Belə idarəçilik işçilərin stratejik əhəmiyyətinin fərqiə varmaqla, onları çalışdıqları firmalarda dəyər yaradan, müəssisələrdə məhsuldarlığı, səmərəliliyi artıran önəmli güc olaraq qəbul edir. İRIE-nin bütün fəaliyyəti çalışanların əməyinin keyfiyyətini yüksəldilməsi fonunda aşağıdakı məsələləri əhatə edir:

- ✓ işçilərə olan ehtiyacın müəyyənləşdirilməsi, təmin edilməsi;
- ✓ çalışanların müəssisəyə adaptasiyası;
- ✓ təlimlərin keçirilməsi;
- ✓ performansın dəyərləndirilməsi;
- ✓ konfliktlərin həllinin tapılması;
- ✓ fərdlərəarası, qruplararası əlaqələrin yaradılması;
- ✓ əməyin təhlükəsizliyi;
- ✓ sağlam iş mühitinin təminatı

Elmi baxımdan İRİE-ə keçidin başlaması XX əsrin ortalarına təsadüf etsə də, əvvəlki dövrlərdə məşhur iqtisadçı Springer iqtisadi ədəbiyyatlarda İR məhfumunu istifadə edən ilk şəxs kimi tanınır. Anlayışın açıqlanması ilə bağlı H. Fayol və F.Taylorun dəyərli araşdırmaları, mütərəqqi fikirləri də müstəsna əhəmiyyət daşıyır. 1923-cü ildə Elton Mayonun həmkarları ilə Çikaqoda yerləşən “Western Electric” şirkətinin Hawthorne zavod-fabriklərində apardığı tədqiqatların nəticəsində insan faktoru ilə iş arasında əhəmiyyətli əlaqə qurulmuşdur. Araşdırmalar İRİE-ə növbəti anlayışlar qazandırmışdır. 1960-cı illərin əvvəlinədək İRİE-nin yetərli dərəcədə anlaşılmadığı, idarəetmənin yalnız fiziki işləri icra edən “mavi yaxalıqlı” əməkdaşların idarəçiliyini əhatə etdiyi bir əməliyyat olması qəbul edilmişdir. İdarəetmə mütəxəssislərindən Peter Drucker İRİE-də yalnız fiziki əməklə məşğul olanların deyil, zehni əməklə əlaqədar işlər görənlərin də nəzərə alınması fikrini irəli sürmüşdür. 1981-ci ildə İRİE mövzusunda Harvardda Biznes Məktəbində dərslərin tədrisi də İRİE-nin konsepsiya kimi formalaşmasının tamamlanmasında önəm daşımışdır.

1970-ci illərdə iqtisadi əlaqələrdə əhəmiyyətli dəyişikliklər baş vermişdir. İqtisadiyyatın lokallıqdan çıxaraq qlobal səviyyəyə çatması rəqabəti başlıca faktora çevirmişdir. Rəqabətə davam gətirməyən müəssisələr sıradan çıxır, güclü şirkətlər bazarı ələ keçirirdi. Lakin bununla yanaşı baş vermiş qlobal böhran müəssisələrin daxili mühitinin də gücləndirilməsi amili də ortaya çıxırdı. Beləliklə HİE konsepsiyası öz yerini İRİE konsepsiyasına verməyə başladı. Nəticədə 1980-ci ildən etibarən ABŞ-da yeni idarəçilik nəzəriyyələri yaranmağa, insan amili strateji bir resurs kimi nəzərdən keçirilməyə başlanılmışdır. Kadr idarəçiliyi iri firmaların, xüsusən mövcudluğunu qoruyub saxlamaqla yanaşı inkişaf etməyi planlaşdıran müəssisələrin diqqətini cəlb etməyə başlamışdır.

Artıq 1970-ci illərin sonu- 1980-ci illərin əvvəllərindən başlayaraq HİE tam formada İRİE ilə əvəzlənmiş, yeni konsepsianın geniş tətbiqi dövrü başlamışdı. Əvvəlki konsepsiyadan fərqlənərək burda əsas məqsəd iş mühitində effektivliyi artırmaq, kollektivin şirkətdən məmnunluğunun səviyyəsini yüksəltmək olmuşdur.

Başqa bir deyimlə növbəti konsepsiya rəhbərliklə kollektivin fərdləri arasında əlaqələndirici rol oynayır. Konsepsiyanın xüsusiyyətlərinə nəzər yetirək:

✓ XX əsrin sonlarında yaranmış idarəetmə konsepsiyası olmaqla, müəssisə daxilində işçilərin idarə edilməsinin struktural prizmadan bölünməsinin aradan qaldırmaq, kadr idarəçiliyinə bütünlüünə diqqət çəkmək üçün fəaliyyət göstərir;

✓ İqtisadi münasibətlər və kadrlar sahəsində idarəçiliyin birgə əməkdaşlığına əsaslanan, həmçinin rəhbərliyin təklif etdiyi yeni idarəçilik növüdür;

✓ Ümumilikdə məşğulluq əlaqələrini təmsil edən konsepsiya fərdi şəkildə iş münasibətlərinin inkişafına təkan verərək müəssisə daxilində integrasiya əməliyyatlarını həyata keçirməyə istiqamətlənmiş idarə subyekti və obyektı arasındakı əlaqələr zənciri rolunu oynayır.

İRİE-nin mahiyyətinə diqqət yetirsək, müxtəlif faktorların təsiri ilə meydana çıxan, ənənəvi kadr idarəçiliyinin əhatə edə bilmədiyi müasir anlayışları təcəssüm etdirən termin kimi qəbul edilir. Cəmiyyətdə baş verən dəyişikliklərə çevik reaksiya vermək, rəqabətin sürətli dəyişim tempinə uyğunlaşmaq konsepsiyanın fərqləndirici cəhətlərindəndir. Qısa müddətdə peşəkar səviyyədə tətbiq edilən İRİE-ni həyata keçirən məsul şəxslər özlərini kadr menecerləri kimi deyil, İR bölmələrinin menecerləri olaraq təqdim edirdilər.

HİE-nin daha təkmil versiyasına keçid bir sıra amillərin təsiri nəticəsində mümkün olmuşdur. Amillərin sırasında rəqabət, struktural dəyişikliklər, qloballaşma, istehsal modellərində yeniliklərin istidafəsi faktorlarını qeyd etmək mümkündür. Keçidi sürətləndirən faktorları şərti olaraq dörd qrupda araşdırmaq, daha geniş müstəvidə nəzərdən keçirmək mümkündür:

- a) Birbaşa işgücü ilə bağlı xərclərdə dəyişikliklər: Avtomatlaşdırma, texnologiyada yeniliklər əməyə olan tələbin yaranmasına səbəb olmuşdur;
- b) Kollektivin məmnunluğunun təmin edilməsi;
- c) İdarəçilik və istehsalda dəyişikliklər;
- d) İşçilərə mənfi təsir göstərən bütün amillərin dəyişilməsi;
- e) İdarəetmənin strukturunda dəyişmələr

Firmaların daxili, eləcə də xarici mühitində baş vermiş əhəmiyyətli dəyişikliklər, klassik kadr idarəçiliyinin işçilərin idarəsi ilə əlaqədar problemlərin həllində aciz qalması və İRIE kimi yeni anlayışların meydana çıxmasına səbəb olmuşdur. İRIE-ə keçidi təmin edən amillər aşağıdakılardır:

Firma xarici amillər – Müəssisələr çevrələrində baş vermiş dəyişikliklərə mütəmadi və sürətli formada adaptasiya olmaq məcburiyyətindədirlər. Bu səbəbdən xarici təsir faktorlarının nəzərə alınması keçidi sürətləndirmişdir. Xarici təsir amillərinin bir qismi qısa, digərləri isə uzun müddət ərzində formalaşır. Amillər aşağıdakı qaydada sıralanmışdır:

✓ *Qloballaşma*– 1970-80-ci illərdə artan qloballaşma, bir çox sahədə təsirini sürətlə göstərməyə başlamışdır. XX əsrin son rübündə müzakirə mövzusunda çevrilmiş bu anlayış yeni standartların tətbiqini vacib sayır, müəssisələrin işçi qüvvələrinin xərc ünsürü deyil, başlıca hərəkətverici qüvvə olduğu qənaətinə gəlirdi. İqtisadi əlaqələrin artdığı şəraitdə texnoloji dəyişikliklər, integrasiya firmaların güclü kadr idarəçiliyini tələb edirdi. Qloballaşmada başlıca məqsəd müəssisələrin dünyanın qabaqcıl bazarlarında böyük nailiyyətlər əldə etmələridir. Məqsədə çatmaqdan ötrü təşkilatlar dəyişikliyə açıq olan idarəetmə modellərindən istifadə etmişlər.

✓ *İstehsal və idarəetmə modellərində edilən dəyişikliklər* – texnologiya, global inkişaf, rəqabət faktorları idarəetmə ilə yanaşı istehsal modellərində mühüm dəyişikliklərə zəmin yaratmışdır. Xüsusən texnoloji irəliləyiş istehsal modelinə pozitiv yöndə təsir etmişdir. Eyni zamanda istehsal, idarəçilik modellərində olan dəyişikliklər yeni modellərin də formalaşmasına səbəb olmuşdur.

✓ *Texnoloji dəyişiklikləri* – beynəlxalq arenada rəqabətə davam gətirməkdən ötrü firmalar üstünlüyü ələ almaq üçün texnoloji yeniliklərə üz tuturdular. Texnoloji yeniliyin tətbiqi nəticə etibarilə işçi qüvvəsinin də yeni xüsusiyyətlərinin ortaya çıxmasında rol oynayır. Eyni zamanda struktur dəyişikliklərə yol açan faktor rəhbərliklə kollektiv arasında münasibətin yeni hal almasını təmin edir.

✓ *İqtisadi sahədə dəyişikliklər* – Bu faktorun təsiri ilə firmalar optimal xərcə səmərəliliyin, işçi məmnunluğunun, ümumi faydanın necə təmin ediləcəyini

araşdırmışlar. Nəticədə dolğun kadr siyasəti proqramlarının qəbuluna başlanılmışdır. Əmək bazarında mütəmadi dəyişmələrin təsiri ilə dəyişikliklərə adaptasiya olunmuşdur. Düzgün kadr siyasəti keçirməyən müəssisələr isə kiçilməyə, inkişafdan qalmağa başlamışdır.

✓ *Demoqrafik dəyişikliklər* - Başlıca demoqrafik xüsusiyyətlər əməkdaşların təhsil səviyyəsi, yaşları, gender bölgüsü, işçi qüvvəsində iştirak payının ifadəsidir. Demoqrafik dəyişikliklər uzun müddət ərzində yarandığı, ölçülə bilən olduğundan əvvəlcədən proqnozlaşdırılması mümkündür.

Firma daxili amillər – Xarici mühit amillərinin təsiri ilə daxili mühitdə də müəyyən dəyişikliklər baş vermişdir. Xüsusən iqtisadi, siyasi, sosial və texnologiya sahələrindəki dəyişikliklərin sürəti firmaların çevrə dəyişmələrinə çevik və rahat formada uyğunlaşması ilə nəticələnmişdir. Dəyişmələr isə iş mühitində, işçi qüvvəsinin strukturunda bir sıra müəyyən fərqliliklər yaratmışdır:

✓ *İş sistemləri* – Müəssisələrdə mənfəət əldə etmək məqsədilə müxtəlif iş sistemləri təcrübədən keçirilib, yoxlanılır. Sistemlərdəki yeni cəhətləri asanlıqla müəyyən etməkdən ötrü əvvəlki iş sistemi ilə hazırkı sistemi qarşılaşdıraraq müqayisə etmək kifayətdir. Öncəki sistem ənənəvi qaydalara əsaslanırdı. Belə ki, işçi qüvvəsi xərc ünsürü kimi görülür və dar çərçivədə ixtisaslaşdırılırdı. Dəyişən yeni işçi sistemində isə işçilər başlıca qüvvə olaraq strateji resurs önəmini qazanmışlar. Karyera idarəsi xüsusi olaraq yeni işçi sistemində tətbiq edilmişdir.

✓ *İşçi qüvvəsində struktur dəyişikliklər* – Texnoloji yeniliklərin sürətlə artması 1970-ci illərdən etibarən işçi qüvvəsinin strukturunda dəyişmələrə səbəb oldu. Belə ki, artıq müxtəlif avadanlıqların kəşfi ilə ağır işlərin insanlar tərəfindən görülməsinə, nəticə etibarilə fiziki güc tələb edən “mavi yaxalıqlılar”a deyil, zehni əməyin ön planda olduğu “ağ yaxalıqlılar”a tələb kəskin artmışdır. Hazırda inkişaf etmiş ölkələrdə “ağ yaxalıqlılar” işçilərin 75 faizini əhatə edir. Qeyd edilən işçilərin zaman keçdikcə xidməti fəaliyyətlərinin qiymətləndirilməsinə ehtiyac duyulurdu. Bununla da İRİE-nin yaranması üçün zərurət yaranmışdı.

✓ *İş yerlərində dəyişmələr* – Həm istehsal, həm də xidmət sektorlarında zamanın tələbinə uyğun dəyişmələr nəticəsində işçi qüvvəsində formalaşan

məhdudiyyətlər, informasiya istifadəsi sahəsində yüksək artım, bazarda tələb olunan iş növlərinin dəyişməsinə, dolayısıyla əməyə olan tələblərin də dəyişməsinə səbəb olmuşdur.

İRİE və HİE bütünlüklə bir-birinə əks anlayışlar deyildir. Alimlərdən bəzilərinin fikrincə, biri digərinin davamı olan konsepsiyalar köklü olaraq fərqlənmir. Lakin konsepsiyalar arasında müəyyən fərqliliklər mövcuddur. Zaman keçdikcə dövrün standartlarına uyğun idarəetmə formasına keçməkdən ötrü konsepsiyalar transformasiyaya məruz qalmışdır. Nəticədə bir sıra fərqli xüsusiyyətlər ortaya çıxmışdır. Konsepsiyalar arasındakı fərqləri daha geniş ölçüdə nəzərdən keçirək:

- ✓ İRİE-də təşkilati mədəniyyətin idarə edilməsinə önəm verilərkən, HİE-də təşkilati inkişaf mövzusunda şübhələr yaranır;

- ✓ HİE-də insan vasitə olaraq görüldüyü halda, İRİE insanı mərkəzdə saxlayan yanaşmaya sahibdir;

- ✓ HİE işçi seçmə, dəyərləndirmə, əməyin ödənişi tipli idarəetmə funksiyalarına ağırlıq verərkən, İRİE kollektivlə əlaqədar idarəçilik üsulları ilə yanaşı işçilərin firmalarla əlaqələrini, bunun stratejik idarəçilikdəki rolunu müəyyənləşdirən yanaşmaya malikdir;

- ✓ İRİE-nin mahiyyətində işçi xərc məhfumu deyil, sərmayə məhfumu ilə eyniləşdirilir. İnsan kapitalının əhəmiyyətini vurğulayan İRİE işçilərin ixtisaslaşmasını, onların müəssisədən məmnunluğunu təmin edir;

- ✓ Ortaya çıxan problemlərin həllində HİE qısa müddətli dövrü əhatə etdiyindən reaktiv, İRİE isə əvvəlcədən uzun müddətli dövrdə tətbiq edilən strategiya qəbul edildiyindən proaktiv formada qərarlar verir;

- ✓ HİE əsasən taktika yönümlü (qısa müddət), İRİE isə əksinə stratejik yönümlüdür (uzun müddət);

- ✓ HİE rəhbərliklə işçilər arasında dolayı yolla vasitəçilik edirsə, əksinə İRİE birbaşa əlaqələndirməni aparır;

- ✓ İRİE-də müəssisə açıq sistem olaraq nəzərdən keçirilir, xarici mühiti öyrənilir, təsiredici amillər araşdırılır. HİE-də isə qapalı sistem kimi qəbul edilən

müəssisədə daxili mühit öyrənilməklə dar çərçivədə problemlərin həll yolları axtarılır;

✓ İRIE bütün mühit amillərini nəzərdən keçirdiyindən dinamik quruluşa sahibdir. Çünki baş verən dəyişmələrə vaxtında, çevik, adekvat reaksiya verməyi bacarır. HİE-nin tədqiqat miqyası firmanın daxili mühiti ilə yekunlaşdığından statik quruluşdadır (M.Əliyev, H. Həmidov, 2002).

Cədvəl 1: HİE və İRIE arasındakı fərqlər

	HİE	İRIE
1.	Reaktiv qərar qəbulu	Qərarların proaktiv qəbulu
2.	İşə fokuslanmaq	İnsana fokuslanmaq
3.	Şablon normalar	Missiya və vizyon
4.	Statik formalı quruluş	Dinamik formalı quruluş
5.	İnsan maliyyə ünsürüdür	İnsan strateji resursdur
6.	Ənənəvi idarəçilik	Ümumi keyfiyyətin idarə olunması
7.	Daxili tip planlaşdırma	Strateji tip planlaşdırma

Mənbə: C. Uyargil, İnsan Kaynakları yönetimi, 2010

İRIE-nin HİE konsepsiyasının daha təkmil üst versiyası olduğunu nəzərə alaraq hər iki konsepsiyanın işçilərin idarəçiliyində tətbiq olunduğundan, fundamental funksiyalarının, fəaliyyətlərinin eyni olduğundan konsepsiyaların arasında oxşarlıqların olması qəbul olunandır. Oxşarlıqların aşağıdakı sıralanmasına diqqət yetirək:

✓ Konsepsiyalarda qeyd olunmuş funksiyaları yerinə yetirmək üçün İR bölmələrindəki menecerlər məsuliyyət daşıyır, məsul olduğu vəzifələrin icrasında konsultasiya, dəstək tipli xidmətlər göstərir, onlara ünvanlanan sualları cavablandırırlar;

✓ Hər iki idarəetmə formasında tələb olunan vəzifələrə düzgün işçiləri seçmək, bilik, bacarıqlarından istifadə etməklə onları firmanın fokus mərkəzinə çevirmək, əlavə dəyərlər yaratmaq oxşar məqsədlər kimi nəzərdən keçirilir. Beləliklə, mövcud olduğu müddətdə firmaların əmək kollektivi həmişə dəyişkən tələblərə, duyulan zəruri ehtiyaclara adekvat olaraq çalışacaqdır;

✓ Təməl fəaliyyət sahələri işçi seçimi, əməyin ödənilməsi, təlimlərin keçirilməsi, ixtisas artırma, işçilərin qiymətləndirilməsi olmaqla bənzərlik təşkil edir;

✓ Rəhbərliklə, sahə menecerləri ilə aşağı, orta səviyyəli işçilər arasında iyerarxik olaraq kommunikasiyanın təşkil edilməsi barəsində araşdırma aparılan konsepsiyaların ortaq xüsusiyyətidir.

İstənilən sahədə idarəciliyin tətbiqinin məqsədləri vardır. Məqsədlərə yönəlmək, onlara nail olmaqdan ötrü hədəflənmiş vəzifələri icra etmək, vacib qərarlar vermək həmin sahənin inkişaf yolunu, istiqamətini, stratejik xəritəsini təyin edir. Belə ki, İRIE prosedurunun məqsədləri təşkilatın çalışmalarını daha səmərəli, effektiv şəkildə aparmaq, kadr potensialından ən yaxşı formada istifadə etmək, yönümündə müəyyən edilir. Bütün bunların yardımı ilə İRIE-nin məqsədlərə müvəffəq olmaqdan ötrü başlıca fəaliyyətləri üzrə funksiyalarını açıqlamaq mümkündür (Kathy Monks, John McMackin, 2001):

1. Müəssisə daxilində qarşılıqlı etibarın təmin edilməsi, çalışanların təşkilata olan bağlılığının təmin edilməsi;

2. Təşkilati məqsədlərə çatmaqdan ötrü əməkdaşların vasitəsilə idarəciliyin həyata keçirilməsi;

3. Fərdi qaydada çalışanların əməyinin keyfiyyət nəticələrini artırmaqla ümumi keyfiyyəti əldə etmək;

4. İşçilər üçün sağlam rəqabət mühitinin yaradılması;

5. Əməkdaşlar tərəfindən tapşırıqların icrasına nəzarət etmək, nəticələrini qiymətləndirmək;

6. Kollektiv üzvlərinin karyera inkişafını təmin etməkdən ötrü imkanların verilməsi, sağlam mühitin yaradılması;

7. Səmərəli idarəciliyi tətbiq edərkən sərf ediləcək xərcləri optimal səviyyədə saxlamaq, idarə etmək;

8. İşçi-rəhbər münasibətlərinin tənzimlənməsi, əks-əlaqənin istifadəsi;

9. Kadrlar üçün işə həvəsləndirən motivasiya tədbirlərini hazırlamaq, stimullaşdırıcı vasitələrdən istifadə;

10. Təşkilat daxili, xarici mühit amillərini nəzarətdə saxlamaq, baş verəcək dəyişmələrə adekvat adaptasiya olmaq tədbirlərinə dair təkliflər planını hazırlamaq

Geniş müstəvidən köməkçi funksiyaları nəzərdən keçirilən İRIE təşkilati idarəçilik formalarından başlıca tətbiq ediləndir. Fəaliyyəti firmaların kadrlarla bağlı əldə etmək istədiyi məqsədlərə çatmaq olan konsepsiyanın tətbiqləri zamanla sahələr üzrə genişlənir, hazırda əksər inkişaf etmiş, inkişafda olan ölkələrin kiçik, orta, xüsusilə də iri firmalarında önəmi, zəruriliyi artmaqda davam edir. Ölkələrin, firmaların səciyyəvi cəhətləri nəzərə alınmaqla İRIE-nin əsas funksiyalarının düzgün istifadə edilməsi hər bir təşkilat üçün əhəmiyyətli nüans, prioritetdir. Beləliklə İRIE-dəki əsas funksiyalarını qeyd edək:

- ✓ İş analizi;
- ✓ İR planlaşdırılması;
- ✓ Adaptasiya funksiyası;
- ✓ Təlim və inkişaf ;
- ✓ Performansın dəyərləndirilməsi;
- ✓ Kariyeranın inkişafı və planlanması;
- ✓ Əməyin ödənişi sistemi;
- ✓ Hüquqi proseslər

İRIE həyata keçirdiyi fəaliyyətlərlə əlaqədar xidmət, nəzarət, məsləhət kimi ənənəvi rollara malik olmaqla yanaşı zamanın tələbinə, idarəetmənin çağdaş standartlarına uyğun olaraq firmalarda strateji, funksional yönümlü müasir rolları da oynayır. Sadalananlar barədə və İRIE- nin oynadığı rollar haqqında məlumatlar aşağıdakı kimi təsnifləşdirilə bilər:

1. Strateji rol: İRIE strategiyası təşkilati məqsədlərə çatmaq məqamında işçiləri önəmli stratejik resurs olaraq dəyərləndirir. İnformasiya cəmiyyətinin önəminin artdığı vəziyyətdə intellektual sərmayə təşkilatların inkişafı üçün əsas amillərdən birinə çevrilir. Belə ki, kadrların ixtisaslaşması, motivasiyası kimi məsələləri həll etməklə İR bölmələri şirkətin əldə etdiyi ümumi faydanı artırır. Strateji rolun yerinə yetirilməsi mahiyyətcə qeyd olunan fikirlərə dayanır, şirkətdə

inkişafa yönəlmiş strategiyanın hazırlanmasını zəruri edir. Qlobal uzun müddətli dəyişənləri diqqət mərkəzində saxlayan İRIE-nin ilk rolla bağlı görülən işləri haqqında İcraçı Direktora hesabat verilir. Görülməli olan işlərin siyahısı belədir:

- ✓ İşçilərə olan tələbin planlanması;
- ✓ Qanunların icrası;
- ✓ İqtisadi artımda əlavə dəyərin yaradılması;
- ✓ Təşkilatın kiçilməsi yaxud böyüməsi yönündə struktural dəyişmələrin aparılmasında köməkliyin göstərilməsi;
- ✓ Şirkətlərin birləşməsi, satın alınması zamanı fikirlərin bildirilməsi;
- ✓ Stratejik yönlü xərclərin idarə olunması

2. Funksional rol: Gündəlik İR fəaliyyətlərinin məcmusunu ifadə edən İRIE-nin funksional səviyyədə oynadığı rol işçi seçimi, adaptasiyası, əməyin ödənişi, əməkdaşların müəssisə daxili şikayətlərinin həlli, iş qəzaları hesabatların verilməsi qismində qısa müddətli idarəçiliyi ehtiva edən bir sıra işləri əhatə edir. Dövrümüzdə əksər kiçik, orta ölçülü şirkətlərdə İRIE strateji deyil, məhz funksional rol oynayır. Bunun səbəbi şirkətlərdə rəhbərlərin gələcəklə bağlı fikirlərində təşkilati məhdudiyyətlərdən dolayı stratejik düşünmə üslubunun olmamasından qaynaqlanır. Belə şirkətlərdə İRIE-nin rolu HİE-nin təşkilat daxili rollarından ibarət olur. Görülmüş işlərlə əlaqədar şirkətin idarə heyətinin sədrinə hesabatlar verilir.

İRIE-nin funksiyaları bir sıra prinsiplərə dayanaraq tətbiq edilir. Prinsiplər idarəetməyə istiqamət verərək fəaliyyətin necə aparılmasını izah edir. İRIE-nin prinsipləri bir-birindən ayrılıqda istifadə olunmur, əlaqəli formada tətbiq edilir. Bunlar aşağıdakılardır:

- ✓ Yetərlilik prinsipi: İşçi tapşırığı tam və keyfiyyətli şəkildə yerinə yetirməyə məcburdur;
- ✓ Kariyera prinsipi: Uyğun vəzifəyə seçilən işçilərə çalışmış olduqları şirkətlərdə bilik, bacarıqlarını nümayiş etdirmələri üçün fürsət verilməli, özlərini ifadə edərək, vəzifədə qalmalarına, irəliləmələrinə şərait yaradılmalıdır;

✓ Bərabərlik: Bütün əməkdaşlara mükafatlandırma, əməyin ödənilməsi, hüquqların mühafizəsi, nizam-intizam, cəza kimi məsələlərdə eyni davranılmalıdır;

✓ İş zamanəti prinsipi: Hər hansı yanlışlığa, səhvə yol verilmədiyi təqdirdə işçi vəzifəsini, statusunu və bunlarla əlaqəli digər hüquqlarını itirəcəyinə tərəddüd etməməlidir;

✓ Şəffaflıq: Qəbul edilən siyasət və strategiya baxımından, şirkətin məqsədləri barədə məlumatlar müxtəlif formalarda işçilərə çatdırılmalıdır;

✓ Məxfilik: Əməkdaşlara aid bəzi informasiyalar gizli saxlanılmalıdır.

XX əsrin sonlarına doğru İRİE konsepsiyası rəqabətdə üstünlüyü ələ almaqdan ötrü şirkətlərin istifadə etməyi planladığı stratejik yönümlü yeni idarəçilik konsepsiyasına- İRSİE-nə çevrilməyə başlamışdır. Aralarında köklü fərq olmayan konsepsiyalardan sonuncusu İRİE-ə strateji baxış bucağı olmaqla idarəetmənin növbəti üstün səviyyəsidir. Fərqlər İRSİE-də funksional fəaliyyətlərin daha dinamik, uzun dövrdə stratejik məqsədlər naminə həyata keçirilməsidir. Digər tərəfdən İR funksiyaları növbəti konsepsiyada ayrı-ayrı deyil, əksər hallarda birlikdə tətbiq edilir.

1.3. İnsan resurslarının strateji cəhətdən idarə olunmasının mahiyyəti və əsasları

Günümüzdə baş verən və həyatımızın hər bir sahəsinə təsir edən dəyişikliklər müəssisələrin gözləntilərinə və hədəflərinə çatması üçün insan resurslarına daha çox önəm verməsinə səbəb olmuşdur. Məhz bu önəmin nəticəsi olaraq İR-nin inkişafı mövzusu ortaya çıxmışdır. Təməl olaraq İR-nin stratejik cəhətdən idarəçiliyi əməkdaşların vasitəsilə firmanın performansının artırılması ilə məşğul olur. Bu idarəetmə forması təşkilatın strateji məqsədlərinə çatması, eləcə də rəqabət qabiliyyətinin artırılması fonunda fərdlərin bacarıq və davranışlarını formalaşdıran İR sistemlərini- bu sahədəki siyasət, həmçinin zəruri məşğuliyyətləri formalaşdırıb həyata keçirir.

Alimlər tərəfindən ixtisaslı kadrların strateji idarə edilməsinə bir sıra təriflər verilmişdir. Armstronga görə bu, İRİE konsepsiyası ilə strateji planlaşdırılmanın

birleştirilməsi nəticəsində meydana çıxan yeni bir sahədir. Schulerin nöqtəyindən bu tip idarəetmə İR idarəçiliyinin təşkilatların strateji, iyerarxik qərarları, yürütdüyü siyasət və strategiyası ilə bütünləşməsi şəraitində ortaya çıxmışdır.

Təşkilatın əsas hərəkətverici qüvvələrinin- İR-nin strateji baxımdan idarəedilməsinin yaranması, tarixi olaraq 1980-ci illərin sonu 1990-cı illərin əvvəllərinə, yəni strateji idarəetmə ilə İRIE arasında bu sahədə məlumat və informasiya mübadiləsinin, qarşılıqlı əməkdaşlığın artdığı dövrə təsadüf edir. 1980-ci ilə qədər “Fordist-Taylorist” paradigması tərəfindən maliyyə , xərc ünsürü olaraq qəbul edilən İR növbəti dövr ərzində qloballaşma, beynəlxalq səviyyədə rəqabətin artması, inkişaf edən texnologiya və idarəçilik modellərindən qaynaqlanaraq strateji mahiyyət qazanmışdır. Hazırda bütün İR-nin funksiyaları və fəaliyyət sahələri inkişaf edir. Təşkilatlar öz məqsədlərinə nail olmaq üçün insan resurslarının idarə edilməsinə strateji çərçivədə yanaşırlar. Strateji düşüncə tərzilə idarəçilər İRIE-nin hər bir sahəsini müəssisə strategiyası ilə birlikdə müəyyənləşdirirlər. İşçilərin strateji seçilməsi və yerləşdirməsi, strateji mükafatlandırma sistemi, strateji karyera planlaşdırılması kimi məhfumlar da bu düşüncənin təzahürləridir.

Cədvəl 2: İRSİE və İRIE- nin fərqləri

İnsan resurslarının strateji idarə edilməsi	İnsan resurslarının idarə edilməsi
Kadrların uzun müddətli idarə edilməsi	Cari dəyişikliklər əsasında kadrların idarə edilməsi
Firmanın strategiyasını başlıca amil kimi qəbul etmək	Strateji məqsəd və hədəflər nəzərə alınmadan fəaliyyət göstərmək
Firmanın fəaliyyətinə təsir edən amillər müəyyən edilərkən İR-nin tətbiq və sistemlərini nəzərə almaq	Firmanın fəaliyyətinə təsir edən amillər İR-nin tətbiq və sistemləri nəzərə alınmadan müəyyən edilir
Firmanın fəaliyyət performansını artırmaq	Fərdlərin performans göstəricilərini artırmaq

Mənbə: Secil Taştan, “İnsan kaynakları yönetiminin örgütsel stratejiler ile ilişkisi, 2006

İnsan resurslarının strateji idarəedilməsinin (İRSİE) əsas fəaliyyəti yüksək motivasiyalı, yenilikçi, bacarıqlı və vacib məqamlarda zəruri qərarları qəbul edə

bilən işçilər hazırlamaqla rəqabət qabiliyyətliliyin artırılmasıdır. İnsan resurslarının klassik idarə edilməsindən fərqli olaraq performans meyarı və fəaliyyətin dəyərləndirilməsi ön planda dayanır. Belə ki, insan resurslarının idarəciliyi sahəsində performans fərdi olaraq nəzərə alınarkən, qeyd edilən konsepsiyada – İRSİE-da performans kriteriya olaraq bütün təşkilat miqyasında qiymətləndirilir (Wright P.M., Snill S., D. L., 2005).

Strateji idarəetmə və ya strateji idarəetmə prosesi, müəssisənin və ya təşkilatın öz məqsədlərinə çatması üçün necə bir yol izləməli olduğuna dair araşdırma aparıb son nəticəyə gəlməli olduqları bir prosesdir. İyerarxik qaydada qəbul ediləcək qərarları, qaydaları, fəaliyyət planları və bir məcmu halında birləşdirən inzibati sistemlərin inkişaf etdirilməsi yalnız strateji rəhbərlik ilə mümkündür.

İRSİE-nin inkişaf mərhələləri

Konsepsiyaya keçid və onun tətbiqi zaman keçdikcə mərhələli formada baş vermişdir. Bu prosesi daha aydın və detallı anlamaq üçün İRSİE- nə keçidin mərhələləri aşağıdakı formada zaman ardıcılığı gözlənilməklə müəyyən edilmiş qaydada sıralanmışdır:

- İlk mərhələdə strateji planlaşdırma qrupu və İR-nin idarə edilməsi bölməsi bir-birindən müstəqil, bir-biri ilə əlaqəli olmayan şəkildə təşkilat çərçivəsində fəaliyyət göstərmişlər;

- İkinci mərhələdə artıq insan resurslarının idarə edilməsi bölmələri və strateji planlama qrupları arasında əlaqələr inkişaf etməyə başlamışdır. Təşkilatın İR idarəciliyi ilə məşğul struktur bölməsi müəssisə strategiyasının müəyyən edilməsi halında strateji planlaşdırma qrupunu ehtiyac duyulan zəruri məlumatlarla təmin etmişdir;

- Üçüncü mərhələdə qeyd olunan struktur vahidlər arasında əlaqələr daha da inkişaf etmişdir. Bu mərhələdə effektiv stratejik İRİE üçün tələb olunan strategiya-insan resursları əlaqələri tamamlanır;

- Son mərhələdə isə İR-nin strateji baxımdan idarə edilməsi müəssisələrin gözlənilməz hallara qarşı mübarizə qabiliyyətini artırır və onların bu sahədə

fəaliyyətlərini asanlaşdırır. Eyni zamanda İRSİE-nin tətbiq edildiyi firmalarda rəqabət qabiliyyəti artır.

Müasir idarəetmə forması olan İRSİE tətbiq baxımından bir sıra xarakterik xüsusiyyətlərə malikdir. İRSİE-nin özünə xas xüsusiyyətlərini aşağıdakı kimi sadalamaq mümkündür:

1. Makro səviyyədə tətbiq edilir (müəssisə daxili və xarici faktorlar nəzərə alınır);
2. Təşkilatın strategiyalarının tətbiq edən üst səviyyə menecerlərlə müəssisə əməkdaşlarının vəhdət halında fəaliyyət göstərməsini ehtiva edir;
3. Təşkilat daxili və xarici prosesləri daim nəzarətdə saxlamaq məcburiyyətindədir;
4. Əməkdaşların davranışları və fəaliyyətlərini qiymətləndirməlidir;
5. Heyətin işə seçilməsi, təlimi, rotasiya və performans dəyərləndirilməsinin strateji əhəmiyyətini əks etdirir.

Firmanın strategiyası ilə müəyyənləşdirilmiş məqsədlərə çatmaq üçün İRSİE-nin hədəflədiyi bir sıra vəzifələr vardır. Vəzifələrin düzgün icrası məqsədlərə çatmaq üçün zəruridir. Bu baxımdan İRSİE-də icrası mühüm olan əsas vəzifələr belədir:

- ✓ Dəyər yaratmayan müntəzəm inzibati işlərdən kənarlaşmaq;
- ✓ Müəssisə daxilində bütün menecerləri düzgün informasiya ilə məlumatlandırmaq;
- ✓ Self-servis İR anlayışını tətbiq etmək (istənilən yerdə əməkdaşların tapşırıqları yerinə yetirib təhvil verməsi sistemi);

Hər bir idarəetmə sahəsində olduğu kimi İR-nin strateji çərçivədə idarə edilməsində də bir sıra məqsədlər qəbul edilir və bu məqsədlərə çatmaq üçün fəaliyyət istiqamətləri müəyyənləşdirilir. Şəxsi bacarıqları və üstünlükləri şirkətin hədəfləri istiqamətində istifadə edən İRSİE-nin başlıca məqsədləri isə belədir:

1. Rəqabət qabiliyyətliliyi artırmaq və üstünlüyə nail olmaq;
2. Şirkətin strategiyasını dəstəkləmək və gücləndirmək;
3. Günlük problemlərə deyil də, daha vacib məsələlərə zaman ayırmaq;

4. Baş verən dəyişikliklərə reaksiya vermək və ya uyğunlaşmaq;
5. Strateji planlaşdırmanı həyata keçirmək

Cədvəl 3: HİE, İRİE və İRSİE arasındakı fərqlər

Kriteriya	HİE	İRİE	İRSİE
Mahiyyət	Əməkdaşların digər əmək vasitələrindən fərqi yoxdur	Əməkdaşlar təşkilatın hərəkətverici qüvvələridir	Əməkdaşlar firmaların strateji əhəmiyyətli resurslarıdır
Hədəf	Öncədən müəyyən edilmiş fəaliyyətlərə nail olmaq	İnsan resursları ilə əlaqəli fəaliyyətlərə nail olmaq	Bir bütün olaraq firmanın fəaliyyətində uğura nail olmaq
Səviyyə	Əsasən aşağı səviyyə	Orta səviyyə	Üst səviyyə
Əhatəlilik	Müəssisə daxilində müəyyən edilmiş struktur bölmələr	Təşkilat miqyasında	Firmanın digər kənar bölmələri və əlaqəli müəssisələr
Gözləntilər	Rəhbərliyə itaətkarlıq	Əməkdaşların kollektiv halda dəyər yaratması	Uzun müddətli dəyər və inkişaf
Qiymətləndirmə	Xərcləri azaltmaq	İnsan resursları ilə əlaqədar xidmətləri ən yaxşı formada təşkil etmək	Bütün olaraq firmanın fəaliyyətində müvəffəqiyyət əldə etmək
Tətbiq edilmə dövrü	Qısa müddətli	Orta müddətli	Uzun müddətli

Mənbə: C. Uyargil, İnsan Kaynakları Yönetimi, 2010

Strateji insan resurslarının planlaşdırılması İRSİE-nin son dövrlərdə xüsusilə vurğulanan əsas funksiyalarındandır. Bu planlama aşağıdakı mərhələlərdən ibarətdir:

1. Missiya və vizionun müəyyənləşdirilməsi;
2. Daxili və xarici amillərin birlikdə analiz edilməsi fonunda GZİT təhlilinin (güclü, zəif tərəflər, imkan və təhlükələri müəyyən edən təhlil) aparılması;
3. Strateji hədəflərin müəyyən edilməsi;
4. Hədəflərə nail olmaq üçün alternativ strategiyaların yaradılması;
5. Strategiyaların qiymətləndirilməsi və seçilməsi;
6. Tətbiq edilən strategiyaların nəticələrinin dəyərləndirilməsi

1980-ci illərdə İR idarəciliyində idarəetmə modellərinin inkişafında başlıca qəbul edilən Galbrait, Natanson, Ninger, Schuler, Davis, Lindtroth, Sweet-dən sonra xüsusilə Wright, MacMahan, Jackson və Kamochi tərəfindən strateji çərçivədən əməkdaşların fəaliyyətləri sahəsində nəzəri yenilənmələr edilmişdir. Bunu daha aydın anlamaq üçün işçi heyətinin strateji idarə edilməsinə olan yanaşmalara diqqət yetirmək lazımdır. Bu yanaşmalar aşağıdakı kimi qruplaşdırılır:

1. **Universal (universalistic) yanaşma** - təşkilatın performansını artıran və ümumiləşdirilə bilən ən yaxşı idarəetmə tətbiqlərini izah etməyə, həmçinin yüksək dərəcəli performansla malik sistemləri açıqlamaya çalışır. Burada əsas diqqət mərkəzində olan məsələlər dəyişkən maaşlar, müəyyən işə qəbul və seçmə metodları, əhatəli təlim, inkişaf proqramları kimi kadrların bacarıqlarını artırmağa istiqamətlənmiş fəaliyyətlərdir.

Yanaşmanın əsas məğzi bundan ibarətdir ki, İR idarəciliyində hər zaman digərlərindən daha yaxşı olan, əvvəlki mövcud praktiki təcrübələrə dayanan tətbiqlər mövcuddur və bu səbəbdən müəssisələrin bu tətbiqləri həyata keçirmələri vacibdir. Yanaşmaya görə personalın idarə edilməsi ilə performans arasında birbaşa əlaqə vardır. Lakin bu əlaqənin inkişafı istiqamətində konkret olaraq qaydalar yoxdur. Görkəmli alimlərin fikirləri fərqli olmuşdur. Belə ki, Arthur yüksək performanslı əmək fəaliyyətinə dəyişən əməkhaqqlarının təsirsiz olduğunu, əksinə olaraq Huselid və MacDuffie isə bu faktorun vacib olduğu fikrini irəli sürmüşdür. Bundan başqa Huselid mükafatlandırma sisteminin və əməkdaşların şikayətlərinin nəzərə alınmasının yüksək nəticələr əldə etməklə işçilərin məhsuldarlığını artırmağa istiqamətləndəyini vurğulayarkən Arthur isə bunun qatı idarəcilik ünsürləri olduğunu söyləmişdir. Yekun olaraq əhatəli işçi seçimi və yerləşdirilməsi, təşviqedici ödəmə, performansın idarəetmə sistemləri, əməkdaşların bağlılıq və inkişaf etdirilmələri tətbiqləri firmaların mövcud və potensial işçilərinin bilik, bacarıqlarını, motivasiyalarını artırmağa, işdən yayınma hallarının qarşısını ala bilər.

2. **Kontingent (mövcud vəziyyətə bağlı) yanaşma** - universal yanaşmadan fərqli olaraq, Woodward, Werbel, Dewar tərəfindən irəli sürülən yanaşmaya görə performansla İR idarəetməsi arasındakı sıx əlaqə uzun müddət ərzində dəyişməz halda qala bilməz və mövcud vəziyyətlə bağlı baş verən dəyişikliklər nəticəsində dəyişir. Dəyişikliklər stratejik, təşkilati və xarici amillər olmaqla 3 qrupa ayrılır. Stratejik dəyişənlər kadrların fəaliyyətinin birbaşa firmanın strategiyası ilə uyğunluğunu bildirir. Təşkilati dəyişənlər firma strukturu, ölçüsü və istifadə olunan texnologiya kimi təsnifləşdirilə bilər. Son qrup dəyişikliklər isə rəqabət və makro səviyyədə baş verən dəyişənlərdir.

Yanaşmada digər nəzər nöqtəsi insan davranışlarıdır. Mükəmməl strategiyanın tətbiqi insan davranışlarının düzgün araşdırılması və qiymətləndirilməsindən asılıdır.

Nəticədə kontingent yanaşmasında hər an, hər yerdə, hər vəziyyətə uyğun “ən yaxşı tətbiqlər”in varlığı rədd edilir, mükəmməl idarəetmə sistemlərinin və tətbiqlərinin həyata keçirilməsi üçün firmaların xüsusiyyətlərinin nəzərə alınması, daxili, xarici dəyişən faktorların araşdırılması və yalnız bunun nəticəsində firmaya uyğun sistemlərin formalaşdırılması tələb olunur.

3. **Tənzimləyici (configurational) yanaşma** - kontingent yanaşmanın bir əlavəsi olan bu yanaşma digərlərindən fərqli olaraq İR funksiyalarını qarışıq və effektiv bir sistem halında ələ alaraq müəssisə haqqında toplanan məlumatların sintezini edir, performansını artırmağı planlaşdırır. Yanaşmanın əsasında müəssisə bir-birilə əlaqəli alt sistemlərdən ibarət bir vahiddir. Yəni idarəçilik sistemi həm xarici, həm də daxili amillərə uyğun olmalı və bu yöndən tətbiq olunmalıdır. Digər diqqət mərkəzində olan məsələ strategiyalar hazırlanarkən İRİE-nin nəzərə alınmasıdır.

4. **Qarşılıqlı əlaqə (contextual) yanaşması** - İRSİE-nin makro səviyyəli faktorlarla qarşılıqlı əlaqədə olmasını əks etdirir və onun təşkilatın strategiyasının başlıca məsələlərdən olduğunu bildirir. Yanaşmada kadr idarəçiliyinin strateji qərarlar qəbul edilərkən başlıca məsələlərdən olduğu göstərilir.

Firmaların əməkdaşları ilə qarşılıqlı əlaqələrinin möhkəm olması yanaşmanın təməlini formalaşdırır. Schuler və Jackson tərəfindən yaradılan “mənfəət qrupları modeli” buna bariz nümunədir. ABŞ-da təkmilləşdirilən, sonralar isə Avropada xüsusilə İngiltərədə qəbul edilən bu model bütün idarəedici qərar və fəaliyyətlərin təsir göstərdiyi təşkilatla işçilər arasındakı əlaqəni mükəmməl şəkildə ifadə edir. Model kadrların idarəedilməsi ilə firma strategiyaları arasında simvolik bir əlaqəni qura bilmiş və daha çox işçilər üzərinə fikirləri yönəltmişdir.

Öncəki konsepsiya olan İRIE-nin əsas problemi təşkilatların strategiyalarında təsirinin hiss olunmaması və görülməməsidir. Artıq 20 ildən uzun bir müddətdir ki, dünya ölkələrində kütləvi formada inkişaf edən İRSİE və bununla məşğul olan bölmələr bu baxımdan müəssisələrin stratejik fəaliyyətlərində önəmli imicə sahibdir. Bu önəmi aşağıdakı fəaliyyətlər fonunda izah etmək mümkündür:

✓ ***Təşkilatın performans göstəricilərini artırmaq:*** rəqiblər üzərində üstünlüyü ələ almaq başlıca olaraq əməkdaşların nə dərəcədə məhsuldar işləməsindən asılıdır. İxtisaslı kadrların hazırlanması və ixtisaslarının artırılması məhz İR bölmələri, onların strateji fəaliyyətləri ilə sıx bağlıdır.

✓ ***Strateji planlaşdırmada yer almaq:*** stratejik planların hazırlandığı, qəbul edildiyi iclas və toplantılarda digər struktur bölmələri ilə yanaşı kadr idarəçiliyini aparan bölmələrin nümayəndələri də iştirak edir.

✓ ***İdarəetmə metodlarını dəyişmək:*** əməkdaşların güclü və zəif cəhətlərinin analizini aparan İRSİE bölmələri firmanın rəqabət qabiliyyətini artırmaq üçün rəhbərliklə daimi əlaqədə olur, zərurət yarandıqda isə öz təkliflərini irəli sürürlər.

İRSİE-da insan resursları funksiyalarının tətbiqləri təşkilatların mühitinə adaptasiyaları baxımından müxtəlif prizmalarda nəzərdən keçirilir. Bu adaptasiya bir faktorun məqsəd, məram və xüsusiyyətinin digər amillərin məqsədləri, ehtiyacları və quruluşları ilə əlaqələndirilməsi məqsədini güdür. Strateji baxımdan kadrların idarə edilməsindən bəhs edən ədəbiyyatlarda iki tip uyğunluq növü vardır:

✓ Üfüqi tip: İRSİE tədqiqatlarında üfüqi və ya daxili uyğunlaşma, İR funksiyalarında tamamlayıcı və bütünləşdirici vəzifəni yerinə yetirir. Bu uyğunluqda İRSİE-nin bir sıra funksional fəaliyyətləri bir məcnu halında birləşdirilir və bir-biri ilə qarşılıqlı şəkildə həyata keçirilir. Belə halda əldə edilən effekt bir funksiyanın effektindən daha təsirli olur. Məsələn, əməkhaqqı ödənişi, performans dəyərləndirmə və karyera inkişafı funksiyaları birlikdə tətbiq edildikdə firmanın ümumi performansı artır. Funksiyaların birlikdə tətbiqi zamanı əlaqənin pozitiv və ya neqativ olması nəzərə alınmalıdır. Pozitiv yöndə əlaqə mövcud olduqda üfüqi uyğunlaşdırma aparılır. Neqativ əlaqənin mövcudluğu isə bu funksiyaların birlikdə deyil ayrı-ayrılıqda tətbiqini labüd edir.

✓ Şaquli tip: bu tipdə İRSİE strategiyalarını təşkilatın strategiyaları və strateji hədəfləri ilə uyğunlaşdırmağa çalışır. Strateji kadr idarəçiliyinə yanaşmalardan olan kontingent yanaşmasının əsasını təşkil edən “təsir amillərinin öyrənilməsi və buna bağlı olaraq strateji dəyişikliklər aparmaq” fikri burda da başlıca ideya olaraq qəbul edilir. Belə ki, İRSİE strategiyalarının qəbul edilməsi firmanın strategiyasından, firma strategiyasının qəbulu isə mühitin dəyişkən faktorlarından asılıdır. Jackson və Schuler apardıqları tədqiqatlarda İR funksiyalarının təşkilatın strateji ehtiyaclarına uyğun həyata keçirilməsi istiqamətində araşdırmalar aparmışdılar. Belə ki, işə qəbul prosedurunun nəzərdən keçirərsək, əgər müəssisənin strategiyasında böyümək və fəaliyyətini genişləndirmək hədəfləri varsa, bu zaman daxili qaydalara, reqlamentə tez uyğunlaşa bilən, uzun müddətli şirkətdə çalışmaq fikri olan namizədlər seçilməlidir. Nümunə öz növbəsində İRSİE tətbiq və sistemlərinin ümumi strategiya naminə necə dəyişikliyə uyğunlaşdırıla bildiyini göstərir.

İRSİE-nin başlıca vəzifələrindən biri idarəetmə strategiyası ilə stratejik insan resursları strategiyaları arasında bütünləşməni təmin etməkdir. Bu isə hər bir təşkilat üçün maliyyə tutumludur, həmçinin özü ilə aşağıdakı çətinlikləri və əngəlləri yaradır:

- ✓ Qərar qəbul etmənin mürəkkəbliyi;
- ✓ İnformasiya yükünün artması;

- ✓ İR üzrə funksiyaların birgə tətbiqinin çətinliyi;
- ✓ Digər fəaliyyət sahələri ilə müqayisə edildikdə daha yüksək səviyyədə maliyyə resurslarının tələb olunması;
- ✓ Strateji seçimlər edilərkən əməkdaşların reaksiyalarının mövcud təşkilati şərtlərdən öncə nəzərə alınması;

Xarici və daxili mühit amillərinin analizi nəticəsində müəssisəyə çoxlu sayda informasiyalar daxil olur. Onlardan daha lazımlı olanının seçmək və bunun əsasında qərar qəbul etmək mürəkkəbləşir, qarışıqlığın yaranmasına yol açır. Digər tərəfdən insan resurslarının strateji cəhətdən idarəciliyi ilə məşğul olan bölmələr təşkilat daxilində yüksək imicə malikdir və bu da ildən-ilə müəyyən miqdarda xərclərin artmasına səbəb olur. Sadalanan çətinliklərin və əngəllərin olmasına baxmayaraq strateji idarəetmə ilə təşkilati strategiyaların birləşdirilməsi, qarşılıqlı qəbul edilməsi firmaların müəyyən faydalar, eləcə də üstünlüklər əldə etməsinə rəvac verir:

- ✓ Firmalara rəqabət üstünlüyü qazandırır;
- ✓ Yenilik və strateji dəyişimində uğur qazanılmasına dəstək verir;
- ✓ Yeni işçilərin cəlb edilməsini təşviq edir;
- ✓ Əks-əlaqə yaradır;
- ✓ İdarəetmə siyasətinin sərt yönümünü aradan qaldırır;
- ✓ Əməkdaşların ixtisaslarının artırılması kimi təlim və inkişaf məsələlərini həll edir;

✓ Strateji planlaşdırma ilə GZİT analizi əsasında əmək kollektivinin güclü və zəif tərəflərinin aşkarlanıb onlar üçün ola biləcək imkan və təhlükələri qiymətləndirir.

II FƏSİL. AZƏRBAYCANDA İNSAN RESURSLARININ İDARƏ EDİLMƏSİNİN ƏSASLARI

2.1. Dünya ölkələrində insan resurslarının idarə edilməsi təcrübələri

Qloballaşan dünyada inkişaf etmiş cəmiyyətlərə inteqrasiya edən Azərbaycanda istər dövlət, istərsə də özəl sektora daxil olan müəssisə və təşkilatlarda İRİE sahəsinə daha çox diqqət yetirilir, vəsait ayrılır, eləcə də bu sahədə digər ölkələrin təcrübələrinə əsaslanan islahatlar həyata keçirilir. Müasir zamanda müəssisə və təşkilatların işçi qüvvələrinin “insan kapitalı”nın inkişafı fonunda önəminin vurğulandığı İRİE sistemlərinin və bunun əsasında istifadə edilən metodların tətbiqi inkişaf etmiş, sənaye ölkələrinin müvafiq sahədə yerinə yetirilən siyasətin tərkib hissəsi olmaqla idarəetmənin təkmilləşdirilməsi istiqamətində atılan addımlardan hesab olunur. İdarəetmə sahəsində zəngin təcrübələrə malik olan sənaye ölkələrində insan resurslarının idarə edilməsinin konsepsiya və modelləri fundamental olaraq fərqlənməsələr də, tətbiqi və ölkənin xüsusiyyətləri baxımından müxtəlif formalarda təzahür edir. Belə ki, müəssisə əməkdaşları ilə rəhbərlik arasında emosional əlaqələrin olmadığı Qərb cəmiyyətini təmsil edən ölkələrdən fərqli olaraq, Şərq, ələlxüsus, Asiya ölkələrində işçilərlə müəssisə rəhbərliyi vəhdət təşkil edərək ailə halında fəaliyyət göstərirlər, ümumi mənafə və məqsədlər üçün çalışırlar. İRİE-nin həm özəl, həm də dövlət sektorunda tətbiqinin nümunələri bir neçə ölkənin təcrübəsində öz əksini tapmışdır. Qeyd edilən ölkələrin təhsil sistemində də İRİE xüsusi diqqət mərkəzində olmaqla, yanaşı bu sahənin inkişafı üzrə ali təhsil müəssisələrində ixtisas və fakültələr fəaliyyət göstərir.

Yaponiya təcrübəsi

Dünya iqtisadiyyatında həlledici rola malik olan Yaponiya İRİE-ə xüsusi diqqət göstərən ölkələrdəndir. 126 milyonluq əhalisi olan bu ölkə qlobal arenada təbii və mineral sərvətləri ilə deyil, yatırım etdiyi insan kapitalı, savadlı və

bacarıqlı işçi qüvvəsi ilə müasir texnologiyaların yaradılmasına töhfə verən aparıcı iştirakçı kimi tanınır. İşsizlik səviyyəsinin aşağı göstəricisi(2,5 faiz) olan ölkədə 68,0 milyon (əhəlinin 54 faizi) əməkqabiliyyətli əhali var. Böyük işçi qüvvəsinin mövcudluğu hökumət dairələrini və eləcə də özəl sektordakı sahibkarları İR-dan səmərəli istifadə etməyə təşviq edir. Yapon İRIE-nin aşağıdakı sepesifik cəhətləri vardır (Bebenroth, Ralf, T. Kanai, 2010):

- Uzunmüddətli məşğulluq və ya ömürboyu iş;
- Mərhələli və karyera əsaslı vəzifə yüksəlişi;
- Təcrübəyə əsaslanmaqla əməyin ödənişi;
- Rəhbərlik tərəfindən daimi təlimlərin keçirilməsi;
- Korporativ ruh və birlik

Tarixən adət-ənənələrə bağlılığı ilə seçilən yapon xalqı bu xüsusiyyətlərini iş mühitində də göstərirlər. Ömürboyu iş prinsipinə və uzunmüddətli məşğulluq modelinə əsaslanan mühitdə çalışan işçilər fəaliyyət göstərdikləri müəssisələrdə təqaüd yaşına çatana qədər işləyirlər və tutarlı səbəblər olmadan işçilərin vəzifədən kənarlaşdırılması yolverilməzdir. Belə halda işçi özü də işinə qarşı daha da maraqlı olur, çünki işdən azad etmək onlara qarşı sərt bir cəzadır və işini itirən işçinin yeni firmada eyni vəzifəyə qəbulu çətinləşir və nəticədə daha aşağı, az əməkhaqqı olan vəzifədə işləməyə məcbur olur. Modelin tətbiqi 20-ci əsrin əvvəllərindən başlayaraq vüsət almış və insan resurslarının idarə edilməsi sistemində başlıca prioritetə çevrilmişdir. Məqsəd müəssisələrin işçi qüvvəsinin stabil strukturunu formalaşdırmaq və uzunmüddətli dövrdə rəhbərlərin işçi qüvvəsinə yatırmış olduğu kapitalı daha da artıq ilə yenidən əldə etmək idi. Həmçinin bu işçi və rəhbər arasında qarşılıqlı inam yaratmaqla yanaşı, həm də işçilərin ixtisas dərəcələrini artırmaq məqsədi güdür. Digər tərəfdən isə işçi qüvvəsinin dövrüyyəsi aşağı səviyyədədir.

Yaponiyada təhsil və təlim hər şeydən önəmlidir. Orta məktəbi bitirənlərin 90 faizdən çoxu biliklərini artırmaq üçün universitetlərə yönəldirlər. Hazırki dövrdə iri firma və müəssisələr əməyə olan ehtiyacının müəyyən hissəsini qarşılamaq üçün nüfuzlu universitetlərin məzunlarını öz müəssisələrinə cəlb edirlər. Yeni işçilərə “ağ

kağız” kimi baxılır və onların iş müddətində təlimləndirilməsinə xüsusi qayğı göstərilir. Yapon müəssisələrində rəhbərlik işçilərin peşə biliklərinin artırılması üçün bütün növ təlimləri təşkil edir və heç bir məsrəfdən yayınmır. Əməyə olan tələbat aşağıdakı formalarda ödənilir:

- Elanları verilmiş vəzifələrə müraciət edənlərdən uyğun olanını seçmək;
- Məşğulluq mərkəzlərindən yönləndirilənlərdən daha üstün şəxsləri işə almaq;
- Təcrübə proqramlarından keçənləri işə götürmək;
- Qısa müddətli müqavilələr yolu ilə yerli və ya əcnəbi işçiləri cəlb etmək

Karyera yönümlü iş modelinin əsas olması əməyin ödənişinə də təsirsiz ötürür. Qərb yönümlü İRIE-dən fərqli olaraq əməkhaqqı, vəzifədə artım karyera və ləyaqət prinsipləri ilə həyata keçirilir. Bu prinsiplərin tətbiq edildiyi Nenko sistemi əməkhaqqının artırılmasının obyektiv meyarlara əsaslanması fikrini irəli sürür. Əməkhaqqının ödənişi və vəzifədə yüksəlmə bir sıra müəssisələrdə Qərb ölkələrində tətbiq olunan performans dəyərləndirilməsinə əsaslansa da, təcrübəyə və staja əsaslanmaqla pilləli şəkildə tətbiq edilir. Təcrübə və stajın artması mütənasib formada davamlı olaraq əməkhaqqının, bonusların artımını, vəzifədə yüksəliş və yeni imkanlar vəd edir.

Əhali artımının 1-ci tipində yer alan Yaponiyada uzun ömürlülük xarakterik olduğu üçün əhali strukturunda yaşlıların payı digər ölkələrə nəzərən yüksəkdir və əhalinin artımı çox aşağıdır. Bu səbəbdən, eləcə də gender bərabərliyini qorumaq naminə ölkə rəhbərliyi tərəfindən qadınların iş həyatına daxil olması tədbirləri həyata keçirilir. Hətta Yaponiya baş naziri əhali artımının zəif olmasını nəzərə alaraq qadınların işləməsinin mühümlüyünü qeyd etmişdir. Gender bərabərliyini əsas götürən hökumət buna nail olmaq üçün hətta IBM firmasında qadın işçilərin iştirak payı 13 faiz olduğu halda 2010-cu ildə bu rəqəmi 20 faizə qədər artırmağa müəssər olmuşdur. Sayı isə 1,8 faizdən 11,6 faizə qədər artırmışdır. Qeyd etmək lazımdır ki, əməkqabiliyyətli əhalinin 41 faizini məhz qadınlar təşkil edir. Lakin paradoksal olaraq işləyən qadınların 63-70 faizi ailə qurduqdan və övlad sahibi olduqdan sonra işlərini tərk edirlər. ABŞ təcrübəsində isə bu 30 faiz təşkil edir.

Demək olar ki, bütün yapon firma və müəssisələrində Həmkarlar İttifaqları kimi müəssisədaxili birliklər fəaliyyət göstərir. Bu birliklər rəhbərlik və işçi heyəti arasında əlaqə yaradan körpü, vasitəçi rolunu oynayır. İşçilərin hüquqları, əməyin ödənişi, müəssisənin strategiya və taktikalarının müzakirəsi kimi məsələlər birliklərin fəaliyyət istiqamətinin özəyini təşkil edir. Son dövrlərdə bu birliklərin sayı 21 faizə qədər azalmışdır. Səbəb isə xidmət sahələrinin artması və ənənəvi sahələrdən fərqli olaraq burada təmsilçiliyin daha aşağı səviyyədə olmasıdır. Birliklərlə yanaşı firmalarda rəhbər vəzifəliyərdən tutmuş adi işçilərə qədər seçilmiş şəxslərin toplusu olan “Keyfiyyət nəzarət qrupları” yaradılır. Qruplar müəssisə və firmaların rəqabət qabiliyyətliliyinin artırılması, görülmüş işlərin icrasının təhlili və ümumilikdə daxili nəzarəti həyata keçirir. Struktur baxımından qruplar 6 nəfərdən 12 nəfərə qədər olan sayda təşkil edilir və həftədə bir dəfə iclaslar keçirilir. Bundan başqa müəssisə rəhbərləri tərəfinə qapalı və ya gizli nəzarət də aparılır. Kollektiv daxili inam və qarşılıqlı hörmət mühümdür. “Ringi system” adını alan bu düşüncə korporativ ruhu artırmaqla komanda mühitində işləmək və yekdil qərarların alınmasında müstəsna ideyaları aşılayır. Vacib qərarların qəbulunda yalnız rəhbərlik deyil, qərardan təsirlənə biləcək əməkdaşlar da yer alırlar və söz hüququna malik olurlar.

İş saatlarının həcminə görə “Böyük 7-lik” ölkələri arasında rekorda imza atan Yaponiyada işçilər il ərzində 1 742 saat çalışırlar, 1995-ci ildə isə bu rəqəm 1 884 idi. Buna baxmayaraq eyni tip ölkələrə nəzərən iş saatı yüksək olsa da, məhsuldarlıq aşağıdır. Əmək müqavilələrində günlük 8 saat iş tələbi olsa da, paytaxt Tokyo kimi iri şəhərlərdə günlük 12 saat çalışırlar. Şirkətlərin ¼-də isə aylıq əlavə olaraq 80 saatdan çox işləmək adi hala çevrilib. Ortalama hər 15 günlük ödənişli məzuniyyətdən yapon işçilər 7 gününü istifadə edir, digər günlərdə isə sevimli peşələrini yəinə yetirirlər. “Karoshi” yəni çox işləməkdən ölmək şüarı Yaponiyada məşhurdur və bu səbəbdən iş başında ölüm halları adıləşmişdir.

İRİE-nin funksiyaları demək olar ki, Yaponiyada digər ölkələrdəki kimi eyni səviyyədə tətbiq edilir. Daxili və xarici mənbələrdən qəbul edilən işçilər arasından əsasən universitetdən yeni məzun olan şəxslərə, xüsusilə də təcrübəsiz gənclərə

önəm verilir. Təcrübəsiz gənclərin qəbulunun önəmi bundan ibarətdir ki, hər bir təşkilat öz mədəniyyət qaydaları və etik kodekslərinə uyğun mütəxəssislər hazırlamaqla təcrübə müddətində şirkətə dərinədən bağlanan əməkdaş obrazı formalaşdırmış olur.

İşə qəbul müxtəlif test imtahanları və müsahibələr yolu ilə həyata keçirilir. Kriteriyalar arasında başlıca üstünlük namizədin xarakter, kollektivlə işləmək bacarığına verilir, bu isə yapon mədəniyyətini təcəssüm etdirən amillərdəndir. Qısa xarakter bilikdən öndədir. Kollektivə daha yaxşı adaptasiya ola biləcək potensiala malik və nüfuzlu ali məktəbin məzunları olan şəxslər işə qəbul edilir. Demək olar ki, bütün təşkilatlarda vakansiyalar üzrə elanların tarixləri eynidir və eyni ildə bir neçə şirkətə müraciət etmək yolverilməz hesab edilir.

Yapon şirkətlərində işə qəbul haqqında qərar yalnızca rəhbər tərəfindən deyil, həm də böyük bir qrup tərəfindən verilir. Çoxlu üzvləri olan qrupa lider səviyyəsində İRIE üzrə rəhbər, eləcə də məsul şəxs, kadr idarəçiliyi üzrə fəaliyyət göstərən əməkdaşlar və nüfuzlu ali məktəblərin nümayəndələrindən ibarət 10-20 arası ekspert daxildir. Üzvlər kiçik qruplara bölünməklə bir neçə mərhələdə müxtəlif imtahan və müsahibələrlə namizədlər arasından seçimlər edir, onlar haqqındakı istinadları nəzərə alaraq müraciət edənlər arasından daha uyğun olanlarını seçirlər. Yekunda şirkət rəhbəri işə qəbulları əlaqədar öz qərarını verir.

Fəaliyyətə başlayan əməkdaşlar ən aşağı vəzifədən işə başlayaraq illər ərzində qazanılan təcrübənin nəticəsi olaraq daha yuxarı vəzifələrə yüksəlirlər. Yerdəyişmə və vəzifədə yüksəliş yolu ilə digər vəzifələrə keçid mümkündür. Yerdəyişmə ilə müdir vəzifəsinə kimi qulluqda yüksəliş mümkündür. Rəhbər şəxslər istisna olmaqla digər əməkdaşların 7 il davamlı olaraq eyni struktur bölmədə(şöbə) xidməti qadağandır, səbəbi isə daxili mənbələrdə, yəni ehtiyat kadr siyahısında olanların da işlə təmin edilməsidir. Daxili rotasiyanın güclü olduğu müəssisələrdə ilk 10 il müddətində ən azı 2 müxtəlif struktur bölmədə xidmət mütləqdir.

Ölkənin dünya səviyyəsində məşhur olan Toyota şirkəti işə qəbul prosesində T modelindən istifadə etməkdədir. Bu isə tipik olaraq namizədlərin təcrübə

yönümünü üfüqi, xarakterik xüsusiyyət və mədəni davranışlarını isə şaquli, yəni müsbət amil kimi qiymətləndirir. Kaizen(daimi inkişaf) və Kanban(just in time-tam vaxtında) fəlsəfəsinə istiqamətlənmiş istehsala malik olan şirkətdə əməkhaqqlarının ödənişi zehni əməklə məşğul olan “ağ yaxalıqlılar” və fiziki fəaliyyətlə məşğul olan “mavi yaxalıqlılar” olmaqla 2 kateqoriyaya ayrılır. İlk kateqoriya işçilərin əməkhaqqları təcrübə, performans nəzərə alınmaqla 7-dən 1-ə doğru sıralanmış səviyyələr üzrə ödənilir və artırılır. İkinci kateqoriya əməkdaşlarda isə bu səviyyələrin sayı 9 olmaqla təcrübə, işin məhsuldarlığı əsas götürülür.

Zamanın tələbinə uyğun Qərb təcrübəsindən yararlanmasına baxmayaraq, İRIE-nin Yaponiya və Qərb dünyası nümunələri arasında fərqlər vardır:

Cədvəl 4: Yaponiya və Qərb ölkələrində İRIE-nin fərqləri

İRIE təcrübəsi	Yaponiya	Qərb
Məşğulluğun səciyyəsi	Uzun müddətli eyni iş yerində qalmaq; Uzun müddətli dövrdə kollektiv ixtisaslaşma	Fərqli firmalarda işləmək, daimi rotasiya; Qısa müddətli dövrdə şəxsi inkişaf
Əmək haqqı	Təcrübəyə əsaslanmış	Performansa əsaslanmış
Təlim	Şirkətin təşəbbüsü olmaqla Kollektiv yönümlü	Şəxsi təşəbbüslə Fərdi yönümlü

Mənbə: <https://dergipark.org.tr/download/article-file/235169>, 2014

Məşğulluğun səciyyəvi xüsusiyyətləri, əməkhaqqı sisteminin əsasları, həyata keçirilən təlim, inkişaf tədbirlərinin xarakteri cədvəldə öz əksini tapmışdır. Sadalanmış kriteriyalar üzrə Yaponiyanın tətbiq etdiyi İRIE-nin Qərbin aparıcı ölkələrindəki İRIE-dən fərqlənən başlıca cəhətlərə nəzər yetirdik.

Türkiyə təcrübəsi

İnkişafında Şərq və Qərb mədəniyyətlərinin böyük rolu olan Türkiyədə İRIE dünya təcrübəsinə əsaslanmaqla bir sıra funksiyaları yerinə yetirir:

- ✓ Personal seçimi və yerləşdirmə;
- ✓ Təlim və ixtisaslaşma;
- ✓ Nəzarət və motivasiya;

- ✓ Fəaliyyətin qiymətləndirilməsi;
- ✓ Əməyin ödənişi;
- ✓ Fəaliyyət əlaqələrinin analizi;
- ✓ Təhlükəsizlik;
- ✓ Əks-əlaqə

82 milyon insanın yaşadığı Türkiyədə işsizlik 13,9 faiz səviyyəsindədir və vakansiyalar üzrə namizədlər arasında ciddi mübarizə fonunda rəqabət vardır. Əməyin ödənilməsi iki formada həyata keçirilir:

1) daxili mənbələr: müəssisədə çalışan işçilərin vəzifələrin artırılması və ya digər struktur bölmələrə yerdəyişmə ilə - a) Vəzifədə yüksəliş yolu ilə; b) daxili rotasiya və ya üfüqi yerdəyişmə

2) xarici mənbələr: daxili ehtiyat kadrların sayı kifayət etmədikdə müəssisə xaricindən işçi qüvvəsi cəlb etmək yolu ilə əməyə olan ehtiyac qarşılır. Xarici mənbələrdən namizədləri cəlb etmək üçün aşağıdakılardan istifadə edilir:

- a) Kütləvi informasiya vasitələrində elanlar yerləşdirmək;
- b) Namizədlər tərəfindən CV qəbulu;
- c) Vasitəçi şəxslərin referens və məsləhətləri əsasında namizədləri cəlb etmək;
- d) Əmək yarmarka və iş sərəgiləri keçirmək;
- e) Universitet və digər təhsil mərkəzlərindən tələbələri işə almaq;
- f) İşə düzəltmə agentliklərindən yönləndirilənlər arasından seçim etmək;
- g) Türkiyə əmək qanunvericiliyinin ("İş Kanunu" 25-ci maddə A və B bəndləri) müvafiq maddəsinə əsaslanaraq keçmiş məhkumların işə götürülməsi;
- h) İşçilərin kirayələnməsi, başqa deyimlə müddətli müqavilə ilə işə alınma

İşə qəbul prosesi birmənalı olaraq bütün türk müəssisələrində eyni mərhələlərdən ibarət deyildir. Qeyd etmək lazımdır ki, kiçik və orta şirkətlərdə personal seçimi sadəcə namizədlə birbaşa ünsiyyət-müsahibə yolu ilə edilir. Ortalama olaraq türk şirkətlərində namizədlərin siyahılarının tərtibi və seçilməsi aşağıdakı mərhələlərdən ibarətdir:

- Elan verilməsi və namizədlər siyahısının hazırlanması;

- İlk tanışlıq və müraciət formunun doldurulması;
- Test imtahanı;
- Müsahibə;
- Namizədlər barədə zəruri məlumatların əldə edilməsi və referenslərin nəzərdən keçirilməsi;
- Seçim qərarının verilməsi;
- Tibbi yoxlanış;
- İşə qəbul və yerləşdirmə

Yüksək vəzifələrə işçilərin qəbulu barədə qərarı üst səviyyə rəhbərlər və icraçı direktorlar verdiyi halda, iyerarxiyada aşağı pillədə olan, “mavi yaxalıqlı” şəxslər barədə qərarları isə işçilərin çalışdığı struktur vahidlərin idarəediciləri (müdür) qəbul edirlər. İRIE tətbiqlərinin qeyd edildiyi bu iki ölkə arasında işə qəbulda mənbə, qərar verənlərin kimliyi, seçim metodu kimi müxtəlif kriteriyalar üzrə bir sıra fərqlər mövcuddur. Fərqləri nəzərdən keçirmək üçün aşağıdakı cədvələ diqqət yetirək:

Cədvəl 5: Türkiyə və Yaponiyada İRIE-nin fərqləri

İşçi seçimi	Türkiyə	Yaponiya
Mənbə	Əsaslı olaraq xarici mənbələr	Əsasən universitetlər
Üsul	Müxtəlif mərhələli imtahan və müsahibələr	Müsahibə→Test→Müsahibə
Kriteriya	Bilik, təcrübə, bacarıq və s.	Xarakter, adaptasiya, mədəniyyət
Qərar verən	Rəhbərlik	İşə qəbul qrupu→Rəhbərlik

Mənbə: <https://dergipark.org.tr/download/article-file/235169>, 2014

Türkiyədə 2003-cü ildə qəbul edilmiş qanunla həftəlik iş saatları toplamda 45 saat təşkil edir. İllik maksimum əlavə 270 saat rəhbərlər tərəfindən işçilər tapşırıqları yerinə yetirmək üçün işə cəlb edilə bilər. Hər əlavə iş saatına görə ödəniş adi saatlıq hesablanmış əməkhaqqından 50 faiz çoxdur. Əməkhaqqları istəyə görə rəhbərliklə razılaşdırılmaqla yerli valyutanın məzənnəsinə uyğun olaraq xarici valyutada verilə bilər. Gecikdirilmiş əməkhaqqlarına görə qanunvericilikdə nəzərdə tutulan qaydada işəgötürənlər cəzalandırılır. Əməkhaqqlarında artım təcrübə və vəzifədən asılı olsa da, əsas etibarilə performans dəyərləndirilməsinin

nəticəsində baş verir. Buna görə də işçilər tapşırıqların icrasına ciddi yanaşırlar. “Ağ yaxalıqlılar”da əmək müqabilində edilən ödənişlər “mavi yaxalıqlılar”la müqayisədə daha sürətlə artırılır. Aşağıdakı cədvəldə isə Türkiyədə staj əsasında verilən məzuniyyət günlərinin sayı əks olunmuşdur:

Cədvəl 6: Türkiyədə staja görə məzuniyyətin verilməsi

Təcrübə illərinin sayı	Ödənişli məzuniyyət günlərinin sayı
1-5 il	14 gün
5-15 il	20 gün
15 ildən çox	26 gün

Mənbə: <https://dergipark.org.tr/download/article-file/235169>, 2014

İl ərzində işçilərə bayram günləri münasibətilə 2-si dini olmaqla toplamda 9 ödənişli məzuniyyət verilir. Təcrübə müddətindən asılı olaraq işçilərin illik məzuniyyət müddətləri yuxarıdakı cədvəldə verilmişdir.

Dövlət sektoru - Şimali Amerikanın inkişaf etmiş və dünyada iqtisadi gücünə görə ön sırada dayanan ABŞ-da insan resurslarının idarə edilməsi birbaşa olaraq Kadr İdarəetmə Mərkəzi tərəfindən həyata keçirilir və nəzarət edilir. Ölkənin federal hökumətində dövlət qulluğuna qəbul və karyera məsələləri mövcud qanunvericilik aktları, xüsusilə də ABŞ məəcəlləsinin 5-ci bəndi ilə təsnifləşdirilmiş 1978-ci il Dövlət Qulluğu islahatları çərçivəsində tənzimlənir. Dövlət qulluqçularının sayı 2 790 000 nəfərdir və onların 44,2%-ini qadınlar təşkil edir. Yaş ortalamaları 50 yaşın üstündədir və pay etibarilə ümumi dövlət qulluqçularının 41,6 %-ini təşkil edir. 2010-cu ildən etibarən əmək haqqlarının azaldılması dövlət qulluğuna inamın azalması və işçi qüvvəsinin iş yerlərini tərk etmələri ilə nəticələnmişdir.

Hazırki dövrdə Amerikada insan resurslarının idarə edilməsi təcrübəsinə diqqət yetirsək işə qəbul zamanı çoxillik iş təcrübəsi tələb olunmur. Hətta bir sıra qabaqcıl Amerika şirkətlərində namizədlərdən diplom tələb olunmur. İşə qəbul prosesi ərizə (CV) ilə müraciət və növbəti mərhələdə müsahibənin keçirilməsi ilə nəticələnir. Bunun nəticəsində namizədlər işə götürülür, yaxud ehtiyata

salınır. Kadrların işə götürülməsi prosesində hərbi öhdəliyini yerinə yetirmiş namizədlərə üstünlük verilsə də, iş prosesində həmin şəxslər digər əməkdaşlarla bərabər hüquqa malik olur. Əməkhaqqı sistemi Məşğulluq Xərcləri İndeksində əsaslanır.

Performans dəyərləndirmə sisteminin olduğu ABŞ təcrübəsində performans qiymətləndirmə demək olar ki, bütün işçilər üçün məcburidir və hər altı aydan bir müvafiq qiymətləndirmələr aparılır. Bu qiymətləndirmələr əməkhaqqlarına əlavələrlə (bonuslar) müşayiət olunmaqla yanaşı işçilərin karyerasına və rotasiya zamanı onlar barəsində müsbət təəssüratın yaranmasına təsir edir. Performans göstəricilərinə əsasən işçilərə bonuslar, əlavələr və əməkhaqqının 1-5%-i miqdarında müavinətlər verilir.

İnsan resurslarının idarə edilməsi sahəsində Kadr İdarəetmə Mərkəzi aşağıdakı məsələlər üzrə məsuliyyəti daşıyır:

- ✓ Liderlik və rəhbərliyin təmin edilməsi;
- ✓ İşə qəbul standartlarının müəyyən edilməsi;
- ✓ Maaş səviyyələrinin və əlavə ödəmələrin təyin edilməsi;
- ✓ İxtisaslaşmanın təşviqi və təlimlərin təşkil edilməsi;
- ✓ Pensiya və pensiya layihələrinin idarə edilməsi

2010-cu ildən etibarən ABŞ-da dövlət qulluğu sistemində idarəetmənin təkmilləşdirilməsi üçün “Yüksək nəticəli hədəflər” prinsipinə dayanan islahatlar həyata keçirilməyə başladı. İslahatların mərkəzində duran əsas məsələlər kadr idarəçiliyində analiz aparmağa imkan verən xüsusi proqramların yaradılması və dövlət qulluqçularının ixtisaslaşması məsələləri idi. İslahatlar əsasında işçilərin il ərzində azı 3 günlük təlimlərə cəlb edilməsi vacib sayılır.

Asiyanın inkişaf gücünə ön sıralarda dayanan ölkəsi **Yaponiyanın** nümunəsində İRIE sahəsində ali idarəedici-nəzarətedici orqan Milli Kadrlar İdarəsidir, əsas şəxs isə baş nazirdir. Ölkənin mərkəzi icra orqanlarında 3,5 milyondan çox, o cümlədən mərkəzi hökumət orqanlarında 647 000, yerli icra orqanlarında isə 2,9 milyon dövlət qulluqçusu çalışır. Say etibarilə ən çox işçi qüvvəsi poçt xidməti sistemində (400 000) və müdafiə sahəsində (247 000)

fəaliyyət göstərir. Mərkəzi hökumət orqanlarında çalışan dövlət qulluqçularının 16,8%-i, ali və yuxarı rəhbər vəzifələrdə çalışanların isə 5,4%-i qadınlardır. İşçilərin əsas hissəsi gənclərdən təşkil olunmuşdur və 40 yaşdan aşağı işçilərin payı 45,4%-dir.

Yaponiyada dövlət qulluğu sistemi karyera əsaslıdır. İşə qəbul prosesində təcrübə əsas götürülsə də, müxtəlif imtahanlardan keçmək məcburidir. Bir sıra vəzifələr isə ərizə təqdim etmək və növbəti mərhələdə müsahibəyə cəlb edilməklə tutula bilər. Rəsmi məlumatlara əsasən 2010-cu ildə Yaponiya dövlət qulluğu sistemində illik iş saati ortalama vaxtdan (1 745 saat) çox-1 749 saat olmuşdur. Əməkhaqqı və əlavə müavinətlər indeksləşdirilməmişdir, hər il staj illərinin sayına və şəxsi bacarıqlara görə müstəqil yoxlama komissiyası tərəfindən təyin edilir. İşçilərin ixtisaslaşmalarına önəm verildiyi üçün təlimlərin müddəti il ərzində 3 gündən 5 həftəyə qədər arta bilər. Qanunvericiliyə əsasən, dövlət qulluqçularının tətillər etmək hüquqları yoxdur.

İnsan resurslarının idarə edilməsi sahəsində Milli Kardlar İdarəsi aşağıdakı məsələlər üzrə məsuliyyəti daşıyır:

- 1) İnsan resurslarının idarə edilməsi strategiyasının hazırlanması;
- 2) Kadr idarəçiliyi ilə əlaqədar siyasətin qeyd olunmuş strategiya ilə koordinasiya edilməsi və nəzarətini həyata keçirmək;
- 3) Əməkhaqqı sisteminin təyin edilməsi və ona nəzarət;
- 4) Təlimlər təşkil etmək;
- 5) İşə qəbul prosedurlarını müəyyənləşdirmək

Avropada, eləcə də dünyada insan inkişafı indeksinə görə birinci yerdə olan **Norveçdə** dövlət qulluğu sistemində rəsmi olaraq 23 177-i yarımxəbə (part-time) olmaqla 143 747 nəfər çalışır. Gender bərabərliyinin ön planda olduğu ölkədə dövlət qulluqçularının 48%-i , rəhbər vəzifə şəxslərin isə 41%-i qadınlardır. Ölkədə gözlənilən ömür müddəti yüksək olduğu üçün dövlət qulluğunda xidmət edənlərin 11,7%-i 60 yaşdan yuxarı olan şəxslərdir. İnsan resurslarının idarə edilməsi və fəaliyyətinə nəzarəti həyata keçirən orqanlar Məşğulluq Siyasəti Departamenti, Dövlət İdarəetmə və elektron-hökumət agentliyidir.

Norveçdə işə qəbul prosesi bir neçə formada həyata keçirilir. Bunlardan biri konkret vakansiya üzrə ərizə (CV) təqdim etmək və növbəti mərhələdə müsahibəyə cəlb edilməklə həyata keçirilir. Müsahibə və işə qəbul imtahanlarından uğur əldə edə bilməyən şəxslər dövlət tərəfindən bu imtahanlara hazırlaşmaq üçün təlimlərə cəlb edilir. İmmiqrant olan əcnəbilər də dövlət qulluğuna qəbul imtahanlarında iştirak hüququna malikdirlər.

Ölkənin dövlət qulluğu sistemində illik iş saati standart göstəricidən aşağıdır və 1 674 saat təşkil edir. İşçilərin səhhətlərində problem baş verərsə müayinə və müalicə üçün il ərzində 13 gün məzuniyyət verilir. Ağır xəstəlik olduğu təqdirdə isə bu müddət limit olmaqla tibb müəssisəsinin xüsusi arayışı əsasında artırıla bilər.

Mövcud qanunvericiliyə əsasən, dövlət qulluqçularının ixtisaslaşması istiqamətində il ərzində 10-15 günlük təlimlər təşkil edilir. Norveçdə əməkhaqqı sistemi performans yönümlülüüyü ilə fərqlənir. Qeyd etmək lazımdır ki, yalnız rəhbər vəzifə tutan şəxslər üçün əməkhaqqına əlavə edilən xüsusi növ bonuslar vardır ki, əməkhaqqı məbləğinin 21-40%-i təşkil edir. Norveç dövlət qulluğu sisteminin digər fərqləndirici özəlliyi bundan ibarətdir ki, rəsmi olaraq qanunvericilik əsasında dövlət qulluqçularının kiçik tətillər etmək hüquqları vardır.

İR-nin idarə olunması sahəsində Məşğulluq Siyasəti Departamenti, Dövlət İdarəetmə və elektron-hökumət agentliyi aşağıdakı məsələlər üzrə məsuliyyəti daşıyır:

- ✓ Mərkəzi və yerli səviyyədə İRİE;
- ✓ Qanunvericiliklə bağlı məsləhətlərin verilməsi;
- ✓ Ödəniş sistemini təkmilləşdirilməsi;
- ✓ Əməkhaqqı və əlavə müavinətlərin səviyyələrinin müəyyənləşdirilməsi;
- ✓ Mütəmadi olaraq əməkdaşlar üçün təlimlərin keçirilməsi

MDB ölkələri sırasında xüsusi mövqeyə malik olan **Rusiya Federasiyasında** rəsmi olaraq, 683 000 nəfər dövlət qulluğu sahəsində çalışır. Dövlət qulluqçularının 71,7%-i, rəhbər vəzifələri icra edənlərin isə 20%-i qadınlardır. Yaş ortalamasında gənclər 36,2%-lə üstünlük təşkil edirlər. Dövlət

qulluğu sahəsində əsas qanunverici akt 79-FZ nömrəli “Rusiya Federasiyasında Dövlət qulluğu” haqqında qanundur. İRIE-da nəzarət funksiyasını aparan qanunverici orqan Əmək və Sosial İnkişaf Nazirliyidir. 2012-ci ildən etibarən nazirlik tərəfindən məşğulluğun artırılması, eləcə də insan resurslarının inkişafı istiqamətində mütərəqqi addımlar atılmış, bu çərçivədə bir sıra islahatlar həyata keçirilmişdir.

Rusiya dövlət qulluğu sistemi həm karyera, həm də vəzifə yönümlüdür. Orta illik iş saatları 1 642 saatdır. İşə qəbul prosesi müxtəlif imtahanlar və ya müsahibə yolu ilə aparılır. Əməkhaqqlarının, bonus və əlavə müavinətlərin təyin edilməsi, əmək müqaviləsinin müddəti, əmək şəraiti və şərtləri işin aid olduğu müvafiq nazirliklər tərəfindən müəyyən edilir. Dövlət qulluğu karyera və vəzifə yönümlüdür. Bir sıra test və müsahibələrdən keçdikdən sonra namizəd işçilər müvafiq inzibati və yardımçı vəzifələr üzrə qulluğa qəbul edirlər. Rəhbər şəxslərin hazırlanması, eləcə də əməkdaşların ixtisaslarının artırılması məqsədilə il ərzində 7-10 günlük təlim kursları təşkil edilir. Xəstəliklə əlaqədar məzuniyyətin müddəti il ərzində 14 gün təşkil edir.

Öncəki siyasi rejimin bir sıra elementlərinin qalması dövlət qulluğunda problemlər yaratsa da bu kimi məsələləri həll etmək üçün hökumət tərəfindən 2009-2013-cü illəri əhatə edən “Dövlət Qulluğu İslahatları Proqramı”nı qəbul etmişdir. Əsas məqsəd dövlət qulluqçularının iş şəraitinin yaxşılaşdırılması, təminatlarının artırılması və ümumilikdə dövlət qulluğu sistemində inkişaf hədəflərinə nail olmaqdır (OECD, 2011).

2.2. Azərbaycan müəssisələrində insan resurslarının idarə olunmasının tarixi inkişafı və tətbiqi

Planlı təsərrüfat sisteminin hökm sürdüyü SSRİ dönəmində Azərbaycanda fəaliyyət göstərən müəssisələrin işçi heyətinin idarə olunması ilə 4 struktur bölmə (şöbə) məşğul olurdu. Şöbələrdən birincisi işçilərin işə alınması, xidməti fəaliyyətlərinin qiymətləndirilməsi və işdən çıxarılması məsələlərinə görə məsuliyyət daşıyırdı. İkinci şöbənin işçiləri tərəfindən sosial ehtiyacların

ödənilməsi, istirahət və məzuniyyətin səmərəli təşkili, eləcə də əməkdaşların mənzillərlə təmin olunması üzrə işlər görülürdü. Üçüncü və dördüncü şöbələr isə müvafiq olaraq əmək haqqlarının hesablanması, vaxtında ödənilməsi və əməyin təhlükəsizliyinin təmini kimi məsələləri həll edirdi.

SSRİ-nin süqutundan və 1991-ci ilin oktyabr ayının 18-də Azərbaycanın öz müstəqilliyini elan etməsindən sonra ölkədə mövcud kadr idarəçiliyində müəyyən dəyişikliklər baş vermişdir. Belə ki ilk vaxtlarda qeyd olunan sahə ilə Kadrlar Şöbəsi məşğul olurdu və əsas etibarilə maaşların hesablanması, məzuniyyətlərin verilməsi kimi bəsit işlər görürdü. Bir sıra firmalarda isə Kadrlar şöbəsinin işlərini mühasiblər yerinə yetirirdi. Zaman keçdikcə dünya ölkələri ilə əlaqələrin möhkəmlənməsi və xarici kapitallı firmaların ölkə bazarına daxil olması, qabaqcıl ölkələrdə kadr idarəçiliyi sahəsində təhsil almış mütəxəssislərin öz bilik, təcrübələrini ölkə müəssisələrində tətbiqi nəticəsində ölkədə İRİE yeni anlam qazandı, inkişaf etdi.

Hazırda insan resursları idarəetməsinin funksiyaları son dövrlərdə xarici təcrübəyə əsaslanmaqla xüsusilə özəl firmalarda, qismən isə dövlət sektorunda uğurla yerinə yetirilir. Bütün bunlara baxmayaraq hələ də bu sahənin inkişafına ehtiyacı duyulur.

İşə qəbul prosesi təşkilatın özəl və ya dövlət sektoruna mənsub olmasından, eləcə onun daxili qaydalarından asılıdır. Əsas etibarilə özəl sektorda bu proses birbaşa müraciət və ya CV (müraciət formu) qəbulu ilə başlayır. Müxtəlif kütləvi informasiya vasitələrində dərc olunmuş iş elanları əsasında edilən müraciətlər İRİE bölmələrində araşdırılır və vakansiyanın tələblərinə uyğun olan şəxslər müxtəlif imtahan və müsahibələrə cəlb edilir. Mərhələləri müvəffəqiyyətlə keçənlər “Əmək Məcəlləsi”nə uyğun müqavilə əsasında staj və ya 3 aylıq sınaq müddətlərinə başlayırlar. Özünü doğruldan işçilərlə əmək müqaviləsi yenilənir. Yüksək və orta səviyyəli menecerlər, rəhbər şəxslər şirkət rəhbərliyi tərəfindən birbaşa təyinat yolu ilə vəzifəyə təyin edilirlər.

Dövlət qulluğunda işə qəbul “Dövlət qulluğu haqqında” qanunun tələblərinə əsasən imtahan və müsahibə mərhələlərindən ibarət müsabiqə formasında keçirilir.

Vəzifə, karyera yönümlü dövlət qulluğunun rəhbər və icraçı inzibati vəzifələrini tutmaq istəyənlər ilk növbədə müsabiqədə iştirak hüququnu əldə etmək üçün ödənişli sertifikat imtahanından keçirlər. 5 il müddətində etibarlı sayılan sertifikatı əldə edənlər müvafiq uyğun vakansiyalara onlayn qaydada qeydiyyatdan keçib müsahibədə iştirak edirlər. Müsahibədən keçən namizədlər arasından göstəriciləri məqbul sayılanlar işə qəbul edilir, digərlərinin məlumatları isə ehtiyat kadrlar siyahısına əlavə olunur. Növbəti mərhələlərdə müvafiq qaydada 6 və 3 aylıq staj, sınaq müddətinə qəbul edilirlər. Hər bir müddətdə və sonrakı mərhələdə işçilərlə bağlanmış əmək müqavilələri yenilənir. Fəaliyyəti dövründə dövlət qulluqçuları hər 5 ildən bir 2 dəfə, toplamda 3 dəfə olmaqla sertifikat əldə etməlidir. Dövlət dəstəyi ilə təhsilini xaricdə alanlar sertifikat imtahanından azad edilərək birbaşa müsahibəyə cəlb olunaraq işə qəbul edilirlər. Qeyd edilən qaydalar xüsusi dövlət qulluğunda fərqli olur. Burada orqan daxili təlimatlarla işçi seçimi keçirilir(imtahan, müsahibə, sıra baxışı və s.)

Maddi təminatın bir parçası olan əmək haqqı və ona əlavələr işçilərin əsas motivasiya mənbələrindən hesab olunur. İşçilərə ödənişlər şirkətlərin əməyin ödənişini həyata keçirən bölmələri tərəfindən hesablanır və həyata keçirilir. Büdcədən maliyyələşən təşkilatlarda Vahid Tarif Cədvəli tətbiq edilir. Cədvəldə maaşların məbləği 19 dərəcə üzrə hesablanır. Ödənişlər hesablanarkən ölkə üzrə orta əmək haqqı, yaşayış minimumu, istehlak səbəti kimi göstəricilər mütləq qaydada nəzərə alınır.

Ümumilikdə özəl biznes sahələrində işçilərin maddi təminatı sistemi maaşlardan, bonus və mükafatlardan, fərdi qiymətləndirmənin nəticəsində hesablanan əlavələrdən ibarətdir. Son dövrlərdə differensial əmək haqqı sisteminin tətbiq edildiyi özəl şirkətlərin sayı artmaqdadır. Dövlət qulluğu sistemində isə il ərzində işçilərə əmək haqqı ilə yanaşı müxtəlif müavinətlər, fərdi və ya kollektiv mükafatlardan, eləcə də əlamətdar bayram günlərində verilən ödənişlərdən ibarətdir. Dövlət qulluqçularının məvacibləri vəzifə, təcrübə illərinin sayı, ixtisas dərəcəsi nəzərə şərtilə təyin edilir.

Təşkilatların resurs planlaşdırması üzrə proqram təminatı olan **ERP sistemi** təşkilatın bütün bölmə və əməliyyat proseslərini bir bazada toplayaraq idarə edir. Kadrlarla əlaqədar bir sıra funksiyaları yerinə yetirən SAP ERP və SAP HCM (insan kapitalını idarəetmə) sistemlərindən müasir dövrdə əksər şirkət, həmçinin dövlət orqanlarında istifadə edilir. Büdcə təşkilatlarında tətbiq edilən, “Sinam MMC”-in istehsalı olan erp.gov.az veb sahifəsindən keçid edilən ERP sistemində dövlət qulluqçularının şəxsi məlumatları, əmək haqqı, məzuniyyət, təlimlər, ezamiyyə səfərləri haqqında dolğun məlumatlar əks etdirilir.

Performans dəyərləndirmə və yaxud ximdəti fəaliyyətin qiymətləndirilməsi bir tərəfdən işçilərinin nə dərəcədə səmərəli işlədiyini öyrənməkdə maraqlı olan şirkət, digər tərəfdən müəyyən üstünlüklərin və maddi təminatların əldə edilməsinə çalışan əməkdaşlar üçün önəmli bir məsələdir. Burada əsas məqsədlər aşağıda sıralanmışdır:

1. İnzibati xarakterli:

- ✓ Əmək haqqının və ona əlavələrin hesablanmasında baza faktordur;
- ✓ Vəzifədə yüksəliş, vəzifənin aşağı salınması məsələlərində nəzərə alınır;
- ✓ İşdən kənarlaşdırma barədə bu vasitə ilə qərar verilir;
- ✓ İntizam tədbirləri görüldükdə performans göstəricilərdən istifadə edilir;

2. İnkişafa istiqamətlənmiş:

- ✓ İşçinin fəaliyyətinin güclü və zəif tərəfləri araşdırılır;
- ✓ Performans göstəricilərinin yaxşılaşdırılmasına yönəlmiş planlar tərtib edilir; Təlimə ehtiyac duyulan sahələr müəyyənləşdirilir;
- ✓ Əsasında karyera planlaması aparılır.

Müasir dövrdə performans dəyərləndirmədə kritik hadisələr üsulu, davranışın dərəcələndirilməsi ölçüsü, müqayisə, nəzarət, esse, hədəflər üzrə qiymətləndirmə, 360 dərəcəlik dəyərləndirmə kimi müxtəlif metodlardan istifadə edilir. Ölkəmizdəki şirkətlərdə əsasən klassik metodlardan istifadə edilməsinə baxmayaraq, xüsusilə özəl firmalarda 360 dərəcəlik dəyərləndirmədən istifadə olunur. Metodun məğzi budur ki, işçilər öz səviyyəsində olan və ondan aşağı əməkdaşlar, rəhbərlər, birbaşa rəhbər və müştərilərin bildirdiyi rəylərə əsasən

qiymətləndirilir. Bütün işçiləri əhatə etdiyindən metodun adı da 360 dərəcədir. Feedback yəni geri dönüş sistemi kimi 180, 270 dərəcəlik dəyərləndirmələr formalarında da geniş tətbiq olunur. Metodun istifadəsinin işçi yönündən güclü, zəif tərəflərin aşkarlanması, anonim olduğundan informasiyaların dürüst olması, öz xidməti nəticələrinin zəif yönlərini təyin etmək kimi bir sıra üstünlükləri olsa da, əməkdaşlar arasındakı gərginliyin artması, qəsdən yalnış məlumatların verilməsi hallarına rast gəlinən neqativ tərəfləri mövcuddur.

Dövlət sektorunda xidməti fəaliyyətin dəyərləndirilməsinin tətbiqi özəl sektordan fərqləndiyinə görə istifadə zamanı bəzi çətinliklərlə üzləşilir. Çünki dövlət idarəçilik orqanları arasında özəl sektordan fərqli olaraq rəqabət yox dərəcəsindədir. Vəzifələrə görə təyin edilən maaşların məbləğləri isə dövlət qulluğu orqanlarında eynidir. Performans dəyərləndirmənin özəl sektordakı səviyyəyə gətirmək üçün həm də işçilər maraqlı olmalıdırlar, nəticədə motivasiya vasitələri düzgün tətbiq edilməli, dövlət qulluqçularının maddi təminat səviyyələri yüksəldilməlidir. Azərbaycan daxil olmaqla bütün ölkələrdə dövlət qurumlarında performansın ölçülməsini mürəkkəbləşdirən əsas səbəblər bunlardır:

- 1) Məmurların sayının çoxluğu;
- 2) Xidmətin inhisar xarakterli olması, rəqabət fonunda müqayisə edilmə imkanının olmaması;
- 3) Maddi təminat məsələlərinin bazar məntiqi ilə deyil, rəşional düşüncə ilə həll olunması;
- 4) Performans qiymətləndirmənin konkret açıq meyarlarının olmaması

Ölkəmizdə dövlət orqanlarında çalışanların performans qiymətləndirilməsi 2014- cü ilin fevral ayının 10-da qəbul edilmiş qanunun tələbi ilə aparılır. Birbaşa rəhbərlər (müdirilər) tərəfindən aparılan qiymətləndirmə müxtəlif tapşırıqların vaxtında, keyfiyyətlə icrası, kollektiv daxili hörmət və digər aspektlərdən yanaşıaraq, ixtisas bilikləri, analiz etmək bacarığı, təşəbbüskarlığın, yaradıcılığın səviyyəsi, nizam-intizam kodekslərinə riayət olunması, əldə olunan biliklərin kollektiv üzvləri ilə paylaşılması, kollektivlə münasibət meyarlarını əhatə edir. Əla

və qeyri-kafi arasında olan ballar ilə nəticələr hazırlanıb, İRIE üzrə rəhbərlik tərəfindən rəy verilərək reyesterə daxil edilir.

Yeni istiqamət olduğu üçün performans dəyərləndirmənin də haqqında qərarlar verildiyi 2019 və 2025- ci illəri əhatə edəcəyi nəzərdə tutulan dövlət qulluğunda inkişaf strategiyasında, eləcə strategiyanın qurumlara verilən tədbirlər planında xidməti fəaliyyətin qiymətləndirilməsi nəticələrinə uyğun vəzifə maaşlarında pilləli sistemlə artım nəzərdə tutulmuşdur.

İşçi qüvvəsi üçün həvəsləndirici vasitələrin önəmi tarixin istənilən mərhələsində müxtəlif nəzəriyyələr fonunda bildirilmişdir. Belə ki, **motivasiya** tədbir və vasitələri şirkət əməkdaşlarının effektiv, eləcə də səmərəli iş qabiliyyətinin təmin edilməsi məqsədini güdür. Menecerlər tərəfindən fərdi və təşkilati fərqlər nəzərə alınmaqla, istifadə edilən motivasiya vasitələrinin seçilməsində işçilərin xarakterik cəhətləri, gözləntilər, bilik səviyyəsi, ümumi səmərəlilikdə faydası və digər aspektlər əsas götürülür. Motivasiya vasitələrini aşağıdakı formada sıralamaq mümkündür:

- İqtisadi vasitələr: əmək haqqı, əmək haqqına əlavələr, müxtəlif mükafatlar, sosial təminatla əlaqədar yardımlar;
- Sosial-psixoloji motivləşdirici faktorlar: Vəzifə, status, şəxsiyyətə hörmət, təşəbbüslərin nəzərə alınması;
- Təşkilati vasitələr: səlahiyyətlərin artırılması, karyera üçün imkanların yaradılması, sağlam rəqabətdən istifadə, təlim kurslarının təşkili

Aparılan tədqiqat və araşdırmalar göstərir ki, dövlət sektorundakı menecerlərin özəl firma menecerlərinə nəzərən hər hansı vəziyyətlə əlaqədar qərar vermədə azadlıqları çox azdır. Həmçinin təşəbbüskarlıq və təşkilatla əlaqəli öhdəliklər aşağı səviyyədədir. Rəqabət amilinin daim ön planda olduğu özəl firmalarda, xüsusilə bank sistemində çalışanlar işlərindən zövq alır. Səbəb isə onların fəaliyyətini stimullaşdıran, motivləşdirən tədbirlərin mütəmadi həyata keçirilməsidir.

Tədqiqatlar nəticəsində dövlət qurumlarında bir sıra motivə edici amillər müəyyənləşdirilmişdir:

✓ Pul formasında verilən mükafatlar dövlət qulluqçuları üçün daha önəmlidir;

✓ Təqdir etmə, təşəkkürnamələrin verilməsi işdən razılıq hissini artırır;

✓ Vəzifədə yüksəlmə imkanı əsas motivləşdirici amildir;

✓ Qismən də olsa müxtəlif təlimlərə cəlb edilmə rəhbərliyə qarşı xoş münasibəti artırmaqda rol oynayır.

Azərbaycan nümunəsində həm özəl, həm də dövlət təşkilatlarında motivasiya xarakterli vasitələr əsasən maddi, yaxud pul formasında olur. Dövlət sektorunda əmək haqqlarının özəl sektorla müqayisədə az olduğunu nəzərə aldıqda, pul və maddi mükafatların əməyi daha çox motivə etdiyi məntiqlidir. Bütün motivləşdirici vasitələrə diqqət edək:

- a. Təşəkkürnamələrin verilməsi;
- b. Fərdi və ya kollektiv formada mükafatlandırma;
- c. Rəhbərliyin fəxri fərman və ya diplomla təltifi;
- d. Vaxtından əvvəl vəzifədə irəliləmə;
- e. Pulla mükafatlandırma;
- f. Tətbiq edilmiş intizam tənbehi və ya töhmətin götürülməsi

Karyera idarəçiliyi təcrübəli işçi qüvvəsini saxlamaq, təşkilatın öhdəliyini və motivasiyasını artırmaq və təşkilatların fəaliyyətinə müsbət təsir göstərən səmərəli nəticələr əldə etməkdə əsas rol oynayır. Karyera idarəetməsindən effektiv nəticələr əldə etmək üçün karyerada idarəetmə təcrübələri güclü prinsiplərə əsaslanmalı və işçilərdə bu prinsiplərə güclü inam olmalıdır. Bu reallıqlara əsaslanaraq karyeranın idarəçiliyi ilə bağlı ən vacib məsələləri aşağıdakı kimi müəyyən edə bilərik:

- işçiləri karyeranın ədalətli idarəetmə strategiyasına inandırmaq;
- bütün sektorlarda karyeranın inkişaf meyarları haqqında informativliyi artırmaq;
- fərdi karyera planlarının və təşkilati planların inteqrasiyasını təmin etmək;
- təşkilati öhdəlik və işçi karyerası arasındakı əlaqələr səviyyəsini müəyyən etmək

Azərbaycanda biznes müəssisələrində karyerada idarəetmə təcrübəsini qiymətləndirmək üçün yuxarıda göstərilən məsələlər müəyyən edilmiş və anket hazırlanmış və tətbiq edilmişdir. Əvvəlcə iştirakçılara karyera idarəetmə sisteminin mövcud olub-olmadığı soruşulmuşdur. Anket sorğusunun yekununda əldə edilən nəticələr aşağıdakılardan ibarətdir:

Cədvəl 7: Azərbaycan biznes mühitində karyeranın idarə edilməsi sistemi

Şirkətinizdə karyera idarəetmə sistemi varmı?	f	%
Bəli	68	58.6
Xeyr	34	29.3
Bilmirəm	14	12.1
Toplam/cəmi	116	100.0

Mənbə: Aygun Abdulova, Impacting Of Human Resource Department's Career Developing Strategy To Firm's Competitive Power (In Azerbaijan Firms Example), 2018, s 35-36

Cədvəldə göstərildiyi kimi, Azərbaycanda müəssisələrin 50% -dən çoxunda karyerada idarəetmə sistemi mövcuddur. Likert cədvəlinə (ölçüsünə) görə karyeranın idarə olunması ilə bağlı sonrakı qiymətləndirmələrdə ədalətli karyera idarəçiliyi mövcud olub-olmadığı barədə 5 sual soruşulmuşdur.

Karyera idarəçiliyində ən vacib məsələlərdən biri, karyerada yüksəliş meyarlarını hər kəsin bilib-bilməməsindən ibarətdir. Sual ortalama 2,95 faiz olaraq ortaya çıxdı. Bu faiz dərəcəsinin aşağı səviyyədə olması, Azərbaycanda iş yerlərində çalışanların karyera yüksəliş meyarları ilə tanış olmadığını sübut edir. Şirkətin işçilərinin karyera planlarını dəstəkləməməsi də aşağı səviyyədə olmuşdur. Bu nəticə göstərir ki, qeyd olunan məsələlər, iş həyatında işçilərin karyera idarəetməsi və planlanması yüksək səviyyəli menecerlər, rəhbərlər tərəfindən dəstəklənsə, Azərbaycanda karyeranın idarəsində təşkilati öhdəliklər artırılaraq, inkişafa nail oluna bilər.

Cədvəl 8: Azərbaycanda biznes mühitində karyera idarəetməsi

	Orta	Kənarlaşma
Hər kəsə məlum olan karyerada yüksəlmə meyarları mövcuddurmu?	2,95	1,20
Sizin biznesdə çalışanlar üçün karyera planlarına dair məsləhətlər nəzərə alınır mı?	3,00	1,36

Karyeraya dəstək olmaq təşkilata sadıqlıyı artırırımı?	4,22	1,94
Əməkdaşın karyerasını yüksəltmək sizin biznesdə göstərilən iş fəaliyyətinə uyğun olaraq həyata keçirilirmi?	2,61	1,16
Əməkdaşın karyerasının yüksəlişi onun sizin firmada əldə etdiyi təcrübəyə uyğun olaraq həyata keçirilirmi?	2,77	1,66

Mənbə: Aygun Abdulova, Impacting Of Human Resource Department's Career Developing Strategy To Firm's Competitive Power (In Azerbaijan Firms Example), 2018, s 35-36

Karyera idarəçiliyi və işçilərin təşkilatlanma öhdəliyi arasında əlaqələrin müəyyən edilməsi məqsədilə, karyera dəstəklərinin təşkilatın öhdəliyini artırdığını və ya olmayacağına dair sual da soruşulur. Orta qiyməti yüksək səviyyədə 4,22 idi. Bu nəticə göstərdi ki, Azərbaycanda iş yerində işçilərin karyerasında dəstəkləndikdə təşkilati öhdəliklər artırıla bilər.

İşçilərin fəaliyyətinə əsaslanan karyeranın təbliğatının aşağı olub-olmadığına dair sualın ortalaması, 2,61 faiz olmuşdur. Nəticələr bir daha göstərir ki, əməkdaş karyera yüksəlmə meyarlarından xəbərsizdir.

İşgüzar təcrübəyə uyğun olaraq həyata keçirilən biznes karyerasının yüksəlişi ilə bağlı suallara cavab orta hesab 2,77 faizdən az olmuşdur. Bu nəticə bir daha göstərir ki, işçilərin karyerada irəliləmə meyarları ilə bağlı konkret məlumatları yoxdur.

Azərbaycandakı müəssisələrdə ədalətli karyera idarəetmə cədvəlini nəzərdən keçirərkən ümumi orta 3: 1 səviyyəsindən aşağı olmuşdur. Bu, İR menecerlərinin ədalətli karyera idarəçiliyi yönündə tərəddüd etdiyini göstərir.

Karyera idarəçiliyinin nəticələrinə baxdığımızda müəssisələrin 50 faizdən çoxu karyerada idarəetmə sisteminə malik olduğunu bildirlər. Ancaq sualın ortalama səviyyəsi, hər kəsin karyera yüksəlmə meyarlarını, ortalama fəaliyyətə əsaslanan qayğıya əsaslanaraq olub-olmadığını və karyera yüksəlməsinin aşağı səviyyədə əldə edilən təcrübəyə əsaslandığını bildirirlər. Bunlar da karyera idarəetmə təcrübələrinin bir çox cəhətdən çatışmazlığını əks etdirir.

Şaquli bir inkişaf prosesi kimi başa düşülən qeyd olunan məhfumun istifadə edilmə mərhələsində fərdi bilik və bacarıqlar özünü göstərə bilər. Karyeraya ən münasib yanaşma onun sonsuz bir proses olmasını qəbul etməkdir. Bəzi şirkətlərdə və hətta peşələrdə bəzi vəzifə dəyişiklikləri ola bilər. Statistika görə, işçilərin

eyni şirkətdə qalma müddəti beş ildir. İşçi heyətinin bioloji yaşı karyera inkişafının yaşı və mərhələsindən asılı olaraq dəyişməlidir. Nəticədə, menecerlər inkişaf prosesinin hər bir mərhələsinin və kadrların karyera inkişafının tələblərindəki dəyişiklikləri daha yaxşı başa düşməlidirlər. Eyni zamanda firmalarda karyera inkişafı üçün əlverişli mühit yaradılmalıdır. Müəssisələr tərəfindən karyera inkişaf siyasəti, əsasən karyera planlaması və karyera idarəetmə funksiyaları daxil olmaqla, karyera inkişafının iki alt konsepsiyasından ibarətdir.

Azərbaycanda bəzi təşkilatlar öz karyera inkişafı söylərini yalnız liderlik qrupuna yönəltdilər. Bununla yanaşı, liderlik komandasında olmayan karyera inkişafı proqramlarına daxil olanlar da daxil olmaqla daha yaxşı nəticələr verəcəkdir. Bu işçilər həmçinin inkişaf ehtiyaclarına və təşviq ehtiyaclarına malikdirlər. Hər bir təşkilatın uğuru üçün bu lazımdır. Bu səbəbdən, karyera inkişafı ya təşkilat və ya fərd baxımından əhəmiyyətlidir.

Azərbaycanda İRIE menecerlərinin karyera idarəetmə praktikasına təsir edən mədəni faktorları araşdırdığımızda heç bir uzunmüddətli karyera təcrübəsi tətbiq olunmamışdır. Bu nəticə bir dəfə daha göstərir ki, İRIE menecerləri insan resurslarının idarə edilməsi praktikası üçün sübut olunduğu kimi qeyri-müəyyən fəaliyyət göstərirlər.

Nəticələrə baxdıqda müəssisələrin 50% -dən çoxu karyeranın idarə edilməsi sisteminin fəaliyyət göstərdiyini bildirirlər. Amma, karyerada yüksəlmə meyarları barədə heç də hər kəsin məlumatlı olmadığı suallar üçün ortalama səviyyə, çalışanların fəaliyyətinə əsaslanan münasibət və qayğı, qazanılmış təcrübəyə uyğun olaraq karyeranın yüksəlməsi olub olmadığını nəzərə almışdır. Bunun anlamı, karyeranın idarəetmə təcrübələrinin bir çox cəhətdən çatışmazlığıdır və bu Azərbaycanda fəaliyyət göstərən müəssisələrin rəqabət qabiliyyətinə mənfi təsir göstərir.

2.3. Azərbaycan Respublikası Dövlət Neft Şirkətində kadr idarəçiliyi üzrə həyata keçirilən tədbirlər

1992- ci ildə ümummilli lider Heydər Əliyev tərəfindən imzalanmış fərman əsasında təsis edilən Azərbaycan Respublikası Dövlət Neft Şirkəti (SOCAR) ölkə ərazisində neft, qaz yataqlarının işlənilməsi, neft və qaz kondensatının satışı üzrə fəaliyyət göstərir. Böyük struktura malik olması və dövrün dəyişən tələbləri şirkətdə güclü kadr idarəçilik sisteminin mövcudluğunu, təkmilləşdirilməsini tələb edir. 50 000- dən artıq əməkdaşın fəaliyyət göstərdiyi şirkətdə İRİE-nin aşağıdakı funksiyaları tətbiq edilir:

- ✓ Namizədlərin işə qəbulu və yerləşdirilməsi;
- ✓ Kadrlar üçün təlimlərin təşkil edilməsi;
- ✓ Əməkdaşların peşə fəaliyyətlərinin qiymətləndirilməsi;
- ✓ ERP sistemləri vasitəsilə kadrlara dair hesabatlılığın təmin edilməsi;
- ✓ Əməyin mühafizəsinin təşkil olunması

2013-cü ilin 22 aprel tarixində təsdiqlənmiş kadr siyasəti hazırki kadrların ixtisaslarının artırılmasını, işçilərin ehtiyat kadr bazasının yaradılmasını, səmərəli və peşəkar fəaliyyət üzrə əmək məhsuldarlığının yüksəldilməsi üçün ixtisaslı kadrların cəlb edilməsi, onları sağlam, təhlükəsiz iş mühiti və zəruri təlim vasitələri ilə ixtisaslaşdırılmasının təmin edilməsini, ələlxüsus, şirkətin inkişaf strategiyalarına uyğun İR-nin effektiv idarə olunmasını ehtiva edir. SOCAR-da İRİE-nin istiqamətləri aşağıdakı kimi sıralanmışdır:

- ✓ İşçilərin eyni imkanlar yaradılmaqla, müsabiqə əsasında seçilməsi;
- ✓ Əməkdaşların daimi inkişafını təmin etmək üçün müxtəlif təlimlərin keçirilməsi;
- ✓ Performans qiymətləndirmə üsullarından istifadə etməklə işçilərin vəzifə öhdəliklərini yerinə yetirmə səviyyəsini ölçmək və bunun nəticəsində karyerada yüksəliş planlarının hazırlanması;
- ✓ Kadrların istər maddi, istərsə də qeyri-maddi ehtiyac amillərini müəyyən etməklə onları həvəsləndirən motivasiya sisteminin yaradılması və istifadəsi;
- ✓ İşçilər üçün sosial təminat sisteminin formalaşdırılması;

✓ Əməkdaşların sağlam və təhlükəsiz şəraitdə çalışmasının təşkil edilməsi

SOCAR-da həyata keçirilən SAP HR transformasiya proqramı vasitəsilə kadrlarının işinin səmərəliliyinin qiymətləndirilməsi, təlim və inkişaf, adaptasiyanın idarə olunması, işə qəbul kimi məsələlər öz həllini tapır. İşə qəbul prosesi aşağıdakı mərhələlərdən ibarətdir:

1. Careers.socar.az web sahifəsinə daxil olaraq qeydiyyatdan keçməklə elan edilmiş vakansiyalardan uyğun olanına online rejimdə müraciət edilir;
2. Namizədin vakansiyanın tələblərinə uyğunluğu yoxlanılır və ilkin seçmə aparılır;
3. Seçilən namizəd test imtahanına buraxılır. Test imtahanları qulluqçu və ya fəhlə kateqoriyasına aid vakansiyalar üzrə fərqli mövzularda olur;
4. Öncəki mərhələni müvəffəqiyyətlə keçən şəxslər vəzifə kateqoriyasından asılı olmaqla peşə sınağı imtahanına və ya fərdi müsahibəyə buraxılır;
5. Yüksək göstəricilər əldə edən şəxslər rəsmi formada müqavilə əsasında işlə təmin edirlər;
6. Zəif nəticə göstərənlər Ehtiyat Kadrlar Bazasına daxil edilir.

İşə qəbul və əmək müqavilələrinin imzalanması prosesinin müxtəlif mərhələlərində İnsan Resursları Departamenti, Kadrların İdarə Edilməsi Komitəsi və Testləşdirmənin Təşkili şöbəsi yaxından iştirak edir.

Statistik göstəricilərə əsasən işçilərin 33,19 faizini ali təhsilli işçilər təşkil edir və toplam işçilərin orta yaş həddi 41-dir. Əməkdaşlarla əlaqədar bir sıra statistik göstəricilərə nəzər yetirək:

Cədvəl 9: 2017-ci il üzrə SOCAR əməkdaşlarının gender və kateqoriya bölgüsü

	Kişi	Qadın
Rəhbər işçi	5 441	523
Mütəxəssis	6 158	3 251
Texniki icraçı	15	261
Fəhlə	30 384	4 383

Mənbə: SOCAR illik hesabatları, 2017

Cədvəl 10: SOCAR əməkdaşlarının yaş üzrə say bölgüsü

30 və aşağı	4 837
-------------	-------

30-50 arası	25 325
50 və yuxarı	20 257

Mənbə: SOCAR illik hesabatları, 2017

Şirkətin strukturuna daxil olan müəssisə və zavodlarda əməyin ödənilməsi, normalaşdırılması və nəzarət üzrə rəhbərliyə veriləcək hesabatların hazırlanması, əmək haqqlarının işçilər üzrə bölgüsü kimi məsələləri Baş ofisdə yerləşmiş Personal və əmək haqqı şöbəsi həll edir. Əməkdaşların maddi təminatlarının yaxşılaşdırılması prioritetindən irəli gələrək işçilərin əmək haqqı üzrə tarif cədvəli mövcuddur. Tarif cədvəlinə əsasən ağır şəraitdə görülən işlər nəzərə alınmaqla dörd tarif bloku formalaşdırılmışdır. 1, 2 və 4-cü bloklarda dərəcə sayı 6 olduğu halda, 3-cü blokda dərəcələrin sayı 8-dir. Məntiqi baxımdan hər blokda dərəcə sayının artması iş şəraitinin ağırlaşmasının səviyyəsinə ekvivalentdir. Bundan əlavə Əməyin Ödənilməsi Dərəcəsi isə iyerarxik olaraq vəzifə artımına uyğun qəbul edilir. Bu dərəcələrin sayı 19-dur.

2008-ci il tarixli SOCAR-ın 74 sayılı əmrinə əsasən təsis edilmiş Mərkəzi Attestasiya Komissiyasının fəaliyyəti təkil edilmiş və ağır şəraitdə çalışan işçilərə əlavə ödəmələrin məbləği müəyyən edilmiş və 1,2 faiz həcmində artırılmışdır.

Maliyyə hesabatlarının beynəlxalq standartlarına keçidlə əlaqədar əməyin təşkili, normalaşdırılması sahəsində şirkət daxili normativ xarakterli sənədlərin müasir təcrübəyə uyğunluğunu təmin etmək üçün qaydaların hazırlanması məqsədilə 2012- ci il 21 noyabr tarixində Layihə qrupu təsis edilmişdir. Qrup tərəfindən SOCAR-ın strukturundakı qurumlarda mövcud vəzifələr üzrə bir sıra standartlar hazırlanmışdır. Bu standartlardan istifadə və İRIE funksiyalarının həyata keçirilməsindən ötrü SAP ERP sistemi qurulmuşdur.

Son iki ilin göstəricilərinə diqqət yetirdikdə ümumi işçi sayında müəyyən azalmaların olduğu müşahidə olunur. Bunun səbəbi təqaüd yaşına çıxanların işdən ayrılması ilə yanaşı şirkət rəhbərliyi tərəfindən idarəetmənin səmərəliliyinin təmin edilməsi məqsədilə işçilərin sayının optimallaşdırılması ilə bağlı 2012-ci il 3 iyul tarixli 81 və 14-29 nömrəli əmr-qərarına əsasən artıq işçi qüvvəsinin işdən azad edilməsidir. Müqavilələrinə xitam verilmiş işçilərə ödənilən müavinətin məbləği

orta aylıq əmək haqqının beş misli qədərdir. 2015-2017-ci illər arasında işçi sayındakı dəyişmələrə diqqət yetirək (SOCAR illik hesabatları, 2017):

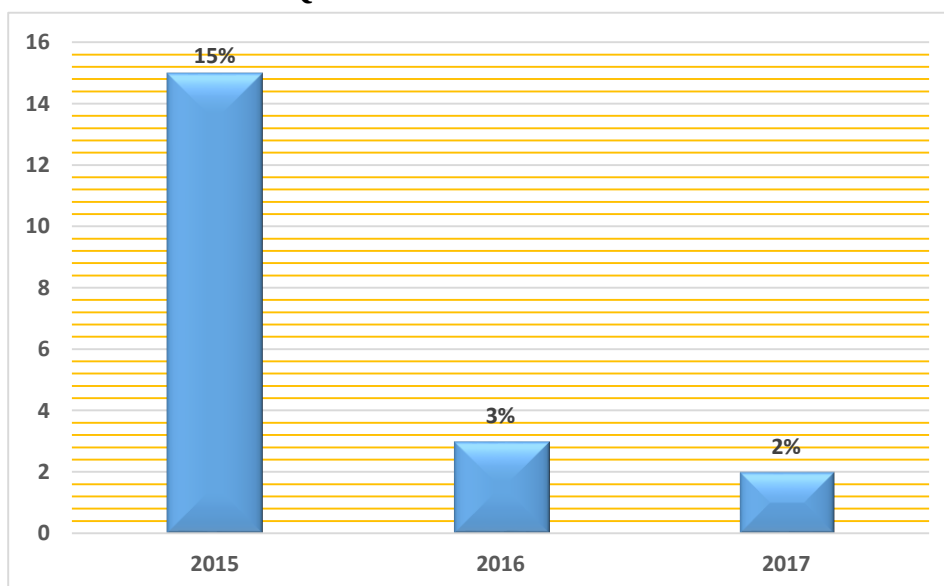
Cədvəl 11: SOCAR işçilərinin illər üzrə say dinamikası

	2015	2016	2017
Kişi	43 162	42 201	42 002
Qadın	8 944	8 533	8 420
Toplam	52 106	50 734	50 422

Mənbə: SOCAR illik hesabatları, 2017

Hər bir təşkilatda olduğu kimi SOCAR da ixtisaslı kadrlar üçün əlverişli iş mühiti yaratmaq üçün tədbirlər görür. Lakin bəzi hallarda şirkətdə kadr axıcılığı müşahidə olunur. Belə halların qarşısını almaq və əlavə zəruri tədbirlər görmək məqsədilə kadr axıcılığına təsir edən amillər müəyyənləşdirilir. Struktura daxil olan qurum və bölmələrdə fəaliyyət göstərən sonradan öz təşəbbüsü ilə işdən ayrılan şəxslərlə əlaqə saxlanılır, sorğular keçirilir, səbəblər, problemlər araşdırılır. Araşdırmaların nəticəsi olaraq, keçirilmiş sorğulardakı cavablar SPSS proqramı vasitəsilə müqayisə və təhlil edilir, lazımi qabaqlayıcı tədbirlər görülür. Son vaxtlarda həyata keçirilmiş tədbirlər kadr axıcılığının azalmasına səbəb olmuşdur:

Qrafik 1: SOCAR-da kadr axını



Mənbə: SOCAR illik hesabatları, 2017

SOCAR-ın əsas hədəfləri sırasında yer alan neft-qaz sənayesində çalışan kadrların ixtisaslaşdırılması, yüksək bilik və bacarıqlar sərgiləyən mütəxəssislərin

hazırlanması, beynəlxalq standartlara cavab verən təlim kurslarının keçirilməsi kimi məsələlərin önəmi ildən-ilə artmaqda davam edir. Şirkətin bir sıra təlim-tədris müəssisələrində il ərzində əməkdaşlar üçün kursların təşkil edilməsi ilə yanaşı, digər təşkilatların və beynəlxalq səviyyəli qurumların təlimlərində də şirkət işçiləri böyük məsuliyyətlə iştirak edirlər. Rəhbər şəxslər, mütəxəssis, fəhlələrə keçirilən təlimlər işçilərin şəxsi inkişafında müstəsna rol oynayır. Cədvələ diqqət yetirdikdə şirkət üzrə təcrübəli və ixtisaslı kadrların üstünlüyü aydın görünür:

Cədvəl 12: İl ərzində işçilərə düşən orta təlim saatlarının gender və kateqoriya üzrə bölgüsü

Rəhbər işçi	8
Mütəxəssis	12
Texniki icraçı	14
Fəhlə	4
Kişi	6
Qadın	5

Mənbə: SOCAR illik hesabatları, 2017

Cədvəl 13: İş təcrübəsinə görə işçilərin sayı

Təcrübə illəri	İşçi sayı
5 ilə qədər	4 936
5- 10 il	11 637
11-20 il	17 894
20 ildən çox	15 957

Mənbə: SOCAR illik hesabatları, 2017

2017- ci ildə “İnsan resurslarında transformasiya” adlı layihədə işçi Səriştəliliklərinin idarə olunmasında davamçılar hazırlanmasının metodikaları yaradılmışdır:

- Rəhbər şəxslərlə müsahibələr keçirmək;
- Funksional, eləcə də davranış səriştəliliklərini dəyərləndirmək;
- Vəzifələrin profillərini işləyib hazırlamaq;
- Yüksək əhəmiyyətli vəzifələri müəyyən etmək;
- Davamçıları hazırlayıb fərdi inkişaf planlarını qurmaq;
- Səriştəliliklə bağlı təşkilati ehtiyac meyarlarını təyin etmək

Layihə çərçivəsində insan kapitalının idarə edilməsi sistemi olan SAP HCM qurulmuş, yoxlanılaraq bir sıra çatışmazlıqlar aradan götürülmüşdür. Layihə müddətində həmçinin aşağıdakı işlər planlaşdırılmışdır:

- Şirkət üzrə başlıca səmərəlilik göstəricilərinin hazırlanıb istifadə edilməsi;
- Təlim kataloqlarının yaradılması;
- Yeni İR portalının işçilərin istifadəsinə verilməsi;
- Müəyyən edilmiş strukturlarda vəzifə standartlarının hazırlanması;
- Səriştəliliyin idarə olunması sisteminin qurulması;
- Effektivliyin idarə olunması sisteminin tətbiqi

Karyera idarəciliyi şirkət və işçilərinin inkişaf etməsinə xidmət edən, kadrın fərdi, xidməti keyfiyyət meyarları üzrə göstəricilərinə uyğun formada vəzifədə irəliləyişini planlaşdıran kompleks tədbirlər sistemidir. 2013-cü ildən etibarən pilot layihə olaraq karyera sahəsində idarəetmə sistemi SOCAR-ın əksər müəssisələrində tətbiq edilir. Layihə çərçivəsində aşağıdakı işlər görülmüşdür:

- ✓ Layihənin keçirilməsi üçün SAP BRP sistemində integrasiya edilmiş yeni proqram təminatı qurulmuşdur;
- ✓ Vəzifələr üzrə mövcud əmək funksiyaları sistemdə yer almışdır;
- ✓ Bənzər fəaliyyət sahələri üzrə vəzifələr qruplaşdırılıb;
- ✓ Sistemə həmçinin vəzifələrdə tələb olunan təcrübə illərinə dair məlumatlar da daxil edilmişdir;
- ✓ İşçilərin təhsili, şəxsi məlumatları, sahib olduğu təcrübə və digər mühüm nüanslar barədə informasiyalar sistemdə yer almışdır;
- ✓ Layihə müddətində karyera sahəsində inkişafa dair maarifləndirici xarakter daşıyan təlimlər keçirilmişdir.

Karyera idarəciliyinin əsas mərhələsi xidməti fəaliyyətin dəyərləndirilməsidir. 360 dərəcəlik metodla yanaşı xüsusi test imtahanları və müsahibələr təşkil edilir.

SOCAR rəhbərliyi tərəfindən əməkdaşların fəaliyyətlərinin səmərəli formatatəşkili üçün bir sıra motivasiya xarakterli, eləcə də sosial təminat və qeyri-maddi stimullaşdırıcı tədbirlər həyata keçirilir. Həyata keçirilən tədbirlər işçilərin

şirkətə bağlılığını daha da artırır, rəhbərlik tərəfindən onlara göstərilən qayğıyı bir daha sübut edir. Qeyd edilən tədbirlər aşağıdakılardır:

- İşçilərə maddi yardımların verilməsi;
- Mənzillərlə təmin edilmə;
- Tibbi xidmətlərlə təminat;
- İşçilərə və onların ailə üzvlərinə xüsusi zonalarda istirahət kurslarının təşkili;

- Əlamətdar günlərdə və peşə bayramında işçilərin təltif edilməsi, mükafatlandırılması

Əməyin mühafizəsi funksiyası üzrə SOCAR-da İRIE sahəsində görülən tədbirlər aşağıdakıları əhatə edir:

- ✓ İşçiləri xüsusi əməyin mühafizəsi standartlarına cavab verən iş yerləri ilə təmin etmək;

- ✓ Ağır əmək şəraitində çalışan işçilərə zəruri müalicə, profilaktik yeməklərin, süd məhsullarının və qanunvericilikdə əks olunan müəyyən imtiyazların verilməsi;

- ✓ Pulsuz xüsusi növ geyimlərlə və avadanlıqlarla işçilərin təmin edilməsi;

- ✓ Əmək şəraitini yaxşılaşdırmaqdan ötrü əmək haqqı fondunun 3 faizindən az olmayan məbləğdə maliyyə vəsaitlərinin ayrılması;

- ✓ Açıq havada çalışanlara əlverişli olmayan şəraitdə müəyyən iş fasilələrinin verilməsi;

- ✓ Ağır şəraitdə çalışanlar üçün xüsusi istirahət zonalarında məzuniyyətlərin təşkil edilməsi;

- ✓ Xüsusi mühafizə qaydalarının, normalarının hazırlanması və icrası ilə bağlı tədbirlərin görülməsi

III FƏSİL. AZƏRBAYCANDA İNSAN RESURSLARININ STRATEJİ İDARƏ OLUNMASINDA ƏSAS PROBLEMLƏR

3.1. Tədqiqatın məqsədi

Qlobal inkişaf və rəqabətin başlıca faktora çevrilməsi, həmçinin tətbiq edilən yeni standartlar Azərbaycan şirkətlərində mövcud kadr idarəçiliyi sisteminin yeniliklərə açıq olmasını, qabaqcıl təcrübə və texnologiyalardan istifadəni labüd edir. Sözsüz ki, yeniliklərin tətbiqi şirkətləri və ümumilikdə dövləti yeni qərarlar qəbul etməyə, idarəçilik sistemlərini təkmilləşdirməyə sövq edir. Son dövrlərdə xüsusilə aktuallaşan insan kapitalının inkişafı, həm istehsal, həm də xidmət sahələrində önəminin artırılması məsələləri şirkətlər səviyyəsində işçi kontingentinin hərəkətverici qüvvə kimi rolunun artması, onların fəaliyyətlərinin motivləşdirilməsi, eləcə də stimullaşdırılması istiqamətlərində həll olunur.

Dissertasiya işi üzrə aparılan tədqiqatda əsas məqsəd Azərbaycanda yerli, eləcə də əcnəbi şirkətlərdə, bununla yanaşı dövlət qurumlarında İRİE-nin real vəziyyətini araşdırmaq, yol verilən nöqsanları və ortaya çıxan problemləri təhlil etməkdir. Qeyd edilən məsələlərlə əlaqədar təşkilatlarda çalışan məsul şəxslərlə aparılmış anket sorğusunda və fərdi müsahibələrdə aşağıda göstərilən nüanslara toxunulmuşdur:

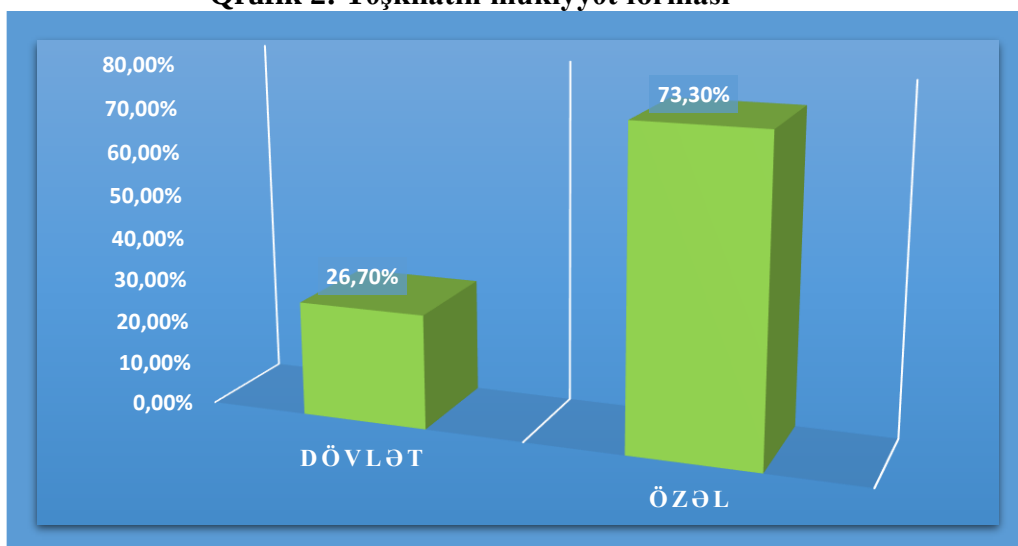
1. İşə qəbul prosesinin neçə mərhələdə həyata keçirildiyi;
2. İşə qəbulda hansı mənbələrdən namizədlərin seçilməsi;
3. Strateji planlaşdırılmanın aparılması və hansı dövrləri əhatə etməsi;
4. ERP sistemlərinin mövcudluğu;

5. Performans dəyərləndirmənin tətbiq edilməsi imkanları;
6. Xidməti fəaliyyətin qiymətləndirilməsində hansı metodlardan istifadə edilməsi və nəticəsi;
7. Əməkdaşlar üçün təşkil edilən təlim kurslarının mövzuları və il ərzində təlim saatlarının orta illik sayı;
8. Təlimlərə cəlb olunmuş əməkdaşların əldə etdiyi nəticələrin qiymətləndirilməsində hansı metodlardan istifadə edilməsi ;
9. Kadrların idarəçiliyində mövcud problemlər;
10. Təlimlərin keçirilməsi üçün ekspertlərin cəlb edildiyi mənbələr

3.2. Tədqiqat obyekti

Tədqiqatın aparılması üçün tədqiqat obyekti olaraq toplam sayları 30 olan dövlət orqanları, özəl şirkətlər, banklar seçilmiş və müvafiq qaydada anonimlik təmin edilməklə anket sorğuları göndərilmişdir. Bütün iştirakçılar tərəfindən cavablandırılan anketlərdə bəzi suallara təşkilatın daxili qaydaları baxımından cavab verilməmişdir. İştirakçılar, həmçinin təmsil etdikləri təşkilatlarla bağlı bir sıra məlumatlara diqqət yetirək:

Qrafik 2: Təşkilatın mülkiyyət forması



Mənbə: Müəllif tərəfindən hazırlanmış anket sorğusu əsasında tərtib edilmişdir

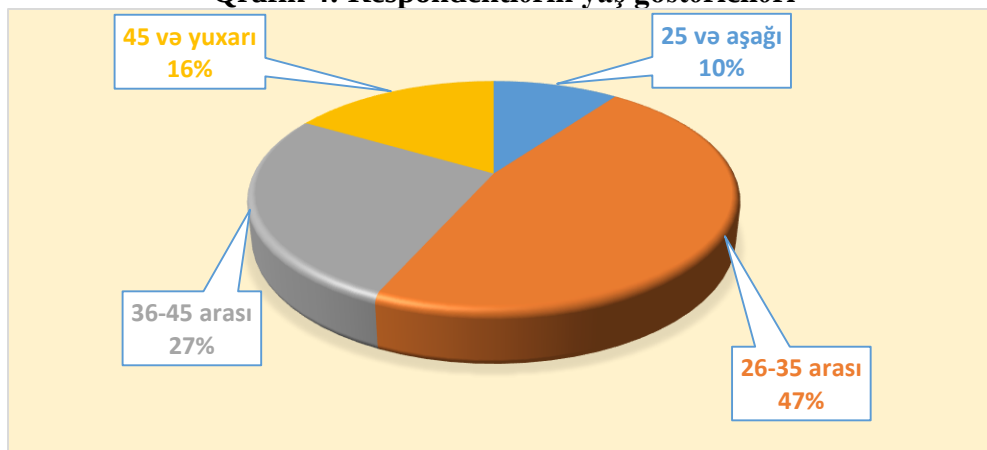
Qrafik 3: Anket iştirakçılarının cinsi



Mənbə: Müəllif tərəfindən hazırlanmış anket sorğusu əsasında tərtib edilmişdir

Sorğuda iştirak edənlərin 8-i (26,7%) dövlət təşkilatı yaxud orqanında, 22-i isə (73,3%) özəl şirkətlərdə çalışanlardır. Gender nisbətində qadınların sayı 12 (40%), kişi işçilərin sayı isə 18-dir (60%). Əsasən orta yaşlıların çoxluq təşkil etdiyi sorğuda 25 və aşağı 3 nəfər (10%), 26-35 arası 14 (46,7%), 36-45 aralığında 8 (26,7%), 45 yaşdan yuxarı 5 şəxs (16,6%) öz fikirlərini bildirmişdir. Onlardan 4-ü (13,3%) 1-5 illik, 8-i (26,7%) 6-10 il, 10-u (33,3%) 11-15 il, 5-i (16,7%) 16-20 il, 3-ü isə (10,0%) 20 ildən çox təcrübəyə malikdir.

Qrafik 4: Respondentlərin yaş göstəriciləri



Mənbə: Müəllif tərəfindən hazırlanmış anket sorğusu əsasında tərtib edilmişdir

Cədvəl 14: İştirakçıların staj bölgüsü

Mənbə: Müəllif tərəfindən hazırlanmış anket sorğusu əsasında tərtib edilmişdir

Cədvəl 15: Respondentlərin təhsil səviyyəsi

	Say	Faiz
Bakalavriat	20	66.7
Magistratura	8	26.7
Doktorantura	2	6.6

Mənbə: Müəllif tərəfindən hazırlanmış anket sorğusu əsasında tərtib edilmişdir

Şirkətlərdə kadr idarəçiliyi ilə məşğul olan bölmələr “İRİE departamenti”, “İRİE şöbəsi” kimi adlandırılmışdır. İştirakçıların vəzifələri isə insan resursları üzrə menecer, departament müdiri, direktor, sektor müdiri, müdir müavini şəklindədir. Qeyd olunan bölmələrdə işçi sayı isə əsas etibarilə 1-10 nəfər arasında dəyişir.

3.3. Anket məlumatlarının təhlili

Sorğuda işə qəbul prosesinin mərhələləri ilə bağlı verilən “işçi seçilməsi proseduru neçə mərhələdən ibarətdir” sualına iştirakçılardan 23,4 %-i 2 mərhələdə, 63,3 %-i 3, 13,3 %-i isə 4 mərhələdə cavabını vermişdir. İşçi seçmə metodları

Göstərici	Say	Faiz
1-5 il	4	13.3
6-10 il	8	26.7
11-15 il	10	33.3
16- 20 il	5	16.7
20-dən daha çox	3	10.0

seçilərkən rəqib şirkətlərin metodlarının effektivliyinin analiz edilməsi ilə əlaqədar verilən suala bəli cavabı verən şirkət sayı 14 (46,7%), xeyr cavabı verənlər 7 (23,3%), sualı cavabsız qoyanların sayı isə 9 (30%) olmuşdur.

Cədvəl 16: İşə qəbul və yerləşdirmə

	Qətiyyən razı deyiləm	Qismən razı deyiləm	Qərarısam	Qismən razıyam	Tamamilə razıyam

1.Şirkətdə əvvəlcədən müəyyənləşdirilmiş konkret işə qəbul standartları və seçim meyarları mövcuddur.	-	-	-	10%	90%
2.Bir boş pozisiyaya işçi axtarıldıqda ilk növbədə müəssisə daxilindən təyin edilir.	-	13.3%	-	26.7%	50%
3.Şirkətdə işçilərin seçimi üçün komissiya yaradılmışdır.	-	6.7%	-	-	93.3%
4.Şirkətdəki mövcud bölmələrin fəaliyyətləri üzrə vəzifə təlimatları vardır.	-	-	-	-	86.7%

Mənbə: Müəllif tərəfindən hazırlanmış anket sorğusu əsasında tərtib edilmişdir

İşçilərin seçilməsi mərhələsi ilə bağlı yuxarıdakı cədvəldə verilən suallardan ikincisini 3 nəfər (10%), dördüncüsünü isə 4 nəfər (13,3%) cavabsız qoymuşdur. Cədvəldə qeyd edilən suallara nəzər yetirsək, hər bir şirkət üçün vəzifə təlimatlarının olması mütləqdir, bu şirkətin işə qəbul və yerləşdirməni nə dərəcədə dəqiq yerinə yetirdiyinin göstəricisidir. Şirkətin imicini formalaşdıran digər faktor konkret işçi seçimi standartlarının, seçmə meyarlarının olmasıdır. Hazırki dövrdə boş vakansiya olduqda ilkin olaraq şirkətin əməkdaşları arasından vakansiya təyinat olur. Bunun izahı isə şirkətin öz əməkdaşlarına qarşı güvəni, eləcə də kadrların yüksək ixtisas və bacarıqlara malik olmasıdır. Azərbaycan şirkətlərində qeyd olunan məsələlərin əksər şirkətlərdə pozitiv istiqamətli olması sevindirici haldır.

Sorğuda istifadə edilmiş əhəmiyyətli suallardan biri kadr dövriyyəsinin hesablanması ilə bağlı sualıdır. Suala 22 nümayəndə (73,3%) bəli, 2 –si (6,7%) xeyr, digər 6-sı (20%) isə cavab verməmişdir. Sualı cavablandırmayanlara rəğmən bəli cavabını işarələyənlərin payı çox olduğu üçün bildirmək olar ki, şirkətlərdə kadr dövriyyəsi hesablanır. Hesablamanın önəmi isə bundadır ki, kadr axıcılığının müəyyən edilməsində nəzərə alınır. İşçilərin işdən çıxma faizi, yəni kadr axını şirkətlər üçün heç də xoşagələn hal deyil. Çünki kadr axınının yuxarı göstəricisi, gələcəkdə namizədlərdə şirkətə qarşı inamsızlıq yaradan, şirkət nüfuzuna təsir edən əsas amillərdən hesab olunur.

Əməyə olan tələbatın ödənilməsi mənbələrinin seçilməsinə dair sualda ilk 3 mənbə internet saytlarında elanlar, təhsil müəssisələri, müəssisə daxili işçilərin müraciətləri əsasında idarə heyətinin məsləhətləri olmuşdur. Ölkəmizdə son dövrlərdə gənclərin işlə təmini aktual mövzuya çevrilmişdir. Ölkə başçısının gənclərlə əlaqədar dövlət proqramının qəbulu, dövlətin siyasəti gənc kadrların yetişdirilməsinə yönəldilmişdir. Sevindirici haldır ki, ali təhsil müəssisələrini bitirən məzunların işə qəbulunda şirkət rəhbərləri maraqlı olur.

Növbəti sualda işçi seçimində namizədlərdə üstünlük verilən xüsusiyyətləri sırası ilə ilk üçlükdə qeyd edərək cavablandırmaq istənilmişdir. Cavablardan alınana nəticəyə görə başlıca xüsusiyyət kollektivlə işləmək, ünsiyyət qurmaq bacarığı (24 nəfər, 80%), ikincisi yüksək ixtisasa sahib olmaq (21 nəfər, 70%), üçüncüsü isə üstün dil biliklərinə yiyələnməkdir (22 nəfər, 73,3%). Əvvəlki fəsilə diqqət etsək, İRIE-nin Yaponiya nümunəsində kollektivlə “korporativ ruh”da işləməyi bacarmaq müstəsna zərurət kimidir.

Sorğunun strateji planlaşdırma, performansın dəyərləndirilməsi, təlimlə əlaqəli suallar Azərbaycanda İRSİE-nin müasir vəziyyətini və problemlərini göstərə bilmişdir. Strateji planlamanın aparılmasının mövcud olması barədə verilən cavabların 80%-i (24 iştirakçı) bəli, 10%-i (3 iştirakçı) xeyr olmuş, iştirakçılardan 10%-i (3 iştirakçı) isə sualı cavabsız qoymuşdur. Planlaşdırmanın hansı dövrü əhatə etdiyi sualını iştirakçıların 4-ü (13,3%) cavabsız qoymuş, 26-sı (86,7%) cavablandırmışdır. Verilən cavablar belədir:

Cədvəl 17: Strateji planlamanın əhatə etdiyi müddət

Müddət	Say	Faiz
6 ay	12	40.0
6 ay-1 il	8	26.7
1-3 il	4	13.3
daha çox	2	6.7

Mənbə: Müəllif tərəfindən hazırlanmış anket sorğusu əsasında tərtib edilmişdir

Planlamanın əksər şirkətlərdə, xüsusilə bank sektorunda az müddətli olması son dövrlərdəki iqtisadi vəziyyətlə əlaqədardır. Burdakı faktorlardan biri manatın dollara qarşı məzənnəsinin dəyər itirməsi olmuşdur. Arzu olunandır ki, planlama

daha uzun müddətli olsun, çünki İRSİE-nin digər konsepsiyalardan fərqləndirici cəhəti budur.

Performansın qiymətləndirilməsinin varlığı haqqında ünvanlanan sualını əksər təmsilçilər (27 nəfər, 90%) “bəli” olaraq cavablamışdır. Nəticə İRSİE-nin məqsədlərinə uyğun olmaqla şirkətlərdə ümumi iş keyfiyyətinin artmasına istiqamətlənmiş siyasətin olduğunu sübut edir. Dəyərləndirmənin əsas metodları isə ənənəvidir: dəyərləndirmə formaları, menecerlərin, rəhbərlərin rəyləri, kollektiv dəyərləndirmə metodlarının istifadəsi. Adları çəkilən metodlardan daha çox aşağı səviyyədəki, yeni işə qəbul olan əməkdaşların yerinə yetirdikləri işlərin keyfiyyətlərinin ölçülməsində istifadə edilir. Şirkətlərdə hazırda yuxarı səviyyəli menecerlərin, bir sıra rəhbərlərin əməyinin qiymətləndirilməsində 360 dərəcə metodundan, xidməti imtahanlardan da istifadə edilir. Əldə edilən nəticələr isə müvafiq tədbirlər görməyi labüd edir.

Xidməti keyfiyyətin ölçülməsinə əsaslanan ödəniş sistemi özəl təşkilatlarda tətbiq edilsə də, dövlətə məxsus əksər müəssisələrdə inkişaf etməkdədir. Dövlət qulluğunda qəbul edilmiş strategiyanın müddəalarının icrası yaxın zamanlarda büdcə təşkilatlarında da performansə yönələn ödəniş sistemlərinin tətbiqinə şərait yaradacaqdır.

Sorğuda təmsilçilərin işçilərə verilmiş təlimlərə dair suallara verdiyi cavablardan məlum olmuşdur ki, təşkilatların əksəriyyətində əməkdaşlara il ərzində keçirilən təlim saatlarının sayı 40-80 saat civarındadır. Önemli digər nüans yeni əməkdaşlara ilkin işə alışma təlimlərinin təşkilidir.

Cədvəl 18: Əmək haqqı sistemi

	Bəli		Xeyr		Cavabsız	
	s	%	s	%	s	%
Fərdi performansə əsaslanır	21	70.0	3	10.0	6	20.0
Kollektiv yönümlüdür	27	90.0	-	-	3	10.0
Bonuslar nəzərdə tutulur	24	80.0	4	13.3	2	6.7
Artım vəzifə pillələri üzrədir	30	100.0	-	-	-	-

Mənbə: Müəllif tərəfindən hazırlanmış anket sorğusu əsasında tərtib edilmişdir

Kadrların ixtisaslaşmasında böyük rola malik faktor olan təlimlər işçilərin potensial bacarıqlarını artırır, onları çalışdıqları şirkətlərin effektiv, keyfiyyətli işinin təmin edilməsində vacib amilə çevirir. Təlimlər əsasən ixtisas, şəxsi inkişaf mövzularında olmuşdur. Dövlət qurumlarında, özəl şirkətlərdə menecerlər, eləcə də rəhbər şəxslər üçün karyera idarəçiliyi, işçi kollektivinin düzgün, effektiv idarəsi, strateji planlaşdırma mövzuları daxil müxtəlif təlim kursları keçirilir. Keçirilmiş anket sorğusunun analizindən nəticəyə gəlmək olur ki, əməkdaşlara, həmçinin rəhbərlərə bir sıra beynəlxalq təlim proqramları keçilmişdir. Məsələn, dövlət qurumlarında il ərzində beynəlxalq və regional təşkilatlarla əməkdaşlıq nəticəsində “Twinning layihələri”, TAİEX tərəfdaşlıq proqramları, İMF təlim kursları, Dünya Bankının nümayəndələrinin iştirakıyla təlimlər keçirilir.

Cədvəl 19: Təlim nəticələrinin qiymətləndirilməsi

	s	%
Test imtahanları ilə	10	33.3
Təlim sonrası anket	21	70.0
Müsahibə	25	83.3
Xüsusi komissiya tərəfindən nəzarət	-	-
Qiymətləndirmə aparılmır	3	10.0

Mənbə: Müəllif tərəfindən hazırlanmış anket sorğusu əsasında tərtib edilmişdir

Təlimlərdən sonra əməkdaşların əldə etdiyi biliklərin hansı dərəcədə olmasını yoxlamaq məqsədilə müxtəlif üsullardan istifadə edilir. Verilmiş cavablardan anket, müsahibə metodlarından istifadə edildiyi nəticəsinə gəlmək olur.

Maliyyə tutumlu olmasına baxmayaraq, təlimdən gözlənilən nəticəni almağa əmin olmaqdan ötrü yuxarıdakı üsullardan test imtahanlarının, təlim komissiyasının nəzarət metodlarının tətbiqi daha etibarlı olardı.

Tədqiqatın aparıldığı müddətdə nümayəndələrlə keçirilmiş müsahibələrdən qənaətə gəlmək olar ki, hazırkı dövrdə Azərbaycanda İRSİE sahəsinin inkişafına zərurət vardır. Buna müvəffəq olmaq mövcud kadrların ixtisaslaşdırılmasını, maliyyə resurslarının effektiv səfərbərliyini, aparıcı ölkə təcrübələrinin ölkəmizin xüsusiyyətləri nəzərə alınmaqla tətbiqini, konkret qaydaların, kodekslərin

formalaşdırılmasını, strategiyaların qəbulunu, düzgün kadrlar siyasətinin aparılmasını tələb edir.

NƏTİCƏ VƏ TƏKLİFLƏR

İnsan resurslarının strateji idarə edilməsi Azərbaycan miqyasında fəaliyyət göstərən dövlət qurumları, şəxsi biznes şirkətlərində yeni bir idarəetmə sahəsidir. Araşdırmanın nəticələrinə əsaslanaraq hazırki dövrdə təşkilatlarda kadr potensialından səmərəli istifadəyə yönəlmiş bu idarəçilik formasının tam və uğurla tətbiq edilmədiyindən inkişaf etdirilməsi zərurəti meydana çıxmışdır. İnkişafa nail olmaq üçün bütün təşkilatlar effektiv kadr siyasəti həyata keçirməli, düzgün strategiya qəbul edərək işçilərin xidməti fəaliyyət keyfiyyətlərinin artırılmasına, stimullaşdırılmasına istiqamətlənmiş, eyni zamanda onların əməyini motivə edən ən uyğun vasitələrdən, tədbirlərdən istifadə etməlidir.

İnsan resurslarının strateji cəhətdən idarə olunmasının başlıca vəzifələrindən biri uzun müddətli dövr üçün strateji planlaşdırmanın aparılmasıdır. Keçirilmiş

sorğuda bu müddətin 6 ay- 1 il arasında olduğu məlum olmuşdur. Lakin konsepsiyanı digər kadr idarəçiliyi konsepsiyalarından fərqləndirən xüsusiyyət 5 illik strateji planların qurulması, tətbiq edilməsidir. Qeyd olunan səbəbdən planlamanın mümkün qədər uzun dövrü əhatə etməsi mütləqdir. Digər tərəfdən işçi planlaşdırılması zamanı təşkilatın missiyası, vizyonu kimi amillərin nəzərə alınması vacibdir.

Şirkətlərdə rəhbər vəzifələrə kadr tələb olunduqda şirkətin mövcud kadrları arasından namizədin seçilməsi düzgün addımdır. Çünki daxili qaydaları, fəaliyyət istiqamətlərini, tətbiq edilən sistemi dərinədən bilən, çoxillik təcrübəyə malik işçinin vəzifədə irəli çəkilməsi həm işçinin motivasiyası, həm də şirkətin ümumi mənafeyi baxımından daha faydalı olur. Bəzi hallarda isə kənardan bu pozisiyaya uyğun işçilər seçilir, dəvət edilir.

Şirkətlərdə kadrlar sahəsində tətbiq edilən strateji idarəetmənin başlıca məqsədi şirkətin ümumi iş keyfiyyətinin, performansının artırılmasıdır. Bunun üçün mükəmməl performans dəyərləndirmə sisteminin tətbiqi zəruridir. Aşağıda qeyd olunmuş tədbirlərin həyata keçirilməsi performansın qiymətləndirilməsi sisteminin, eyni zamanda rəhbər işçi arasındakı qarşılıqlı inamı artıracaqdır:

- Sistemin şəffaflığının təminatı üçün işçilərlə yanaşı rəhbərlərin də xidməti fəaliyyətlərinin qiymətləndirilməsinin aparılması;
- Qiymətləndirmənin dəqiq meyar və ölçülərinin hazırlanması;
- İşçilərin xidməti fəaliyyətlərinin yalnız rəhbər tərəfindən deyil, bir neçə dəyərləndiricidən ibarət təsis edilmiş xüsusi qruplar tərəfindən qiymətləndirilməsi;
- Performans qiymətləndirmədə menecerlərdən gələn rəylər kimi ənənəvi metodlardan fəqli olaraq, yeni ölçmə vasitələrindən istifadə daha dəqiq nəticələr əldə etməyə imkan verəcəkdir. “Əsas nəticə indikatorları” (KRİ), “Effektivlik indikatorları” (Pİ), “Mühüm effektivlik göstəriciləri” (KPI) kimi meyarlardan istifadə, bununla yanaşı SMART texnologiyasının tətbiqi ümumi keyfiyyətin qiymətləndirilməsində mühüm rola malik olacaqdır;
- Dəyərləndirmənin il ərzində deyil daha qısa periodlarda aparılması: 6 aydan bir. Bəzi xarici şirkət təcrübələrində bu müddət həftəlik də ola bilər.

Performans dəyərləndirmənin düzgün aparılması rəhbərliklə işçilər arasında etibar yaradır, işçinin zəif tərəflərinin müəyyənləşdirilməsi və aradan qaldırılmasını təmin edir, mütərəqqi motivasiya tədbirlərinin keçirilməsinə təşviq edir, işçilərin şirkət üçün vacib resurs olduğunu sübuta yetirir.

Son olaraq stimullaşdırıcı əmək haqqı sisteminin şirkətlərdə, eyni zamanda dövlət qurumlarında istifadəsi işçilərin fəaliyyətlərini stimullaşdıracaq, işçilərin çalışdıqları şirkətlərə bağlılığını artıracaqdır. Azərbaycanda hazırda insan resurslarının strateji idarə edilməsi istənilən səviyyədə olmasa da, zamanla və xarici təcrübələrin düzgün yanaşma əsasında tətbiqi ilə inkişaf edəcəkdir.

İSTİFADƏ EDİLMİŞ ƏDƏBİYYAT SİYAHISI

Azərbaycan dilində

1. Azərbaycan Respublikasının Əmək məcəlləsi, 1 fevral 1999, 183 səh.;
2. Azərbaycan Respublikasında dövlət qulluğunun inkişafına dair 2019–2025-ci illər üçün Strategiya, 23 noyabr 2018, 18 səh.;
3. M.Əliyev, H.Həmidov, “İnsan resurslarının idarə edilməsi”, Bakı 2002, 206 səh.;
4. SOCAR illik hesabatlar, 2017;
5. Şahbazov K.A., Məmmədov M.H., Həsənov H.S. “Menecment” Bakı, 2007, 1000 səh.;
6. Quliyev T.Ə., “İnsan resurslarının idarə edilməsi”, Bakı, 2013, 828 səh.;

İngilis dilində

1. Aygun Abdulova, Impacting Of Human Resource Department's Career Developing Strategy To Firm's Competitive Power (In Azerbaijan Firms Example), 2018, 11 səh.;
2. Bebenroth, Ralf, T. Kanai "Challenges of Human Resources Management in Japan", 2010, 256 səh.;
3. Brewster, C., " Developing a "European" Model of Human Resources Management. The International Journal of Human Resource Management" , 1993, 983 səh.;
4. Kathy Monks, John McMackin "Designing and aligning HR system. Human Resources Management", 2001, 255 səh.;
5. Marchington, M., Wikinson, J. "Human resources management at work", London, 2008, 544 səh.;
6. OECD (2011), Governments at Glance 2011, OECD Publishing, Paris, 268 səh.;
7. Peter Nielson, "Managing human resources learning for innovation" , 2016, 50 səh.;
8. Z.Shenyucel, "Managing human resources in the 21st century", 2014, 86 səh.

Rus dilində

1. В. А. Спивак, "Управление персоналом для менеджеров", 2012, 790 səh.;
2. Комиссаровна Т.А. Управление человеческими ресурсами, 2002, 520 səh.;
3. Теория управления, под ред. Галониенко А. Л. Учебник. М.: РАГС, 2008, 558 səh.

Türk dilində

1. B.L.Taşcı, D. Kagnicioğlu, D. Benligiray, S. Z. Tonus, İnsan Kaynakları Yönetimi, Anadolu Üniversitesi, 2007, 345 səh.;
2. C.İyem, İnsan kaynakları planlanması, 2017, 256 səh.;
3. C.Uyargil, İnsan Kaynaklarının yönetimi, 2010, 530 səh.;

4. Ferecov Rakif, İnsan kaynakları yönetiminde performans değerlemesi ve uygulaması, Bakı, 2011, 160 səh.;
5. M. Ş. Şimşek, H. S. Öge, İnsan Kaynaklarının Yönetimi, 2011, 445 səh.;
6. Selçuk Arıcı, İnsan kaynaklarının yönetimi, 2015, 272 səh.;
7. Sabuncuoğlu Zeyyat, İnsan kaynakları yönetimi, İstanbul, 2012, 362 səh.;
8. Secil Taştan, “İnsan kaynakları yönetiminin örgütsel stratejiler ile ilişkisi, 2006, 160 səh.;
9. T.Keçecioğlu, “Strateji insan kaynakları yönetimi”, 2017, 154 səh.;
- 10.T.Nuri və digərləri, İnsan kaynaklarının yönetimi, “Nobel Yayını”, 2013, 576 səh.

İnternet resursları

1. <https://www.wikipedia.org/>;
2. <http://www.socar.az/socar/az/economics-and-statistics/economics-and-statistics/socar-reports>;
3. <https://www.oecd.org/gov/pem/hrpractices.htm>;
4. <https://dergipark.org.tr/download/article-file/235169>;
5. <http://iibfdergisi.ksu.edu.tr/download/article-file/107732>;
6. <http://www.acarindex.com/dosyalar/makale/acarindex-1423867935>;
7. <https://prezi.com/trzydfjsjtv/personel-yonetimi-ve-insan-kaynaklari-yonetimi/>;
8. https://www.academia.edu/5184491/Personel_Yönetimi_and_İKY;
9. <http://www.differencebetween.net/business/difference-between-hrm-and-personnel-management/>;
10. https://www.researchgate.net/publication/321651611_Personnel_Management_to_Human_Resource_Management_HRM_How_HRM_Functions;
11. <http://www.assignmentpoint.com/business/management/personnel-management-vs-human-resources-management.html>;
12. <https://keydifferences.com/difference-between-personnel-management-and-human-resource-management.html>

ƏLAVƏLƏR

Əlavə 1.

Anket Formu

Azərbaycan şirkətlərində insan resurslarının idarə edilməsinin müqayisəli təhlili üçün hazırlanmış bu anket Azərbaycan Dövlət İqtisad Universiteti Beynəlxalq Magistratura və Doktorantura Mərkəzinin magistr tələbəsi Cahangir Bağışov tərəfindən tərtib edilmişdir. Suallara verəcəyiniz obyektiv və səmimi cavablar “Azərbaycanda insan resurslarının strateji idarə edilməsinin əsas məsələləri” adlı dissertasiya işi üçün istifadə olunacaqdır və anonimlik təmin ediləcəkdir. Dəyərli vaxtınızı sərf edib sorğuda iştirak etdiyiniz üçün dərin hörmət və sonsuz təşəkkürlərimi bildirirəm.

Şəxsi məlumat

1. Cinsiyyətiniz :

☐

Qadın

☐

Kişi

2. Yaşınız:

☐ 25 və aşağı; ☐ 26-35; ☐ 36-45; ☐ 45 və yuxarı

3. İş təcrübəniz (staj):

☐ 1-5 il; ☐ 6-10 il; ☐ 11-15 il; ☐ 16-20 il; ☐ 20 il və daha çox

4. Təhsil səviyyəniz:

☐ Ali(Bakalavriat); ☐ Ali(Magistratura); ☐ Ali(Doktorantura)

5. Vəzifəniz?

6. Şirkətinizdə insan resurslarının idarə edilməsi ilə məşğul olan struktur bölmənin adı necədir?

7. Qeyd edilən struktur bölmədə neşə nəfər əməkdaş çalışır?

☐ 1-10; ☐ 11-15; ☐ 16-20; ☐ daha çox

8. Şirkətinizdə kadr dövriyyəsi hesablanırmı?

☐ Bəli ☐ Xeyr

9. İşə qəbul və yerləşdirmə ilə əlaqədar aşağıdakı fikirlərlə nə dərəcədə razılaşırırsınız?

	Tamamilə razıyam	Qismən razıyam	Qərarısam	Qismən razı deyiləm	Qətiyyən razı deyiləm
Şirkətdə əvvəlcədən müəyyənləşdirilmiş konkret iş alma standartları və seçim meyarları mövcuddur.	1	2	3	4	5
Bir boş pozisiyaya işçi ehtiyacı olduğunda prioritetimiz şirkət daxilindən təyin etməkdir.	1	2	3	4	5
Şirkətdə işçilərin seçimi üçün komissiya yaradılmışdır.	1	2	3	4	5
Şirkətimizdə mövcud bölmələrin fəaliyyətləri üzrə vəzifə təlimatı vardır.	1	2	3	4	5

10. İşçilərin seçilməsi proseduru neçə mərhələdən ibarətdir?

☐ 2; ☐ 3; ☐ 4; ☐ daha çox

11. İşçi seçmə metodlarını seçərkən rəqiblərin metodlarının effektivliyi də analiz edilir mi?

☐ Bəli

☐ Xeyr

12. İşə qəbul zamanı ən effektiv nəticə əldə etdiyinizi düşündüyünüz ilk üç mənbə hansıdır? (boş xanaya rəqəmlə qeyd edin)

☐ İşə düzəltmə agentlikləri;

☐ Elanlar (KİV);

☐ Birbaşa müraciətlər;

☐ Ali təhsil müəssisələri;

☐ İş elanı saytları;

☐ İdarə heyəti nümayəndələrinin məsləhətləri;

☐ Müəssisə daxili işçilər vasitəsilə edilən müraciətlər;

☐ Həmkarlar ittifaqları və digər ictimai quruluşlar

13. İşə qəbul zamanı namizədlərdə aşağıdakı xüsusiyyətlərdən önəm verdiyiniz ilk 3-ünü qeyd edin (boş xanaya rəqəmlə qeyd edin).

☐ Yüksək ixtisaslı olmaq;

☐ Dil bilikləri;

☐ Kollektivlə çalışmaq bacarığı;

☐ Kompüter bilikləri;

☐ Yenilikçi fikirlərə sahib olmaq;

☐ Şirkətin gələcəyi ilə bağlı fikir sahibi olmaq;

☐ Güclü ünsiyyət qurma bacarığı

14. Əvvəllər məhkumluğu olmuş, lakin sonradan götürülmüş şəxslər işə qəbul edilirmi?

☐ Bəli

☐ Xeyr

15. Çalışdığınız şirkətdə rəhbər pozisiya boşaldığı zaman seçilmə proseduru hansı formada həyata keçirilir?

☐ Şirkətdə hazırda fəaliyyət göstərən işçilərin vəzifə yüksəlişinə əsasən;

☐ Kənardan ixtisaslı təcrübəli rəhbərin cəlb edilməsi ilə

16. Şirkətinizdə strateji planlaşdırma aparılırmı?

☐ Bəli

☐ Xeyr

17. Strateji planlaşdırma hansı dövrləri əhatə edir?

☐ 6 ay;

☐ 6 ay-1 il;

☐ 1-3 il;

☐ 3-5 il;

☐ daha çox

18. Şirkətinizdə ERP sistemindən(Enterprise Resource Planning System) istifadə edilirmi?

☐ Bəli

☐ Xeyr

19. Şirkətinizdə performans dəyərləndirmə həyata keçirilirmi?

☐ Bəli

☐ Xeyr

20. Performans dəyərləndirmədə hansı metodlardan istifadə edilir?

- ☐ Performans dəyərləndirmə formaları;
☐ Bençmarkinq metodu;
☐ Tənqidi və ya müşahidə metodu;
☐ Menecerlərdən gələn rəylər;
☐ 360 dərəcə performans dəyərləndirilməsi;
☐ Qrup əsaslı dəyərləndirmə

21. Əmək haqqı sisteminin xüsusiyyətləri necədir?

	Tamamilə razıyam	Qismən razıyam	Qərarlısam	Qismən razı deyiləm	Qətiyyən razı deyiləm
Fərdi performans əsaslanır.	1	2	3	4	5
Kollektiv performans əsaslanır.	1	2	3	4	5
Əsas əmək haqqına bonuslar nəzərdə tutulur.	1	2	3	4	5
Əmək haqqında artım vəzifə pilləsi üzrə baş verir.	1	2	3	4	5

22. Əməkdaşlara il ərzində ortalama neçə saat təlim verilir?

- ☐ 5-40 saat; ☐ 41-80 saat; ☐ 81-120 saat; ☐ 121- 200 saat; ☐ daha çox

23. Yeni əməkdaşlara ilkin işə alışma təlimləri verilirmi?

- ☐ Bəli ☐ Xeyr

24. Əməkdaşlara beynəlxalq təlim proqramları keçirilibmi?

- ☐ Bəli ☐ Xeyr

25. Daha çox hansı mövzular üzrə təlimlər keçirirsiniz?(önəm dərəcəsinə görə qeyd edib işarələyin)

	Tamamilə razıyam	Qismən razıyam	Qərarlısam	Qismən razı deyiləm	Qətiyyən razı deyiləm
Texnoloji yeniliklər	1	2	3	4	5
Kollektivlə işləmək bacarığının artırılması	1	2	3	4	5
Şəxsi inkişaf	1	2	3	4	5

Karyera idarəçiliyi	1	2	3	4	5
Strateji planlaşdırma	1	2	3	4	5
İdarəçilik və iş psixologiyası	1	2	3	4	5

26. Təlimləri keçirmək üçün təlimçiləri hansı mənbələrdən seçirsiniz?

	Tamamilə razıyam	Qismən razıyam	Qərarısam	Qismən razı deyiləm	Qətiyyən razı deyiləm
Özəl tədris müəssisələrindən	1	2	3	4	5
Şirkətdaxili təcrübəli şöbə əməkdaşlarını cəlb etməklə	1	2	3	4	5
Universitet müəllim heyətindən	1	2	3	4	5
Beynəlxalq təşkilatlardan	1	2	3	4	5
Digər	1	2	3	4	5

27. Təlim planlaşdırılması zamanı aşağıdakılardan hansıları ilk olaraq təlimlərə cəlb edilir(önəm dərəcəsinə görə qeyd edib işarələyin)?

	Tamamilə razıyam	Qismən razıyam	Qərarısam	Qismən razı deyiləm	Qətiyyən razı deyiləm
Yeni işə qəbul olunanlar	1	2	3	4	5
Orta və yuxarı dərəcəli menecerlər	1	2	3	4	5
Departament rəhbərləri	1	2	3	4	5
Mövcud işçilər	1	2	3	4	5

28. Təlim nəticələrinin qiymətləndirilməsində hansı metodlardan istifadə edilir?

- ☐ Təlim müddətində müxtəlif testlərlə yoxlamalar;
- ☐ Təlim sonrası anket;
- ☐ Təlim sonrası müsahibə;
- ☐ Təyin edilmiş komissiya tərəfindən nəzarət;
- ☐ Qiymətləndirmə aparılmır

29. Sizcə hazırki dövrdə Azərbaycanda insan resurslarının idarə edilməsində mövcud problemlər hansılardır?

Cədvəllərin siyahısı

Cədvəl 1: HİE və İRİE arasındakı fərqlər.....	20
Cədvəl 2: İRSİE və İRİE-nin fərqləri.....	25
Cədvəl 3: HİE, İRİE və İRSİE arasındakı fərqlər.....	28
Cədvəl 4: Yaponiya və Qərb ölkələrində İRİE-nin fərqləri.....	39
Cədvəl 5: Türkiyə və Yaponiyada İRİE-nin fərqləri.....	41
Cədvəl 6: Türkiyədə staja görə məzuniyyətin verilməsi.....	42
Cədvəl 7: Azərbaycan biznes mühitində karyeranın idarə edilməsi sistemi.....	53
Cədvəl 8: Azərbaycanda biznes mühitində karyera idarəetməsi.....	53
Cədvəl 9: 2017-ci il üzrə SOCAR əməkdaşlarının gender və kateqoriya bölgüsü.....	57
Cədvəl 10: SOCAR əməkdaşlarının yaş üzrə say bölgüsü.....	57
Cədvəl 11: SOCAR işçilərinin illər üzrə say dinamikası.....	58
Cədvəl 12: İl ərzində işçilərə düşən orta təlim saatlarının gender və kateqoriya üzrə bölgüsü.....	60

Cədvəl 13: İş təcrübəsinə görə işçilərin sayı.....	60
Cədvəl 14: İştirakçıların staj bölgüsü.....	65
Cədvəl 15: Respondentlərin təhsil səviyyəsi.....	65
Cədvəl 16: İşə qəbul və yerləşdirmə.....	66
Cədvəl 17: Strateji planlamanın əhatə etdiyi müddət.....	68
Cədvəl 18: Əmək haqqı sistemi.....	69
Cədvəl 19: Təlim nəticələrinin qiymətləndirilməsi.....	69

Qrafiklərin siyahısı

Qrafik 1: SOCAR-da kadr axını.....	59
Qrafik 2: Təşkilatın mülkiyyət forması.....	64
Qrafik 3: Anket iştirakçıların cinsi.....	64
Qrafik 4: Respondentlərin yaş göstəriciləri.....	65